

Inhimilliset voimavarat projekteissa

Katsauksen tavoitteena on tuottaa tietoa inhimillisten voimavarojen ulottuvuuksista terveysalan projekteissa aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Tutkimuskysymykset ovat: 1. Mitkä ovat pääasialliset tutkimusmenetelmät? 2. Mitä tutkimukset kertovat inhimillisistä voimavaroista projekteissa?

Tutkimuksessa tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus (n = 16) ja sisällön analyysi. Esiteltyjen tutkimusten tuloksia voidaan hyödyntää terveysalan projektien johtamisessa.

Tutkimusaiheet ja sisällöt vaihtelivat huomattavasti. Tutkimuksissa käytettiin pääasiallisesti laadullista lähestymistapaa. Aineistot oli yleensä kerätty haastattelulla ja analysoitu sisällön analyysillä, Delfi-menetelmällä tai focus group-menetelmällä. Määrällisistä analyysimenetelmistä käytetyimpiä olivat frekvenssijakaumat.

Tutkimuksissa tulee esille projektien moninaisuus, jota kuvataan tämän tutkimuksen tuloksissa jännitteisten paradoksien kautta: johtaminen – työyhteisö, hallinnointi – vuorovaikutus sekä pysyvyys – muuttuvuus. Ihmisten johtamisen ja projektikulttuurin merkitys on korostunutta. Johtopäätöksensä esitetään, että terveysalan projektien arviointi inhimillisten voimavarojen näkökulmasta on niukkaa, ja sille olisi tarvetta.

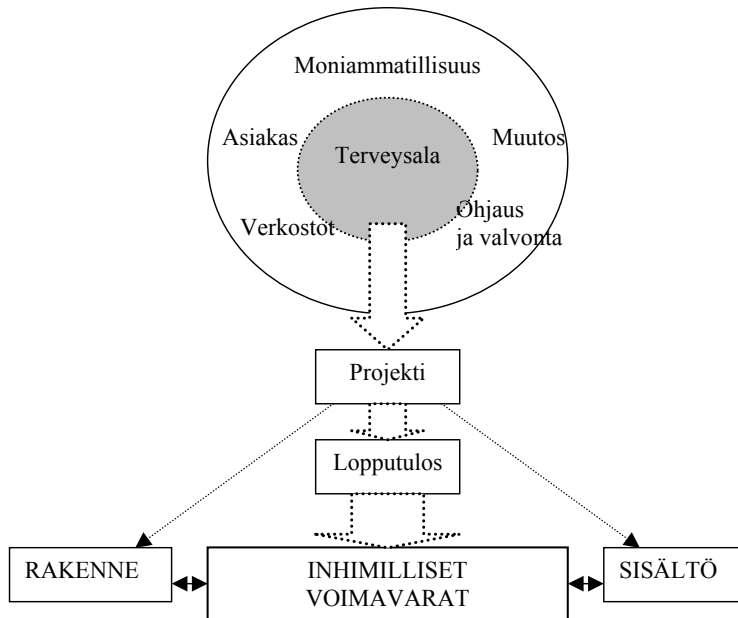
MARJO SUHONEN, LEENA PAASIVAARA

TAUSTA JA TARKOITUS

Terveysala elää murrosvaihetta, jossa väestön ikääntyminen, kulujen kasvu ja lääketieteen kehittyminen edellyttävät toiminnan tehostamista. Projektien avulla on etsitty vastauksia näihin haasteisiin (Arnkil ym. 2003). Terveysalalla Suomessa työskenteli vuoden 2007 lopussa noin 140 000 henkilöä (Sotkanet verkkopalvelu 2009). Heidän päivittäistyönsä kytkeytyy erilaisiin projekteihin, joihin käytetään huomattavan paljon resursseja. Osa projekteista ei kuitenkaan saavuta niille asetettuja tavoitteita, jolloin projektit voidaan katsoa epäonnistuneiksi. Keskeisin onnistumisen tai epäonnistumisen tekijä ovat projektissa työskentelevät ihmiset (Henrie ja Sousa-Poza 2005). Tämän vuoksi projektien inhimillisiä voimavaroja on tärkeää tutkia ja yrittää ymmärtää aiempaa syvällisemmin. Tässä artikkelissa keskitytään inhimillisiin voimavaroihin projekteissa (kuvio 1). Käsite täsmentyy tutkimusprosessin edetessä.

Terveysalalla on omat erityispiirteensä, jotka asettavat haasteita myös alan projekteille: työ on asiakaskeskeistä (Fagermoen 1999), moniammatillista (Wise 2008), jatkuvaan toiminnan kehittämiseen perustuvaa (esim. taloudelliset resurssit vaihtelevat ja lääketiede kehittyä) (Clarke 2009) ja verkostomaiseen yhteistyöhön suuntautuvaa (Morrow ym. 2007). Lisäksi terveysala on julkisen ohjauksen ja valvonnan alla (Stacey 2006). Terveysalan projekteja ei erityispiirteidensä vuoksi voi toteuttaa ja johtaa täysin samalla tavalla kuin esimerkiksi insinööritieteiden projekteja (Kuvio 1).

Projektilla tarkoitetaan tässä artikkelissa tavoitteellista, määräaikaista ja kertaluontoista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa. Projektijohtamisella puolestaan tarkoitetaan projekteissa tapahtuvaa ihmisten ja asioiden johtamista. Projektijohtamisen aloihin kuuluvat esimerkiksi terveysala, lääketieteellinen konsultointi, pankki-



ala, mainosala, oikeusala ja turvallisuusala (Kerzner 2001). Terveysalan projekteja tehdään asiakkaiden ja henkilökunnan hyvinvoinnin lisäämiseksi ja projektityön keskeisenä välineenä ovat henkilökunnan tiedot ja taidot eivätkä niinkään koneet, laitteet tai tietojärjestelmät. Sen vuoksi projektien prosessit ja tulokset ovat monimutkaisia ja niitä on haasteellista mitata ja arvioida.

Nykyään projektien tutkimus on suuntautunut projektien tulosten, rakenteiden ja prosessien tutkimuksesta kohti ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkimusta (Leybourne 2007). Yhä lisääntyvästi tutkimuksen painopiste on siirtymässä inhimillisiin näkökohtiin projektityössä (Berg ja Karlson 2007). Tämä artikkeli on osa edellä kuvattua uutta suuntausta. Inhimilliset voimavarat projekteissa on tärkeä näkökulma, koska projektien onnistuminen riippuu ihmisten motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Samalla ihmisten työkyky kytkeytyy heidän hyvinvointiinsa.

Aiemmissa kirjallisuuskatsauksissa on keskitytty projektikulttuuriin (Henrie ja Sousa-Poza 2005), projektien tutkimusmetodeihin (Smyth ja Morris 2007), projekteihin kohdistuvan tutkimuksen painopisteen muutokseen (Leybourne 2007) ja projektien tutkimukseen uusilla aloilla (Carden ja Egan 2008). Kuitenkaan inhimillisiin voimavaroihin projekteissa kohdistuvaa syste-

maattista kirjallisuuskatsausta ei tiettävästi ole tehty, etenkin terveysalalla.

Tämän artikkelin tavoitteena on tuottaa tietoa inhimillisten voimavarojen ulottuvuuksista terveysalan projekteissa aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Tutkimuskysymykset ovat: 1. Mitkä ovat pääasialliset tutkimusmenetelmät? 2. Mitä tutkimukset kertovat inhimillisistä voimavaroista projekteissa?

KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN JA KÄYTETYT MENETELMÄT

Tässä artikkelissa tehtiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus, johon valikoitu aineisto analysoitiin sisällön analyysillä. Kirjallisuuden valintaprosessi alkoi tietokantahaulla. Asiasanojen avulla etsittiin tieteellistä kirjallisuutta inhimillisistä voimavaroista projekteissa aluksi kansainvälisestä ABIinform (Pro Quest) -tietokannasta ja EBSCOhost (Academic Search Premier) -tietokannasta. Käytetyt asiasanat ja löydettyt artikkelit näkyvät taulukossa 1. Tietokannoista haettiin aikavälillä 1.1.2006–31.3.2009 julkaistuja artikkeleita. Kahdesta tietokannasta löytyi yhteensä 3282 artikkelia. Hakujen jälkeen kirjallisuuden valintaprosessia jatkettiin manuaalisilla hauilla kohdistuen samaan aikaväliin seuraavista lehdistä: International Journal of Project Management ja Journal

Taulukko 1.

Hakutermit ja löydettyjen artikkeleiden lukumäärä ABI-inform ja EBSCOhost-tietokannoista tarkasteltaessa ajanjaksoa 1.1.2006 – 31.3.2009

Asiasanat	Löytyneet artikkelit ABI Inform - tietokannasta	Löytyneet artikkelit EBSCOhost -tietokannasta
1. project management (in document title)	952	89
2. human resources and project (in document title)	13	0
3. human resources and project	1410	542
4. social capital and project (in document title)	6	3
5. social capital and project	58	110
6. human factors and project (in document title)	1	0
7. human factors and project	36	62
	Yhteensä: 2476	Yhteensä: 806

Taulukko 2.

Hakutermit ja löydettyjen artikkeleiden lukumäärä ARTO-tietokannasta tarkasteltaessa ajanjaksoa 1.1.2006–31.3.2009

Asiasana	Löytyneet artikkelit ARTO-tietokannasta
1. projekti	171
2. hanke	205
3. kehittämishanke	36
4. projektijohtaminen	7
5. projekti ja johtaminen	2
6. projekti ja hallinta	2
7. projekti ja resurssit	0
8. projekti ja inhimilliset ja resurssit	0
	Yhteensä: 423

of Project Management. Tällä tavalla löytyi yhdeksän artikkelia. Yhteensä 3291 artikkelia löydettiin kansainvälisistä tietokannoista ja manuaalisella haulla.

Hakuja jatkettiin kotimaisen ARTO-tietokannan avulla. Haut ajoitettiin edelleen ajanjaksolle 1.1.2006–31.3.2009. Yhteensä 423 artikkelia löytyi (taulukko 2). Hakuja jatkettiin samalla ajanjaksolla manuaalisella hakumenetelmällä seuraavista lehdistä: Hallinnon Tutkimus, Kunnallistieteellinen aikakauskirja, Premissi ja Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Kaksi artikkelia löytyi manuaalisella haulla. Kotimaisia artikkeleita löytyi yhteensä 425 sekä tietokannoista tehdyillä että manuaalisella haulla. Kaikkia artikkeleita yhteensä, sekä kansainvälisiä että kotimaisia löydettiin siis erilaisilla hauilla yhteensä 3716.

Hakujen jälkeen kirjallisuuden valintaprosessi jatkui artikkeleihin tutustumisella. Aluksi tarkasteltiin tutkimusten otsikkoa ja tiivistelmää. Jos niiden perustella ei pystytty päättämään, soveltuiko tutkimus tähän kirjallisuuskatsaukseen, perehdyttiin koko tekstiin. Tutkimusten valinta-

kriteereinä käytettiin seuraavia: 1) ilmiönä tuli olla inhimilliset voimavarat projekteissa, 2) tutkimuksen tuli olla empiirinen tutkimus, ja 3) sellaiset tutkimukset oli hylättävä, jotka eivät tutkineet projekteja vaan käyttivät projektia kontekstina jonkin toisen ilmiön tutkimiseen.

Tämän kriteeristön avulla 3716 tutkimuksen joukosta valittiin yhteensä 15 artikkelia ja yksi väitöskirja kirjallisuuskatsaukseen (Taulukko 3). Niistä 14 oli kansainvälisiä ja kaksi kotimaisia. Valitut artikkelit olivat seuraavista tieteellisistä julkaisuista: International Journal of Project Management, Project Management Journal, Journal of Management in Engineering, Research in Engineering Design, Journal of Managerial Psychology, International Journal of Managing Projects in Business ja Hallinnon Tutkimus. Yksi valituista tutkimuksista oli väitöskirjatutkimus.

Valitut tutkimukset analysoitiin sisällön analyysillä. Sisällön analyysin perusideana on keskeisten teemojen etsiminen teksteistä (Denzin ja Lincoln 2005). Tässä artikkelissa se toteutettiin siten, että tutkimuskysymyksiä käytettiin väljänä

Taulukko 3.

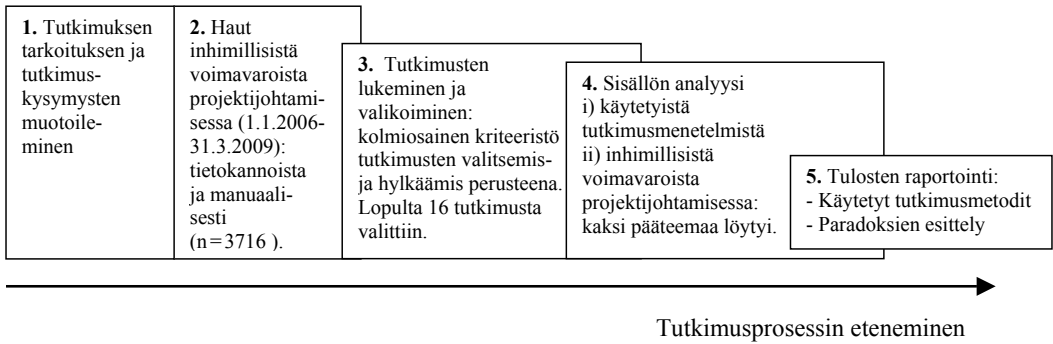
Tutkimukset, joissa tarkastellaan inhimillisiä voimavaroja projektien johtamisessa

	Tutkija(t) ja tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmät	Tulokset ja johtopäätökset
1.	Aitken & Crawford (2007) * Tutkia projektijohtamisen käytäntöjen, hallintakeinojen ja selviytymiskeinojen välisiä suhteita tilanteissa, jotka projektipäälliköt kokevat stressaaviksi.	Kysely projektipäälliköille (n = 71). Kuvailevan tilastotieteen menetelmiä ja faktorianalyysiä käytettiin.	Projektipäälliköt käyttävät enemmän aktiivista selviytymiskeinoja ja suunnittelustrategioita joutuessaan stressaavaan tilanteeseen. Organisaation käytäntöjen kypsyys on yhteydessä lisääntyneeseen suunnittelustrategioiden käyttöön.
2.	Julian (2008) * Tutkia kuinka projektin johto edistää oppimista ja jatkuva toiminnan kehittämistä läpi projektin.	Focus group-menetelmää käytettiin. Projektien johtoa haastateltiin teemahaastatteluin (n = 20) eri aloilta, kuten terveydenhuollosta, kaupalliselta alalta, IT-alalta, pankkialalta, konsulttialalta ja ilmailuhallinnosta.	Projektien johto edistää projektin läpi jatkuvaa kehittämistä ja oppimista upottamalla aiemmista projekteista kertynyttä tietoa ja kokemusta projektijohtamisen käytäntöihin joita hyödynnetään monissa projekteissa. On myös olemassa ilmiö nimeltä punainen valo oppimisessa, jolloin opitut asiat voidaan käsitellä rankaiseviksi, yksilön ja koko organisaation oppimista heikentäviksi.
3.	Kaulio (2008) * Tunnistaa ja analysoida kriittisiä tapahurmia, joita projektin johtajat työskennellessään monen projektin puitteissa kohtaavat päivittäisessä työssään.	48 kriittistä tapahtumaa sisältävä aineisto kerättiin projektipäälliköiltä käyttäen apuna kriittisten tapahtumien tekniikkaa.	Yleisimmät kriittiset tapahtumat, joita projektin johtajat kohtaavat, ovat tekniset vaikeudet, ihmisten johtamiseen ja ryhmädynamiikkaan liittyvät haasteet.
4.	Long (2006) * Tutkia yhteyksiä verkoston rakenteen, tiedon jakamisen ja projektin toteutumisen välillä.	150 projektia tutkimuskohteena. Sosiaalista verkostoa analysiä, sisällön analyysiä ja arkitutkimusta käytettiin aineiston analyysimenetelminä. Muodostettu malli testattiin regressioanalyysillä.	Sekä verkoston rakenne että tiedon jakaminen vaikuttavat merkittävästi projektin toteutumiseen. Tiedon jakamisen määrä on kytöksissä projektin sosiaalisen verkoston ja projektin toteutumisen väliseen yhteyteen.
5.	Marrewijk, Clegg, Pitsis & Veenswijk (2008) * Tutkia projektien mallia, muotoa, päivitäisiä käytäntöjä, projektkulttuuria ja johtamista vertailemalla, miksi julkisen ja yksityisen sektorin suuret projektit epäonnistuvat.	Kaksi megakolokuolan projektia Alankomaista ja Australiasta tutkittiin havainnoimalla, haastatteluilla (n = 115) ja projektien dokumentteihin perehtymällä. Aineisto analysoitiin viiden sosiaalisen konstruktivismiin liittyvän perusasian avulla.	Projektin muoto ja projektkulttuuri ovat tärkeässä osassa suhteessa siihen, miten projektin johto ja projektin partnerit tekevät yhteistyötä saavuttaakseen projektin tavoitteet tehokkaasti.
6.	Muller & Turner (2007) * Tutkia projektipäällikön ihmisten johtamistyylin ja projektityylin välistä yhteyttä sekä niiden yhteistä vaikutusta projektin onnistumiseen.	Teemahaastattelut projektipäälliköille (n = 40) ja nettipohjaiset kyselyt (n = 400). Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin.	Projektipäällikön ihmistenjohtamistyylillä vaikuttaa projektin onnistumiseen. Erilaiset johtamistyylit soveltuvat erityyppisiin projekteihin. Projektipäällikön tunteisiin perustuva kompetenssi on merkittävä asia projektin onnistumiseksi suurimmassa osassa projekteja joita tarkasteltiin tässä tutkimuksessa.
7.	Ng & Walker (2008) * Lisätä keskustelua niistä tavoista, joilla projektituimit ja johto ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa projektin elinkaaren eri vaiheissa ja kuinka luottamus ja luottamuksellisuus ovat keskeisessä osassa tässä kiinteässä suhteessa.	Yhden IT-projektin tapaustutkimus. Projektin dokumentit analysoitiin ja projektia havainnoitiin läpi sen kaikkien vaiheiden.	Projektiin jäsenet tulisi nähdä avainosioyhtymänä ja keskittyä rakentamaan heidän luottamustaan projektiyhtymässä mahdollisimman elinvoimaiseksi. Ihmisten johtamiseen liittyviä kysymyksiä julkisen sektorin organisaatioissa ja IT-yrityksessä on tärkeää tutkia, analysoida ja pohtia.
8.	Ratcheva (2009) * Tutkia kuinka maantieteellisesti toisistaan kauas levittäytyneet monialainen projektituimi on keskinäisessä vuorovaikutuksessa ylittääkseen viestintään ja ammattikuntien erillaisuuteen liittyvät esteet sekä kuinka he hyödyntävät erilaisia tietämystään.	Kvalitatiivinen pitkittäistutkimus. Viisi projektituimiä tutkittiin lomakehaastatteluin, face-to-face-haastatteluin (n = 17) ja havainnoimalla.	Monialaisen tietämysten onnistunut yhdistäminen voidaan saavuttaa tiimin rajoja ylittävien käytäntöjen avulla ja toimimilla moniammatillisina yhteisöinä. Kolme projektin rajaa tunnistettiin: projektin toiminnallinen raja, projektin tietoraja ja projektin sosiaalinen raja.

9.	Schmid & Adams (2008) * Tutkia, kuinka projektipäälliköt hahmottavat kykynsä motivoitua projektin sidosryhmiä ja tiimin jäseniä.	Kysely projektipäälliköille (n = 115), joka sisälsi sekä strukturoitua että avoimia kysymyksiä. Aineisto analysoitiin kuvailevan tilastotieteen menetelmin. Avoimet kysymykset analysoitiin fraaseja ja avainsanoja analysoiden, missä apuna käytettiin Catpactyökalua.	Projektin päällikkö voi vaikuttaa vahvasti tiimin motivaatioon, etenkin projektin alkuvaiheessa. Projektipäälliköllä on kyky luoda oma alkutuurinsa organisaatioon, jolloin tiimin motivaatio voi parantua. Projektipäällikön on tärkeää olla herkkä aistimaan projektin tilannetta etenkin alkuvaiheessa. Selkeä viestintä projektin alusta saakka on avainasemassa motivaation säilymisessä yllä koko projektin ajan.
10.	Shore (2008) * Keskittävää tutkimaan käyttäytymiseen liittyvää näkökulmaa projektijohtamisessa ja lisäämään ymmärrystä systemaattista ennakkoasenteista tai taipumuksista, jotka voivat osoittautua hyödyllisiksi ennustettaessa projektin epäonnistumista.	22 projektijohtajaa osallistui tutkimuksessa käytettyyn delfi-menetelmään.	Neljä ennakoasennetta tai taipumusta mainittiin useammin kuin muut: vanhakantaisuus tai epäonnistuminen uuden tiedon huomioidemisessa, kuvitelma projektin hallittavuudesta, valikoiva havaintokyky ja hukkaan menneet kulut. Johtopäätös on, että projektikulttuuri vaikuttaa projektin tulokseen.
11.	Suhonen & Paasivaara (2007) * Kuvailla ja analysoida sosiaali- ja terveydenhuollon suuren kehittämishankkeen suunnittelua sidosryhmien välisen yhteistyön intressien näkökulmasta.	Dokumenttiaineisto (n = 86), teemahaastattelut (n = 16) ja sanomalehtiartikkelit (n = 201). Analyysimenetelmänä sisällön analyysi.	Kehittämishankkeen suunnittelussa sidosryhmien välisen yhteistyön intresseinä painottuivat yhteisesti hyväksyttävään ratkaisuun pyrkiminen, kilpailu ja avoimuus.
12.	Suhonen, Paasivaara & Nikkilä (2008) * Syventää ymmärrystä osallistujajohtajuuden käsitteestä sekä selvittää tutkimusmerkkin avulla, millaista on osallistujajohtajuus suuren sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen käytännössä.	Dokumenttiaineisto (n = 86), teemahaastattelut (n = 16) ja sanomalehtiartikkelit (n = 201). Analyysimenetelmänä tekstianalyysi ja sisällön analyysi.	Osallistujajohtajuus rakentuu 1) aktiivisesta osallistumisesta kehittämishankkeeseen ja osallistumismahdollisuuksista, 2) yhteistyöstä ja erilaisien intressien välityksellä kehittämisyöhön sekä 3) tavoitteellisuudesta ja uudistamisesta.
13.	Sunindjo, Hadikumusoto & Ogunlana (2007) * Tutkia tunnealyn hyödyllisyyttä johtamisen näkökulmasta projekteissa.	54 Thaimaalaista projektia tutkittiin. Projektipäälliköitä ja insinöörejä haastateltiin (n = 34), kyselyjä tehtiin (n = 30). Mann Whitney U -testiä ja korrelaatioanalyysiä (Spearmanin rhoa) käytettiin aineiston analysoinnissa.	Tunnealy vaikuttaa projektipäällikön johtamiskäyttäytymiseen. Tunnealykätkäät projektipäälliköt viestivät avoimesti ja käyttivät ennakoivia johtamisyölejä. Tunnealykykyys myös lisää delegointia ja ennakoivaa käyttäytymistä, mikä puolestaan edistää projektin onnistumista.
14.	Tansley & Newell (2006) * Tutkia, kuinka projektipäällikön tietämys ja käyttäytymisen vaikuttaa projektin toteutukseen ja sosiaaliseen päätöksen kehittämiseen.	Lähestymistapana oli vertaileva ja tulkitseva tapaus-tutkimus. Projektin johtoa ja tiimin jäseniä haastateltiin strukturoidulla haastattelulla (n = 45). Lisäksi tehtiin osallistuvaa havainnointia. Aineisto analysoitiin jatkuvan analyysin periaatteella ja apuna käytettiin Nudist-ohjelmaa.	Projektin johtoon täytyy soveltaa tietoa kolmella alueella (ulkoinen johtajuus, sisäinen johtajuus ja hybridijohtajuus), jotta luottamus projektitiimissä kehittyy. Luottamus puolestaan on välttämätöntä sosiaalisen pääoman kehittymiseksi ja hyödyntämiseksi. Tällä on merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen.
15.	Turner, Huemann & Keegan (2008) * Tutkia työntekijöiden hyvinvointia ja eettisiä kohtelua projektityöhön perustuvissa organisaatioissa.	Tapaus-tutkimus, joka koostui 15 yritykseen useilla eri aloilla. Projektipäälliköiden, henkilöistöjohtajien, johtajien, ohjelmajohtajien ja asiantuntijoiden haastattelut (n = 50).	Suurimmat ongelmat työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamisessa keskittyivät pieniin tai keskikokoisiin projekteihin. Tarve vastata asiakkaiden vaatimuksiin usein ohittaa tarpeen varmistaa työntekijöiden hyvinvointi. Osa organisaatioista oli kuitenkin omaksunut tiettyjä henkilöistöjohtamisen käytäntöjä työntekijöistä huolta pitämiseen. Mahdollisuus työntekijöiden uralla etenemiseen on tärkeä hyvinvointia edistävää tekijä työntekijälle ja tärkeä asia myös organisaatolle.
16.	Zika-Viktorsson & Ingelgård (2006) * Tutkia niiden projektityön psykososiaalisten näkökohtien ja tiimityön toimintojen välistä yhteyttä, jotka mahdollistavat tiimin omien toimintojen reflektoinnin.	Kyselytutkimus kohdistettiin 20 ruotsalaiseen tuotantoyhtiön projektisuunnittelijoille (n = 144). Aineisto analysoitiin kvantitatiivisen menetelmin (kuvailevan tilastotieteen menetelmät, regressioanalyysi, faktorianalyysi, korrelaatiot).	Seuraavat tekijät edistävät reflektiota projektitiimissä: pitkä kokemus projektityöstä, kova aikapaine ja voimakas tuki johdon suunnalta. Reflektio projektitiimin tasolla on yhteydessä paramannuksiin projektin johtamisprosessissa yleisemmällä tasolla.

Kuvio 2.

Tutkimusaineisto, metodi ja tutkimusprosessin eteneminen



viitekehyksenä ohjaamaan aineiston seulomista ja ymmärtämistä. Tutkijat lukivat valitut artikkelit ja analysoivat tekstien keskeisen sisällön. Koska tutkimustulokset eivät olleet yksiselitteisiä, tuloksista hahmottui neljä paradoksia, joiden avulla sisältöjä kuvattiin (Kuvio 2).

TUTKIMUSMENETELMÄT INHIMILLISIÄ VOIMAVAROJA PROJEKTEISSA TARKASTELEVISSA TUTKIMUKSISSA

Kaikista tähän kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista (n=16) yhdeksän oli tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, neljä määrällisellä ja kolme molempia menetelmiä hyödyntäen. Tiedonantajina tutkimuksissa olivat projektipäälliköt, henkilöstöjohtajat, johtajat, ohjelmajohtajat, projektitiimin jäsenet, insinöörit ja tuotekehittäjät. Tiedonantajien määrä tutkimusta kohden vaihteli 16 henkilön ja 400 henkilön välillä. Myös projektien dokumentteja, esim. projektisuunnitelmia ja muistioita käytettiin tiedonlähteinä.

Tutkimusaineistot kerättiin strukturoiduilla ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla, kyselyillä, havainnoimalla, toimintatutkimuksella, kriittisten tapahtumien tekniikalla, focus group-menetelmällä ja delfi-menetelmällä. Suosituin aineistonkeruumenetelmä oli haastattelu (n=12). Suurimmassa osassa tutkimuksista (n=12) käytettiin useampaa kuin yhtä aineistonkeruumenetelmää.

Valtaosassa tutkimuksista aineiston analysointi tuotti kuvailevaa ja kartoitettavaa tietoa sekä joissakin selittävää ja tulkitsevaa tietoa. Laadullisina aineiston analyysimenetelminä tutkimuksissa käytettiin Delfi-menetelmää, focus group-menetelmää, sosiaalista verkostanalyysiä, sisällön analyysiä, tekstianalyysiä ja lukumäärien analyyssejä käyttäen apuna esim. Catpac- ja Nudist-ohjelmia. Useimmin tutkimuksissa käytetyt määrälliset

aineiston analyysimenetelmät olivat jakaumien kuvaamista lukumäärinä ja prosentteina, korrelaatioita ja mediaaneja sekä joissakin tutkimuksissa faktorianalyysi, multivarianssianalyysi, Cronbachin alfa ja Mann Whitney U-testi. Sekä määrällisiä että laadullisia aineistonanalyysimenetelmiä käytettiin kolmessa tutkimuksessa.

INHIMILLISIÄ VOIMAVAROJA PROJEKTEISSA KÄSITTELEVIEN TUTKIMUSTEN SISÄLTÖ

Tarkastelluissa tutkimuksissa inhimillisiä voimavaroja projekteissa tutkittiin eri tieteiden näkökulmista: enimmäkseen johtamistieteen, insinöörityteen ja kauppatieteiden näkökulmista, mutta myös sosiaali- ja yhteiskuntatieteellisistä näkökulmista. Tutkimusaiheet ja näkökulmat vaihtelivat sisällöltään huomattavasti. Tämä kuvaa projektitoiminnan moninaisuutta ja sen vuorovaikutuksellista luonnetta. Moniulotteisuuden kuvaamiseksi tulokset esitellään seuraavien paradoksien kautta: 1) johtaminen – työyhteisö, 2) hallinnointi – vuorovaikutus, ja 3) pysyvyys – muuttuvuus (taulukko 4).

JOHTAMINEN – TYÖYHTEISÖ

Inhimillisiin voimavaroihin projekteissa liittyi johtamiseen ja työyhteisöön kytkeytyviä jännitteitä. Projektipäällikön taito johtaa ja hänen henkilökohtaiset ominaisuudet ovat avainasemassa inhimillisten voimavarojen edistämässä projekteissa. Erityisesti projektipäällikön tunteisiin perustuvalla kompetenssilla näyttää olevan merkittävä vaikutus projektin onnistumisessa (Müller ja Turner 2007). Kommunikointi ja herkkyyks kuuluu projektiorganisaatiota painottuvat sen sijaan, että strategia ja visio korostuisivat projektipäällikön työssä. Kun Müller ja Turner (2007) puhuvat tunteisiin perustuvasta kompetenssista, Sunindijo

Taulukko 4.

Inhimillisiä voimavaroja projekteissa tarkastelevien tutkimusten keskeiset sisällöt

Paradoksi	Tutkija(t) ja tutkimuksen pääsisältö
Johtaminen – työyhteisö	<p>Kaulio (2008). Kriittiset tapahtumat projektipäällikön työssä.</p> <p>Muller & Turner (2007). Projektipäällikön johtamistyylin ja projektin onnistumisen välinen yhteys.</p> <p>Schmid & Adams (2008). Projektipäällikön kyky motivoida projektitiimiä ja luoda toimiva projektikulttuuri.</p> <p>Suhonen & Paasivaara (2007). Yhteisesti hyväksyttävään ratkaisuun pyrkiminen, kilpailu ja avoimuus projektin sidosryhmien välisen yhteistyön intressinä.</p> <p>Sunindijo, Hadikumusuto & Ogunlana (2007). Projektipäällikön tunneälän ja johtamistyylien välinen yhteys.</p> <p>Tansley & Newell (2006). Projektin johtamisen tietämyksen ja käyttäytymisen sekä projektitiimin luottamuksen välinen yhteys.</p> <p>Turner, Huemann & Keegan (2008). Projektitiimin jäsenten hyvinvointi.</p>
Hallinnointi – vuorovaikutus	<p>Aitken & Crawford (2007). Projektipäällikön kyky selviytyä stressaavissa tilanteissa.</p> <p>Long (2006). Tiedon jakaminen projekteissa.</p> <p>Marrewijk, Clegg, Pitsis & Veenswijk (2008). Projektikulttuurin ja projektin onnistumisen välinen yhteys.</p> <p>Ng & Walker (2008). Projektitiimin ja johtajien välinen vuorovaikutus sekä luottamus.</p> <p>Ratcheva (2009). Vuorovaikutus projektitiimin jäsenten välillä.</p> <p>Suhonen, Paasivaara & Nikkilä (2008). Projektin ohjauksessa korostuvat osallistuminen, yhteistyö ja tavoitteellinen uudistaminen.</p> <p>Zika-Viktorsson & Ingelgård (2006). Reflektointi projektitiimeissä.</p>
Pysyvyys – muuttuvuus	<p>Julian (2008). Projektipäällikön kyky edistää projektin läpi jatkuvaa oppimista ja kehittymistä.</p> <p>Shore (2008). Projektijohtamisen käyttäytymiseen liittyvän näkökulman ja projektin onnistumisen välinen yhteys.</p>

ym (2007) puhuvat tunneälystä projektijohtamisessa.

Tunneäly on kykyä tunnistaa omia ja toisten tunteita, jotta voimme motivoida itseämme, sekä hallita tunteita itsessämme ja ihmissuhteissamme (Goleman 1998). Tunneäly vaikuttaa projektipäällikön käyttäytymiseen projektin johtamisessa (Sunindijo ym. 2007). Projektipäälliköt, joilla on tunneälyä kommunikoivat avoimesti, delegoivat tehtäviä sekä käyttäytyvät ja johtavat ennakoiden. Tämä tuottaa positiivista tulosta koko organisaatiolle. Samalla tunneälykkäät projektipäälliköt edistävät projektiryhmän toimien onnistumista ja innovointia. Näyttää selvältä, että ne projektipäälliköt, joilla on tunneälyä, pystyvät edistämään toimivaa projektikulttuuria ja inhimillisiä voimavaroja projekteissa ja tällä tavalla luotsaamaan projektia kohti onnistumista.

Yksi johtamiseen liittyvä tutkimustulos oli, että projektipäällikön työn ns. kriittiset tapahtumat, jotka he kokivat haasteellisina, liittyivät ihmisten johtamiseen ja ryhädynamiikkaan (Kaulio 2008). Tutkimuksessa käytettiin projektin ihmistenjohtamistyöstä käsitettä projektin johtajan näkökulma, mikä ymmärrettiin erilaiseksi näkökulmaksi verrattuna nykyiseen vallalla olevaan organisaatiota ja työtoveruutta korostavaan näkökulmaan. Nykyään johtamisen päähaasteet projekteissa tiivistetään seuraaviin: hengissä pysyminen (loppuun palamisen estämiseksi), sidosryhmien miellyttäminen (esim. asiakkaat, ohjausryhmä), ryhmän motivaation korkealla pitäminen ja toiminnan edistäminen (Kaulio 2008).

Schmid ja Adams (2008) ovat tutkineet projektipäällikön kykyä motivoida projektitiimiä ja luoda hyvää projektikulttuuria. Heidän tutki-

muksensa painottaa projektipäällikön roolia tiimin motivoimisessa, erityisesti projektin suunnittelu- ja aloitusvaiheissa. Selkeä kommunikointi ja herkkyys kuulla projektioorganisaatiota ovat pääroolissa aloitusvaiheessa. Nämä ovat projektipäällikön keskeisiä taitoja projektin hyvän ilmapiiirin edistämiseksi. Myös osallistumisen mahdollistaminen ja luottamuksen ylläpitäminen ovat keskeisellä sijalla motivoituneessa projektitiimisessä. Projektioorganisaation sosiaalisella miljööllä näytti selvästi olevan vaikutusta tiimin motivaatioon. Jopa negatiivisesti sävytyneessä emo-organisaatiossa projektipäällikön oli mahdollista luoda oma parempi kulttuurinsa projektiympäristöön. Tällä on yhteys projektissa työskentelevien hyvinvointiin.

Hastingsin (1995) mukaan kulttuuri on kokonaisuus, joka välittyy sosiaalisten käyttäytymismallien, uskomusten, taiteen, erilaisten instituutioiden ja ihmisten muunlaistenkin töiden ja ajatusten kautta. Projektikulttuurin katsotaan puolestaan koostuvan yhdessä jaetuista projektityön käytäntöjen näkemyksistä, joihin vaikuttavat sekä projektipäällikkö että organisaatiokulttuuri (Shore 2008).

Yksi johtamiseen liittyvä haaste inhimillisten voimavarojen näkökulmasta on projektipäällikön kyky sovittaa projektissa yhteen useiden eri tahojen erilaiset intressit (Suhonen ja Paasivaara 2007). Keskusteleva ja avoin kulttuuri sekä kaikkien tahojen sitoutuminen projektiin ja sen tavoitteeseen ovat avainasemassa yhteisen näkemyksen muodostamisessa. Tämä edellyttää luottamusta työyhteisössä. Luottamus täytyy olla heti projektin alkaessa olemassa, jotta projektiryhmä pystyy hoitamaan tehtävänsä tuhlaamatta energiaa konflikteihin ja väärinkäsityksiin joita ilmenee silloin, kun luottamus on vähäinen (Tansley ja Newell 2007). Samalla tuloksekas projektityö ruokkii luottamusta projektiryhmässä.

Yksi projektien inhimillisiin voimavaroihin liittyvä tutkimustulos oli työntekijöiden hyvinvoinnin ja eettisen kohtelun vähäinen huomiointi projekteissa (Turner ym. 2008). Eettisellä kohtelulla tarkoitettiin työntekijöiden tasavertaista kohtelua. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen nähtiin projekteissa tärkeämpänä kuin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen.

HALLINNOINTI – VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen tärkeys korostui tarkastelluissa tutkimuksissa (Ng ja Walker 2008, Ratcheva 2009, Zika-Viktorsson ja

Ingelgård 2006). Erityisesti projektitiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja reflektoinnin katsottiin olevan yhteydessä projektijohtamisen prosessien paranemiseen yleisemmällä tasolla (Zika-Viktorsson ja Ingelgård 2006). Ihmisten kyky työskennellä toistensa kanssa nousi yhtenä keskeisenä tuloksena esille Ratchevan (2009) tutkimuksessa. Käytännössä pitkä fyysinen välimatka projektiryhmän jäsenten välillä (esim. työskentely eri kaupungeissa tai maissa) asetti erityisiä haasteita toimivan vuorovaikutuksen ja projektikulttuurin luomiselle. Se edellytti projektiryhmän jäseniltä laajempaa vastuullisuutta ja itsenäisyyttä kuin ns. perinteisissä ryhmissä (Ratcheva 2009). Vuorovaikutusta projektissa inhimillisten voimavarojen näkökulmasta tarkasteltiin myös osallistujaohjauksen käsitteen kautta (Suhonen ym. 2008). Osallistujaohjauksessa korostuu yhtäältä luottamus ja dialogi projektissa toimivien tahojen välillä ja toisaalta keskinäinen kilpailu ja muutosvastarinta. Nämä kaikki kytkeytyvät projektin kulttuuriin.

Projektin johtamisen näkökulmasta pienien ja suurien projektien välillä oli suuri ero tiedon jakamisen osalta (Long 2006). Pienissä projekteissa johtajan on helppoa kommunikoida jokaisen henkilön kanssa ja hoitaa projektiin liittyviä tehtäviä. Suurissa projekteissa johtajan täytyy käyttää paljon aikaa ja vaivaa ylläpitääkseen suurempaa määrää yhteyksiä, mikä saattaa johtaa tuottavuuden laskuun ja tiedon jakamisen heikentymiseen. Keskitetty projektirakenne saattaa olla siis riski isossa projektissa, koska johtaja saattaa tehdä vääriä ratkaisuja tai hän saattaa jättää projektin. Toisin sanoen projektin keskitetty rakenne saattaa olla projektille jopa haitallinen. Yksi tutkimuksessa esille tuotu näkökulma oli, että vallan keskittyminen yhdelle johtajalle saattaa estää projektiin osallistuvia henkilöitä tasapuolisesti jakamasta tietämystään.

Jos projektin päivittäistyössä ei sallita vuorovaikutusta, sosiaalista kanssakäymistä, tehokasta tiedon siirtoa tai ihmiset ovat vain löyhästi sitoutuneita projektiin, projekti on vaarassa epäonnistua (Marrewijk ym. 2008). Perinteisen keskitetyn ylhäältä-alas projektimallin katsottiin estävän vuorovaikutusta rajoittamalla projektitiimin jäsenten mahdollisuuksia pitää yhteyttä projektin ympäristössä toimivien ihmisten kanssa. Sillä oli yhteyksiä myös tiedon jakamisen puutteellisuuteen ja epäluottamuksen tunteeseen.

Yksi tutkimustulos käsitteli projektien tehtävien hoitamista projektipäällikön näkökulmasta

haasteellisten tilanteiden osalta (Aitken ja Crawford 2007). Nämä liittyivät usein ihmisten johtamiseen. Tutkimuksen mukaan projektipäällikön aktiivisuus, positiivisuus ja asioiden hyväksyminen olivat pääkeinot, joilla projektipäällikkö selviää vaikeista tilanteista.

PYSYVYYS – MUUTTUVUUS

Projektien inhimillisiin voimavaroihin liittyi yhtäältä pysyvyyden ja toisaalta muuttuvuuden vaatimus. Oppiminen ja toiminnan jatkuva parantaminen kytkettyivät muuttuvuuden vaatimukseen (Julian 2008). Ne projektipäälliköt, jotka pyrkivät edistämään projektin toiminnan jatkuvaa parantamista, pystyivät myös tehokkaasti hyödyntämään aiemmin projekteissa oppimaansa nykyisen projektin päivittäiseen johtamiseen. Projektissa oppimista mahdollisti verkosto, jossa oli vahvat suhteet ja tuki toisilta johtajilta. Oman verkoston luominen projektissa ja sen ympärille oli projektipäällikölle tärkeää. Lisäksi valtaan liittyvät kysymykset kytkettyivät oppimisen ja kehittymisen teemoihin. Erityisesti projektipäällikön, projektiryhmän ja muun projektin johdon väliset valtasuhteet liittyivät tähän. Valtaan liittyvien jännitteiden ymmärtäminen on projektipäällikölle välttämätöntä, kun hän pyrkii edistämään oppimista ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä päivittäisessä työssään.

Kyky johtaa ihmisiä projekteissa jatkuvien muutosten keskellä oli keskeisellä sijalla projektin onnistumisen näkökulmasta. Yksi tutkimustulos oli, että epäonnistuneita projekteja voi luonnehtia sisäänpäin kääntyneiksi ja stabiileiksi sen sijaan, että ne olisivat muuttuvia (Shore 2008). Projektijohtaminen vaatii jatkuvaa ympäristön ja projektikontekstin tarkkailua, toiminnan uudelleen suuntaamista ja ihmisten johtamista tähän perustuen. Käytännössä tämä merkitsee nopeitakin muutoksia projektin työssä.

PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa inhimillisten voimavarojen ulottuvuuksista terveysalan projekteissa aikaisempaan tutkimukseen perustuen. Katsauksessa esiteltyjä tutkimuksia ja niiden tuloksia voidaan hyödyntää terveysalan projektien johtamisessa.

Tarkasteltaessa tätä artikkelia luotettavuuden näkökulmasta todetaan seuraavaa. Artikkelin luotettavuutta tukee kirjallisuuskatsauksen systemaattisuus: yhtäältä tietokantojen käyttö ja toisaalta hakujen täydentäminen manuaalisesti,

ennalta määriteltyjen tutkimusten valintakriteerien asettaminen sekä tutkijoiden työskentely yhdessä.

HUOMIOITA TUTKIMUSTEN NÄKÖKULMISTA JA TUTKIMUSMENETELMISTÄ

Inhimillisiä voimavaroja projekteissa tarkastelevia empiirisiä tutkimuksia löytyi tähän katsaukseen oletettua vähemmän. Projekteihin kohdistuvan tutkimuksen painopisteen on sanottu siirtyneen kohti inhimillisiä näkökohtia projektityössä (Berg ja Karlsen 2007). Tästä huolimatta tätä artikkelia varten löydettiin vain 16 empiiristä tutkimusta, jotka täyttivät valintakriteerit. Mitä tämä kertoo projektien tutkimuksesta? Näyttää siltä, että tutkimus edelleen keskittyy projektin onnistumisen tarkasteluun erilaisten projektin toteuttamisen apuvälineinä käytettyjen tekniikoiden ja prosessien (esim. projektien talous- ja aikatauluhallinnan apuvälineet ja tietojärjestelmät) kautta sen sijaan, että tutkittaisiin inhimillisiä voimavaroja ja niiden yhteyttä projektin onnistumiseen. Tätä huomiota tukee myös aiempi kulttuuriin liittyvä kirjallisuuskatsaus projektijohtamisen alueelta (Henrie ja Sousa-Poza 2005). On ilmeistä, että tarvitaan lisää tutkimusta inhimillisistä voimavaroista projekteissa sekä syvällisempää tutkimusta lähikäsitteistä kuten kulttuurista, ilmapiiristä ja työntekijöiden hyvinvoinnista projekteissa.

Tässä artikkelissa tarkasteltujen tutkimusten metodien analysoinnin perusteella voidaan tehdä seuraavia päätelmiä. Pääasiallinen tutkimusmenetelmä, joita tutkimuksissa käytettiin, oli laadullinen tutkimus ja eniten käytetty tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu. Tyypillisesti haastattelut analysoitiin sisällön analyysillä, sosiaalisella verkostanalyysillä sekä kvantifoimalla eli asioiden esiintymistiheyttä analysoimalla. Määrällisissä tutkimuksissa aineisto analysoitiin puolestaan suorien jakaumien ja prosenttijakaumien sekä korrelaatioiden ja mediaanien avulla.

Yksi huomio käytetyistä analyysimenetelmistä on, että laadullinen tutkimus olisi voinut olla korkeatasoisempaa. Etenkin sisällön analyysi, joka on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, oli pinnallista suurimmassa osassa tutkimuksista. Perimmäinen tavoite sisällön analyysissä on ymmärtää tekstien pääsisältöjä ja hahmottaa keskeisiä teemoja (Denzin ja Lincoln 2005). Tämä tavoite ei toteutunut suurimmassa osassa tutkimuksista. Aidon sisällön analyysin sijaan keskityttiin kuvailemaan kvantifoimien tulokset. Taitavampi

ja tehokkaampi sisällön analyysin hyödyntäminen näissä tutkimuksissa olisi auttanut ymmärryksen lisäämistä projektijohtamisesta.

Myös tutkimuksissa käytettyjen laadullisten analyysimenetelmien valikoima oli suppea. Esimerkiksi tekstianalyysiä, metafora-analyysiä ja diskurssianalyysiä olisi voitu käyttää aineistojen analysoimiseen. Tekstianalyysi on tutkimusmetodi, joka perustuu kriittiseen kielentutkimukseen. Se kohdistuu esimerkiksi vuorovaikutuksen tulkintaan, tekstin tai puheen tyyliin tai puheen sävyyn (Halliday 1970). Metafora-analyysin käyttö tutkimusmenetelmänä puolestaan perustuu siihen, että metaforat kiteyttävät ilmiön olemuksen, koska metaforat ovat luonteeltaan kärjistäviä ja stereotyyppioita luovia (Clark ja Salaman 1996). Edelleen diskurssianalyysi on metodi, jossa korostuu tulkinta (Fairclough 1998).

Kaikki nämä kolme metodia tuovat esille asenteita, mielikuvia ja mielipiteitä tehokkaammin kuin esimerkiksi sisällön analyysi. Tutkittaessa inhimillisiä voimavaroja projekteissa on tärkeää tarkastella projektitiimin ja projektipäällikön asenteita, mielikuvia, mielipiteitä ja toiveita. Tekstianalyysillä, metafora-analyysillä ja diskurssianalyysillä on mahdollista tutkia niitä ja sitä kautta ymmärtää projektijohtamista aiempaa syvällisemmin.

PÄÄTELMIÄ INHIMILLISET VOIMAVARAT PROJEKTEISSA -KÄSITTEESTÄ

Inhimilliset voimavarat projekteissa on moniulotteinen sekä käsitteenä että ilmiönä. Aiheeseen liittyvä käsitteellinen viitekehys on hajanainen. On selvästi tarve jatkotutkimukselle, jossa tätä käsitettä ja sen lähikäsitteitä analysoidaan ja käsitteiden välisiä suhteita selvennetään. Tällä tavoin päästään systemaattisempaan käsitteiden käyttöön ja sitä kautta syvällisempään projektijohtamisen ymmärtämiseen.

Tässä artikkelissa päädyttiin siihen, että inhimilliset voimavarat projekteissa tarkoittavat niitä taloudellisista voimavaroista erillisiä voimavaroja, joita projektipäälliköillä on ja niitä resursseja joita projektityöyhteisöllä kokonaisuutena on. Näitä ovat esimerkiksi projektiorganisaation keskinäinen luottamus, vuorovaikutus, tiedon jakaminen, ilmapiiri ja työntekijöiden hyvinvointi.

Inhimillisten voimavarojen käsitteellä on yhteys sosiaalisen pääoman käsitteeseen erityisesti työyhteisön vuorovaikutuksen ja luottamuksen teemojen kautta (vrt. Koivumäki 2008). Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisten suhteiden

olottuvuuksia, jotka edistävät yhteisön jäsenen välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen sovittamista yhteen (Ruuskanen 2002, ks. myös Oksanen 2009). Inhimilliset voimavarat -käsite kuvaa kuitenkin paremmin tämän artikkelin kohdetta, koska projektien kontekstissa korostuvat erilaiset voimavarat.

TULOSTEN JÄNNITTEISYYS JA KYTKÖKSET YHTEISKUNNALLISEEN KESKUSTELUUN

Tarkastelluista tutkimuksista välittyvät projektien moninaisuus. Yksi huomio oli, että projekteja on tutkittu terveysalan kontekstissa niukasti. Projektien inhimillisiin voimavaroihin keskittyvää tutkimusta ei suomalaisella terveysalalla ole tietävästi aiemmin tehty.

Tulokset antavat viitteitä siitä, että projektien hyvin toimivat rakenteet luovat edellytykset menestyksekkäälle projektityölle, mutta ettei tämä yksinään riitä. Tarvitaan kunkin työntekijän ja johtajan inhimillisiä voimavaroja, joiden avulla projektin tavoitteet pystytään saavuttamaan koko projektiorganisaation yhteistyönä.

Projektien inhimillisiä voimavaroja käsittelevien tutkimusten sisältöä jäsenettiin tässä tutkimuksessa seuraavien jännitteiden kautta: johtaminen – työyhteisö, hallinnointi – vuorovaikutus, sekä pysyvyys – muuttuvuus.

Johtaminen ja työyhteisö

Inhimilliset voimavarat näkyvät projekteissa henkilöiden yhteisinä merkitysjärjestelminä, joiden puitteissa työtä tehdään. Näitä ovat esimerkiksi projektiryhmän yhteiset arvot. Inhimillisten voimavarojen käsitteen käytöllä halutaan korostaa sitä, että kaikkia voimavaroja ei voida suoraan suunnitella tai johtaa, koska osa voimavaroista on hiljaista tietoa, joka syntyy ja kehittyy parhaiten vuorovaikutustilanteissa. Se kytkeytyy esimerkiksi siihen, miten henkilöt suhtautuvat työhönsä ja miten he toimivat yhdessä.

Tässä katsauksessa tuli esille alueita, joita ei ole projekteissa juurikaan tutkittu inhimillisten voimavarojen näkökulmasta, ja jotka ovat kuitenkin merkittäviä projektien onnistumiseksi. Tällaisia olivat etenkin projektipäällikön tunneäly (Sunindijo ym. 2007) tai projektipäällikön tunteisiin perustuva kompetenssi (Muller ja Turner 2007) ja työntekijöiden hyvinvointi projekteissa (Turner ym. 2008). Onnistuneen projektin toteuttaminen niin terveysalalla kuin muuallakin näyttää edellyttävän johtajaa, jolla on taito luoda inspiroiva, innovoimista tukeva ilmapiiri. Projek-

tissa työskentelevien työhyvinvoinnista huolehtiminen on keskeisellä sijalla. Kovatasoiseen lopputulokseen pyrkiminen ja työpäivien venyttäminen pitkäksi eivät edistä projektin onnistumista yhtä tehokkaasti kuin projektikulttuuriin panostaminen (Ng ja Walker 2008). Tätä ei yleensä muisteta, kun yritetään saavuttaa projektin tavoitteet.

Mielenkiintoinen näkökulma on, että terveysalan projektien johtajuus on näkemyksemme mukaan puutteellista: kaikilla projektiryhmillä ei välttämättä ole johtajaa. Suomalaisessa terveydenhuollossa näyttääkin olevan tarve projektipäällikön asenteiden ja ihmistenjohtamisroolin muuttamiselle. Projektipäälliköt eivät aina miellä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista osaksi omaa johtamisrooliaan. Tämä asia liittyy jatkuvaan keskusteluun käsitteistä projektipäällikkö ja projektin (ihmisten) johtaja (engl. *project manager* ja *project leader*) (Kangis ja Lee-Keeley 2000). Kun yksi projektipäällikkö keskittyy johtamaan projektin tehtäviä ja prosesseja, toinen käyttää yhtä paljon aikaa myös ihmisten johtamiseen. Kirjallisuuden perusteella näyttää siltä, että sellainen projektijohtamisen aikakausi, jossa keskitytään ainoastaan projektin tehtäviin ja prosesseihin, on ohi. Tämä on haaste terveysalan projekteille, niiden johtajille ja myös ylempien tason johtajille organisaatioissa. Tähän haasteeseen voidaan tarttua kouluttamalla projektipäälliköitä, rekrytoimalla oikeita henkilöitä projektipäälliköiksi ja yrittämällä vaikuttaa projektipäälliköiden asenteisiin, jotta ne muovautuisivat myönteisimmiksi ihmisten johtamiseen liittyville tehtäville.

Yksi vain vähän tutkittu alue projektijohtamisessa on työntekijöiden eettinen kohtelu, jolla tarkoitetaan heidän oikeudenmukaista ja tasaverstaista kohteluaan (Turner ym. 2008). Laajemmasta näkökulmasta tässä on kyse projektioorganisaation ja sen emo-organisaation arvoista. Taustaorganisaation arvot saattavat näkyä myös projektioorganisaation arvoissa. Kuinka paljon projektipäälliköllä on valtaa muodostaa omat arvot projektioorganisaatioon? Toinen mielenkiintoinen asia on, että voidaanko arvoja ja eettistä kohtelua painottaa terveysalan päivittäisessä projektityössä, jossa tehokkuuden vaatimus tulee ensimmäisenä?

Hallinnointi – vuorovaikutus

Yksi näkökulma inhimillisiin voimavaroihin terveysalan projekteissa on tehokkaan asioiden hoi-

tamisen ja vuorovaikutuksen välinen jännite. Toiminnan nopeuden ja tehokkuuden kanssa samanaikaisesti odotetaan, että projektitiimi käyttää paljon aikaa keskinäiseen vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen, mieluiten kasvokkain (esim. Long 2006, Ratcheva 2009, Zika-Viktorsson ja Ingelgård 2006). Vuorovaikutuksen tärkeyttä myös projektitiimin ulkopuolisten tahojen kanssa, kuten projektin sidosryhmien ja organisaation ympäristön kanssa korostetaan. Samaan aikaan projektien toteuttaminen edellyttää esimerkiksi projektisuunnitelmia, edistymisen raportointia ja kirjallisia arvioita projektista (Rantala ja Sulkuinen 2006). Nämä kaikki vievät aikaa projektin onnistumisen näkökulmasta välttämättömältä ideointi- ja suunnittelukeskusteluilta ja sitä kautta kuluttavat terveysalan niukkoja resursseja. Näiden hallinnollisten tehtävien hoitaminen on kuitenkin välttämätöntä. Projektityötä ei siis välttämättä voi tehdä suoraviivaisesti tai yksinkertaisesti, sillä projekti edellyttää lähes aina raportointia ja arviointia. Tämä saattaa olla esteenä innovoinnille ja aidolle kehittämistyölle.

Edelleen projekteissa työskentelevien ihmisten näkökulmaa ja sitä, että projekteissa itsessään voi syntyä arvokasta yhteistyötä ja ne voivat lisätä organisaation arvoa, ei ole juurikaan terveysalalla pohdittu. Saavutettu tulos on nähty tärkeämpänä kuin projektin prosessi, joka kytkeytyy pitkälti tekijöiden oppimiseen. Inhimillisten voimavarojen käsitteen keskeinen sisältö puolestaan korostaa juuri yhdessä tekemistä ja oppimista. Tämän avulla työntekijöiden toimintatavat muuttuvat ja organisaation ja terveysalan uudistuminen on mahdollista. Projektien avulla voidaan muokata myös työntekijöiden asenteita ja arvoja. Projektit voitaisiin nähdä aiempaa myönteisemmin: mahdollisuutena ja oppimisforumina sen sijaan, että niitä pidettäisiin vain pakon sanelemana ylimääräisenä työnä.

Pysyvyys – muuttuvuus

Muutos on keskeinen näkökulma projekteista puhuttaessa. Projektien avulla vastataan terveysalan ja ympäröivän yhteiskunnan muutostarpeisiin. Myös yksittäisen projektin tasolla tavoitteiden saavuttaminen edellyttää projektin toiminnan jatkuvaa muuttamista ympäristön vaatimusten mukaan (Shore 2008). Projektien avulla on suomalaisessa yhteiskunnassa pyritty tehostamaan verovaroin rahoitettavia toimintoja, kuten terveydenhuoltoa. Niiden avulla on etsitty ratkaisuja jokapäiväisiinkin ongelmatilanteisiin työssä ja

projekteja on markkinoitu välineenä muodostaa uudenlaisia toimintamalleja terveydenhuoltoon.

Kaikki uudet toimintamallit eivät kuitenkaan ole jääneet organisaatioiden hyväksi käytännöiksi eivätkä projektit aina muodosta loogista jatku-moa aloitetulle kehittämistyölle. Kehittämistyötä ei ole aina koettu systemaattiseksi tai tarkoituk-senmukaiseksi, syvällisiin ja pysyviin toimintojen parantamiseen pyrkiväksi, koska projekteja teh-

dään pitkälti etukäteen annettujen tavoitteiden kautta, ulkopuolisen rahoituksen sanelemana (Rantala ja Sulkunen 2006). Ellei projektien avul-la saavuteta jotain pysyvää, esim. uusia entistä vaikuttavampia käytäntöjä terveydenhuoltoon, projekteihin käytetyt resurssit voidaan nähdä yhteiskunnan varojen tuhlauksena. Tästä näkökul-masta korostuu projektien vaikutusten kriittisen arvioinnin merkitys.

Suhonen M, Paasivaara L. Human capital in projects. A systematic review of literature.

Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti – Journal of Social Medicine 2010;47:123–135

The aim of the study is to yield information of dimensions of human capital in health care projects based on recent studies. The research questions are: What are the main research methods? What does scientific research tell us about human capital in projects?

We report and discuss the findings from a systematic review of research literature and content analysis (n=16). The results of those studies can be put to use in health care projects.

The themes for research kept changing notably. The main approach was qualitative research. Data was usually collected by interviews and

analyzed by content analysis, Delphi-technique and Focus Group method. The most used method in quantitative studies was distributions of frequency.

Studies bring out diversity of projects, which is described in results of this study by paradoxes: management and work community, administration and interaction, stability and variability. Significance of leadership and project culture is emphasized. As a conclusion, evaluation of health care projects from the viewpoint of human capital is insufficient and there is a need for it.

LÄHTEET

- Aitken A, Crawford L. Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *Int J Project Management* 2007;25:666–673.
- Arnkil T, Eriksson E, Arnkil R. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Kolmas painos. STAKES raportteja 253. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 2003.
- Berg M E, Karlens JT. Mental models in project management coaching. *Eng Manag J* 2007;19:3–13.
- Carden L, Egan T. Does our literature support sectors newer to project management? The search for quality publications relevant to non-traditional industries. *Project Manag J* 2008;39:6–27.
- Clark TAR, Salaman G. The use of metaphor in the client-consultant relationship: a study of management consultants. The Open University of Milton Keynes, the Open Business School. Working paper series 1996.
- Clarke SP. Three metaphors and a (mis)quote: thinking about staffing-outcomes research, health policy and the future of nursing. *J Nursing Manag* 2009;17:151–154.
- Denzin NK, Lincoln Y S. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, Sage Publications. California 2005.
- Fagermoen MS. Humanism in nursing theory: a focus on caring. Teoksessa Kim HS, Kollak I. (toim.) *Nursing theories. Conceptual and philosophical foundations*. Springer Publishing Company. New York 1999.
- Fairclough N. *Discourse and social change*. Blackwell. Oxford 1998.
- Goleman D. *Working with emotional intelligence*. Bantam Books 1998.
- Halliday MAK. *Language structure and language function. New horizons in linguistics*. Edward Arnold. London 1970.
- Hastings C. Building the culture of organizational networking: Managing projects in the new organization. *Int J Project Manag* 1995;13: 259–263.
- Henrie M, Sousa-Poza A. Project management: a cultural literary review. *Project Manag J* 2005;36:5–14.
- Julian J. How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement. *Project Manag J* 2008;39:43–58.

- Kangis P, Lee-Keeley L. Project leadership in clinical research organisations. *Int J Project Manag* 2000;18:393–401.
- Kaulio M. Project leadership in multi-project settings: Findings from a critical incident study. *Int J Project Manag* 2008;26:338–347.
- Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley. New York 2001.
- Koivumäki J. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 722. Tampere 2008.
- Leybourne SA. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Manag J* 2007;38:61–73.
- Long Y. Social structure, knowledge sharing, and project performance in open source software development. Dissertation. The University of Nebraska – Lincoln 2006.
- Marrewijk A, Clegg S R, Pitsis T, Veenswijk M. Managing public-private megaprojects: Paradoxes, complexity, and project design. *Int J Project Manag* 2008;26:591–600.
- Morrow H, Collins BK, Smith DR. Public health coalitions: patterns and perceptions in state immunization programs. *J Health and Human Services Admin* 2007;30:156–175.
- Muller R, Turner R J. Matching the project manager's leadership style to project type. *Int J Project Manag* 2007;25:21–32.
- Ng C-H, Walker DHT. A study of project management leadership styles across life cycle stages of an IT project in Hong Kong. *Int J Managing Projects in Business* 2008:1.
- Oksanen T. Workplace social capital and employee health Väitöskirja. *Annales Universitatis Turkuensis D 876*, Turun yliopisto. Turku 2009.
- Rantala K, Sulkunen P. (toim.) *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia*. Tammer-Paino, Gaudeamus, Helsinki 2006.
- Ratcheva V. Integrating diverse knowledge through boundary spanning process – The case of multidisciplinary project teams. *Int J Project Manag* 2009;27:206–215.
- Ruuskanen P. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen P (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi*. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. PS-kustannus, Otava Kirjapaino Oy. Keuruu 2002:5–27.
- Schmid B, Adams J. Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Manag J* 2008;39:60–71.
- Shore B. Systematic biases and culture in project failures. *Project Manag J* 2008;39:5–16.
- Smyth H J, Morris P W G. An epistemological evaluation of research into projects and their management: Methodological issues. *Int J Project Manag* 2007;25:423–436.
- Sotkanet-verkkopalvelu. <http://www.stakes.fi/FI/tilastot/sotkanet/index.htm> [Luettu 26.6.2009]
- Stacey R. *Complexity and the experience of managing in public sector organizations*. Routledge. London 2006.
- Suhonen M, Paasivaara L. Kehittämishankkeen suunnittelu sidosryhmäyhteistyön intressien näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus* 2007;26:3–18.
- Suhonen M, Paasivaara L, Nikkilä J. Osallistujaohjaus sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeessa. *Hallinnon Tutkimus* 2008;27:26–37.
- Sunindijo R Y, Bonaventura H W, Ogunlana S. Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *J Manag in Eng* 2007;23:166–170.
- Tansley C, Newell S. Project social capital, leadership and trust. A study of human resource information systems development. *J Manag Psychol* 2007;22:350–368.
- Turner R, Huemann M, Keegan A. Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *Int J Project Manag* 2008;26:577–585.
- Wise K. Why public health needs relationship management. *J Health and Human Services Admin* 2008;31:309–331.
- Zika-Viktorsson A, Ingelgård A. Reflecting activities in product developing teams: conditions for improved project management processes. *Research in Eng Design* 2006;17:103–111.

MARJO SUHONEN

TiT, assistentti
Oulun yliopisto
Terveystieteiden laitos

LEENA PAASIVAARA

Dosentti
Oulun yliopisto
Terveystieteiden laitos