

Enni Sipilä

# HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PROJEK- TEISSA JA SEN VAIKUTUS PROJEK- TIEN ONNISTUMISEEN

Kandidaatintyö  
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta  
Tarkastaja: Tuomas Korhonen  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Enni Sipilä: Henkilöstöjohtaminen projekteissa ja sen vaikutus projektien onnistumiseen  
Kandidaatintyö  
Tampereen yliopisto  
Teknis-taloudellinen, TkK  
Huhtikuu 2020

---

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista projektiorganisaatiossa. Työn tavoitteena on tunnistaa projektimaisen työskentelyn aiheuttamia haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnille. Lisäksi työssä tarkastellaan, millaisia yhteyksiä henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välillä on tunnistettu. Näin pyritään löytämään henkilöstöjohtamisen käytännön toimintoja, joita projekteissa kannattaisi toteuttaa. Hypoteesina kandidaatintyön tarkastelussa on, että henkilöstöjohtamisen todetaan vaikuttavan positiivisesti projektien onnistumiseen.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Aineistoa etsittiin Tampereen yliopiston Andor-tiedonhakupalvelun kautta. Aineisto koostuu teoreettisista teksteistä sekä 14 empiirisestä tutkimuksesta, joiden pohjalta tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan.

Työssä esitellään aineistosta tunnistettuja projektimaisen työskentelyn synnyttämiä työhyvinvoinnin haasteita, joita ovat esimerkiksi dynaamisen ympäristön aiheuttama stressi, epävarmuus tulevaisuudesta sekä projektien tavoitteiden synnyttämät paineet. Kuitenkaan tarkastelussa löydettyjä haasteita ei välttämättä aina koeta haasteiksi, vaan yksilöstä ja tilanteesta riippuen ne voidaan nähdä myös positiivisina seikkoina. Tutkielmassa todetaan aineiston tutkimuksissa olevan ristiriitaisia tuloksia henkilöstöjohtamisen vaikutuksista projektien onnistumiseen. Osassa tutkimuksista henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välillä löydetään olevan merkittävä yhteys, mutta osassa yhteyttä ei tunnisteta. Aineistosta löytyy ristiriitaisia tuloksia myös joidenkin yksittäisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutuksista projektien onnistumiseen. Ristiriitaisia tuloksia aineistossa on esimerkiksi liittyen työntekijöiden kehittämiseen sekä työntekijöiden rekrytointiin ja valintaan. Niiden voidaan kuitenkin nähdä vaikuttavan projektien onnistumiseen, sillä niiden avulla voidaan parantaa työntekijöiden pätevyyttä, jonka todetaan vaikuttavan projektien onnistumiseen kolmessa aineiston tutkimuksista. Lisäksi työntekijöiden palkitseminen todetaan kahdessa aineiston artikkelissa vaikuttavan projektien onnistumiseen. Tässä kandidaatintyössä löydetään siis tukea työn hypoteesille, mutta vastaus ei ole niin yksiselitteinen kuin odotettiin.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, projektin onnistuminen, työhyvinvointi, projekti

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# ABSTRACT

Enni Sipilä: Human Resource Management in Projects and Its Impact on Project Success  
Bachelor's Thesis  
Tampere University  
Bachelor's Degree Programme in Industrial Engineering and Management  
April 2020

---

In this bachelor's thesis, employee well-being and human resource management in projects are being examined. One of the objectives of this thesis is to identify challenges that working in projects creates to employee well-being. In addition, it is being examined what kind of connections can be identified between human resource management and project success. With this examination, one can identify some human resource management practices that are advisable to be implemented in projects. The hypothesis in this thesis is that human resource management has a positive impact on project success.

The thesis was conducted as a literature review. The material was gathered from Tampere University's discovery service Andor. The material consists of theoretical texts and 14 empirical studies. The research questions were answered based on this material.

In the thesis, challenges to employee well-being in projects are identified. For example, stress caused by a dynamic environment, uncertainty about the future and the pressure caused by the project's objectives are identified as challenges in the project environment. However, these cannot be seen only as pure challenges because they can also be experienced as positive things depending on the individual and the situation. Conflicting results on human resource management's impact on project success are discovered from the examined material. Some of the studies find a significant relationship between human resource management and project success while some others do not. Conflicting results are also found considering the impact of some human resource management practices on project success. For example, employee development and employee recruitment and selection are practices that the studies are not unanimous about. However, these can be seen as ways to improve employee competencies, which are discovered to affect project success in three of the empirical studies examined. In addition, the employee compensation system is found to affect project success in two of the empirical studies examined. Thus, the hypothesis of the thesis is supported but not as explicitly as was assumed.

Keywords: human resource management, project success, employee well-being, project

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

## ALKUSANAT

Tiesin jo kandidiprosessin alkaessa haluavani tehdä kandidaatintyöni liittyen projektinhallintaan, mutta tarkemman aiheen valinta ei ollutkaan yhtä helppoa. Kiinnostukseni henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia kohtaan ajoi minut kuitenkin lopulta löytämään aiheen, joka prosessin aikana osoittautui yhä vain mielenkiintoisemmaksi. Niin itse työn kuin kevään olosuhteidenkin synnyttämistä haasteista huolimatta tutkielman tekeminen oli antoisaa. Opin uutta aiheesta ja itsestäni, mikä jo itsessään tekee mielestäni tästä projektista onnistuneen.

Haluaisin kiittää Tuomas Korhosta kannustavasta ja asiantuntevasta ohjauksesta koko kandidiprosessin ajan sekä Tuomas Aholaa hyödyllisistä ja ajatuksia herättävistä kommentteista niin aiheenvalinnassa kuin käsikirjoitusseminaarissakin. Lisäksi haluaisin kiittää perhettäni ja ystäviäni tuesta ja kannustuksesta matkan varrella.

Tampereella, 30.4.2020

Enni Sipilä

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
2. TYÖHYVINVOINTI PROJEKTIORGANISAATIOSSA.....	4
2.1 Projektiorganisaatio.....	4
2.2 Työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä .....	5
2.3 Työhyvinvoinnin haasteita projekteissa .....	8
3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA PROJEKTIEEN ONNISTUMINEN.....	12
3.1 Henkilöstöjohtaminen projektiorganisaatioissa.....	12
3.2 Projektin onnistumisen määrittelyminen .....	14
3.3 Henkilöstöjohtamisen vaikutus projektien onnistumiseen .....	15
3.4 Suositeltavat henkilöstöjohtamisen käytännöt projekteissa .....	20
4. PÄÄTELMÄT.....	24
LÄHTEET.....	27

# 1. JOHDANTO

Projektit ovat toisiinsa liittyvistä toiminnoista koostuvia kokonaisuuksia, jotka ovat luonteeltaan etukäteen rajattuja niin ajan, resurssien kuin budjetinkin suhteen. Lisäksi projekteissa on ennalta määritelty tavoite. Projektien tyypillinen luonne sekä jokaisen projektin ainutlaatuisuus tekevät niissä työskentelemisen erilaiseksi verrattuna pysyväm-pään työhön. Projektien ominaisuuksien vuoksi myös niiden johtamisen tulisi olla eri-laista verrattuna jatkuvan työn johtamiseen.

Nykyään yhä useammassa yrityksessä hyödynnetään projektia työmuotona (Yang et al. 2015). Projektien avulla organisaatiot pystyvät pysymään paremmin ajanmukaisina ja kilpailemaan nykyajan markkinoilla. Projektien onnistuminen linkittyykin vahvasti organi-saation tehokkuuteen ja pitkän aikavälin menestykseen. Projektien onnistuminen voi-daan siis nähdä strategisena seikkana. (Shenhar et al. 2001)

Työhyvinvoinnin on huomattu edesauttavan positiivisen tuloksen syntymistä organisaatiossa. Hyvinvoivat ihmiset ovat yleensä tehokkaampia työssään ja suoriutuvat paremmin tehtävistään. Lisäksi he epätodennäköisemmin käyttäytyvät työpaikalla haitallisesti tai kokevat työuupumusta. (Lyubomirsky et al. 2005) Työhyvinvointiin panostamalla voi organisaatio saada työntekijänsä voimaan paremmin. Samalla työntekijät pystyvät to-dennäköisemmin tuottamaan organisaatiolle haluttua tulosta.

Henkilöstöjohtamisella voidaan organisaatiossa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja lopulta organisaation suoriutumiseen. Henkilöstöjohtamisella viitataan organisaation työntekijöiden johtamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtamisen on tutkimuksissa to-dettu olevan yksi kaikkein tärkeimmistä organisaation menestykseen liittyvistä elemen-teistä (Yang et al. 2015). Projektit kontekstina tuovat uusia haasteita myös henkilöstö-johtamiselle työtilanteen ollessa erilainen verrattuna rutiininomaisempaan työhön.

Strategisen merkittävyyden lisäksi projektinhallinta, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtami-nen voidaan nähdä olevan aiheina ajankohtaisia. Projektinhallintaan liittyvä tutkimus-kenttä laajentuu nopeasti, ja tämä ilmiö on nähtävissä esimerkiksi tarkasteltaessa haku-lausekkeen "project management" Scopus-tietokannan tuloksien analyysia. Tällä haku-lausekkeella löytyvien dokumenttien määrä on kasvanut 2000-luvulla huomattavasti ai-kaisempaan verrattuna. Samanlainen trendi on havaittavissa hakulausekkeen "human

resource management” sekä hakulausekkeen ”employee well being” tuloksien analyysissä, joissa molemmissa vuodessa lisättyjen dokumenttien määrä on kasvanut lähes joka vuosi 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Niin projektinhallinta kuin henkilöstöjohtaminenkin voidaan siis nähdä aiheina, jotka kiinnostavat myös tutkimuskenttää yhä enenevässä määrin.

Tässä kandidaatintyössä perehdytään työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen projekteissa. Projektimaisuus aiheuttaa haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnille, mutta henkilöstöjohtamisella työhyvinvointiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan. Tässä kandidaatintyössä perehdytäänkin siihen, millaisia haasteita projekteissa työskentelemisen voidaan tunnistaa aiheuttavan työntekijöiden työhyvinvoinnille. Sen lisäksi työssä tarkastellaan, millaisia yhteyksiä henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välillä voidaan tunnistaa. Työssä pyritään lisäksi löytämään henkilöstöjohtamisen käytännön toimintoja, joilla voitaisiin edesauttaa projektien onnistumista. Hypoteesina tässä kirjallisuuskatsauksessa on, että henkilöstöjohtamisella löydetään olevan positiivinen vaikutus projektien onnistumiseen.

Aineisto tähän kirjallisuuskatsaukseen on koottu pääosin Tampereen yliopiston Andor-tiedonhakupalvelun kautta, sillä sen kautta aineistoa koettiin löytyvän tarpeeksi monipuolisesti eri tietokannoista. Aineiston haut suoritettiin englanniksi, sillä alan suomenkielistä aineistoa on niukasti. Aineiston keruu aloitettiin määrittelemällä aiheeseen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä sekä muita aiheeseen liittyviä käsitteitä. Tärkeimmiksi käsitteiksi koettiin käsitteet *human resource management*, *employee well-being* ja *project success*. Suurin osa aineistosta löydettiin käyttäen hakulausekkeita ”*human resource management AND project success*” sekä ”*employee well being AND project*”. Näiden lisäksi hakusanoina käytettiin myös käsitteitä *job satisfaction*, *work engagement*, *stress* ja *human resource management practice* yhdistellen näitä hakulausekkeissa myös edellä mainittuihin käsitteisiin. Näiden hakujen avulla löydettiin lisätietoa tärkeimpiin käsitteisiin liittyvistä ilmiöistä. Lisäksi suuri osa tässä kandidaatintyössä käytetystä aineistosta löytyi edellä mainittujen hakujen perusteella löytyneiden artikkeleiden lähteistä.

Aineiston artikkelit pyrittiin valitsemaan luotettavista julkaisuista. Artikkelit valittiin siis omaa harkintaa käyttäen niin, että valinnassa pyrittiin painottamaan tekstejä, joihin oli viitattu myös muissa julkaisuissa tai jotka vähintään olivat vertaisarvioituja. Teoreettisten lähteiden lisäksi kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 14 empiiristä tutkimusta, joiden tuloksien perusteella luvuissa 3.3 ja 3.4 tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen yhteyksiä. Nämä artikkelit on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. Luvun 3.3 ja 3.4 analyysissä käytetyt empiiriset tutkimukset.

<b>Julkaisu- vuosi</b>	<b>Kirjoittajat</b>	<b>Tutkimuksen suoritusmaa</b>	<b>Tutkimusmenetelmä</b>
1988	Pinto & Prescott	Yhdysvallat	Kyselytutkimus
2004	Belout & Gauvreau	Kanada	Haastattelu, Kyselytutkimus
2007	Müller & Turner	Yhdysvallat, Australia, Eurooppa	Haastattelu, Kyselytutkimus
2010	Thi & Swierczek	Vietnam	Haastattelu, Kyselytutkimus
2010	Zwikaël & Unger-Aviram	Israel	Kyselytutkimus
2014	Popaitoon & Siengthai	Thaimaa	Kyselytutkimus
2015	Khan & Rasheed	Pakistan	Kyselytutkimus
2015	Yang et al.	Taiwan	Kyselytutkimus
2017	Sinesilassie et al.	Etiopia	Haastattelu, Kyselytutkimus
2018	Chapano et al.	Etelä-Afrikka	Kyselytutkimus
2018	Ekrot et al.	Sveitsi, Itävalta, Saksa	Kyselytutkimus
2018	Jin et al.	Vastaajilla projekteja Pohjois-Amerikassa, Etelä-Amerikassa, Eu- roopassa, Aasiassa, Af- rikassa ja Australiassa	Kyselytutkimus
2018	Ling et al.	Singapore	Kyselytutkimus
2018	Nguyen & Hadikusumo	Vietnam	Haastattelu, Kyselytutkimus

Ensimmäiseksi tässä kandidaatintyössä perehdytään työhyvinvointiin projektiorganisaatioissa. Sen jälkeen luvussa 3 käsitellään henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välisiä yhteyksiä. Luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista projektiorganisaatioissa sekä projektin onnistumisen määrittelemistä. Sen jälkeen käsitellään henkilöstöjohtamisen vaikutuksia projektien onnistumiseen sekä esitellään, mitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimintoja projektiorganisaatioissa olisi suositeltavaa toteuttaa. Kandidaatintyö päättyy työn päätelmiä käsittelevään lukuun.



## 2. TYÖHYVINVOINTI PROJEKTIORGANISAA- TIOSSA

Projekti on ainutlaatuinen kokonaisuus, joka synnyttää pysyvämmän työn ympäristöstä eroavan työympäristön. Näin ollen myös työn tekeminen on erilaista projekteissa. Työn ominaisuudet ja työolot vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia onkin siis syytä tarkastella myös keskittyen projektiorganisaatioihin. Tässä luvussa määritellään ensin, mitä projektilla tarkoitetaan. Sen jälkeen käsitellään muutamaa tämän työn kannalta keskeistä työhyvinvointiin liittyvää käsitettä. Lopuksi tarkastellaan työhyvinvointia projektien kontekstissa.

### 2.1 Projektiorganisaatio

Projektit ovat kokonaisuuksia, joiden tavoitteena on luoda jokin lopputulos tai hyödyllinen muutos. Ne ovat yleensä rajattu kolmen parametrin suhteen. Nämä parametrit ovat aika, kustannukset sekä laatu. (Hobbs 2009, *What is a Project?*) Projektille on siis määritelty rajatut resurssit niin liittyen aikaan, rahaan, materiaaleihin kuin työvoimaankin. Projektit ovat aina ainutlaatuisia kokonaisuuksia, sillä projektin tavoiteltu lopputulos sekä sille asetetut rajoitteet ovat sille yksilöllisiä.

Edellä mainittujen kolmen rajoitteen kokonaisuutta kutsutaan myös rautakolmioksi. Rajoitteet ovat kytköksissä toisiinsa. Mikäli jotain näistä projektin osa-alueista muutetaan, muuttuu yleensä myös joko toinen tai molemmat muista rajoitteista. (Pollack et al. 2018) Esimerkiksi jos projekti halutaankin tehdä nopeammassa aikataulussa kuin alun perin on sovittu, luultavasti joko projektin kustannukset kasvavat tai sen lopputulos tulee olemaan laadultaan yksinkertaisempi. Usein jokin näistä kolmesta parametrinä on niin sanotusti lukittu, eli sitä joko ei saa muuttaa tai se pyritään ensisijaisesti pitämään muuttumattomana (Hobbs 2009, *What is a Project?*). Muuttumattoman parametrin valinta riippuu projektin prioriteeteista. Kun jokin parametri on lukittu, organisaatio on yleensä valmis joustamaan tarvittaessa muiden parametrien suhteen.

Projektit voidaan nähdä väliaikaisina organisaatioina, joille on ennakkoon määritelty alkamis- ja päättymisajankohdat. Organisaatiolle tyypillisesti projektilla on sille osoitetut resurssit ja siihen määritellyt henkilöt. (Müller 2009, s. 15–16) Projektissa työskentelevä henkilöstö sekä muut siihen liittyvät resurssit ja mahdolliset sidosryhmät voidaan siis nähdä muodostavan oman yksikkönsä. Tätä yksikköä voidaan tarkastella itsenäisenä kokonaisuutena, omana organisaationaan.

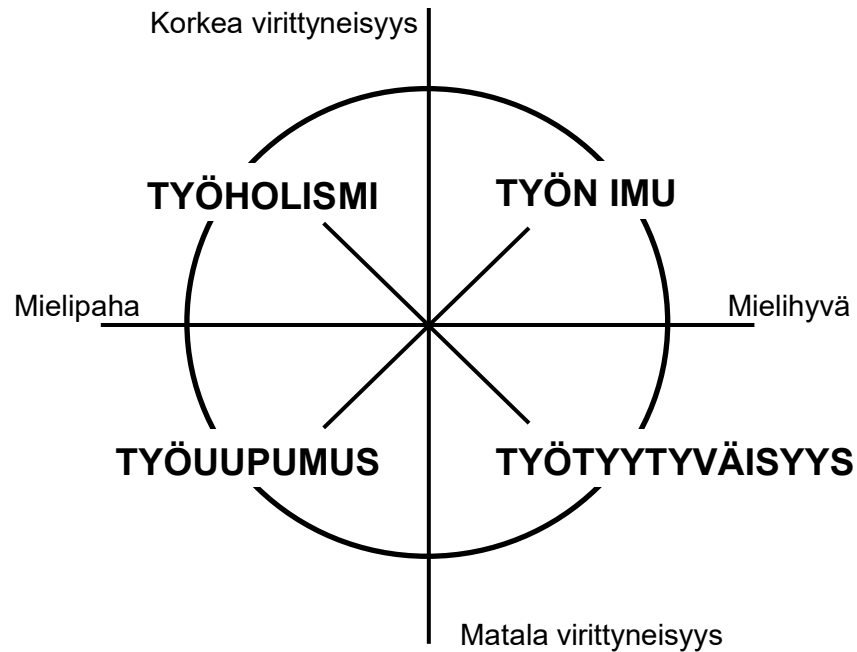
Projektit ovat kuitenkin usein osa myös jotakin pysyvää organisaatiota. Ne ovatkin yleensä luotu toteuttamaan tämän pysyvän organisaation strategiaa. (Müller 2009, s. 15–16) Tämä projektin kotiorganisaatio voi olla erityisen orientoitunut projektimaiseen työskentelyyn ja muokannut työn, organisaatiokulttuurin ja strategian käytäntöjä projektien johtamisen aiheuttamiin haasteisiin sopiviksi (Turner et al. 2008a, luku 2). Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä ja hyvin monenlaisissa organisaatioissa käytetään projektia työmuotona.

## 2.2 Työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä

Hyvinvointi määritellään tyypillisesti sisältävän niin yksilön fyysisen kuin psyykkisenkin terveyden. Lisäksi terveyden ei nähdä olevan pelkästään sairauksien puutetta vaan liittyvän myös optimaaliseen toimintaan. (Burke 2014, s. 4) Erityisesti työhyvinvoinnissa ei keskitytä vain sairauksien puuttumiseen. Työhyvinvointi liittyy työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla ja yleisesti työssä. Lisäksi se voidaan nähdä organisaation näkökulmasta arvokkaaksi pääomaksi. Esimerkiksi organisaation menestyminen sekä taloudellinen kasvu tarvitsevat työntekijöitä, jotka pystyvät kehittymään sekä pitämään yllä korkeaa tuottavuuden tasoa (Cooper & Bevan 2014, s. 27). Hyvinvoivat työntekijät pystyvät tähän paremmin.

Työhyvinvointiin vaikuttavat vahvasti yksilöiden subjektiiviset työhön liittyvät hyvinvoinnin kokemukset. Näihin viittaavia yleisimpiä käsitteitä ovat työn imu, työtyytyväisyys, työhollismi sekä työuupumus. Kuvassa 1 nähdään, kuinka nämä kokemukset voidaan suhteuttaa toisiinsa ympyräkuviossa, jonka toisella akselilla on kokemuksen mielihyvän aste ja toisella virittyneisyyden aste.

Ympyrän oikealle puolelle asettuu positiiviset subjektiiviset kokemukset. Nämä syntyvät silloin, kun työ tuottaa työntekijälle mielihyvää. Mikäli työ ei kuitenkaan tuota korkeaa virittyneisyyttä, puhutaan työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyden voi yksinkertaisimmallaan määritellä tarkoittavan sitä, että työntekijä pitää työstään ja siihen liittyvistä eri puolista (Spector 1997, s. 2). Työhönsä tyytyväinen työntekijä saattaa siis esimerkiksi olla tietoinen siitä, että työ ei ole hänelle ideaali, mutta hän ei kuitenkaan pidä sitä kaikkein huonoimpana vaihtoehtona (Bakker & Oerlemans 2011). Työntekijällä on siis esimerkiksi työssään mukavaa, mutta työtehtävien haastavuusaste ei tuota hänelle toivottuja onnistumisen kokemuksia. Työtyytyväisyys voi liittyä joko tyytyväisyyteen työssä yleisesti tai johonkin tiettyyn yksityiskohtaan siinä. Työtyytyväisyyttä onkin mitattu niin yleisesti kuin tiettyä ominaisuutta tarkastellen (Bakker & Oerlemans 2011).



**Kuva 1.** Subjektiiiviset työhön liittyvät hyvinvoinnin kokemukset, perustuen Bakker ja Oerlemans (2011).

Jos työntekijä kokee mielihyvän lisäksi korkeaa virittyneisyyttä, kutsutaan kokemusta työn imuksi. Työn imu voidaan määritellä olevan positiivinen työhön liittyvä mielentila, johon tyypillisesti yhdistetään tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Se viittaa pysyvämpään ja kokonaisvaltaisempaan tilaan, joka ei liity tiettyyn tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymismalliin. Tarmokkuuteen sisältyy korkea energisyys sekä halukkuus panostaa työhön. Omistautumiseen liittyy taas tyypillisesti merkityksellisyyden tunne, innokkuus sekä inspiroituminen. Uppoutumisella viitataan syvän keskittymisen ja syventymisen tunteeseen, jonka avulla työaika tuntuu kuluvan nopeasti ja huomaamatta. (Schaufeli et al. 2002) Työn imua kokeva työntekijä kokee siis itsensä energiseksi sekä haluaa panostaa työhönsä. Työn imuun viittaava englanninkielinen termi *work engagement* sisältää suomenkielistä vastinetta selkeämmin myös viittauksen työntekijän sitoutumisesta työhönsä. Tämä ominaisuus on myös työnantajan kannalta tärkeä, sillä sitoutuneet työntekijät tekevät yleensä parempaa työtulosta. Esimerkiksi Rich et al. (2010) löytävät tutkimuksessaan merkittävän yhteyden työhön sitoutumisen ja työtehtävissä suoriutumisen välillä.

Jos työntekijä kokee korkeaa virittyneisyyttä työssään, mutta työ tuottaakin työntekijälle mielihyvän asemasta mielihyvää, kutsutaan tuntemusta työhölmiksi. Työhölmille tyypillistä on, että työntekijä käyttää aikaa työhön enemmän kuin odotetaan ja että työntekijä miettii työtään useasti myös silloin, kun ei ole töissä. Usein työhölmiksi johtaakin siihen,

että työntekijä laiminlyö työn ulkopuolista elämäänsä. Työntekijän työholismiin ajaa usein jokin sisäinen tarve, eikä jokin ulkoinen vaatimus, kuten taloudelliset palkkiot. (Schaufeli et al. 2008) Työholistit siis pitävät työn tekemisestä, mutta heidän tapansa tehdä työtä kuluttaa heidän energiavarojansa liikaa (Bakker & Oerlemans 2011). Työholismista kärsivä henkilö siis tekee aktiivisesti työtä, mutta ei kuitenkaan voi kokonaisvaltaisesti hyvin.

Mikäli työ tuottaa työntekijälle mielipahaa ja työntekijän virittyneisyys on matala, sanotaan työntekijän kärsivän työuupumuksesta. Työuupumuksen merkittävimmät tunnusmerkit ovat emotionaalinen uupumus, kyynisyys sekä taipumus arvioida itseään erityisesti ammatillisesti alempiarvoiseksi kuin ennen (Maslach & Jackson 1981). Työuupumus siis heikentää työntekijän jaksamista sekä asennetta työtä ja itseään kohtaan, jolloin myös työntekijän suoriutumiskyky laskee.

Edellä esiteltujen subjektiivisten työhyvinvoinnin kokemusten lisäksi työhyvinvointiin liittyy keskeisesti myös työn vaatimusten ja voimavarojen malli, JD-R-malli (*the job demands-resources model*). Mallin mukaan työntekijä kokee työssään vaatimuksia ja voimavaroja. Vaatimuksilla tarkoitetaan työhön liittyviä fyysisiä, sosiaalisia ja organisatorisia seikkoja, jotka vaativat työntekijältä fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. (Demerouti et al. 2001) Vaatimuksia voivat olla esimerkiksi suuret paineet työssä, epäsuotuisa fyysinen työympäristö tai psyykkisesti vaativa asiakaskohtaaminen (van den Heuvel et al. 2010, s. 127). Työn vaatimukset tuottavat siis fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia, kuten väsymistä. Mallissa voimavaroilla tarkoitetaan terveyttä ylläpitäviä seikkoja, jotka voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia. Voimavarat joko auttavat työtavoitteiden saavuttamisessa, pienentävät työn vaatimusten aiheuttamia kustannuksia tai edesauttavat työntekijän henkilökohtaista kasvua tai kehittymistä. Mallin mukaan työssä keskeistä olisi saavuttaa tasapaino työn tuottamien vaatimusten ja voimavarojen välillä. (Demerouti et al. 2001) Esimerkiksi vaativa työ saattaa johtaa työntekijän uupumiseen. Työn voimavarat voivat kuitenkin puskuroida vaatimusten vaikutusta, jos voimavaroja on riittävästi.

Ulkoisten seikkojen lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Työntekijällä voi siis olla myös henkilökohtaisia voimavarakijöitä. Henkilökohtainen voimavara voidaan määritellä olevan muokattavissa oleva kognitiivisaffektiivinen persoonallisuuden piirre, joka heijastaa positiivisia uskomuksia itsestä, kuten itsetunto, tai maailmasta, kuten optimismi. Lisäksi henkilökohtaiset voimavarat edesauttavat tavoitteiden saavuttamista myös vastoinkäymisiä tai haasteita kohdatessa. (van den Heuvel et al. 2010, s. 129) Henkilökohtaisten voimavarojen on löydetty liittyvän merkittävästi työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, sillä ne vaikuttavat työn

luomien vaatimusten ja voimavarojen lisäksi uupumuksen ja työn imun kokemiseen (Xanthopoulou et al. 2007).

### **2.3 Työhyvinvoinnin haasteita projekteissa**

Työn tekeminen projekteissa poikkeaa pysyvemmän työn tekemisestä, sillä projektityö tuo mukanaan myös erilaiset työolot. Nämä taas osaltaan vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Vaikka projektityö tuo esimerkiksi joustavuutta työntekoon, synnyttää se myös haasteita työntekijöille.

Kuten aiemmin mainittiin, projektit voidaan nähdä väliaikaisina organisaatioina. Projekteilla on rajattu kesto, jonka aikana työskennellään kohti tiettyä tavoitetta. Projektien vaihtuessa myös organisaation henkilöstöresurssien jako muuttuu, sillä esimerkiksi päättyneen projektin henkilöstöresurssit tulee osoittaa jonnekin muualle ja alkavaan projektiin tulee rekrytoida uudet työntekijät (Turner et al. 2008a, luku 2). Projektityöskentely luo siis uusia henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Tämän lisäksi projektien väliaikaisuus vaikuttaa myös työntekijöihin.

Projektien väliaikaisuus ja projektien luonne luovat dynaamisen työympäristön. Esimerkiksi projektien tavoitteet saattavat muuttua projektin edetessä, kun asiakas huomaa tarvitsevänsä jotakin muuta kuin oli aikaisemmin sovittu. Dynaamisuus saattaa vaikuttaa työntekijöiden stressitasoihin. Gällstedt (2003) toteaa artikkelissaan, että esimerkiksi tärkeiden resurssien häviäminen tai tavoitteiden prioriteettisuhteiden muuttuminen vaikuttavat työntekijöiden kokemaan stressiin. Stressi taas yleensä heikentää työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemusta.

Projektien rajoitettu kesto synnyttää myös epätietoisuutta ja epävarmuutta työntekijöissä. Projekteissa työskennellessään työntekijä ei esimerkiksi välttämättä tiedä, min-kälaisissa projekteissa tai kenen kanssa hän tulee työskentelemään seuraavaksi. (Turner et al. 2008b) Työntekijälle voi myös olla täysin epävarmaa, pääseekö hän mihinkään projektiin mukaan käynnissä olevan projektin päätyttyä. Organisaatio saattaa esimerkiksi palkata väliaikaisia työntekijöitä projektin ajaksi, jolloin työntekijän työn jatkumisesta ei ole varmuutta. Vander Elstin et al. (2014) mukaan epävarmuus työssä heikentää työntekijän hallinnan tunnetta. Mitä heikompi hallinnan tunne työntekijällä on, sitä suurempi on hänen emotionaalinen uupumuksensa. Uupumus taas heikentää työhyvinvointia. (Vander Elst et al. 2014) Projektien luoman epävarmuuden voidaan siis nähdä heikentävän työntekijöiden työhyvinvointia.

Epävarmuutta lisää myös projektien ainutlaatuisuus. Edes samankaltaista projektia ei välttämättä ole tehty koskaan aiemmin, jolloin on kaikille epäselvää, mitä projektissa tulee lopulta tapahtumaan. Projektissa työskentelevälle ei välttämättä myöskään tästä syytä pystytä antamaan esimerkiksi tarkkoja tietoja siitä, millaisia työtehtäviä hän tulee tekemään projektin aikana. (Turner et al. 2008a, luku 2) Projektityöntekijä joutuu siis sie-tämään epätietoisuutta jokapäiväisessä arjessaan mahdollisesti enemmän verrattuna pysyvämmässä työympäristössä työskentelevään työntekijään.

Työhyvinvointia projekteissa saattavat heikentää myös projektin synnyttämät paineet. Projektin ollessa hyvin tavoiteorientoitunut kokonaisuus saattaa aikataulussa ja budje-tissa pysyminen aiheuttaa suuria paineita työntekijöille. Lisäksi paineita synnyttää tarve menestyä projektissa niin hyvin, että tulee rekrytoiduksi myös tuleviin projekteihin. Pro-jektitiimissä toimiminen saattaa myös tuottaa sosiaalisia paineita, kun työntekijän tulee vastata tekemisistään myös muulle tiimille. (Asquin et al. 2010) Eri syistä syntyvät pai-neet voidaan nähdä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisina työn vaatimuk-sina. Riippuu kuitenkin niin työntekijästä kuin työn tuottamista voimavaroista, kuinka pal-jon projektin luomat paineet vaikuttavat lopulta työntekijän työhyvinvointiin.

Paineiden lisäksi projektiorientoituneissa organisaatioissa saattaa syntyä sisäistä kilpai-lua. Työntekijöiden kilpaillessa samoista työtehtävistä ja projekteista saattaa työntekijöi-den välille kehittyä jännitteitä. (Asquin et al. 2010) Sosiaalisen tuen on todettu paranta-van työhyvinvointia, jos yksilö kokee tuen antamisen olevan vastavuoroista (Nahum-Shani et al. 2011). Organisaation työilmapiiri saattaa kärsiä sisäisestä kilpailusta, jolloin sosiaalista tukeakaan ei välttämättä saa toivotulla tavalla. Sisäisen kilpailun voidaan siis nähdä olevan yksi projektityön aiheuttamista työhyvinvoinnin haasteista.

Projektien luonteen vuoksi projektityöläisillä ei välttämättä ole pysyvää työryhmää. Heillä ei niin sanotusti ole työhön liittyvää ”kotia”, johon kuulua. Projektien vaihtuessa toiseen myös henkilöt, joiden kanssa työntekijä työskentelee, saattavat vaihtua. (Turner et al. 2008a, luku 2) Chenin et al. (2016) mukaan työntekijän ja esimiehen sekä työntekijän ja työtoverin väliset suhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin. Artikke-lissa ihmissuhteisiin liitetään erityisesti sosiaalinen tuki sekä luottamus. (Chen et al. 2016) Projektien ollessa kestoaltaan rajattuja esimerkiksi luottamusta ei välttämättä ehdi syntyä projektissa työskentelevien välille, jolloin työhyvinvointi saattaa kärsiä.

Projekteissa on usein mukana työntekijöitä eri aloilta. Kuten tiimityöskentelyssä yleisesti saattaa siis projekteissa syntyä haasteita tiimin jäsenten välisessä kommunikaatiossa (Asquin et al. 2010) Esimerkiksi sisäinen kilpailu saattaa hankaloittaa edelleen kommu-

nikointia. Lisäksi kommunikoinnin ongelmat voivat vaikeuttaa luottamuksellisten ihmissuhteiden syntymistä, mikä saattaa osaltaan heikentää myös työhyvinvointia projektiorganisaatioissa.

Projektia työmuotona hyödyntävissä organisaatioissa työntekijä saattaa olla mukana useammassa projektissa samaan aikaan. Tällöin työntekijälle saattaa kokea haasteita eri roolien välillä siirtymisessä. Ashforth et al. (2000) esittävät artikkelissaan, kuinka roolit voidaan asettaa jatkumolle, jonka toisessa päässä on vahva segmentaatio ja toisessa päässä vahva integroituminen. Vahvasti segmentoidut roolit poikkeavat toisistaan, ja niiden välillä on suuri kontrasti. Tällöin roolien rajat eivät hämärry, mutta roolien välillä siirtyminen on haastavampaa. Vahvasti integroituneiden roolien identiteetit taas ovat samankaltaiset keskenään, ja kontrasti niiden välillä on pieni. Tällöin roolien välinen siirtyminen on pienempi ja näin helpompi tehdä, mutta roolien rajat saattavat hämärtyä helpommin. (Ashforth et al. 2000) Esimerkiksi jos työntekijä on mukana useammassa projektissa samankaltaisissa tehtävissä, hänen on helpompi siirtyä roolista toiseen, mutta hänellä voi olla haasteita pitää roolien rajat selvänä ja esimerkiksi muistaa kummankin roolin eroavat käyttäytymisnormit.

Projektimainen työskentely aiheuttaa lisäksi haasteita urakehitykseen liittyen (Turner et al. 2008b). Tulevaisuuden ollessa epävarma on työntekijän haastavaa suunnitella, miten haluaisi urallaan edetä. Lisäksi projektimaisuus ei sido työntekijää organisaatioon välttämättä niin vahvasti kuin pysyvämpi työ. Tästä syystä työntekijä saattaa helposti vaihtaa toiseen organisaatioon töihin, jos toinen organisaatio tarjoaa sopivampia kehittymismahdollisuuksia (Turner et al. 2008b). Organisaatiolla voi siis olla haasteita pitää työntekijöitä, jos se ei pysty tarjoamaan houkuttelevia urakehitysmahdollisuuksia.

Projektityöskentely saattaa luoda erityisiä haasteita työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamiselle, sillä projektitöissä työmäärä ei ole aina ajallisesti tasaisesti jakautunut. Piikit työmäärässä saattavat olla jopa yllättäviä, jos esimerkiksi projektin asiakas muuttaakin projektin tavoitteita (Turner et al. 2008b). Projektin koko saattaa kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka helppoa työmäärää on säädellä. Turnerin et al. (2008b) tutkimuksen mukaan pitkissä projekteissa työntekijöiden työmäärää on helpompi hallita. Esimerkiksi jos tiedetään, että tulossa on työläämpi kausi, voidaan työntekijöille antaa enemmän vapaa-aikaa ennen sitä. Pienissä ja keskikokoisissa projekteissa työntekijöiden työmäärää on haastavampi hallita esimerkiksi siksi, että lyhytkestoisemmissa projekteissa työtä on vaikeampi rytmittää. Keston ollessa lyhyempi ei työntekijöille voida antaa esimerkiksi lomaa kesken projektin. Lisäksi projektien ollessa pienempiä työntekijä saattaa olla samanaikai-

sesti mukana useammassa projektissa. Tällöin eri projektien työhuiput saattavat tapahtua samaan aikaan. Tämä aiheuttaa haasteita työntekijän työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. (Turner et al. 2008b)

Työelämän ja vapaa-ajan tasapaino on yksi työhyvinvoinnin tekijöistä. Beauregard (2011) toteaa tutkimuksessaan, että työn ja vapaa-ajan suhde vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimerkiksi organisaation luomat aikaan liittyvät vaatimukset vaikuttavat siihen, että työhön liittyvät ja kotiin liittyvät roolit koetaan yhteensopimattomiksi, kun työntekijä ei koe pystyvänsä täyttämään molempien roolien vaatimuksia. Tämä taas lisää työntekijän kokemaa kuormitusta. Tutkimuksessa todettiin, että erityisesti organisaation tuki liittyen työn ja kodin väliseen suhteeseen voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän työhyvinvointiin. (Beauregard 2011) Työelämän ja vapaa-ajan tasapaino olisi siis syytä ottaa huomioon myös projektiorganisaatioissa.

Useat eri asiat voivat aiheuttaa stressin tuntemuksia eri ihmisille. Projektien aiheuttamaa stressiä on tutkittu ja esimerkiksi rakennusprojekteissa työskenteleville on todettu aiheuttavan stressiä muun muassa työn ja vapaa-ajan välisen tasapainottamisen haasteet, dynaamisuudesta johtuvasta epävarmuudesta syntyvä tarve todistaa kykynsä sekä sosiaalisen tuen puute (Bowen et al. 2014). Vaikka stressi ei suoraan olekaan ainoastaan negatiivinen asia, se voidaan nähdä olevan syy muille psyykkisille vaivoille, kuten työuupumus (Pinto et al. 2014). Projektien ominaisuudet voivat siis aiheuttaa haasteita työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiselle tuottaessaan stressin kokemuksia.

Edellä mainittujen haasteiden lisäksi projektimainen työskentely sisältää myös työhyvinvointia mahdollisesti edistäviä tekijöitä. Työntekijät saattavat muun muassa pitää projekteissa työskentelyä rutiininomaisempaa työskentelyä mielenkiintoisempana. Esimerkiksi asetettujen tavoitteiden saavuttaminen saatetaan kokea projekteissa motivoivana haasteena (Gällstedt 2003). Lisäksi osa edellä mainituista haasteista saatetaan kokea myös positiivisina seikkoina riippuen yksilöstä ja tilanteesta. Esimerkiksi sopiva määrä projektin luomia paineita tai sisäistä kilpailua saatetaan kokea motivoivana ja näin suoritusta parantavana tekijänä. Joillekin projektityöskentely siis sopii ja erityisesti he jäävät projektityön pariin (Turner et al. 2008a, Introduction). Jos projektityö motivoi ja innostaa työntekijää, hän on todennäköisemmin tyytyväinen työhönsä ja kokee mahdollisesti jopa työn imua. Vaikka projektimainen työskentely aiheuttaakin paljon työhyvinvointiin liittyviä haasteita, voi työntekijän kokemat voimavarat kuitenkin työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti kääntää tilanteen positiiviseksi.



## 3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA PROJEKTIN ONNISTUMINEN

Työhyvinvointi on tärkeä osa yksilöiden työntekoa. Työntekijöiden vointi vaikuttaa osaltaan myös organisaation menestykseen. Organisaatio pystyy henkilöstöjohtamiseen liittyvillä käytännön toimilla vaikuttamaan siihen, miten työntekijät organisaatiossa voivat ja lopulta, miten organisaation projektit onnistuvat. Tässä luvussa määritellään ensin, mitä on henkilöstöjohtaminen projektiorganisaatiossa. Sen jälkeen käsitellään, miten projektin onnistuminen voidaan määritellä. Tämän jälkeen tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja projektin onnistumisen välisiä yhteyksiä sekä mitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä projektiorganisaatiossa kannattaisi toteuttaa.

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen projektiorganisaatiossa

Organisaatiot muodostuvat ihmisistä, jotka tekevät työtä sen hyväksi. Työntekijät ovat siis organisaation resursseja. Inhimillisen pääoman on todettu olevan tärkeä organisaatiolle. Esimerkiksi Crook et al. (2011) toteavat artikkelissaan, että inhimillinen pääoma liittyy vahvasti organisaation suoriutumiseen ja näin ollen organisaation tulisi kasvattaa ja säilyttää inhimillistä pääomaa, joka erottaa sen muista organisaatioista. Näin se voisi saada kilpailuetua suhteessa muihin organisaatioihin.

Inhimillinen pääoma vaikuttaa siis merkittävästi organisaation menestykseen. Työntekijöiden voidessa paremmin myös inhimillinen pääoma on suurempi työntekijöiden pystyessä käyttämään kykyjään ja osaamistaan tehokkaammin. Kuten luvussa 2 todettiin, työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan sisäisten voimavarojen lisäksi ulkoiset voimavarat edesauttavat työntekijän kokemaa työhyvinvointia. Organisaatiolla on siis mahdollisuus vaikuttaa toimillaan työntekijöidensä työhyvinvointiin.

Henkilöstöjohtaminen on johtamisen osa-alue, joka liittyy organisaation ihmisiin. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset rakentavat työsuhteen, sillä henkilöstöjohtamiseen kuuluvat esimerkiksi työsuunnittelu, rekrytointi, kouluttaminen, suorituksen arviointi, työntekijöiden motivointi sekä työturvallisuus. Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla pyritään maksimoimaan niin työntekijän kuin organisaationkin tehokkuutta. (Shivarudrappa et al. 2010, s. 5–6)

Useissa organisaatioissa on erillinen henkilöstöjohtamisyksikkö. Tämän, usein HR-yksiköksi kutsutun osaston tehtävänä on määritellä organisaation henkilöstöjohtamispolitiikka ja tarjota ohjausta henkilöstöjohtamiseen (Turner et al. 2008a, luku 6). HR-yksikkö

ei kuitenkaan siis toteuta kaikkia henkilöstöjohtamiseen kuuluvia toimintoja, vaan työntekijöiden kanssa toimivat esimiehet toteuttavat myös henkilöstöjohtamista käytännössä.

Yleensä organisaatioissa työntekijöitä johtaa esimies. Tämän tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat työntekijöiden suorituksen arviointi, kehityksestä huolehtiminen sekä palkitseminen (Turner et al. 2008a, luku 6). Esimiehille osoitetut henkilöstöjohtamistoiminnot saattavat kuitenkin tulla laiminlyödyksi koulutuksen, ajan tai motivaation puutteen vuoksi (Keegan et al. 2012). Jos esimiehellä ei ole resursseja toteuttaa henkilöstöjohtamisen toimintoja HR-yksikön suunnittelemalla tavalla, saattaa tästä kärsiä koko organisaatio.

Projekteja toteuttavissa organisaatioissa tulee määritellä myös se, mitkä projektipäällikön henkilöstöjohtamiseen liittyvät vastuut ovat. Joissakin projekteissa projektin työntekijät saatetaan niin sanotusti eristää kotiorganisaatiostaan ja siirtää projektin ajaksi täysin toiseen sijaintiin (Keegan & Den Hartog 2004). Esimerkiksi tällöin projektin emo-organisaation esimies ei ole käytännön tasolla mukana työntekijän arjessa, jolloin on luonnollista ajatella projektipäällikön saavan enemmän vastuuta työntekijöiden henkilöstöjohtamisesta.

Turnerin et al. (2008a, luku 6) mukaan projektinhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa on jo kauan oltu sitä mieltä, että projektipäälliköiden tulisi olla virallisesti mukana työntekijöiden arviointiprosessissa. Suurimmassa osassa heidän tutkimistaan organisaatioista näin ei kuitenkaan ollut, vaan monissa esimiehet tiedustelivat epävirallisesti projektipäälliköiltä asiasta (Turner et al. 2008a, luku 6). Projekteja toteuttavissa organisaatioissa henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen toteuttamisen vastuunjako saattaa siis olla epäselvä. Kuten Piwowar-Sulej (2017) toteaa, tulisi organisaation HR-funktion pysyä yhtenäisenä. Vastuualueet tulisi siis jakaa selkeästi eri osastojen välille. Haasteita tämän toteuttamisessa saattaa aiheuttaa se, että projektitoimintoihin liittyvät ja organisaation toistuvaan toimintaan liittyvät henkilöstöjohtamistoiminnot limittyvät ja ovat näin osittain päällekkäisiä. (Piwowar-Sulej 2017)

Henkilöstöjohtaminen on siis laaja-alainen funktio, joka sisältää monia erilaisia tehtäviä. Projektit lisäävät niitä toteuttavissa organisaatioissa tehtävien määrää entisestään. Uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle näissä organisaatioissa synnyttää myös tehtävien jakautuminen useammalle taholle projektipäälliköiden tullessa kuvaan mukaan. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla yhtenäistä, jolloin sen koordinointi ei välttämättä ole aina helppoa. Henkilöstön liittyessä kiinteästi organisaation menestykseen on henkilöstöjohtamiseen kuitenkin syytä kiinnittää huomiota.

### 3.2 Projektin onnistumisen määrittelyminen

Onnistuneelle projektille ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Historiallisesti projekteja on johdettu teknisinä systeeminä, jolloin ihmisten käyttäytymistä ei niinkään ole huomioitu (Belout 1998). Näin ollen on luonnollista, että myös projektien onnistumista tarkasteltaessa tekniseen onnistumiseen on kiinnitetty enemmän huomiota. Tällöin projekti voidaan nähdä onnistuneen pelkästään sen perusteella, toimiiko projektissa aikaan saatu tuotos vai ei (Marnewick et al. 2016, s. 42).

Perinteisesti projekti on koettu onnistuneeksi, jos se saadaan päätökseen noudattaen etukäteen asetettuja aika-, raha- ja laajuusrajoituksia (Kerzner 2015, s. 46). Kyseessä on siis luvussa 2.1 mainitun projektin rautakolmion kolme rajoitetta. Näin tarkasteltuna projektin onnistumisen arvioiminen voidaan nähdä olevan suhteellisen helppoa. Kulunut aika, rahaa sekä toteutettua lopputulosta suhteessa toivottuun lopputulokseen pystytään suhteellisen helposti mittamaan näiden ollessa konkreettisia asioita. Tällöin projekti voidaan määritellä onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi ilman epäselvyyksiä.

Projektien onnistumisen määrittelyminen ei koeta kuitenkaan nykyään olevan välttämättä näin suoraviivaista. Erilaisia projektin onnistumisen määritelmiä on useita ja näissä esitellyt onnistuneen projektin kriteerit poikkeavat toisistaan enemmän tai vähemmän. Marnewickin et al. (2016, s. 42) mukaan projektin sidosryhmien tyytyväisyys kannattaisi ottaa huomioon projektin onnistumista arvioitaessa. Tämä kriteeri on nostettu myös muussa kirjallisuudessa esille. Esimerkiksi Project Management Institute (2013, luku 2.2.3) määrittelee, että projektin onnistuminen tulisi mitata tarkastellen, kuinka hyvin projekti täyttää asetetut rajoitukset liittyen laajuuteen, aikaan, hintaan, laatuun, resursseihin ja riskeihin. Lisäksi määritelmän mukaan projektin onnistumista tulisi verrata sidosryhmien asettamiin tavoitteisiin (Project Management Institute 2013, luku 2.2.3).

Edellä mainittujen lisäksi on kehitetty myös muita kriteerejä, joiden avulla projektin onnistumista voidaan arvioida. Shenhar et al. (2001) löysivät tutkimuksessaan neljä tärkeintä piirrettä, joiden avulla voidaan määritellä, onko projekti onnistunut vai ei. Ensimmäinen näistä on projektin tehokkuus, joka viittaa jo aikaisemmin mainittuun ennalta määritellyissä aika- ja budjettirajoitteissa pysymiseen. Tässä kriteerissä otetaan huomioon vain lyhyen ajan näkökulma, jolloin projektin menestystä pitkällä aikavälillä ei huomioida. Toinen onnistumisen ulottuvuuksista on projektin vaikutus asiakkaaseen. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin projektin asiakkaan tarpeet ja vaatimukset saadaan projektissa täytettyä ja kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat projektin jälkeen. Kolmas artikkelissa esitellyistä piirteistä liittyy siihen, miten projekti vaikuttaa itse organisaatioon, eli tuottiko se esimerkiksi haluttua voittoa tai kasvattiko se myyntiä toivotulla tavalla. Neljäs

ulottuvuuksista on tulevaisuuteen valmistautuminen. Onnistunut projekti siis esimerkiksi luo mahdollisuuksia markkinoilla tai auttaa kehittämään taitoja, joita organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. (Shenhar et al. 2001)

Sidosryhmien tyytyväisyyden lisäksi projektissa syntynyttä arvoa pidetään huomionarvoisena (Kerzner 2015, s. 46). Arvo linkittyy esimerkiksi edellä esitellyn Shenharin et al. (2010) kriteeristön toiseen, asiakkaan tyytyväisyyteen liittyvään kriteeriin. Lisäksi Shenharin et al. (2010) kriteereissä ilmenee muissakin määritelmässä esille nostettu organisaation itsensä kehittyminen. Onnistunut projekti auttaa organisaatiota itseään oppimaan ja kehittämään sekä menestymään tulevaisuudessa yhä paremmin.

Edellä mainittujen kriteerien perusteella projekti olisi siis onnistunut, mikäli se valmistuisi sovitussa aikataulussa ja budjetissa niin, että tulos on halutunlainen, projektin asiakkaat sekä muut sidosryhmät olisivat tyytyväisiä ja projekti vaikuttaisi positiivisesti projektin toteuttaneeseen organisaatioon sekä auttaisi organisaatiota kehittymään tulevaisuutta varten. Kuitenkin todellisuudessa projekti saatetaan tarkastelijan näkökulmasta riippuen kokea onnistuneeksi, vaikka kaikki nämä kriteerit eivät toteutuisikaan. Lisäksi käytännössä projektissa mukana olevat tahot voivat määritellä keskenään projektin onnistumisen kriteerit. Näin ollen projektin onnistumisen tekijät ovat lopulta yksilölliset jokaiselle projektille.

Yksiselitteisen onnistuneen projektin määritelmän puuttuminen on havaittavissa myös tässä kandidaatintyössä käytetyssä aineistossa. Työssä käytettyjen empiiristen tutkimusten käyttämät projektin onnistumisen määritelmät eivät ole täysin yhteneviä. Määritelmässä on kuitenkin havaittavissa niin paljon yhteneväisyyksiä, että analyysin tekeminen koettiin mielekkääksi.

### **3.3 Henkilöstöjohtamisen vaikutus projektien onnistumiseen**

Henkilöstöjohtamisen vaikutuksista projektien onnistumiseen on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Pinto ja Prescott (1988) tutkivat, mitkä tekijät vaikuttavat projektin onnistumiseen projektien eri vaiheissa. Kymmeneen tutkittavaan menestystekijään kuului henkilöstön lisäksi esimerkiksi projektin mission selkeys, ylimmän johdon tuki, kommunikaatio sekä monitorointi ja palaute. Tutkimustulosten mukaan henkilöstö oli ainut tutkittavista tekijöistä, joka ei vaikuttanut merkittävästi projektin onnistumiseen missään vaiheessa projektia. Tulokset olivat yllättäviä, sillä teoreettisessa kirjallisuudessa henkilöstö oli jo kauan määritelty olevan tärkeä tekijä projektien onnistumisessa. (Pinto & Prescott 1988)

Pinton ja Prescottin tutkimus on kuitenkin saanut kritiikkiä osakseen. Belout (1998) kritisoi artikkelissaan tutkimusta esimerkiksi siitä, että siinä ei ollut otettu huomioon henkilöstöjohtamista. Lisäksi tutkimustapa koettiin epätasälliseksi. Belout (1998) kehotti tutkijoita tutkimaan asiaa uudestaan. Belout ja Gauvreau (2004) pyrkivätkin tutkimuksessaan kumoamaan väitettä, että henkilöstö ei vaikuta projektin onnistumiseen, ja testamaan uudestaan Pinton ja Prescottin teoreettista mallia. Kuitenkin Belout ja Gauvreau eivät pystyneet kumoamaan väitettä ja hekin päätyivät tutkimuksessaan tulokseen, että henkilöstö-tekijällä ei ole merkittävää vaikutusta projektien onnistumiseen. (Belout & Gauvreau 2004)

Kuitenkin tutkimuksissa on löydetty myöhemmin myös kytköksiä henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välillä. Esimerkiksi Yang et al. (2015) totesivat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavan merkittävästi tuotekehitysprojektien onnistumiseen. Lisäksi Sinesilassie et al. (2017) löysivät tutkimuksessaan heikon henkilöstöjohtamisen olevan yksi tekijä, joka johdattaa projektia epäonnistumiseen. Henkilöstöjohtamisen onnistumisesta tulisi pitää siis huolta jo siitä syystä, että sen epäonnistuminen saattaa johtaa epäonnistuneeseen projektiin.

Jin et al. (2018) taas tutkivat artikkelissaan, mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti projektien kuluihin. Heidän mukaansa henkilöstöjohtaminen vaikuttaa projektin kuluihin välillisesti useampaa reittiä. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa suoraan projektin laatuun, joka vaikuttaa kustannustehokkuuteen. Tämän lisäksi henkilöstöjohtaminen vaikuttaa toimitusketjun hallintaan sekä suunnittelun tehokkuuteen, jotka omalta osaltaan taas vaikuttavat laadun kautta projektin kustannuksiin. (Jin et al. 2018) Kun projektin onnistumisen arvioinnissa otetaan huomioon projektin rautakolmio ja sen kustannuksiin liittyvä rajoite, voidaan projektin kuluihin vaikuttamisen nähdä edesauttavan myös projektin onnistumista. Henkilöstöjohtamiseen investoimista ei voi kuitenkaan loputtomasti kasvattaa, sillä se ei ole enää kannattavaa, kun projektin kustannuksissa säästetty summa ylittyy (Jin et al. 2018).

Tutkimuksissa on tarkasteltu myös yksityiskohtaisemmin, mitkä tietyt henkilöstöjohtamiseen liittyvät toiminnot vaikuttavat projektien onnistumiseen. Yangin et al. (2015) analyysin mukaan lisääntynyt työntekijöiden valtuuttaminen, kehittäminen ja kouluttaminen sekä työntekijöiden korkeampi asiantuntemus johtavat paranevaan innovaatio-, kustannus- ja laatumenestykseen tuotekehitysprojekteissa. Muun muassa nämä henkilöstöjohtamisen toiminnot vaikuttavat siis edellä mainittujen projektin kustannusten lisäksi yleisesti projektien onnistumiseen.

Myös Nguyen ja Hadikusumo (2018) toteavat tutkimuksessaan henkilöstöressurssien kehittämisen vaikuttavan projektien menestykseen suoraan. Lisäksi niin projektipäällikön kuin projektitiimin jäsenten pätevyydellä ja projektien onnistumisella nähdään olevan yhteys. Henkilöstöressurssien kehittämisen kasvattaessa henkilöstön pätevyyttä voidaan henkilöstön kehittämisen nähdä vaikuttavan myös epäsuorasti projektien onnistumiseen. (Nguyen & Hadikusumo 2018) Myös Thi ja Swierczek (2010) toteavat projektipäällikön sekä projektitiimin jäsenten pätevyydellä olevan merkittävä positiivinen vaikutus projektien onnistumiseen. Henkilöstön kouluttaminen voidaan siis nähdä järkevänä panostuskohteena.

Kuitenkin myös vastakkaisia tuloksia on esitetty. Chapano et al. (2018) sekä Khan ja Rasheed (2015) toteavat tutkimustensa pohjalta, että työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen sekä projektin onnistumisen välillä ei ole nähtävissä merkittävää yhteyttä. Tämän ajatellaan korostavan projektien väliaikaista luonnetta (Khan & Rasheed 2015). Kun projekti kestää vain vähän aikaa, ei työntekijöitä ehditä kouluttaa niin, että se vaikuttaisi projektiin merkittävästi. Kuitenkin pidempikestoisissa projekteissa tilanne saattaa olla toinen.

Myös muiden henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen kytköksistä projektien onnistumiseen on löytynyt ristiriitaisia tuloksia. Khanin ja Rasheedin (2015) mukaan työntekijöiden rekrytointi ja valinta, työntekijöiden suorituksen arviointi sekä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmä vaikuttavat projektien onnistumiseen. Kuitenkin Chapanon et al. (2018) tutkimustulokset ovat lähes päinvastaiset. Heidänkin tutkimuksensa mukaan palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa projektien menestymiseen merkittävästi. Kuitenkaan työntekijöiden rekrytoinnilla ja valinnalla eikä suorituksen arvioinnilla heidän tuloksiansa mukaan ole merkittävää vaikutusta projektien onnistumiselle. (Chapano et al. 2018)

Ristiriitaisia tuloksia voidaan mahdollisesti osittain selittää sillä, että tutkimukset on suoritettu eri maissa ja eri kulttuureissa. Chapanon et al. (2018) tutkimus on suoritettu Etelä-Afrikassa. Khanin ja Rasheedin (2015) tutkimus taas on tehty Pakistanissa ja siinä tutkittiinkin myös, miten islamilainen työetiikka vaikuttaa tutkittavien henkilöstöjohtamisen toimintojen ja projektien onnistumisen välisiin suhteisiin. Tässä tutkimuksessa islamilaisen työetiikan vaikutus havaittiin merkittäväksi työntekijöiden rekrytoinnin ja valinnan sekä projektin onnistumisen välisessä suhteessa (Khan & Rasheed 2015). Eri kulttuurit ja yhteiskunnat vaikuttavat siihen, miten ihmiset käyttäytyvät ja kokevat asioita. Tällöin henkilöstöjohtamisen toiminnotkin voidaan kokea eri paikoissa eri lailla ja näin ne voivat vaikuttaa projektiin eri tavoin.

Projektien onnistumiseen liittyvässä kirjallisuudessa on esitelty myös *projektikemia*-termi. Sillä tarkoitetaan projektissa työskentelevien ihmisten välistä ”kemiaa”, jolla viitataan ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatuun. Projektikemia viittaa siis siihen, miten projektin työntekijät tulevat keskenään toimeen, miten he kokevat toisensa ja miten he työskentelevät yhdessä. Projektikemia liittyy läheisesti työilmapiirin käsitteeseen. Se ei kuitenkaan ole pelkästään näiden ihmisten ominaisuus, vaan siihen vaikuttaa projekti-kohtaisten yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi projektissa mukana oleva organisaatio ja sen erilaiset toimet. Esimerkiksi erilaisilla henkilöstöjohtamisen toimilla projektikemiaan voidaan vaikuttaa. (Nicolini 2002) Nicolinin (2002) mallin mukaan projektikemia vaikuttaa projektin lopputulokseen luomalla sosiaalisia vaikutuksia, kuten vastavuoroista ymmärrystä, sekä työtehtäviin liittyviä vaikutuksia, kuten korkeampaa innovaatioiden ja ratkaisujen tasoa.

Vaikka teoreettisesti projektin työntekijöiden välinen ”kemia” vaikuttaakin projektin onnistumiseen, ei ihmisten välinen ilmapiiri ole välttämättä projektien onnistumisen kannalta erityisen tärkeä. Zwikael ja Unger-Aviram (2010) tutkivat erityisesti projektitiimin kehittämisen vaikutusta projektien onnistumiseen. Projektitiimin kehittämisellä tarkoitetaan prosessia, jossa tiimin jäsenten pätevyyttä, jäsenten välistä vuorovaikutusta ja tiimin sisäistä, yleistä ilmapiiriä pyritään parantamaan, jotta projekti menestyisi paremmin (Project Management Institute 2013, luku 9.3). Tiimin kehittämisen voidaan siis nähdä osittain tähtäävän projektikemiaan. Zwikaelin ja Unger-Aviramin (2010) tutkimuksen mukaan projektitiimin kehittäminen ei kuitenkaan vaikuta projektin onnistumiseen merkittävästi. Projektin kestolla todettiin kuitenkin olevan vaikutusta tuloksiin. Pitkissä projekteissa erityisesti tiimin kehittämiseen tähtäävällä tiimin jäsenten palkitsemisella sekä tiimin toiminnan koordinoimisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus projektin onnistumiseen. (Zwikael & Unger-Aviram 2010) Lyhyemmissä projekteissa tiimi ei siis luultavasti ehdi hitsautua niin hyvin yhteen, että tiimin kehittämiseen käytettyjen resurssien koettaisiin tuottavan tarpeeksi tulosta.

Ismailin et al. mallissa, Durmicin (2017, s. 27) mukaan tehokkaan tiedon jakamisen ja projektien onnistumisen välillä on merkittävä suhde. Mallissa esitetään, että tarjoamalla sopivia motivaattoreita ja poistamalla tiedon ja kokemusten jakamiseen liittyviä esteitä voidaan edesauttaa tehokkaampaa tiedon jakamista, joka vuorostaan tukee projektien onnistumista. Henkilöstöjohtamisen toiminnoilla tulisi siis edistää niin hiljaisen kuin eksplisiittisenkin tiedon jakamista. (Ismail et al., Durmic 2017, s. 27 mukaan)

Tiedon jakamisen ja projektien onnistumisen väliselle yhteydelle on löydetty tukea myös empiirisessä tutkimuksessa. Popaitoon ja Siengthai (2014) tutkivat henkilöstöjohtamiskäytäntöjen, projektitiimin tiedon omaksumiskyvyn (*knowledge absorptive capacity*) sekä

projektin tuloksen välisiä yhteyksiä. Tiedon omaksumiskyvyllä tarkoitetaan aiemmin kerättyä tietoa sekä sen synnyttämää taitoa tunnistaa uuden tiedon arvo, sisäistää uutta tietoa ja hyödyntää tätä (Cohen & Levinthal 1990). Tutkimuksessa löydettiin, että tiedon omaksumiskyky vaikuttaa positiivisesti projektin onnistumiseen. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti pitkällä aikavälillä lisätessään tietotaitoa myös tulevia projekteja varten. Tutkimuksessa todettiin myös, että henkilöstöjohtamisen toiminnoilla voidaan vaikuttaa tiedon omaksumiskyvyn sekä projektin tuloksen suhteeseen. (Popaitoon & Siengthai 2014) Henkilöstöjohtamisella voidaan siis edesauttaa projektien onnistumista myös tukemalla tiedon kerääntymistä sekä hyödyntämistä.

Tiedon jakamisen lisäksi yleisesti kommunikaatio on todettu vaikuttavan projektien onnistumiseen. Sinesilassien et al. (2017) tutkimuksessa riittävä kommunikaatio kaikkien projektin eri osapuolien välillä koettiin tärkeimmäksi ominaisuudeksi, joka edesauttaa projektin aikataulussa pysymistä ja sen myötä projektin onnistumista. Kommunikaation avulla projektin työntekijät ymmärtävät paremmin projektin tavoitteet ja vaatimukset. Se myös mahdollistaa henkilöstön kykyjen tehokkaamman hyödyntämisen, mikä tukee aikataulussa pysymistä. (Sinesilassie et al. 2017) Kommunikaation voidaan nähdä liittyvän myös edellä mainittuun tiedon jakamiseen. Tehokkaan ja toimivan kommunikoinnin avulla myös tiedon jakaminen helpottuu, jolloin kommunikaation voidaan ajatella vaikuttavan projektien onnistumiseen myös sitä kautta.

Projektipäällikön voidaan nähdä olevan henkilö, jolla on yksilönä eniten vaikutusta siihen, miten projekti onnistuu. Gallagher et al. (2015) toteavat, että nykyajan työympäristössä projektipäälliköt joutuvat usein työskentelemään korkean paineen alla ja tekemään ”enemmän vähemmällä”. Korkeat paineet saattavat saada projektipäällikön kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitään tai ajaa hänet käyttäytymään loukkaavasti tai epäoikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan. Artikkelin mallin mukaan työhyvinvointia parantavilla, positiivisilla projektipäällikön käyttäytymismalleilla on todennäköisesti positiivinen vaikutus ihmisiin liittyviin projektin menestystekijöihin. Väärinkäyttävät johtamistavat taas vaikuttavat todennäköisesti negatiivisesti näihin projektin menestystekijöihin. (Gallagher et al. 2015)

Projektipäällikön johtamistyylin vaikutuksista projektien onnistumiseen on tehty myös empiiristä tutkimusta. Müllerin ja Turnerin (2007) tutkimuksessa todetaan projektipäällikön johtamistyylin vaikuttavan projektin onnistumiseen. Kuitenkaan yhtä oikeaa johtamistyyliä ei ole, vaan sopiva tyyli riippuu projektista ja sen tyypistä (Müller & Turner 2007). Projektipäällikköön ja hänen työhyvinvointiinsa kannattaa siis kiinnittää huomiota, sillä se heijastuu hänen käyttäytymisensä kautta projektitiimin jäseniin ja lopulta itse projektin onnistumiseen.



Projektipäällikön vaikuttaessa projektin onnistumiseen tulisi projektipäällikköön kohdistuvat henkilöstöjohtamisen toiminnot myös huomioida. Esimerkiksi koetun organisaation tuen on todettu vaikuttavan merkittävästi projektipäälliköiden työtyytyväisyyteen sekä lopettamisaikaisiin (Ekrot et al. 2018). Henkilöstöjohtamisella voidaan siis luonnollisesti vaikuttaa myös projektipäälliköiden työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Vaikka osa edellä esitellyistä tutkimustuloksista ovatkin paikoin ristiriidassa keskenään, voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa projektien onnistumiseen. Henkilöstö on yksi merkittävistä projektin resursseista, jolloin henkilöstön voimilla voidaan nähdä olevan merkitystä. Johtamalla henkilöstöä on työntekijöiden vointiin ja käyttäytymiseen mahdollista pyrkiä vaikuttamaan.

### **3.4 Suositeltavat henkilöstöjohtamisen käytännöt projekteissa**

Vaikka henkilöstöjohtamisen vaikutuksista projektien onnistumiseen onkin ristiriitaisia tutkimustuloksia, on kirjallisuudessa esitetty henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä, joita organisaatioiden kannattaisi toteuttaa. Projektit tuovat mukanaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä seikkoja, joita organisaatioissa, joissa ei työskennellä projekteissa, ei tarvitse ottaa huomioon. Turner et al. (2008a, luku 5) toteavat, että projekteja toteuttavissa organisaatioissa tulee henkilöstöresursseja osoittaa eri projekteille. Tämä tapahtuu usein hieman eri lailla riippuen projektin koosta, mutta useimmiten prosessi alkaa organisaation osoittaessa projektille projektipäällikön tai projektin ydintiimin. Projektipäällikkö rekrytoi myöhemmin muun tiimin resurssitarpeiden mukaan. Projekteja hyödyntävissä organisaatioissa henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös henkilöresurssien uudelleen osoittaminen projektin päättyessä. Kotiorganisaation tulee määritellä, miten se hyödyntää henkilöresursseja jatkossa. Työntekijä voi esimerkiksi palata kotiorganisaation jatkuviin työtehtäviin tai hänet voidaan osoittaa johonkin toiseen alkavaan projektiin. (Turner et al. 2008a, luku 5, luku 1)

Projekteille ominaisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen lisäksi on olemassa henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimia, joita toteutetaan eri lailla projekteja hyödyntävissä organisaatioissa kuin organisaatioissa, joissa niitä ei hyödynnetä. Ensimmäinen tällainen on rekrytointi ja projektitiimin muodostus. Projektitiimin jäseniä rekrytoidessa saatetaan jäsenet valita organisaation sisältä, mutta usein organisaatioihin rekrytoidaan henkilöstöä myös suoraan projekteihin (Turner et al. 2008a, luku 1). Erityisen tärkeää projekteissa on se, että projektitiimiin valitaan sopivat henkilöt (Nguyen & Hadikusumo 2018). Projektin henkilöstön pätevyyden sekä projektikemian vaikuttaessa projektien onnistumiseen kannattaa rekrytointiin kiinnittää huomiota.

Vaikka tiimin kehittäminen ei kaikissa tilanteissa vaikutakaan projektin onnistumiseen Zwikaelin ja Unger-Aviramin (2010) mukaan, he esittelevät artikkelissaan muutamia henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimia, jotka voivat edesauttaa tiimin kehittymistä ja projektin onnistumista yli vuoden kestävässä projekteissa. Heidän mukaansa kannattavaa on palkita yksilöitä yksilöiden suoriutumisesta sekä palkita tiimiä annettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Näiden lisäksi suositellaan esimerkiksi kannustamaan tiimiä tapaamaan toisiaan projektin aikana. (Zwikael & Unger-Aviram 2010) Myös Yang et al. (2015) kehottavat kannustamaan projektitiimiläisiä tekemään työtehtäviä yhteistyössä. Yhdessä tekemällä projektikemia saattaa kehittyä vahvemmaksi. Yhteistyö myös saattaa helpottaa tiedon jakamista sekä työhyvinvointia tukevan sosiaalisen tuen antamista ja saamista.

Tiimin kehittämisen lisäksi palkitseminen yleisesti projekteissa pitää ottaa huomioon organisaation henkilöstöjohtamisessa. Yleensä palkitseminen projekteissa on lähtöisin projektin emo-organisaatiosta. Usein palkitseminen tapahtuu projektin tuloksen perusteella erityisesti erilaisia virstanpylväitä saavutettaessa. Palkitsemiset voivat olla rahallisia tai esimerkiksi erilaisia juhlistustilaisuuksia. Kuten palkitseminen, myös projektin työntekijöiden arvioiminen on usein emo-organisaatiolähtöistä. Kuitenkin usein asia vaatii tiedustelua projektipäälliköltä, joten hänkin toteuttaa arvioimista käytännössä. (Turner et al. 2008a, luku 1)

Myös työntekijöiden kehittämisessä ja kouluttamisessa tulee ottaa huomioon projektit. Usein työntekijöiden urakehitys hoidetaan kotiorganisaatiolähtöisesti ja linkittyen organisaation tarpeisiin, mutta myös projektikohtaisia koulutuksia järjestetään (Turner et al. 2008a, luku 5). Jatkuvaan kouluttamiseen panostamista suositellaan projekteissa projektityöntekijöiden pätevyyden kasvattamiseksi (Yang et al. 2015). Myös Nguyen ja Hadikusumo (2018) suosittelevat laadukasta kouluttamista. Heidän mukaansa projektipäälliköiden kouluttamisessa tulisi keskittyä erityisesti johtamistaitojen ja päätöksentekotaitojen kehittämiseen sekä auttaa heitä hahmottamaan omat vastualueensa. Projektitiimiläisiä koulutettaessa olisi taas hyvä keskittyä itse työntekoon liittyvien taitojen lisäksi myös esimerkiksi työasenteeseen, ongelmanratkaisukykyyn sekä tiimityötaitoihin. (Nguyen & Hadikusumo 2018)

Ihmisten johtamisessa tärkeää on lisäksi palautteen antaminen. Negatiivisenkaan palautteen antamista ei pidä vältellä. (Pillai 2006) Jo palautteen avulla työntekijä voi oppia esimerkiksi tekikö hän työtehtävänsä toivotulla tavalla ja näin kasvattaa pätevyyttään. Pillain (2006) mukaan perehdytystä tulisi osata antaa oikea määrä. Projektitiimin jäsenten tulisi tietää, mitkä ovat heidän vastuunsa ja mitä heiltä odotetaan. Kuitenkaan pereh-

dytystä ei myöskään saisi olla liikaa, jotta tiimiläisen oma-aloitteisuudelle ja omalle ajattelulle jäisi tilaa. (Pillai 2006) Projektien tulisikin voida tarjota kasvu- ja oppimismahdollisuuksia henkilöstölleen (Yang et al. 2015). Esimerkiksi mahdollisuus itse kehittää sopivia toimintatapoja saattaa tarjota näitä oppimiskokemuksia.

Yangin et al. (2015) mukaan tiimin jäsenten kehittämisen lisäksi projektitiimiläisten valtuuttaminen ja voimaannuttaminen edesauttavat projektin onnistumista. Tästä syystä he kehottavatkin projektipäälliköitä rohkaisemaan projektitiimin jäseniä ottamaan vastuuta ja vaikuttamaan rohkeasti projektin kokonaisuuteen antamalla oman panoksensa. Heidän mukaansa tiimin jäsenet pitäisi myös ottaa mukaan päätöksentekoon. Lisäksi tiimin jäsenille tulisi antaa sopiva määrä vapautta tehdä työtehtävänsä. (Yang et al. 2015) Projektitiimin jäsenille tulisi siis antaa sopivassa määrin vastuuta ja vapautta, mikä saattaa lisätä työn mielekkyyttä ja johtaa mahdollisesti jopa työn imun kokemiseen.

Yksi tapa motivoida projektitiimin jäseniä on edellä mainittu vastuun ja vapauden antaminen sopivissa määrin. Yleisesti projektin henkilöstön motivoiminen on yksi tärkeistä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä toimista. Pelkkä työstä maksettu raha ei useinkaan riitä kauaa motivaattoriksi. Tärkeää olisi siis löytää keinot, joilla työntekijät kokisivat tekemänsä työn merkitykselliseksi ja joilla työntekijät innostuisivat työstään. Näiden keinojen löytäminen voi olla haastavaa. Keinot löytyvät yleensä parhaiten kommunikoimalla projektitiimin kanssa. (Pillai 2006) Motivaattorit olisi hyvä löytää, sillä innostuminen ja merkityksellisyyden tunne parantavat työntekijöiden työhyvinvointia ja saattavat johtaa jopa työn imun kokemuksiin. Tällöin työntekijät ovat usein sitoutuneempia organisaatioon ja heidän suorituskykynsä on parempi.

Myös kommunikoinnin todettiin vaikuttavan projektien onnistumiseen. Kommunikointiin kannattaakin siis kiinnittää huomiota ihmisten johtamisessa. Projektipäällikön kannattaa kommunikoida selvästi, jolloin esimerkiksi viestin ja tarkoituksen ymmärtäminen on helppompaa (Pillai 2006). Henkilöstöä johdettaessa tulisi myös kiinnittää huomiota projektitiimiläisten kommunikoinnin edesauttamiseen esimerkiksi toimivilla viestintävälineillä ja -toimintatavoilla. Projektipäällikön onkin siis hyödyllistä esimerkiksi järjestää tapaamisia ja kokouksia ja johtaa niitä hyvin niin, että ne ovat tehokkaita ja hyödyllisiä tilaisuuksia. Projektipäällikön kannattaisi myös valmistautua siihen, että ihmisten välisiä konflikteja saattaa syntyä, ja hankkia työkaluja näiden käsittelemiseksi. (Pillai 2006) Ihmisten väliset ristiriidat luultavasti huonontavat työilmapiiriä, mistä saattaa kärsiä niin projektikemia, kommunikaatio kuin tiedon jakaminenkin. Näin ollen konfliktien käsittelyyn olisi hyvä olla olemassa keinoja, jotta niistä selvittäisiin mahdollisimman nopeasti ja pienin vahingoin.

Kuten aiemmin mainittiin, Gallagherin et al. (2015) mukaan projektipäällikön kokemat paineet voivat johtaa hänet kohtelevaan projektitiimin jäseniä hyvin tai huonosti, mikä osaltaan heijastuu tiimin jäsenten hyvinvointiin ja projektin onnistumiseen. Projektien onnistumisen kannalta olisi siis hyvä pitää huolta siitä, että projektipäälliköt voivat hyvin. Ensinnäkin olisi hyvä varmistaa, että projektipäälliköiden paineet eivät kasva liian suuriksi. Projekteilla tulisi siis esimerkiksi olla tarpeeksi resursseja sekä realistinen aikataulu. Lisäksi, kuten jo aiemmin mainittiin, Ekrotin et al. (2018) mukaan myös koettu organisaation tuki parantaa projektipäällikön työtyytyväisyyttä. Heidän mukaansa erityisesti tuettu urapolku vaikuttaa positiivisesti koetun organisaation tuen määrään. Lisäksi he totesivat, että mahdollisuus kouluttautua vahvistaa urapolun ja organisaation tuen välistä suhdetta. (Ekrot et al. 2018) Myös projektipäälliköitä tulisi siis tukea urallaan ja erityisesti antaa heillekin mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä. Pätevämmät projektipäälliköt tuottaisivat luultavasti lisäarvoa yritykselle tulevissakin projekteissa.

Ling et al. (2018) tutkivat erilaisten henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimien ja projektipäälliköiden työtyytyväisyyden välisiä suhteita. Heidän suositteliensa toimien ja yllä esiteltyjen käytäntöjen välillä on havaittavissa yhteneväisyyksiä. Ensinnäkin heidän mukaansa kykyjen kehittämisellä on merkittävä vaikutus projektipäälliköiden työtyytyväisyyteen. Organisaatioiden tulisi siis esimerkiksi olla halukkaita kehittämään henkilöstön taitoja sekä arvioimaan yksilöiden potentiaalia. Näiden lisäksi projektipäälliköiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa tutkimuksen mukaan valmennus. Organisaatioiden tulisi siis esimerkiksi rohkaista projektipäälliköitä suunnittelemaan uraansa sekä tarjota heille uraohjausta. Näiden lisäksi työn arvioinnin ja yksilöllisen johtamisen todettiin vaikuttavan projektipäälliköiden työtyytyväisyyteen. (Ling et al. 2018) Projektipäälliköidenkin voidaan siis todeta haluavan mahdollisuuksia kehittyä. Lisäksi yksilöiden huomioiminen näyttää edesauttavan työtyytyväisyyttä.

Kun henkilöstöjohtamisen vaikutuksista projektien onnistumiseen on ristiriitaisia tuloksia, on organisaatioissa syytä miettiä tarkkaan, mitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytäntöjä kannattaa toteuttaa. Kaikki henkilöstöjohtamisen toiminnot eivät ole relevantteja projektiympäristössä ja johtajien kannattaakin toteuttaa vain valittuja käytänteitä (Khan & Rasheed 2015). Kaikilla henkilöstöjohtamisen toimilla ei saada aikaan sellaisia tuloksia, että niihin resurssien käyttäminen voitaisiin nähdä kannattavana.

## 4. PÄÄTELMÄT

Ainutlaatuisina kokonaisuuksina projektit luovat työskentelylle erilaiset olosuhteet kuin rutiininomaisempi työskentely. Projekteissa työskenteleminen synnyttää työntekijöiden työhyvinvoinnille haasteita, joita ei sellaisenaan synny jatkuvammassa työskentelyssä. Kuvaan 2 on koottu tämän kandidaatintyön aineistosta löytyneet työhyvinvoinnin haasteet projekteissa. Projektimaisen työskentelyn aiheuttamat työhyvinvoinnin haasteet voivat johtaa työntekijöiden työpahoinvointiin ja lopulta jopa esimerkiksi työuupumuksen kokemusten syntymiseen. Näitä tässä työssä haasteiksi luokiteltuja seikkoja ei kuitenkaan välttämättä aina koeta negatiivisina. Yksilöstä riippuen kaikkia näitä ei välttämättä koeta haasteellisiksi ja toisaalta jotkut näistä voidaan nähdä jopa positiivisina, motivoivina asioina.

### **Työhyvinvoinnin haasteita projektiorganisaatioissa**

- Dynaamisen ympäristön aiheuttama stressi
- Epävarmuus tulevaisuudesta
- Projektien ainutlaatuisuudesta johtuva epävarmuus
- Projektien tavoitteiden synnyttämät paineet
- Sisäinen kilpailu
- Kuulumattomuuden tunne
- Kommunikoinnin haasteet
- Haasteet liittyen eri roolien väliseen siirtymiseen (jos työntekijä mukana useammassa projektissa)
- Urasuunnitteluun liittyvät haasteet
- Työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamisen haasteet

***Kuva 2.** Aineistosta löytyneet työhyvinvoinnin haasteet projekteissa.*

Tässä kandidaatintyössä tarkasteltiin myös henkilöstöjohtamisen ja projektin onnistumisen välisiä yhteyksiä. Kirjallisuuskatsauksen löydökset on koottu taulukkoon 2. Taulukon yläosaan on koottu aineistossa tarkastellut henkilöstöjohtamisen käytännöt. Taulukon alaosaan viivan alapuolelle on koottu seikkoja, jotka eivät ole henkilöstöjohtamisen toimintoja, mutta joihin voidaan vaikuttaa suoraan henkilöstöjohtamisen käytännöillä. Henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välisestä suhteesta löydettiin ristiriitaisia tutkimustuloksia. Työntekijöiden kehittämistä sekä rekrytointia pidetään osassa aineiston tutkimuksista merkittävänä projektin onnistumisen kannalta, mutta osassa merkittävää

suhdetta ei havaita. Kuitenkin työntekijöiden pätevyyden merkitys projektin onnistumiseen nousi esille kolmessa tutkimuksessa. Työntekijöiden osaamisen voidaan nähdä olevan linkittynyt työntekijöiden kehittämiseen sekä rekrytointiin, sillä näiden avulla projektitiimiläisten pätevyyttä voidaan parantaa. Tästä syystä ristiriitaisista tutkimustuloksista huolimatta työntekijöiden kehittäminen sekä rekrytointi voidaan nähdä vaikuttavan projektien onnistumiseen. Edellä mainittujen lisäksi työntekijöiden palkitseminen todettiin vaikuttavan projektien onnistumiseen kahdessa aineiston artikkelissa. Lisäksi mainintoja muista projektien onnistumiseen vaikuttavista henkilöstöjohtamisen käytännöistä havaittiin yksittäisissä tutkimuksissa. Myös nämä on lueteltu taulukossa 2. Ristiriitaisuuksista huolimatta hypoteesi henkilöstöjohtamisen positiivisista vaikutuksista projektien onnistumiseen voidaan nähdä saaneen tukea tämän kandidaatintyön kirjallisuuskatsauksen perusteella. Vastaus ei kuitenkaan ollut niin yksiselitteinen kuin oletettiin.

Taulukko 2. *Aineistosta löytyneiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja vaikutusalueiden suhteet projektin onnistumiseen eri tutkimuksissa.*

	<b>Tarkasteltu henkilöstöjohtamiseen liittyvä seikka</b>	<b>Aineisto, jossa positiivinen yhteys projektin onnistumiseen havaittu</b>	<b>Aineisto, jossa ei havaittu positiivista yhteyttä projektin onnistumiseen</b>
<b>Henkilöstöjohtamisen käytännöt</b>	Työntekijöiden kehittäminen/kouluttaminen	Nguyen & Hadikusumo (2018), Yang et al. (2015)	Chapano et al. (2018), Khan & Rasheed (2015)
	Työntekijöiden rekrytointi ja valinta	Khan & Rasheed (2015)	Chapano et al. (2018)
	Työntekijöiden suoritusten arviointi	Khan & Rasheed (2015)	Chapano et al. (2018)
	Työntekijöiden palkitseminen	Chapano et al. (2018), Khan & Rasheed (2015)	
	Työntekijöiden valtuuttaminen	Yang et al. (2015)	
	Tiimin kehittäminen (yli vuoden kestävät projektit)	Zwikael ja Unger-Aviram (2010)	
<b>Henkilöstöjohtamisen vaikutusalueet</b>	Työntekijöiden pätevyys	Nguyen & Hadikusumo (2018), Thi ja Swierczek (2010), Yang et al. (2015)	
	Tiedon omaksumiskyky	Popaitoon ja Siengthai (2014)	
	Kommunikaatio	Sinesilassie et al. (2017)	
	Projektipäällikön johtamistyyli	Müller & Turner (2007)	

Tarkasteltujen tutkimusten tulosten ristiriitaisuuteen on saattanut vaikuttaa se, että tutkimuksissa käytetyt projektin onnistumisen määritelmät poikkeavat osittain toisistaan. Tutkimuksissa käytetyt määritelmät eivät täysin täsmää toisiinsa, jolloin henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välistä suhdetta on tarkasteltu tutkimuksissa painottaen erilaisia onnistuneen projektin kriteerejä. Tutkimusten kriteereissä on kuitenkin samoja elementtejä, mikä mahdollistaa analyysin tekemisen.

Eri tutkimusten tulosten poikkeavuutta toisistaan voidaan pyrkiä selittämään myös sillä, että niitä on suoritettu eri maissa ja sen myötä myös eri kulttuureissa. Samanlainen käyttäytymismalli voidaan kokea eri kulttuureissa eri tavoin, jolloin sen vaikutukset projektin onnistumiseen voivat olla erilaiset. Tästä syystä tutkimusten tulosten yleistettävyyttä voidaan kyseenalaistaa, sillä jossain tutkimuksessa hyväksi todettu henkilöstöjohtamisen käytäntö ei välttämättä ole toimiva toisessa paikassa tai ajassa.

Tässä työssä tarkastellut tutkimukset on toteutettu hyödyntämällä kyselytutkimuksia ja haastatteluita. Tällöin tutkimukseen osallistuneet ovat kertoneet näkemyksensä asiasta, ja näin ollen vastauksia voidaan pitää subjektiivisina. Vaikka suurella vastausmäärällä voidaankin parantaa yleistettävyyttä, ovat vastaukset silti vastaajien arvioita tilanteesta. Vastaajan arviointiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi edellä mainittu kulttuuri. Myös tästä syystä voi tutkimustuloksien yleistettävyyttä tutkimustilanteesta eroaviin tilanteisiin pohdita.

Tämän kandidaatintyön tarkastelussa on hyödynnetty vain rajattua määrää aineistoa. Erityisesti lukujen 3.3 ja 3.4 henkilöstöjohtamisen ja projektien onnistumisen välisen suhteen tarkasteluun on käytetty 14 artikkelia. Tarkastelun ulkopuolelle on siis varmasti jäänyt samaan aiheeseen liittyviä tutkimuksia, joiden tulokset saattavat poiketa tässä kandidaatintyössä tarkasteltujen artikkeleiden tuloksista. Tästä syystä tämän kandidaatintyön tuloksia ei voida pitää kattavana listana projektien onnistumiseen vaikuttavista henkilöstöjohtamisen käytännöistä.

Vaikka tämän kandidaatintyön tarkastelussa löydettiin tiettyjä projektin onnistumista edesauttavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, olisi kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen organisaatio on ainutlaatuinen. Organisaatiot koostuvat yksilöistä, jotka kokevat asioita eri lailla ja joihin eri seikat vaikuttavat eri tavoin. Vaikka erilaisista listauksista voikin ottaa avukseen suuntaviivoja, on organisaatiossa itse lopulta määritettävä, mitkä toiminnot sopivat juuri sille ja sen henkilöstölle. Henkilöstöllä on kuitenkin suuri vaikutus organisaation menestykseen, jolloin siihen ja sen hyvinvointiin on syytä kiinnittää huomiota.

## LÄHTEET

- Ashforth, B.E., Kreiner, G.E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*. Vol. 25(3), pp. 472–491.
- Asquin, A., Garel, G. & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*. Vol. 28(2), pp. 166–172.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. (2011). Subjective well-being in organizations. In: Cameron, K.S. & Spreitzer G.M. (eds). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press, pp. 178–189.
- Beauregard, T. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management*. Vol. 22(2), pp. 218–237.
- Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*. Vol. 16(1), pp. 21–26.
- Belout, A. & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*. Vol. 22(1), pp. 1–11.
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H. & Cattell, K. (2014). Predictive modeling of workplace stress among construction professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 140(3).
- Burke, R.J. (2014). Improving individual and organizational health: implementing and learning from interventions. In: Biron, C., Burke, R.J. & Cooper, C.L. (eds). *Creating healthy workplaces: stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. Ashgate Publishing Ltd, pp. 1–19.
- Chapano, M., Iwu, C.G. & Twum-Darko, M. (2018). The impact of high performance work practices on project performance. A case study of construction companies in South Africa. *Acta Universitatis Danubius Oeconomica*. Vol. 14(1), pp. 45–59.
- Chen, H., Wei, J., Wang, K. & Peng, Y. (2016). Does employee relationship quality influence employee well-being? An empirical analysis based on manufacturing and service industries. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*. Vol. 26(5), pp. 559–576.



Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35(1), pp. 128–152.

Cooper, C. & Bevan, S. (2014). Business benefits of a healthy workforce. In: Day, A.E., Kelloway, K. & Hurrell, J.J.J. (eds). *Workplace well-being: how to build positive, psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons, pp. 27–49.

Crook, T.R., Todd, S.Y., Combs, J.G., Woehr, D.J. & Ketchen, D.J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96(3), pp. 443–456.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86(3), pp. 499–512.

Durmic, N. (2017). Integration models of project management with knowledge management. In: Handzic, M. & Bassi, A. (eds). *Knowledge and project management: a shared approach to improve performance*. Springer, pp. 25–50.

Ekrot, B., Rank, J., Kock, A. & Gemünden, H.G. (2018). Retaining and satisfying project managers - antecedents and outcomes of project managers' perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 29(12), pp. 1950–1971.

Gallagher, E.C., Mazur, A.K. & Ashkanasy, N.M. (2015). Rallying the troops or beating the horses? How project-related demands can lead to either high-performance or abusive supervision. *Project Management Journal*. Vol. 46(3), pp. 10–24.

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*. Vol. 21(6), pp. 449–455.

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. & Bakker, A.B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In: Houdmont, J. & Leka, S. (eds). *Contemporary occupational health psychology: global perspectives on research and practice*. Wiley Blackwell, pp. 124–150.

Hobbs, P. (2009). *Project management*. DK Pub.

Jin, H., Shen, L. & Wang, Z. (2018). Mapping the influence of project management on project cost. *KSCE Journal of Civil Engineering*. Vol. 22(9), pp. 3183–3195.

Keegan, A.E. & Den Hartog, D.N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*. Vol. 22(8), pp. 609–617.

- 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. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23(15), pp. 3085–3104.
- Kerzner, H. (2015). *Project management 2.0: leveraging tools, distributed collaboration, and metrics for project success*. John Wiley & Sons, Inc.
- Khan, A.S., & Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic work ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*. Vol. 33(2), pp. 435–445.
- Ling, F., Ning, Y., Chang, Y. & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction. *Engineering Construction and Architectural Management*. Vol. 25(5), pp. 654–669.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*. Vol. 131(6), pp. 803–855.
- Marnewick, C., Erasmus, W. & Joseph, N. (2016). Information technology project managers' competencies: an analysis of performance and personal competencies. *AOSIS*.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*. Vol. 2(2), pp. 99–113.
- Müller, R. (2009). *Project governance*. Gower.
- Müller, R. & Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*. Vol. 25(1), pp. 21–32.
- Nahum-Shani, I., Bamberger, P. & Bacharach, S. (2011). Social support and employee well-being: the conditioning effect of perceived patterns of supportive exchange. *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 52(1), pp. 123–139.
- Nguyen, H.T. & Hadikusumo, B.H.W. (2018). Human resource related factors and engineering, procurement, and construction (EPC) project success. *Journal of Financial Management of Property and Construction*. Vol. 23(1), pp. 24–39.
- Nicolini, D. (2002). In search of 'project chemistry'. *Construction Management and Economics*. Vol. 20(2), pp. 167–177.
- Pillai, M. (2006). Human side of project management. *AACE International Transactions*, PMS41-PMS46.

- Pinto, J.K., Dawood, S. & Pinto, M.B. (2014). Project management and burnout: implications of the Demand-Control-Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*. Vol. 32(4), pp. 578–589.
- Pinto, J.K. & Prescott, J.E. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*. Vol. 14(1), pp. 5–18.
- Piwowar-Sulej, K. (2017). Achieving HR function consistency as a challenge for HR practitioners in project-oriented organizations. *Electronic Journal of Knowledge Management*. Vol. 15(3), pp. 194–203.
- Pollack, J., Helm, J. & Adler, D. (2018). What is the iron triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 11(2), pp. 527–547.
- Popaitoon, S. & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*. Vol. 32(6), pp. 908–920.
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 5th ed. Project Management Institute.
- Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 53(3), pp. 617–635.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*. Vol. 57(2), pp. 173–203.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3(1), pp. 71–92.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*. Vol. 34(6), pp. 699–725.
- Shivarudrappa, D., Ramachandra, K. & Gopalakrishna, K. S. (2010). *Human resource management*, 2nd ed. Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.
- Sinesilassie, E.G., Tabish, S.Z.S. & Jha, K.N. (2017). Critical factors affecting schedule performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 24(5), pp. 757–773.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction application, assessment, cause, and consequences*. SAGE.

- Thi, C.H. & Swierczek, F.W. (2010). Critical success factors in project management: implication from Vietnam. *Asia Pacific Business Review*. Vol. 16(4), pp. 567–589.
- Turner, J.R., Huemann, M. & Keegan, A.E. (2008a). Human resource management in the project-oriented organization. Project Management Institute.
- Turner, R., Huemann, M. & Keegan, A. (2008b). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*. Vol. 26(5), pp. 577–585.
- Vander Elst, T., Van Den Broeck, A., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2014). On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: mediation by perceived control? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 87(4), pp. 671–693.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*. Vol. 14(2), pp. 121–141.
- Yang, L., Chen, J., Wu, K., Huang, D. & Cheng, C. (2015). A framework for evaluating relationship among HRM practices, project success and organizational benefit. *Quality & Quantity; International Journal of Methodology*. Vol. 49(3), pp. 1039–1061.
- Zwikael, O. & Unger-Aviram, E. (2010). HRM in project groups: the effect of project duration on team development effectiveness. *International Journal of Project Management*. Vol. 28(5), pp. 413–421.