

# **Projektijohtaminen sosiaaalialalla**

## **Integroiva kirjallisuuskatsaus**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2024

Riina Honkanen

## Tiivistelmä

Tekijä	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Riina Honkanen	Opinnäytetyö, YAMK	2024
	Sivumäärä	
	31 + 15 liitesivua	
Työn nimi		
<b>Projektijohtaminen sosiaalialalla</b>		
Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala		
Sosionomi (YAMK), sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut sosiaalialan projektijohtaminen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla projektijohtamisen nykytilaa sosiaalialalla. Tavoitteena oli lisätä tietoa sosiaalialan projektijohtamisen osaamisvaatimuksista. Tutkimus laajennettiin koskemaan julkista sektoria, sillä sosiaalialan projekteista oli vähän tutkimustietoa saatavilla.</p> <p>Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä oli integroiva kirjallisuuskatsaus. Tutkimusaineiston tiedonhaku toteutettiin Emerald Journals, EBSCO Cinahl, Journal.fi ja Finna tietokannoista sekä käsihakuna. Tutkimusaineistoksi muodostui 15 tutkimusartikkelia. Tutkimusaineisto analysoitiin mukaillen Henner &amp; Grönroos arviointikriteeristöjä. Tutkimuksen sisällönanalyysinä käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että julkinen sektori on projektoitunut. Suuri vaikutus julkisen sektorin projektoitumiseen on ollut Euroopan Unionilla. Projektityöskentely on siirtynyt sosiaalihuoltoon teknisiltä aloilta. Sosiaalialaa on uudistettu projektirahoituksella, mutta vaikutukset ovat jääneet puutteellisiksi. Julkinen sektori toimintaympäristönä vaikuttaa projektipäälliköiden rooliin ja toimivaltaan projektien toteuttamisessa. Projektien suureen määrään nähden, sosiaalialan projektijohtamista koskeva tutkimus on edelleen vähäistä.</p> <p>Tutkimustulosten avulla voidaan ymmärtää laajemmin julkisen sektorin projektijohtamiseen liittyviä osaamistarpeita ja tekijöitä, jotka ovat ominaisia julkisen sektorin toimintaympäristössä.</p>		
Asiasanat		
projektoituminen, projektijohtaminen, julkinen sektori, sosiaaliala		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Riina Honkanen	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	31 + 15 pages of appendices	
Title of Publication		
<b>Project management in the social sector</b>		
Integrative literature review		
Degree, Field of Study		
Master's degree programme in social and health care, transformational leadership in the social and health sector		
Abstract		
<p>The starting point for this research has been project management in the social sector. The purpose of this thesis was to describe the current state of project management in the social sector through an integrative literature review. The aim was to increase knowledge about the competence requirements of project management in the social sector. The study was extended to the public sector, as little research data was available on social sector projects.</p> <p>The research method used in this thesis was an integrative literature review. The data search of the research material was carried out using Emerald Journals, EBSCO CINAHL, Journal.fi and Finna databases and hand search. The research material consisted of 15 research articles. The research material was analysed according to the Henner &amp; Grönroos evaluation criteria. Thematic analysis was used for the content analysis of the research.</p> <p>The results showed that the public sector is projectified. The European Union has had a major impact on the projectification of the public sector. Project work has moved into social care from the technical fields. The social sector has been reformed through project funding, but the impact has been insufficient.</p> <p>The public sector as an environment affects the role and competence of project managers in project implementation. Given the large number of projects, research on project management in the social sector is still scarce.</p> <p>The results of this research will provide a broader understanding of the skills needs and factors that are specific to project management in the public sector and the public sector environment.</p>		
Keywords		
projectification, project management, public sector, social sector		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Projektijohtaminen sosiaalialalla .....	2
2.1	Projektin tarkoitus ja tavoite .....	2
2.2	Projektitoiminnan organisointi.....	2
2.3	Projektijohtaminen.....	3
2.4	Verkostojohtaminen.....	4
2.5	Projektipäällikön rooli.....	5
3	Projektit sosiaalialalla.....	7
4	Tutkimuksen toteutus.....	9
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	9
4.2	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	9
4.3	Integroiva kirjallisuuskatsaus .....	9
4.4	Aineiston valinta ja tiedonhaku .....	10
4.5	Aineiston analysointi.....	13
4.6	Teemoittelu .....	14
5	Tulokset.....	16
5.1	Projektijohtaminen sosiaalialalla .....	16
5.2	Projektipäällikön rooli sosiaalialan projekteissa .....	18
6	Pohdinta .....	21
6.1	Tulosten tarkastelu .....	21
6.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	23
6.3	Johtopäätökset .....	24
6.4	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet .....	25
	Lähteet .....	27
	Liitteet.....	33

Liite 1. Tutkimukseen valitun aineiston esittely

Liite 2: Teemoittelu

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa, kuten koko yhteiskunnassa, kehittämistyöllä on suuri merkitys. Kehittämistyön avulla pyritään uudistumaan ja kehittämään parempia toimintatapoja. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittäminen on myös poliittinen intressi, mistä kertovat erilaiset valtakunnalliset kehittämisohjelmat. Kehittämistyö on kasvanut määrällisesti ja strategisesta näkökulmasta, mutta tutkimuskirjallisuus aiheesta on melko niukkaa. Kehittämisosaamiselle on tarvetta kehittämistoiminnan kasvaessa. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 3, 6.)

Projektityö on nähty ratkaisuna sosiaali- ja terveystyön kehittämiseen. Projektityö ei kuitenkaan ole yksiulotteista. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on ominaisuuksia, jotka asettavat haasteita hankkeille. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat poikkeuksellisen monimutkaisia, minkä vuoksi projektityön kriittiselle tarkastelulle onkin tarvetta. (Suhonen & Paasivaara 2015, 3–4.) 2000-luvulla projektimaisesti toteutettujen kehittämishankkeiden määrä on kasvanut ja laajentunut toiminta on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kritiikkiä on aiheuttanut esimerkiksi vähäiset voimavarat perustehtävän toteuttamisessa ja kiire, minkä seurauksena projektityö kuvautuu hallitsemattomana ja pirstaleisena. (Rinne 2009, 16–17; Husso ym. 2014, 274.)

Hyvinvointipalveluissa projektit toteutuvat yleensä muiden jokapäiväisten työtehtävien ohella, jonka vuoksi niiden johtaminen on haastavaa. Projekteissa esiintyviin haasteisiin voidaan pääsääntöisesti vastata laadukkaasti johtamisen keinoin. Hyvinvointipalveluissa toteutetaan myös pitkiä ja laajoja projekteja, joiden avulla toimintaa, johtamista ja henkilöstöä kehitetään. Suurissa projekteissa osaamisvaatimukset projektityöskentelylle ja projektijohtamiselle korostuvat. (Paasivaara ym. 2013, 5.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla projektijohtamisen nykytilaa sosiaalialalla. Tavoitteena on lisätä tietoa sosiaalialan projektijohtamisen osaamisvaatimuksista.

## 2 Projektijohtaminen sosiaalialalla

### 2.1 Projekti

Projektin määritelmä ei ole kirjallisuuden mukaan täysin yksiselitteinen. Projektin ajatellaan kuitenkin olevan rajattu kokonaisuus, jossa on määritelty käytettävät resurssit, kuten aika, kustannukset ja laajuus. Lisäksi projektille on asetettu tavoite. (Mäntyneva 2016, 11.) Pääsääntöisesti projektin tavoitteena on aikaansaada muutos (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217). Projekteja toteutetaan kaikilla organisaatiotasolla. Projekti voi koskea yksittäistä henkilöä tai ryhmää. Projekti voi toteutua yhdessä toimintayksikössä tai useiden eri organisaatioiden toimintayksiköissä. (Project Management Institute 2017, 11h.)

Onnistuneen projektin lähtökohtana toimii tarpeiden kartoitus ja niiden analysointi (Paasi-vaara ym. 2013, 7). Projektityöskentelyä voidaan hyödyntää palveluun, organisaatioon, tuotteeseen, toimintatapaan, prosessiin tai ihmisiin liittyvässä kehittämisessä (Kymäläinen ym. 2016, 10). Projektimainen toiminta kasvaa eri organisaatioissa, jonka vuoksi projektihallinnan tarve korostuu. Projektien keinoin toiminnan ohjattavuutta ja mitattavuutta voidaan parantaa. Projektit mahdollistavat organisaation kehittämisen strategian mukaista tavoitetta kohti. Projektitoiminta edellyttää organisaation johdolta projektin ohjaamiseen ja seurantaan liittyvien käytäntöjen ja riittävän osaamisen hallintaa. (Mäntyneva 2016, 9.)

### 2.2 Projektoituminen

Kuten monilla muillakin tieteenaloilla, myös projektitutkimuksella on oma kielensä, joka on pääasiassa omaksuttu projektinhallinnan käytännöstä. Vaikka projektipäälliköillä ja projektinhallinnan ammattilaisilla on omat käsitteensä ja kielensä, on hyvin vähän projektitutkimuksen alalle ominaisia termejä. Yksi esimerkki on kuitenkin "projektoituminen". (Maylor & Turkulainen 2019, 565.) Yksi ensimmäisistä termiä käyttäneistä kirjoittajista oli Midler, joka käsitteli autovalmistaja Renaultin projektoitumista (Aubry ja Lenfle, 2012; Midler, 1995, Maylorin & Turkulaisen 2019, 565 mukaan). Midler kuvaa projektoitumista nelivaiheisena prosessina, joka on saanut alkunsa epävirallisesta projektikoordinoinnista. Projektoituminen etenee toiseen, keskitettyyn projektinhallinnan vaiheeseen. Kolmannessa projektoitumisen vaiheessa organisaation projektihallintaan muodostuu struktuuri ja autonomia. Viimeisessä vaiheessa organisaation pysyvät prosessit muuttuvat projektoitumisen myötä. (Midler 1995, 364–371.) Lisääntyneen tutkimuksen myötä projektoituminen ymmärretään nykyään perustavanlaatuisena sosiaalisesti muuttuvana ilmiönä, jolla on monimutkaisia seurauksia eikä ainoastaan organisaation uudelleenjärjestelyn rakenteellisena kehityskulkuna. (Jacobsson & Jalocha 2021, 1598). Wagner ym. (2022, 111) mukaan projektoituminen ilmiönä

ei rajoitu pelkästään talouteen, vaan se on lisääntyvässä määrin havaittavissa myös muilla yhteiskunnan sektoreilla.

### 2.3 Projektijohtaminen

Projektijohtaminen on levinnyt 1980-luvulta lähtien nykyaikaiseksi, lähes oletusarvoiseksi työn organisointimuodoksi kaikkialla maailmassa. Vastineen tuottaminen veronmaksajien rahoille edellyttää tehokasta ja toimivaa organisaatiota, joka puolestaan edellyttää joustavuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin. Projektinhallintaa voidaan hyödyntää tässä suhteessa suunnitteluun ja valvontaan. (Poulsen & Löfgren 2013.)

Projektijohtamisessa on erityispiirteitä, joita muussa johtamisessa ei ole. Menestyvä projekti on monella tapaa yhteydessä johtamiseen. (Paasivaara ym. 2008, 109.) Projektijohtaminen edellyttää tiedon, taitojen ja menetelmien soveltamista, jotta projektille asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Onnistunut projektinhallinta voidaan siten määritellä jatkuvaksi projektin tavoitteiden saavuttamiseksi rajatun ajan ja rajattujen kustannusten sisällä, halutulla suoritusasteella, samalla kun hyödynnetään projektille osoitettuja resursseja tehokkaasti ja tulokset ovat asiakkaan hyväksymiä. (Kerzner 2017, 2–3.)

Paasivaara ym. (2013, 97–99) mukaan projektijohtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen tarkoittaa projektin käytännön toteuttamiseen liittyviin toimiin, joita ovat suunnittelu, seuranta sekä raportointi. Projektin eri vaiheiden kautta voidaan tarkastella asioiden johtamista. Projektin eri vaiheissa tulee painottaa eri asioita. Jokin vaihe vaatii enemmän suunnittelua, kun taas toisessa vaiheessa projektipäällikön tulee keskittyä enemmän henkilöstön hyvinvointiin. Projektipäällikön tulee johtaa myös tehtävien toteuttamista. Asioiden johtamisen keskeinen ydin on taito hahmottaa projekti kokonaisuutena ja ymmärtää asioiden johtamisen osa-alueet. Asioiden johtamisen kyky edellyttää tuntemusta projektityöstä.

Aiemmin projektijohtamisessa on painotettu enemmän asioiden johtamista, painotus on sittemmin siirtynyt enemmän ihmisten johtamiseen. (Paasivaara ym. 2013, 107–108.) Nykyään johtamista tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, jossa yhdistyvät asia- ja ihmislähtöisyys, johtajan ja työntekijän vuorovaikutus ja strateginen sekä käytännön johtaminen (Risänen & Hujala 2017, 82). Projektityön erityisen luonteen vuoksi tässä opinnäytetyössä kuvataan asioiden ja ihmisten johtamista erikseen, vaikka käytännössä ne sulautuvat toisiinsa.

Projekteissa yhteistyö on välttämätöntä. Toimivan vuorovaikutuksen rooli korostuu projekteissa, joissa projektityöntekijät työskentelevät kaukana toisistaan. Motivoivan työskenteilyilmapiirin luominen ja oman johtajuuden tiedostaminen ovat tulosta ihmisten johtamisesta. Edellytyksenä onnistuneelle projektille on yhteistyö ja verkostoituminen. Haasteita ihmisten

johtamisessa ovat vuorovaikutukseen, työhyvinvointiin, luottamukseen, projektiryhmän itseohjautuvuuteen sekä innostuneisuuteen liittyvät teemat. (Paasivaara ym. 2013, 99,107.)

Menestyvässä projektissa pitäisi kyetä tunnistamaan työyhteisön aineelliset voimavarat ja aineettomat resurssit, kuten projektityöntekijöiden sekä verkostojen osaaminen. Tiedon kulku tulee varmistaa, jotta kaikilla projektiin osallistuvilla tahoilla on tieto projektin etenemisestä ja sen sisällöstä. Hyvinvointipalveluiden projekteissa työntekijöiden hyvinvointia tärkeämpää on projektin toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen, mikä ei tue projektin onnistumista. Hyvinvoivat työntekijät edesauttavat projektin onnistumista ja se tulisi huomioida projektin johtamisessa. (Paasivaara ym. 2013, 108–111.)

Itseohjautuvan projektiryhmän luominen on erityisen haastavaa ihmisten johtamisessa. Johtajan tulisi tukea ja ohjata projektiryhmien itsenäistä työskentelyä valmentavalla työotteella. Luottamus ryhmän itsenäiseen toimintaan ja työskentelyyn innostaminen ovat merkittävässä roolissa itseohjautuvuuden syntymisessä. (Zenger ym. 2004, Paasivaara ym. 2013, 112–113 mukaan.) Projektipäälliköiden on osoitettava rehellisyyttä edistääkseen luottamuksen ilmapiiriä (Kerzner 2017, 117). Luottamuksen syntyyn on panostettava erityisesti projektin alkuvaiheessa. Näin projektin henkilöstä kykenee suoriutumaan tehtävistään menestyksekkäästi ja hyvässä yhteistyössä. (Paasivaara ym. 2013, 115.)

Hyvinvointipalveluissa vallitsevassa niukassa henkilöstötilanteessa ja jatkuvien muutosten keskellä on erityisen tärkeää valaa työntekijöihin innostusta. Johtajalla tulisi olla aito halu synnyttää työyhteisössä omaehtoista ja myönteistä toimintakulttuuria, mihin innostaminen perustuu. On tärkeää, että johtaja toimii itse innostuneesti antaen esimerkkiä muille. (Paasivaara ym. 2008, 66; Paasivaara ym. 2013, 115–116.)

## 2.4 Verkostojohtaminen

Projektiryhmä koostuu usein monien eri alojen asiantuntijoista, joiden osaaminen täydentää toisiaan. Nykyisessä työelämässä johtajuus on enenevässä määrin verkostomaista. (Kymäläinen ym. 2016, 44–45.) Verkostojohtaminen ja –työskentely ovatkin yksi ajankohtaisimmista nykyajan johtamiseen liittyvistä osaamistarpeista, mikä näkyy myös sosiaali- ja terveyshuollon kehittämisessä. Verkostot muodostuvat monista toimijoista ja toisistaan jonkin verran poikkeavista organisaatioista, jonka seurauksena johtamisessa ilmenee ominaisuuksia, jotka poikkeavat perinteisistä johtamismalleista. Johtajalla ei esimerkiksi välttämättä ole kaikissa verkoston organisaatioissa toimivaltaa, mutta hänen vastuullaan on siitä huolimatta edistää asioita. (Sankelo & Heikkilä 2015, 195; Niiranen 2016, 306–307.) Verkostojohtamisen tavoitteena on saada organisaatioiden useat eri tiimit tekemään sujuvaa yhteistyötä (Sydänmaanlakka 2015).

Moniammatillisissa verkostoissa johtajalta voi puuttua kaikkien eri ammattiryhmien substanssiosaaminen, jonka vuoksi verkostosta olisi tärkeää luoda saumaton kokonaisuus. Vaikka verkostotyöskentelyssä jaetaan yhteinen tarve jonkin asian toteuttamiselle, siihen liittyy myös mahdollisesti erilaisia intressejä, jotka tulisi hyväksyä. Johtamiseen liittyvä valta ei ole verkostoissa useinkaan näkyvää eikä valta perustu johtajan asemaan omassa organisaatiossa. Esiin voi nousta konflikteja, jotka liittyvät esimerkiksi eri toimijoiden autonomiaan ja siihen liittyviin oletuksiin, joita tulee esiin sekä verkoston sisä- että ulkopuolella. Verkoston johtajan tulisi saada kaikkien siihen kuuluvien toimijoiden taidot hyödynnettyä, mikä vaatii luottamusta sen jäsenten asiantuntemukseen. (Antila 2012; Ospina & Saz-Garranza 2010, Niiranen 2016, 307–308 mukaan.)

## 2.5 Projektipäällikön rooli

Projektipäällikön ydintehtävä on hallita projektia kokonaisuutena. Projektipäällikkö vastaa päivittäisjohtamisesta sekä hallitsee projektin kokonaisuuksia henkilöstön ja asioiden osalta. Onnistuneen projektin kannalta projektipäällikön rooli on hyvin merkittävä. Projektiin voi kuulua useita pienempiä kokonaisuuksia ja eri vaiheita, joiden kokonaishallinnasta projektipäällikkö vastaa. Tärkeää olisi kuitenkin hahmottaa projekti yhtenä kokonaisuutena. Myös ihmisten ja asioiden johtaminen tulisi ymmärtää kokonaisuutena, sillä niiden erottaminen toisistaan on vaikeaa. Kokonaisuuden hallinnan tukena korostuu projektipäällikön asema tiedon vastaanottajana sekä välittäjänä, jonka mahdollistaa laaja-alainen vuorovaikutus sekä sisäisesti että sidosryhmien välillä. Projektin hallinnan tukena projektipäälliköllä on projektisuunnitelma, palaverit ja niistä koostetut pöytäkirjat sekä työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut. Näillä keinoin projektipäällikkö kykenee valvomaan projektin etenemistä. (Paasivaara ym. 2013, 93–97, 111–112.)

Projektipäällikkö ei aina ole projektityöntekijöiden tosiasiallinen esihenkilö, mutta hänen tulee omata samanlaiset johtamistaidot kuin esihenkilöillä. Haasteena johtamisessa voi olla se, ettei projektityöntekijän esihenkilö ole valmis antamaan työntekijän täyttä panosta projektiin, vaikka tämä olisi projektipäällikön toive. Projektipäällikkö on vastuussa projektin organisoimisesta ja sopivien työntekijöiden valinnasta. Projektipäällikön yksi keskeinen tehtävä on saada hyödynnettyä projektityöntekijöiden osaaminen projektin edistämiseksi. Tämän vuoksi projektiryhmän olisi tärkeää olla tietoinen työntekijöiden ammattitaidosta ja rooleista tulisi keskustella avoimesti. Näin jäsenet saadaan myös sitoutumaan työskentelyyn paremmin. (Mäntyneva 2016, 34–39.)

Projektipäällikön oma aktiivisuus korostuu tilanteissa, joissa projekti ei etene sujuvasti. Projektia on edistettävä päättäväisesti vastoinkäymisistä huolimatta vaihtelevissa tilanteissa. (Mäntyneva 2016, 34–37.) Projektipäällikkö, joka hallitsee kokonaisuuksia sujuvasti, on

tietoinen mitä projektissa tapahtuu ja pystyy puuttumaan mahdollisiin ongelmiin nopeasti sekä palauttamaan työskentelyn oikeille raiteille. Projektipäällikön tulisi myös kyetä ennakkoimaan tulevia tehtäviä laaja-alaisesti. (Paasivaara ym. 2008, 111.) Projektipäällikön tulee valvoa työskentelyn etenemistä ja lisäksi resurssien käyttöä sekä aikataulua (Paasivaara ym. 2013, 102). Projektipäällikön tulee lisäksi olla tietoinen toteutuneista kustannuksista, jotta budjetissa pysytään. Tämä tapahtuu vertaamalla toteutuneita kustannuksia arvioituihin kustannuksiin. (Mäntyneva 2016, 97.)

Viestintätaidoilla on suuri merkitys projektipäällikön roolissa. Kyky ottaa projektiryhmältä palautetta vastaan ja olla oma itsensä ovat osa hyväksi projektipäälliköksi kasvua. Aiemmin mainittujen taitojen lisäksi projektipäälliköltä tulisi löytyä ideoita, motivaatiota sekä kykyä kohdata ryhmään liittyviä haasteita. Menestyneillä projektipäälliköillä on uskallusta olla luovia, ja he näyttävät omalla esimerkillään tietä eteenpäin. He antavat työntekijöille tunnustusta, sitouttavat, uskaltavat vaatia ja tiedottavat asioista. Menestyneet projektipäälliköt osaavat lisäksi vaihtaa johtamistyyliä tilanteeseen sopivaksi. (Paasivaara ym. 2008, 115–116.)

Projektipäällikköä kokonaishallinnassa auttaa johto- tai ohjausryhmä, joka vastaa projektin isoista linjoista. Ohjausryhmän merkitys projektin onnistumiselle on suuri. (Paasivaara ym. 2013, 93.) Ohjausryhmä muodostuu eri sidosryhmien edustajista, jotka tuovat omaa tietouttaan projektin hyödynnettäväksi. Ohjausryhmän jäsenet voivat olla esimerkiksi toteuttajaorganisaation jäseniä, viranomaisia, järjestöjen ja rahoittajantahon edustajia. (Kymäläinen ym. 2016, 31.) Projektipäällikön on tärkeää arvioida koko projektin ajan, ollaanko tehdyillä toimilla saavuttamassa projektille asetettuja tavoitteita. Mikäli näyttää, että tavoitteisiin ei päästä nykyisellä toiminnalla, on sen suuntaa mietittävä uudestaan. Isoissa projekteissa tässä pohdinnassa on hyvä hyödyntää ohjausryhmän ammattitaitoa. (Paasivaara ym. 2013, 104.)

### 3 Projektit sosiaalialalla

Projektinhallinnasta on tullut lähes oleellinen osa nykyaikaisia julkisia organisaatioita. Siitä huolimatta empiirinen tutkimus aiheesta julkishallinnossa on vähäistä suhteessa yhteiskunnan rakenteissa tapahtuneisiin muutoksiin ja sosiaaliturvajärjestelmään. Vaikka on syytä uskoa, että projektijohtamista on toteutettu maailmanlaajuisesti erilaisissa valtion organisaatioissa, on julkishallinnon projektijohtamisen kirjallisuus vielä niukkaa. (Rinne 2009, 26; Poulsen & Löfgren 2013.)

Sosiaalipalveluiden avulla tuotetaan hyvinvointia yhteiskunnassa (Rinne 2009, 14). Rantala & Sulkunen (2006, 8–9) puhuvat projektityhteiskunnasta ja perustelevat asiaa toteamalla, että projektit organisaatiomuotona ovat vallanneet tilaa perinteisemmältä valtion ohjaukselta. Projekteista on tullut sosiaalisen ongelmanratkaisun symboleita, joka on paljolti seurausta julkista sektoria koskevista poliittisista uudistuksista. Tilapäisten organisaatioiden, erityisesti projektien, odotetaan tarjoavan joustavampia ja tehokkaampia vaihtoehtoja julkisen sektorin perinteiselle byrokraattiselle organisoinnille. Monet uudistukset käynnistetään rajatun lainsäädännön ja rahoituksen avulla. Projektit ovat enenevässä määrin kehitystyön, virastojen välisten järjestelyjen ja yhteistoiminnan organisointimuoto pysyvien organisaatioiden sisällä ja välillä. (Sjöblom ym. 2013.)

Ensimmäiset sosiaalialan projektit toteutuivat 1980-luvulla, jotka liittyivät erilaisiin uudistusohjelmiin. Projektitoiminnan vauhdittajana toimi sosiaalialaa koskeva lainsäädäntö, joka korosti tutkimus-, kokeilu- ja kehittämistoimintaa. Suomen liittyttyä Euroopan Unioniin vuonna 1995, projektien määrä kasvoi. Euroopan unioni rahoitti projekteja, joiden toteutus liittyi unionin sosiaalisiin ja alueellisiin strategioihin. (Rinne 2009, 16.)

Haasteet, joihin hyvinvointialojen projektit ovat vastanneet, liittyvät väestön ikääntymiseen, kustannusten kasvuun ja lääketieteen kehittymiseen. Projektityöskentely on siirtynyt hyvinvointialoilta yrityksistä. Projekteja on kaupattu ratkaisuksi hyvinvointialan haasteisiin, jotka perustuvat vaatimukseen sote-palveluiden tehostamisesta ja laadun parantamisesta. (Paasivaara ym. 2013, 12.) Projektityöskentelyn taustalla on usein myös muutokset lainsäädännössä tai poliittiset linjaukset (Stenvall & Virtanen 2012, 16).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat poikkeuksellisen monimutkaisia. Projektityö sosiaali- ja terveydenhuollossa ei ole yksiulotteista ja lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollossa on erityispiirteitä, jotka asettavat haasteita projekteille. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on ominaista vahva ammattitaito. Projektinhallintaan liittyy paljon asioita, jotka ovat tiedostamattomia tai jopa piilossa, mutta jotka vaikuttavat sosiaali- ja terveydenhuollon projektityöhön. (Suhonen & Paasivaara 2015, 3–7.)

Suhonen & Paasivaara (2015, 14–15) toteuttaman tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon projektityötä luonnehdittiin projektinhallinnaksi organisoidussa kaaoksessa, ammattikuntien ja organisaatioiden välisillä valtataisteluilla, eri sektoreiden kanssa tehtävän yhteistyöhön liittyvillä asenteilla, onnistuneella tiimihengellä ja moniulotteisella vertaistuella. Valtarakenteet näkyivät projektiyhteistyön eri tasoilla: projektiryhmätasolla, ammattiryhmien välisellä tasolla sekä organisaatioiden ja kuntien tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tulisi harkita myös muita työn organisointitapoja kuin projekteja, kun pyritään lisäämään eri sektoreiden välistä yhteistyötä ongelmien ratkaisemiseksi asiakaslähtöisesti.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla projektijohtamisen nykytilaa sosiaalialalla. Tavoitteena on lisätä tietoa sosiaalialan projektijohtamisen osaamisvaatimuksista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista projektijohtaminen on sosiaalialalla?
2. Millainen on projektipäällikön rooli sosiaalialan projekteissa?

### 4.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut integroiva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsaus hallintotieteellisenä tutkimustekniikkana on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista metodia. Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta kokoamalla tutkimustuloksia, jotka luovat perustan uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsaus terminä pitää katsauksen lisäksi sisällään kriittistä arviointia. (Salminen 2011, 4–5.)

### 4.3 Integroiva kirjallisuuskatsaus

Integroiva kirjallisuuskatsaus on tutkimusmuoto, joka tuottaa uutta tietoa tarkastellusta aiheesta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan, arvioidaan ja syntetisoidaan kirjallisuutta aiheesta integroidusti siten, että aiheeseen syntyy uusia viitteitä ja näkökulmia. (Torraco 2016.) Materiaalina katsauksessa käytetään vertaisarvioituja tutkimuksia sekä ammatillista materiaalia. Integroiva kirjallisuuskatsaus auttaa havaitsemaan mitä asioita tutkimus tai tieteellinen keskustelu ei ole huomionnut. Katsaukselle asetettu tutkimuskysymys on keskeinen osa sen toteuttamista. (Vilkkä 2023.)

Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tekijän tulee perustella, miksi kirjallisuuskatsaus on valittu käsiteltävän ongelman tai ilmiön tutkimusmenetelmäksi. Kirjallisuuskatsauksen tarpeen perusteena voi olla aiheen tärkeys alalla, mikä voi motivoida lukijoita lukemaan katsauksen. (Torraco 2016.) Kirjallisuuskatsauksissa tarkastellaan harvoin kaikkia aikaisemman tutkimuksen näkökulmia. Pikemminkin katsaus johdattaa tekijän ja lukijan aikaisemman tutkimuksen erityispiirteisiin, joita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. Tämän seurauksena katsaus muodostaa tarinan analysoimalla kirjallisuutta kriittisesti ja tekemällä siitä erityisiä johtopäätöksiä. (Torraco 2005, 361.)

Katsauksen organisointi alkaa johdonmukaisella käsitteellisellä strukturoinnilla. Keskeinen osa katsausta on aiheen käsitteellinen jäsentäminen, joka tulee aloittaa varhaisessa vaiheessa. On tärkeää kuvata ja osoittaa miten kirjallisuutta analysoitiin ja raportoitiin. Tutkimukseen sisällytettävän kirjallisuuden valinnat on perusteltava. Kirjallisuus on integroivan kirjallisuuskatsauksen dataa ja sen hankinnassa käytetyt avainsanat ja tietokannat ovat kiinnostavia raportoinnin näkökulmasta. Aineistoa voi tarkastella eri näkökulmista katsauksen tarkoituksesta ja aiheesta riippuen. Kirjallisuutta voi analysoida lukemalla aineisto kokonaisuudessaan tai analysoimalla ainoastaan menetelmiä ja tuloksia. Aineistoa voi myös tarkastella vaiheittain käymällä ensin läpi tiivistelmät, jonka jälkeen aineistolle tehdään perusteellisempi katsaus. Seuraavaksi tulisi käsitellä sitä, kuinka kirjallisuuden keskeiset ideat ja teemat tunnistettiin ja luokiteltiin. Tutkimuksen suorittamisessa käytetyt tutkimusmenetelmät tulee tehdä mahdollisimman läpinäkyviksi. Kuten muunkin tutkimuksen kohdalla, integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tulee käydä ilmi, kuinka arviointiprosessia käytettiin tutkimuksen synteessin ja tulosten kehittämiseen ja esittelyyn. (Torraco 2005, 359–361)

#### 4.4 Aineiston valinta ja tiedonhaku

Opinnäytetyön tiedonhaku toteutettiin tammi- ja helmikuussa 2024 Emerald Journals, EBSCO Cinahl, Journal.fi ja Finna tietokannoista. Aineiston valinnassa sovellettiin taulukon 1 mukaisia sisäänotto- ja poissulkukriteereitä.

Sisäänottokriteeri:	Poissulkukriteeri:
Aineistoja haetaan vuosilta 2013–2023.	Yli 10 vuotta vanhat aineistot.
Haetaan suomen- ja englanninkielisiä aineistoja.	Muut kuin suomen- tai englanninkieliset aineistot.
Aineisto käsittelee julkisen sektorin projekteja.	Aineisto käsittelee muita kuin julkisen sektorin projekteja.
Aineisto on saatavilla järkevillä resursseilla.	Aineisto ei ole saatavilla järkevillä resursseilla.
Haetaan sosiaali- ja terveysalan tutkimusaineistoja.	Muut kuin sosiaali- ja terveysalan tutkimusaineistot.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aineiston valintakriteerit.

Tutkimusaineiston muodostivat vuosien 2013–2023 välillä julkaistut koko tekstinä saatavilla olevat maksuttomat tieteelliset artikkelit ja väitöskirjat. Hakusanat määriteltiin suomen ja englannin kielellä ja hakusanoja yhdisteltiin keskenään. Tiedonhaun toteutuksessa apuna käytettiin LAB-ammattikorkeakoulun opettajan tukea hakusanojen muodostamiseksi.

Ennen varsinaista tiedonhakua toteutettiin koetiedonhakuja eri tietokannoissa, jolloin keuhkettiin eri hakusanoja ja niiden yhdistelmiä. Koetiedonhaussa kävi ilmi, ettei suomenkielistä tutkimusaineistoa löytynyt juurikaan. Tämän vuoksi haku laajennettiin myös englanninkieliseen aineistoon. Hakusanat muokattiin englanniksi sekä suomeksi. Koetiedonhaussa tuli lisäksi esille, ettei sosiaalialaa koskevaa aineistoa löytynyt lähes ollenkaan. Tämän johdosta aineisto laajennettiin koskemaan julkista sektoria, mistä oli tutkimusaineistoa saatavilla ja mitä sosiaaliala suureksi osaksi on.

Tiedonhaussa hakusanoina on käytetty projektijohtaminen sosiaaliala, projektit, projektit sosiaalihuolto, projektijohtaminen sosiaalialalla, kehittämishanke, kehittämishanke sosiaalialalla, kehittämishanke sosiaaliala, projektit hyvinvointiyhteiskunta, projektit, järjestö, projekti AND julkinen sektori. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin suomenkielisten hakusanojen vastineita. Aineistoa haettiin neljästä tietokannasta hakusanojen ja tietokantojen hakurajauksien avulla, jonka seurauksena tuloksia saatiin yhteensä 3167. Aineistoa seuloitiin suuresta tulosmäärästä tietokannoittain ja valittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä tutkimusartikkeleita otsikoiden perusteella. Otsikoiden perusteella hyväksytyjä tuloksia oli 170. Seuraavassa vaiheessa tutkimusartikkeleiden tiivistelmiä tarkasteltiin tutkimuskysymysten näkökulmista, minkä jälkeen tutkimusartikkeleiden määrä oli 19. Seuraavaksi tutkimusaineisto käytiin kokonaisena tekstinä läpi sisäänotto- ja poissulkukriteerit huomioiden. Tietokantahaun ja samojen artikkeleiden poiston jälkeen tuloksia oli seitsemän. Käsihakua käytettiin apuna tutkimusartikkeleiden löytämisessä, sillä tietokannoista löytyneiden artikkeleiden määrä oli jäädä melko vähäiseksi. Käsihaun avulla tutkimusartikkeleita löydettiin vielä kahdeksan. Lopulta tutkimusaineistoksi valittiin 15 tutkimusartikkelia. Taulukossa 2 on kuvattu käytetyt hakusanat ja niiden yhdistelmät sekä aineistonhaun tulokset tietokannoittain.

Tietokanta:	Hakusanat:	Hakutulosten lukumäärä yhteensä:	Otsikon perusteella valitut:	Tiivistelmän perusteella valitut:	Koko tekstin perusteella valitut:
Journal.fi	projektijohtaminen sosiaaliala, projektit, projektit sosiaalihuolto, projektijohtaminen sosiaalialalla, kehittämishanke, kehittämishanke sosiaalialalla, kehittämishanke sosiaaliala, projektit hyvinvointiyhteiskunta, projektit, järjestö	1645	117	8	8
Emerald Journals	project management AND non-profit organizations, project management AND public sector, project management AND social economy	1500	43	9	5
Finna	projekti AND julkinen sektori	21	1	1	1
LAB Primo			1	1	1
Käsinhaku			8	8	8
Yhteensä:		3166	170	27	23
Tuplien poiston jälkeen:					15

Taulukko 2. Tiedonhaku.

#### 4.5 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston laadunarviointi tehtiin mukailleen (Henner & Grönroos 2011) laatimia arviointikriteeristöjä. Tutkimuslähteiden kritiikki tarkoittaa viitteiden laadun ja raportoitujen tulosten luotettavuuden arviointia. Jokaisen yksittäisen tutkimuksen vahvuuksia ja puutteita tulee arvioida, jotta voidaan arvioida sen tutkimusväitteitä ja metodologiaa sekä varmistaa tutkimustulosten pätevyys ja uskottavuus. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus ja laatu perustuu pitkälti siinä käytettäviin lähteisiin. (Efron & Ravid, 2018, 94–95.)

Arvioinnin perusteella kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto todettiin pääosin laadukkaaksi. Yleisimmät laadulliset puutteet koskivat tutkimusharhaa, jota ei oltu arvioitu riittävästi kuudessa tutkimusartikkelissa (Godenhjelm ym., 2015; Bogacz-Wojtanowska & Jałocha, 2016; Blixt & Kirytopoulos, 2017; Fred & Hall, 2017; Fred, 2018; Ahosola & Lumme-Sandt, 2019). Taulukossa 3 kuvataan tutkimusaineiston laadunarviointi. Aineiston tarkempi esittely Liite 1. Tutkimukseen valitun aineiston esittely.

Artikkeli	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
Ahosola & Lumme-Sandt, 2019	**	**	**	**	**	**	—	**	—	*
Blixt & Kirytopoulos, 2017	**	**	**	**	**	**	—	**	**	**
Bogacz-Wojtanowska & Jałocha, 2016	**	*	**	**	**	**	—	**	*	**
Fred, 2018	**	**	**	**	*	*	—	**	**	**
Fred & Hall, 2017	**	*	**	**	**	**	—	**	—	**
Godenhjelm, 2016	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Godenhjelm ym., 2015	**	**	**	**	**	**	—	**	**	**
Gomes ym., 2018	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**
Hernandez & Cormican, 2016	**	**	**	**	**	*	—	**	—	**
Jałocha, 2019	**	**	**	**	**	**	**	**	*	**
Jałocha ym., 2014	**	**	*	*	*	*	**	**	**	**
Jewer ym., 2023	**	**	**	**	**	*	**	**	**	**
Karlsen ym., 2020	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
Kubičková & Hodžić, 2020	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**
Lehtinen, 2013	**	**	**	**	**	**	**	**	**	*
Kriteeri Asteikko ** täyttää arviointikriteerit täysin, * täyttää arviointikriteerit osittain, _ täyttää arviointikriteerit välttävästi tai ei lainkaan, x arviointikriteeri ei sovellu.										

Taulukko 3. Tutkimukseen valittujen alkuperäisten artikkelien laadunarviointi mukailleen Henner & Grönroos 2011, 19. Arviointikriteerit sarakkeittain: 1. Tutkimuksen tausta ja teoreettinen viitekehys on selkeästi ilmaistu, 2. Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja

tutkimusongelmat on selkeästi muotoiltu. 3. Tutkimusasetelma on kuvattu selkeästi, 4. Tutkimusympäristö ja -olosuhteet on kuvattu asianmukaisesti, 5. Tutkittavat muuttujat ja niiden mittaaminen on kuvattu, 6. Aineisto ja analyysimenetelmät on kuvattu selkeästi, 7. Tutkimusharhaa on arvioitu, 8. Tutkimus vastaa selkeästi tavoitteeseensa, 9. Tutkimuksen rajoituksia ja yleistettävyyttä pohditaan, 10. Relevanssi katsauksen aiheen kannalta.

#### 4.6 Teemoittelu

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysointimenetelmänä hyödynnettiin teemoittelu. Tutkimusaineiston analyysi voi tapahtua monella eri tavalla. Laadullisen tutkimusaineiston analyysi tapahtuu tavallisesti hyödyntämällä teemoittelu, tyypittelyä, sisällönerittelyä, diskursianalyysiä ja keskusteluanalyysiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi on kiinteästi yhteydessä aineiston hankintaan. Aineiston analysointia jatketaan sen hankinnan jälkeen. Aineistoa luetaan yhä uudelleen ja hahmotellaan teemoja, kategorioita ja luokkia, mihin aineistoa voitaisiin ryhmitellä. Samalla luetaan edelleen muita tutkimuksia ja teoriaa tutkimusaiheeseen liittyen. Aineiston analyysin avulla tutkimusilmiötä on tarkoitus kuvailla, tulkita sekä ymmärtää. (Juuti & Puusa 2020a.)

Teemojen, eli keskeisten aiheiden, muodostaminen toteutuu pääsääntöisesti aineistolähtöisesti, jolloin tekstistä etsitään yhdistäviä tai erottavia asioita. Teorialähtöinen, jonkin tietyn viitekehysten tai teorian mukaan etenevä teemoittelu on myös vaihtoehto. Apuna teemojen muodostamisessa voidaan hyödyntää koodausta tai kvantifiointia. Taulukot auttavat havainnoimaan keskeisiä asioita aineistosta, minkä jälkeen niille mietitään yhdistäviä nimittäjiä eli teemoja. Tutkimusraportissa tuodaan esille sitaatteja aineistosta teemoja käsitellessä. Sitaattien avulla havainnollistetaan esimerkkejä ja tuodaan analyysiin pohjaava tutkimusaineisto näkyväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teema kuvaa jotakin tärkeää aineistossa suhteessa tutkimuskysymykseen, ja se edustaa jonkinasteista vastauksen mallia tai merkitystä aineistossa. Prosessi alkaa, kun tutkija alkaa huomata ja etsiä aineistosta merkityskuvioita ja mahdollisesti kiinnostavia asioita - tämä voi tapahtua jo tiedonkeruun aikana. Kunkin teeman kertoman tarinan tunnistamisen lisäksi on tärkeää pohtia, miten se sopii laajempaan yleiseen tarinaan, joka aineistosta kerrotaan suhteessa tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin, jotta varmistetaan, ettei teemojen välillä ole liikaa päällekkäisyyttä. On siis pohdittava teemoja itsessään ja kutakin teemaa suhteessa toisiinsa. Osana tarkentamista tunnistetaan, sisältääkö teema alateemoja. Alateemat ovat pohjimmiltaan teemoja teeman sisällä. Niistä voi olla hyötyä, kun halutaan

jäsentää erityisen suurta ja monimutkaista teemaa ja osoittaa aineiston merkityshierarkia. (Braun & Clarke 2006, 10–22.)

Opinnäytetyön aineisto koostui lähes kokonaan englanninkielisistä tutkimusartikkeleista, minkä vuoksi aineiston läpikäyminen ja suomentaminen vei runsaasti aikaa. Englanninkielisen tekstin kääntämisessä käytettiin apuna DeepL-sovellusta, jolla voidaan kääntää 1500 merkin pituinen teksti yhdellä kertaa. Aineisto sisälsi paljon ilmaisia ja lyhenteitä, mitä ei voinut kääntää suoraan suomeksi ja niiden suomenkielisiä merkityksiä tuli päätellä sen mukaan missä asiayhteydessä ne ilmenivät.

Teemoittelun tuloksena tutkimusaineistosta nousi esiin kolme eri yläteemaa: projektoituminen, projektien tutkimuksen haasteet ja projektijohtaminen julkisella sektorilla. Taulukossa 4 on kuvattu yhden alateeman muodostuminen. Teemoittelun tarkempi esittely Liite 2. Teemoittelu.

Alkuperäisilmaisu tutkimusaineistosta:	Pelkistys:	Alateema:	Yläteema: Projektoituminen
"Vaikka vertailutietoja projektoitumisen kehityksestä on vaikea saada, ei ole epäilystäkään siitä, että projektien käyttö myös julkisella sektorilla on lisääntynyt dramaattisesti monissa maissa." (Godenhjelm ym. 2015, 327)	Tarkkojen vertailutietojen puutteesta huolimatta voidaan todeta, että projektien käyttö julkisella sektorilla on kasvanut.	Julkisen sektorin projektityöskentely.	
"Julkinen sektori projektoituu, mitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä rakenteellisista muutoksista julkisella sektorilla yleensä ja erityisesti EU:ssa." (Godenhjelm 2016, 64)	Julkisen sektorin projektoituminen on rakenteellinen muutos, joka koskee julkista sektoria erityisesti Euroopan Unionin jäsenmaissa.		
"Tutkimus osoittaa selvästi, että Puolaan hankkeiden muodossa siirretyt EU:n varat ovat edistäneet Puolan julkisen sektorin projektoitumista." (Jalocha 2019, 594)	Euroopan Unioni on vaikuttanut Puolan julkisen sektorin projektoitumiseen.		
"2000-luvulla lähes kaikki suomalaiset sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisimmät uudistukset on toteutettu osana kansallisia ohjelmia. Uudistamisen käytännön välineenä toimivien hankkeiden ja projektien määrä kuntien hyvinvointipalveluissa on kasvanut varsin suureksi." (Ahosola & Lumme-Sandt 2019, 229.)	Suomessa sosiaali- ja terveysalan uudistukset on toteutettu projekteina, joiden määrä on kasvanut.		
"Julkisen sektorin organisaatiot hyödyntävät yhä useammin projekteja täyttääkseen rakenteelliset ja infrastruktuurin kehittämismuutoksensa." (Gomes ym. 2018, 210.)	Projekteja hyödynnetään julkisen sektorin kehittämisessä yhä enemmän.		

Taulukko 4. Yhden alateeman muodostuminen.

## 5 Tulokset

### 5.1 Projektijohtaminen sosiaalialalla

Tutkimuskysymykseen, millaista projektijohtaminen on sosiaalialalla, vastataan kahdella yläteemalla. Kirjallisuuskatsauksen aineistosta nousi esiin yläteemat projektoituminen ja projektien tutkimuksen haasteet. Projektitoiminnan lisääntyminen julkisella sektorilla ja sosiaalialalla kävi ilmi useasta tutkimuksesta. Tarkan vertailutiedon puuttumisesta huolimatta voidaan todeta, että projektien käyttäminen julkisella sektorilla on kasvanut suuresti monissa maissa (Godenhjelm ym. 2015, 327). Julkisen sektorin organisaatioissa projektityöskentelyä hyödynnetään erityisesti rakenteellisiin ja infrastruktuuriin liittyvissä kehittämisvelvoitteissa (Gomes ym. 2018, 210). Suomessa 2000-luvulla suurin osa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksista on toimeenpantu kansallisten ohjelmien yhteydessä. Projekteja ja hankkeita on käytetty uudistusten välineenä ja niiden määrä onkin kasvanut melko suureksi kunnallisissa hyvinvointipalveluissa. (Ahosola & Lumme-Sandt 2019, 229.) Julkisen sektorin projektoituminen on kasvanut erityisesti Euroopan Unionin myötä monissa maissa. Projektoitumisen myötä julkisella sektorilla tapahtuu rakenteellisia muutoksia. (Godenhjelm 2016, 64.) Esimerkiksi Puolan julkisen sektorin projektoituminen voidaan yhdistää Euroopan unionin myötä tapahtuneisiin projektien muodossa toteutuneisiin varojen siirtoihin (Jałocha 2019, 594).

Projektoitumisen voidaan katsoa olevan strateginen toimenpide, jota Euroopan unioni hyödyntää saadakseen muutoksia aikaan jäsenvaltioissaan. Hallinnon projektoituminen on edellytys sille, että jäsenmaat täyttävät EU:n asettamat tavoitteet ja odotukset ja mikäli jäsenmaat haluavat hyötyä Euroopan unionin rahoituksesta. (Godenhjelm ym. 2015, 334.) EU toisin sanoen siirtää projektitoimintakäytäntöjään sen jäsenvaltioihin (Jałocha 2019, 597). Euroopan unioni tukee sosiaalisia investointeja useiden projektirahastojen kautta. EU:n projektirahoitusjärjestelmien myötä projektityöskentely ja projektilogiikka lisääntyvät. (Fred & Hall 2017, 186; Fred 2018, 33.)

Julkisella sektorilla projektit toimivat osana pysyviä rakenteita ja ne ovat myös osa poliittishallinnollista toimintaympäristöä. Projektitoimintaa määrittää tällöin samanlaiset rakenteelliset säännöt, normit, strategia sekä hallintoperiaatteet. (Godenhjelm ym. 2015, 325.) Projektit voidaan kokea usein joustavammaksi kuin perinteinen byrokratia, mutta harvoin projektien avulla voidaan kuitenkaan irtautua perinteisestä hallinnosta (Fred 2018, 181). Julkisella sektorilla toimintaympäristö vaikuttaa julkisten organisaatioiden resursseihin, linjauksiin ja toimintatapoihin yleensä voimakkaammin kuin yksityisellä sektorilla. (Gomes ym. 2018, 210). Sosiaali- ja terveydenhuollossa, jota voidaan kutsua pehmeämmäksi

poliittiseksi toimialaksi, on hyödynnetty yhä enemmän tilapäisiä organisaatiomuotoja. Yhtenä vaikuttavana tekijänä on Euroopan unionin rahoitus, joka edellyttää tilapäisten organisaatioiden käyttämistä. (Fred & Hall 2017, 193.)

Euroopan unionin myötä julkisen sektorin projektit ovat enenevässä määrin riippuvaisia ennalta määritellyistä hallintostandardeista, mitä kohti EU otti ensiaskeleet ohjelmakaudella 2014–2020. Standardoinnilla Euroopan unioni pyrkii vahvistamaan ohjelmien hallinnointiin ja valvontaan osallistuvien viranomaisten hallinnollisia valmiuksia. (Godenhjelm 2016, 66.) Euroopan komissiossa onkin luotu räätälöity menetelmä, jota suositellaan hyödynnettäväksi EU:n osarahoittamien projektien toteuttamiseen (Jalocha 2019, 583). Saadaksean rahoitusta Euroopan unionista tulee hakemusta tehdessä käyttää projektihallintovälineitä, kuten toteutettavuustutkimusta tai kustannus-hyötyanalyysiä. Myös muita välineitä tulee käyttää projektin toteuttamisen ja seurannan aikana. (Kubíčková & Hodžic 2020, 1007.)

Tutkimustulosten mukaan sosiaalisten innovaatioprojektien mittaaminen on vaikeampaa kuin perinteisen liiketoimintaa suuntautuneen projektin. Projektijohtamisessa arvoa ja onnistumista mitataan yleensä määrällisesti. Sosiaalisissa projekteissa arvon ja onnistumisen mittarit ovat kuitenkin laadullisia. (Hernandez & Cormican 2016, 240.) Sosiaalisissa yrityksissä mitataan enemmän tuotoksia kuin tuloksia, minkä vuoksi voidaan todeta, että projektien vaikutusten ymmärtämisessä on paljon parannettavaa sosiaalialalla. Sosiaalisten yritysten yleisimmin käytettyjä projektihallintavälineitä ovat projektibudjetti, perinteiset taloudelliset arvioinnit sekä S.W.O.T./P.E.S.T.L.E.-analyysi. (Kubíčková & Hodžic 2020, 1007–1009.) Sellaiset projektien koordinointi- ja seurantamekanismit, joiden avulla kyetään hyödyntämään julkisen sektorin projektien tuloksia, ovat äärimmäisen tärkeitä (Godenhjelm 2016, 64). Suomalaisissa hankeraporteissa hankkeiden konkreettisia vaikutuksia on kuvattu pääasiassa oletuksina, mikä viittaa sosiaalialan projektien hankalaan mittaamiseen ja vaikutusten arviointiin (Ahosola & Lumme-Sandt, 2019, 238).

Useissa tutkimuksissa tuotiin esille tarve lisätutkimukselle koskien julkisen sektorin projektien teoreettista ymmärrystä sekä julkisen sektorin että sosiaalialan projektihallintaa. Projektitoiminnan lisääntyminen julkisen sektorin kontekstissa edellyttää parempaa teoreettista ymmärrystä, jossa huomioidaan julkisen sektorin erityispiirteet (Godenhjelm ym. 2015, 345). Useimmissa projektihallintoa koskevissa tutkimuksissa on tarkasteltu yksittäisiä projekteja yksittäisinä tapahtumina, mikä vaikeuttaa julkisessa toimintaympäristössä toteutuvien projektien analysointia (Godenhjelm 2016, 64). Sosiaalisia yrityksiä koskeva projektihallintatutkimus on vajavaista, vaikka siitä voisi olla hyötyä sosiaalisten yritysten projekteissa (Jewer ym. 2023, 442). Tutkimustietoa koskien sosiaalisten innovaatioprojektien projektijohtamista on jonkin verran, mutta empiiristä aineistoa on vielä saatavissa niukasti.

Vähäisen aineiston vuoksi projektipäälliköille suunnattuja oppaita ja ohjeistuksia on saatavilla vähän. (Hernandez & Cormican 2016, 237.) Voidaankin todeta, että tutkimustieto ja kirjallisuus koskien julkisen sektorin projektihallintaa on vähäistä (Blixt & Kirytopoulos 2017, 289).

## 5.2 Projektipäällikön rooli sosiaalialan projekteissa

Tutkimuskysymykseen kaksi, millainen on projektipäällikön rooli sosiaalialan projekteissa, vastataan teemoittelussa esiin nousseella yläteemalla projektijohtaminen julkisella sektorilla. Tutkimustuloksissa nousi esille osittain samoja osaamisvaatimuksia menestykselle projektipäällikölle julkisen sektorin toimintaympäristössä. Australian julkista sektoria koskevassa tutkimuksessa selvisi, että onnistunut projektinhallinta edellyttää teknisen ja kontekstiin liittyvän osaamisen lisäksi korkealaatuista käyttäytymisosaamista (Jalocha ym. 2014, 255; Blixt & Kirytopoulos 2017, 295). Gomes ym. (2019, 220) mukaan projektipäällikölle kriittisiä osa-alueita ovat julkisen hallinnon ja organisaation tuntemus, tekninen osaaminen ja projektinhallintakokemus. Sosiaalisissa yrityksissä voidaan tunnistaa lisäksi niille ominainen kaksoislogiikka, joka viittaa sosiaaliseen ja markkinalogiikkaan. Sosiaalisissa yrityksissä projektipäällikön tulee kyetä tunnistamaan tämä kaksoislogiikka ja yhteensovittamaan projektinhallinnassa. Kyky hallita projektia niin sanotussa hybridioorganisaatiossa edellyttää neuvotteluilmapiirin luomista sekä osallistavan johtamisen ja konfliktinhallinnan valmiuksia. (Jewer ym. 2023, 440.)

Mintzberg kehitti 1970-luvulla johtamisroolien viitekehyksen. Viitekehyksen mukaan johtamisrooli voidaan nähdä organisoituna käyttäytymiskokonaisuutena, joka kuuluu tunnistettavaan virkaan tai asemaan (Mintzberg 1975, 54, Karlsenin ym. 2020, 157–158 mukaan.) Alun perin Mintzberg ehdotti kymmentä roolia, joita johtajan tulisi käyttää rinnakkain. McCall ja Segrist testasivat 1980-luvulla rooleja ja havaitsivat, että neljässä kymmenestä roolista oli siinä määrin päällekkäisyyksiä, ettei niitä voinut erottaa muista rooleista. McCallin ja Segristin tutkimuksen tuloksia mukaillen Grover ym. (1993) vahvistivat Mintzbergin roolitypologian kuusi roolia, joita ovat johtaja, resurssien jakaja, tiedottaja, yrittäjä, yhteyshenkilö ja valvoja. (McCall & Segrist 1980; Grover ym. 1993, Karlsenin ym. 2020, 157–158 mukaan.)

Karlsen ym. (2020, 158, 167) käyttivät tutkimuksessaan edellä mainittuja kuutta roolia, jotka ovat kuvattuna seuraavasti. Johtajana projektipäällikkö on vastuussa projektiryhmän jäsenen palkkaamisesta, tiimin rakentamisesta, valvonnasta, koulutuksesta, johtamisesta, delegoimisesta, tukemisesta ja motivoimisesta projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä rooli on pääasiassa projektiryhmän sisäinen. Resurssien kohdentajan roolissa projektipäällikön on päätettävä, miten inhimilliset, taloudelliset ja tietotekniset resurssit jaetaan eri toimintojen suorittamiseksi. Tässä roolissa korostuvat projektinhallintatoiminnot, kuten

suunnittelu, organisointi, koordinointi ja valvonta, ja rooli on pääasiassa projektin sisäinen. Tiedottajan roolissa korostetaan projektin ja ratkaisujen hyväksynnän edistämistä organisaatiossa, jonka osa projektipäällikkö on. Tämä tarkoittaa viestintää ja vuoropuhelua linjaorganisaation, työntekijöiden ja poliittisten päättäjien kanssa. Yrittäjän roolissa projektipäällikkö varmistaa, että mahdollisuudet ymmärretään, suunnitellaan, toteutetaan ja hyödynnetään strategisesti organisaatiossa. Yhteyshenkilön roolissa projektipäällikkö viestii ulkoisen ympäristön kanssa, ja siihen kuuluu tiedonvaihto sidosryhmien, kuten asukkaiden ja tiedotusvälineiden kanssa. Tämä on aktiivinen, ulkoinen rooli. Valvojan roolissa korostuu ulkoisen ympäristön tulkitseminen, jotta pysytään ajan tasalla merkityksellisistä muutoksista ja ratkaisuista. Projektipäällikkö tunnistaa uusia ideoita organisaationsa ulkopuolisista lähteistä. Projektipäällikön on hallittava kaikki kuusi roolia, jotta hän voi johtaa julkista fuusiohanketta menestyksekkäästi.

Johtajan ja resurssien jakajan rooli käsittää hyvät johtamisvalmiudet ja laajan ymmärryksen julkisen sektorin prosesseista ja organisaatioista. Tiedottajan, yhteyshenkilön ja valvojan roolilla viitataan viestinnän tärkeyteen. Viestintä on tärkeää projektin aloituksesta alkaen. Viestinnässä eri sidosryhmien välillä voidaan hyödyntää erilaisia viestintäkanavia, kuten tapaamisia, sähköposteja ja verkkosivustoja sekä julisteita. Yrittäjän roolissa korostuu uusien näkökulmien, ideoiden ja liiketoimintaratkaisujen kartoittaminen. Seminaarit voivat olla yksi keino tiedon ja kokemusten vaihtamiseen. Projektipäällikkö voi hyötyä myös ylemmän johtajan tuesta tilanteissa, joissa hän ei itse osaa antaa oikeaa tietoa tai ratkaisua työntekijöille. Projektipäällikkö voi keskustella johtotason kanssa myös vaatimuksista, mahdollisuuksista, mahdollisista ratkaisuista ja uusista toimintatavoista. (Karlsen ym. 2020, 162–163.)

Julkinen sektori toimintaympäristönä voi hankaloittaa projektipäälliköiden täysivaltaista toimimista. Tehokkaita projektinhallintamenetelmiä ei aina kyetä hyödyntämään, jotta projektien vaikuttavuus ja tehokkuus lisääntyisivät. (Blixt & Kirytopoulos 2017, 295.) Julkisella sektorilla päätöksentekovallasta kuuluu poliitikoille, joista projektipäällikkö on riippuvainen tehdessään projektiin liittyvä ratkaisuja ja selvityksiä (Karlsen ym. 2020, 166). Henkilöstön nähdään olevan riippuvainen johdosta ja viime kädessä poliittisesta päätöksenteosta projekteihin liittyen (Fred & Hall 2017, 201).

Ruotsalaisessa kunnassa projektijohtamisen tueksi kehitettiin projektimalli konsultin kanssa. Projektimalli on käytössä koko organisaatiossa ja kaikkien sosiaalisten innovaatioprojektien tulee käyttää mallia. Saadakseen varoja projektiin kunnan sijoitusrahastosta, tulee henkilöstön suorittaa projektinhallintakurssi, jossa projektimalli esitellään. (Fred & Hall 2017, 195.) Projektinhallintakonsulttien käytöllä voidaan paikata vähäistä projektinhallintaosaamista ja hyödyntää konsulttien asiantuntemusta (Blixt & Kirytopoulos 2017, 295).

Portugalissa on panostettu julkisen sektorin viranomaisten koulutukseen, jossa keskitytään jatkuvaan parantamiseen, strategiaan, suorituskyvyn mittaamiseen sekä projektijohtamiseen. Projektihallinnan osaamiseen on panostettu myös Australiassa, missä on järjestetty koulutusta julkisen sektorin viranomaisille sen jälkeen, kun julkisen sektorin projektit eivät ole vastanneet niille asetettuihin odotuksiin. (Blixt & Kirytopoulos 2017, 296; Gomes ym. 2018, 208.) Karlsen ym. (2020, 167) totesivat tutkimuksessaan, että projektipäälliköiden teknistä osaamista tulee tukea. Teknisen osaamisen kartuttamisella voidaan vaikuttaa lisäksi projektin tavoitteiden saavuttamiseen.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla projektijohtamisen nykytilaa sosiaalialalla. Tavoitteena oli myös lisätä tietoa sosiaalialan projektijohtamisen osaamisvaatimuksista. Tutkimuksessa haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: millaista projektijohtaminen on sosiaalialalla ja millainen on projektipääällikön rooli sosiaalialan projekteissa. Näihin kysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastattua osittain. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, ettei sosiaalialan projekteista tai projektijohtamisesta ole juurikaan tutkimustietoa saatavilla. Tämän vuoksi ilmiötä tutkittiin julkisen sektorin toimintaympäristön näkökulmasta, sillä suuri osa sosiaalialasta toteutuu julkisen sektorin kontekstissa. Tietoa haettiin myös kansainvälisistä tietokannoista.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena sosiaalialan projektijohtamisen nykytilaan ja osaamisvaatimukseen liittyen tutkimusaineistosta muodostettiin kolme yläteemaa, jotka olivat projektoituminen, projektien tutkimuksen haasteet ja projektijohtaminen julkisella sektorilla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että julkinen sektori on projektoitunut ja projektien määrä julkisella sektorilla on kasvanut maailmanlaajuisesti. Muutosta voidaan pitää merkittävänä rakenteellisena muutoksena, jonka pitkän aikavälin seurauksia tulisi ymmärtää paremmin. Iso julkisen sektorin projektoitumiseen vaikuttava tekijä on Euroopan Unioni ja sen implementoimat uudistukset, jotka toteutetaan projekteina. Euroopan unionin projekti- ja hanketoiminta muuttaa jäsenvaltioiden hallintoa. Kyseessä on merkittävä asia, sillä projektien avulla EU rahoittaa julkista taloutta (Renfors 2022, 265).

Useat sosiaalialan uudistukset on Suomessa toteutettu kansallisten hankkeiden tai ohjelmien keinoin. Toukokuussa 2024 pelkästään Sote-palveluiden johtamiseen liittyviä tutkimuksia ja hankkeita oli käynnissä yhteensä 31 THL:n mukaan (THL). Sosiaalihuoltoon on kertynyt merkittävän runsaasti kehittämisvelkaa, jota on kurottu projekti- ja hankerahoituksen avulla. Kehittämisen seurauksena syntyneiden uusien toimintamallien täytäntöönpano on kuitenkin ollut vajavaista. (Koskiluoma 2024, 15.) Pienessä osassa projekteja on pystytty osoittamaan, että toimintamalli oli vakiintunut käytännön työhön projektin päätyttyä (Ahosola & Lumme-Sandt, 2019, 238). Innokylä-sivustolle kerätään toimintamalleja, jotka on kehitetty erilaisissa projekteissa ja hankkeissa. Toimintamallit ovat vapaasti kaikkien hyödynnettävissä. (Innokylä a.) Valmiita toimintamalleja sivustolta löytyy yhteensä 190 välilehden verran, minkä myötä projektitoiminta tulee entistä näkyvämmäksi (Innokylä b). Pelkästään kansallisessa Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus-ohjelmassa

hyvinvointialueet kehittivät Innokylään noin 1000 toimintamallia (Innokylä 2024). Projektien rooli sote-alan muutoksissa ja kehittämisessä on siis huomattava.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että julkisen sektorin ja sosiaalialan projektien mittaaminen ja arviointi on haastavaa. Projektien tulokset jäävät myös usein oletuksiksi eikä projekteilla tavoiteltuja muutoksia saada vietyä käytäntöön, minkä seurauksena niiden vaikuttavuus jää kysymysmerkiksi. Korhonen ym. (2023, 1, 12–13) tarkastelivat onnistunutta projektia kahdesta eri näkökulmasta, joita ovat menestyksekkäs projektijohtaminen ja organisatorinen menestys. Jokainen projekti vaatii tiettyjä vakiintuneita tapoja, joilla se pysyy onnistumisen tiellä, olipa kyse sitten projektinhallinnan onnistumisesta, organisaation onnistumisesta tai molemmista. Tämän tasapainon hallitsemiseksi olisi suositeltua sisällyttää organisaation menestysmittarit projektien suorituskyvyn mittaamiseen, vaikka se ei olekaan täysin ongelmattonta. Johtajat voisivat esimerkiksi sisällyttää organisaation menestysmittareita paitsi alkuperäisiin projektiehdotuksiinsa myös projektin toteutuksen aikaiseen suorituskyvyn mittaamiseen projektin hallinnan tukemiseksi. Vaihtoehtoisesti projektinhallinnan suorituskykymit-tareita on käsiteltävä myös toiminnallisina rajoitteina, kun keskustellaan laajemmasta organisaation menestyksestä.

Yhdessä kirjallisuuskatsauksen tutkimuksessa nimettiin projektinhallinnanvälineet, joita hyödynnetään eniten. Nämä välineet ovat projektibudjetti, perinteiset taloudelliset arvioinnit sekä S.W.O.T./P.E.S.T.L.E.-analyysi. Arviointivälineistä pohdittiin S.R.O.I.-menetelmän hyödyntämistä, mutta sen käyttäminen on koettu sosiaalisissa yrityksissä haasteelliseksi eikä sitä nähty toimivana arviointimenetelmänä projektityössä. (Kubičková & Hodžić 2020, 1007–1010.) SROI-menetelmää voidaan käyttää organisaatioiden tai projektien taloudellisen, yhteiskunnallisen sekä ympäristöön liittyvän vaikuttavuuden arviointiin. SROI-menetelmä pohjautuu sosiaaliseen tilinpitoon, arviointitutkimukseen sekä kustannus-hyötyanalyysiin. (Klemelä 2016, 8.)

Korhonen ym. (2023, 2, 10–11) mukaan projektin suorituskyvyn eri muodot, joita ovat ennalta määritelty suorituskyky, projektin hallintaan liittyvä suorituskyky ja jälkikäteinen arviointi kietoutuvat dynaamisesti toisiinsa ja niiden merkitys vaihtelee määriteltäessä, onko projekti onnistunut. Asia ei kuitenkaan ole kovin yksiselitteinen, sillä vaikka organisaation ja projektin tavoitteet eivät ole yhteydessä toisiinsa ja niitä haittaavat epäselvyydet, organisaatioiden voi silti olla mahdollista löytää keinoja, joilla saavutetaan sekä projektinhallinnan että organisaation menestys. Samaan aikaan projektia voidaan pitää epäonnistuneena tai "kalliina oppituntina", vaikka tavoitteet olisi sovitettu yhteen. Samoin projekti voi osoittautua "lyhytnäköiseksi", jos siinä kiinnitetään liikaa huomiota sen hallinnolliseen menestykseen, mikä voi johtaa myöhemmin lisätyöhön organisaation menestyksen saavuttamiseksi.

Projektinhallinnan ja organisaation samanaikaisen menestyksen saavuttaminen on siis haastavaa.

Julkinen sektori haastaa myös projektipäällikön työskentelyä, sillä projektipäällikkö on lopulta riippuvainen johtotason päätöksistä sekä poliittisesta päätöksenteosta. Projektiperusteinen työskentely saatetaan mieltää joustavana tapana toimia, vaikka tosiasiaassa julkisen sektorin hierarkiasta ei voida sen myötä poiketa. Euroopan unionin rahoittamissa projekteissa taasen EU määrittää projektinhallintaprosessin myötä projektipäällikön vastuut sekä työtehtävät. EU-rahoitteisessa projektissa projektipäälliköllä on kuitenkin mahdollisuuksia vaikuttaa johtamistapaan ja työskentely on hyvin itsenäistä. (Renfors 2022, 266–268.) Lisäksi organisaatioissa voi esiintyä puutteellista projektihallintaosaamista. Henkilöstön koulutuksesta tai projektikonsulttien käytöstä voi olla hyötyä lisääntyneen osaamisen ja projektimenestyksen kannalta.

Tutkimusaineistosta nousi vahvasti esille tarve julkisen sektorin ja sosiaalialan projektitoiminnan lisätutkimukselle. Tutkimustietoa tarvitaan lisää, mikä edistää julkisen sektorin projektoitumisilmiön ymmärrystä ja projektien parempaa hallintaa sekä onnistumista.

Tutkimustulokset ovat yhteneväisiä teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin verrattuna. Tutkimustulokset lisäävät tietoa julkisen sektorin ja osaltaan myös sosiaalialan projektitoiminnasta, projektijohtamisesta, sen haasteista sekä osaamisvaatimuksista.

## 6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Korkeakoulujen opinnäytetöissä tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön toimintaperiaatteita. Hyvän tieteellisen käytännön eli HTK:n peruseriaatteisiin kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, vastuunkanto sekä arvostus. Tieteellisen työn toteuttamisen suunnittelussa, toteuttamisessa ja dokumentoinnissa tulee ottaa huomioon huolellisuus sekä aiemmat tutkimukset. Tieteellinen toiminta tulee toteuttaa HTK-ohjeistuksen ja oman tieteenalan sääntöjen mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 9–13.)

Opinnäytetyön tiedonhaku toteutettiin luotettavista tietokannoista. Opinnäytetyössä hyödynnettyihin julkaisuihin viitataan asianmukaisilla lähdeviitteillä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14). Kirjallisuuskatsauksessa kunkin yksittäisen tutkimuksen vahvuudet ja puutteet tulee huomioida, jotta tutkimusväitteitä ja metodologiaa voidaan arvioida sekä varmistaa tutkimustulosten oikeellisuus ja uskottavuus. Katsauksen laatuun ja yhtenäisyyteen vaikuttaa suurelta osin siinä käytettävät lähteet. (Efron & Ravid 2018, 95.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija on kyennyt valinnoillaan uskottavasti vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja toteuttamaan tutkimuksen hyödyntäen

perusteltuja ja oikeita menetelmiä sekä lähestymistapoja. Tutkijan tulee kuvata tutkimusprosessi sellaisena kuin se on todellisuudessa toteutunut. Tutkimus täyttää eettisyyden vaatimukset, mikäli tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät voisivat näin ollen sellaisinaan toimia minkä tahansa muun hyvin toteutetun tutkimuksen ohjeistuksina. (Juuti & Puusa 2020b.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu integroiva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen periaatteita noudattaen. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu laadunarviointiin. Opinnäytetyö raportointiin noudattaen LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistusta.

Integroiva kirjallisuuskatsaus rakentui tutkimuskysymysten määrittelemisestä, tutkimusaineiston hausta sekä valinnasta, laadun arvioinnista, analysoinnista ja tulosten esittämisestä. Tutkimuskysymykset esitettiin raportissa selkeästi. Tutkimusaineistoa haettiin sähköisesti kotimaisista ja kansainvälisistä tietokannoista. Hakusanojen toimivuutta testattiin koehaulla, jotta pystyttiin suunnittelemaan mahdollisimman toimiva hakustrategia.

Aineisto käytiin läpi useaan kertaan ymmärryksen varmistamiseksi vertailemalla ja peilaaamalla niitä teorian tietoon. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit ilmaistiin selkeästi. Tutkimusaineistoon viitattiin asianmukaisesti ja sen arvoa sekä merkitystä pyrittiin tuomaan esille koko tutkimusprosessin ajan. Päätelmät, jotka aineiston pohjalta tehtiin, pyrittiin perustelemaan kattavasti tulosten käsittelyssä sekä pohdinnassa. Tutkimuksen aikana tiedotettiin subjektiivisen näkemyksen vaikutus prosessiin. Tutkija toteutti ensimmäistä kertaa tutkimuksen hyödyntäen integroivaa kirjallisuuskatsausta. Tutkimusprosessi kuvattiin kokonaisuudessaan tarkasti ja rehellisesti.

### 6.3 Johtopäätökset

Julkinen sektori toimintaympäristönä tuo projektityöhön omat haasteensa, jotka tulisi ymmärtää nykyistä paremmin. Tulisi pohtia sopiiko projektityö väliaikaisena organisaationa julkisen sektorin pysyviin organisaatioihin. Projektitoimintaa ei voida toteuttaa erillään julkisen sektorin hierarkiasta tai poliittisesta päätöksenteosta, vaikka se saatetaan kokea vapaampana työmuotona kuin perinteiset työskentelymenetelmät ja -prosessit.

Projektien käyttö julkisella sektorilla on kasvanut merkittävästi. Projektitoiminta on siirtynyt myös sosiaali- ja terveydenhuollon monimutkaisiin organisaatioihin. Sosiaalialan projektien mittaaminen ja arviointi on hankalaa niiden laadullisten ominaisuuksien vuoksi, eikä projektien tuloksia ole välttämättä kyetty hyödyntämään käytännössä sen päättymisen jälkeen.

Projektijohtamisosaaminen ja projektipäällikön rooli ovat keskeisessä roolissa onnistuneissa projekteissa. Tässä on suora yhtymäkohta tulevaisuuden osaamistarpeisiin, jossa projektihallinnan osaaminen on tärkeää. Kuten aiemmin tuli ilmi, ovat sosiaalialan organisaatiot hyvin monimutkaisia ja projektijohtamisessa on erityispiirteitä, mitä muussa johtamisessa ei ole. Tutkimuksen tulosten mukaan koulutuksesta katsottiin olevan hyötyä projektipäällikön työhön ja onnistuneeseen projektihallintaan. Koulutus on perusteltua, sillä projektipäällikön tulee hallita useita eri osa-alueita projektin aikana ja vastata projektin etenemistä usealle eri taholle. Projektien runsas määrä puoltaa myös tarvetta projektiosaamiselle nyt ja tulevaisuudessa.

Siihen nähden miten vahvasti projektien käytön lisääntyminen julkisella sektorilla ja sosiaalialalla tuli ilmi tutkimustuloksissa, niiden vaikutuksista on hämmentävän vähän tutkimustietoa saatavilla. Tutkimustulosten mukaan projektitoiminta on siirtynyt sosiaalihuoltoon perinteisemmiltä teknisiltä aloilta ja yksityiseltä sektorilta, mikä voi selittää olemassa olevan tutkimustiedon vähyyttä. Projektoituminen on vahvasti ulkoapäin ohjattua Euroopan Unionin tai paikallisen poliittisen päätöksenteon toimesta. Vaikka projekteja toteutetaan paljon, niiden vaikuttavuus jää usein epäselväksi. Vaikuttaa siltä, että projekti nähdään itseisarvona ja se liitetään toimintana tehokkuuteen sekä muutokseen. Projektin lopputulos ja sillä aikaansaatu muutos jäävät projektityössä kuitenkin liian vähäiselle huomiolle.

#### 6.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella julkisen sektorin organisaatioissa ja sosiaalialan toimintayksiköissä kannattaa panostaa projektipäälliköiden kouluttamiseen. Koulutuksen avulla projektiosaaminen organisaatiossa kasvaa ja projektien tavoitteisiin päästään todennäköisemmin. Projektityöskentelymallin kehittäminen voi toimia tukena projektityöskentelyssä. Projektien mittaamiseen ja vaikuttavuuden arviointiin kannattaa kiinnittää huomiota, jotta projektien tuloksia kyetään hyödyntämään käytännön työssä nykyistä paremmin. Jotta projekteissa kehitetyt toimintamallit saadaan vietyä käytäntöön, tulee projektin seurantaan ja toimintamallien täytäntöönpanoon panostaa jo projektin aikana tai projektia suunniteltaessa.

Useassa tämän kirjallisuuskatsauksen sisältämässä tutkimuksessa mainittiin julkista sektoria ja sosiaalialaa koskevan tutkimustiedon vähäinen määrä, minkä vuoksi luotettavia kontrolloituja tutkimuksia tarvitaan lisää projektijohtamisen kehittämisen ja osaamistarpeiden tunnistamisen tueksi.

Päällimmäiseksi jatkotutkimusaiheeksi nousi nimenomaan sosiaalialan projektitoiminnan ja -johtamisen tutkiminen. Julkinen sektori toimintaympäristönä tarjoaisi monia

tutkimusmahdollisuuksia, sillä siellä toteutetaan sekä kansallisia uudistamisohjelmia että Euroopan Unionin rahoittamia projekteja ja hankkeita. Toisena jatkotutkimusaiheena aineistosta nousi esiin projektien vaikutusten arviointiin, mittaamiseen ja seurantaan tarkoitettujen menetelmien kehittäminen. Näin taattaisiin se, että projekteissa kehitetyt toimintamallit pystyttäisiin hyödyntämään nykyistä paremmin ja projektilla tavoiteltu muutos saavutettaisiin. Projektien ja hankkeiden määrä tuskin tulee vähänemään tulevaisuudessa, minkä vuoksi tarkempaa tietoa sosiaalialan projekteista tarvitaan.

## Lähteet

- Ahosola, P. & Lumme-Sandt, K. 2019. Vanhustyön kehittämishankkeet vanhustalvelujärjestelmän vastuita rakentamassa. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti*. Vol. 27 (3), 228–245. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.30668/janus.69647>
- Blixt, C. & Kirytopoulos, K. 2017. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *The International journal of public sector management*. Vol. 30 (3), 286–300. Viitattu 5.5.2024. Saatavissa <https://doi.org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*. Vol. 3 (2). Viitattu 27.4.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/235356393\\_Using\\_thematic\\_analysis\\_in\\_psychology](https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology)
- Efron, S. E. & Ravid, R. 2018. *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. E-kirja. New York: The Gillford Press. Primo.
- Fred, M. 2018. *Projectification The Trojan horse of local government*. Väitöskirja. Viitattu 28.2.2024. Saatavissa [https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/37164681/Fred2018\\_Projectification\\_the\\_Trojan\\_horse.pdf](https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/37164681/Fred2018_Projectification_the_Trojan_horse.pdf)
- Fred, M. & Hall, P. 2017. A Projectified Public Administration. How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns. *Statsvetenskaplig tidskrift*. Vol. 119 (1). Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/16647>
- Godenhjelm, S. 2016. Project organisations and governance – processes, actors, actions and participatory procedures. Väitöskirja. Viitattu 5.5.2024. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/items/1c4e64e7-505b-4e73-aac8-e02cb4ed4dfb>
- Godenhjelm, S., Lundin, R. A. & Sjöblom S. 2015. Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 8 (2). Viitattu 28.4.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Gomes, C. F., Small, M. H. & Yasin, M. M. 2018. Towards excellence in managing the public-sector project cycle: a TQM context. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 32 (2), 207–228. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://doi.org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJPSM-11-2017-0315>

Henner, A. & Grönroos, E. 2011. Röntgenhoitajan työnkuva teleradiologiassa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 3 (1). Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/finjehew/article/view/4073>

Hernandez, Y. & Cormican, K. 2016. Towards the Effective Management of Social Innovation Projects: Insights from Project Management. Procedia Computer Science. Vol. 100, 237–243. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187705091632316X>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Husso, M., Virkki, T., Holma, J., Notko, M. & Laitila A. 2014. Väkivallan kohtaamisen käytännöt ja kehittämisprojektien sudenkuopat. Teoksessa Haverinen, R., Kuronen, M. & Pösö, T. (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. 261–282.

Innokylä a. Innokylä on kaikille avoin yhteisen kehittämisen ja tiedon jakamisen ympäristö. Viitattu 11.5.2024. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi>

Innokylä b. Toimintamallit. Viitattu 11.5.2024. Saatavissa [https://innokyla.fi/fi/general-models?keyword=&phenomena=All&target\\_group=All&funding\\_body=All&development\\_phase=ready&page=189](https://innokyla.fi/fi/general-models?keyword=&phenomena=All&target_group=All&funding_body=All&development_phase=ready&page=189)

Innokylä 2024. Hyvinvointialueilla kehitetyt toimintamallit käyttöön. Viitattu 11.5.2024. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/hyvinvointialueilla-kehitetyt-toimintamallit-kayttoon>

Jacobsson, M. & Jalocha B. 2021. Four images of projectification: an integrative review. International Journal of Managing Projects in Business. Vol. 14 (7), 1583–1604. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMPB-12-2020-0381>

Jalocha. B. 2019. The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory. International journal of managing projects in business. Vol.12 (3), 578–601. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMPB-09-2018-0198>

Jalocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A. & Prawelska-Skrzypek, G. 2014. Key competences of public sector project managers. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Vol. 119, 247–256. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281402120X>

Jewer, J., Jugdev, K. & Amini, M. F. 2023. Advancing research on project management in hybrid organizations: insights from the social enterprise literature. *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 16 (3), 429–447. Viitattu 5.5.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMPB-08-2022-0185>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. LAB Primo.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. LAB Primo.

Karlsen, J. T., Farid, P. & Torvatn, T. 2020. Project manager roles in a public change project: the case of a municipal merger. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Boca Raton. Vol. 23, (2), 155–171. Viitattu 5.5.2024. Saatavissa DOI 10.1108/IJOTB-04-2019-0052

Kerzner, H. 2017. *Project management. A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Klemelä, J. 2016. Järjestöt, vaikuttavuus & raha SROI-arviointimenetelmä. *SOSTEn julkaisu* 1/2016. Viitattu 16.5.2024. Saatavissa <https://www.soste.fi/wp-content/uploads/2018/12/sroi-arviointimenetelma-soste.pdf>

Korhonen, T., Jääskeläinen, A., Laine, T. & Saukkonen, N. 2023. How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*. Vol. 41 (1). Viitattu 11.5.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>

Koskiluoma, K. 2024. Sosiaalihuollon uusi suunta? *Talentia* 3/2024, 14–17.

Kubičková, K. & Hodžić, M. 2020. The evaluation of project management practices in the Czech social enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Vol. 33 (1), 999–1016. Viitattu 28.4.2024. Saatavissa DOI 10.1080/1331677X.2018.1553679

Kymäläinen, H-M., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, Kimmo 2016. *Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu* 2016. Helsingin Yliopisto. Viitattu 26.9.2023. Saatavissa [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas\\_projektity%c3%b6skentelyyn\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/160099/Opas_projektity%c3%b6skentelyyn_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Maylor, H. & Turkulainen, V. 2019. The concept of organizational projectification: past, present and beyond? *International Journal of Managing Projects in Business*. Vol. 12 (3), 565–577. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMPB-09-2018-0202>
- Midler, C. 1995. "Projectification" of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11 (4), 363–375. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa DOI [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Primo.
- Niiranen, V. 2016. Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Tampere University Press, 297–318. Viitattu 28.10.2023. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. *Innostavat projektit*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa*. Helsinki: Tietosanoma.
- Poulsen, B. & Löfgren K. 2013. Project Management in the Danish Central Government. *Scandinavian Journal of Public Administration*. Vol. 17 (2). Viitattu 7.11.2023. Saatavissa <https://publicera.kb.se/sjpa/article/view/15751/12754>
- Project Management Institute 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. E-kirja. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. Primo.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. 2006. *Projektityhteiskunnan kääntöpuolia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Renfors, S-M. 2022. Hankkeistettua työtä: Projektipäällikön työ EU-rahoitteisessa projektissa. *Työelämän tutkimus*. Vol. 20, (2), 265–272. Viitattu 11.5.2024. Saatavissa DOI <https://doi.org/10.37455/tt.113288>
- Rinne, P. 2009. Matkalla muutokseen. Sosiaalialan projektitoiminnan perustelut, tavoitteet ja toimintatavat *Sosiaaliturva*-lehden kirjoituksissa 1990-luvulla. Viitattu 27.9.2023. Saatavilla <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/20010/9789513935542.pdf>

Rissanen, S. & Hujala, A. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81–104.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.4.2024. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopisto. Viitattu 25.9.2023. Saatavilla [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Sankelo, M & Heikkilä J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Saarisilta J. & Heikkilä J. (toim.) Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, 188–196.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2006. Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Jyväskylä: Stakes.

Sjöblom, S., Löfgren, K. & Godenhjelm, S. 2013. Projectified Politics – Temporary Organisations in a Public Context Introduction to the special issue. Scandinavian Journal of Public Administration. Vol. 17 (2). Viitattu 7.11.2023. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/312468645\\_Projectified\\_politics](https://www.researchgate.net/publication/312468645_Projectified_politics)

Stenvall J. & Virtanen P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2015. Project work in Finnish KASTE projects. Scandinavian Journal of Public Administration. Vol. 19 (1), 3–19. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/274008620\\_Project\\_work\\_in\\_Finnish\\_KASTE-projects](https://www.researchgate.net/publication/274008620_Project_work_in_Finnish_KASTE-projects)

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta, E-kirja. Alma Talent. Primo.

THL. Sote-palvelujen johtaminen - tutkimukset ja hankkeet. Viitattu 10.5.2024. Saatavissa <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tutkimukset-ja-hankkeet-aiheittain/sote-palvelujen-johtaminen-tutkimukset-ja-hankkeet>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 19.11.2023. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Torraco, R. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. Human Resource Development Review. Vol. 4 (3). Viitattu 3.10.2023. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/1534484305278283>

Torraco, R. 2016. Integrative Literature Review. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. Human Resource Development Review. Vol. 15 (4). Viitattu 3.10.2023. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/1534484316671606>

Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2006. Prosessiarviointi – mahdollisuus lujittaa kehittämisprojektia. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön ris-teyksiä. Jyväskylä: Stakes.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Helsinki: Art House. Primo.

Wagner, R., Huemann, M. & Radujković, M. 2022. An institutional theory perspective on the role of project management associations for projectification of society: the case of Germany. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 15 (8), 111–134. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/IJMPB-09-2021-0259>

## Liitteet

### LIITE 1: Tutkimukseen valitun aineiston esittely.

Tutkimuksen tekijä	Otsikko	Tutkimusmenetelmä	Keskeiset tulokset
Ahosola, P. & Lumme-Sandt, K. 2019. Suomi.	Vanhustyön kehittämishankkeet vanhuspalvelujärjestelmän vastuita rakentamassa	Aineistolähtöinen sisälönanalyysi.	Hankkeet ja projektit ovat keskeinen uudistamisen väline kansallisissa ja kuntien omissa strategioissa ja ohjelmissa. Projektien avulla kehitetään uusia palveluita ja projektien määrä uudistamisen keinona on kasvanut. 2000-luvulla sosiaali- ja terveysalan uudistukset on toteutettu osana kansallisia hankkeita. Kehittämishankkeiden yleisin tulos oli toimintamalli kehitettävänä olevasta asiasta. Ainoastaan pienessä osassa projekteja mallin voitiin osoittaa jääneen toimintaan projektin jälkeen. Suuressa osassa projektin jatko jäi epävarmaksi. Hankkeiden tulokset perustuvat pitkälti oletuksiin.
Blixt, C. & Kyrtopoulos, K. 2017. Australia.	Challenges and competencies for project management in the Australian public service	Kvalitatiiviset puolistrukturoidut haastattelut, kvantitatiivinen tutkimus; kirjallisuuskatsaus.	Projektit siirtyneet julkiselle sektorille yksityiseltä sektorilta, mutta projektijohtaminen ei ole sellaisenaan sovellettavissa molemmilla sektoreilla. Julkiset projektit tuottavat tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös julkista arvoa. Julkisen sektorin projektit eivät edelleenkään täytä niille asetettuja odotuksia, ja merkittävän projektinhallintakokemuksen puute on havaittu vaikuttavaksi tekijäksi. Viestintä, vastuullisuus, liiketoiminta-ajattelu, projektin laajuus ja tuotos, muutosajattelu sekä projekti- ja ohjelmaorientaatio ovat tärkeimpiä projektitoiminnan osaamisalueita. Projektipäälliköt tunnistivat toimintaympäristön selkeäksi esteeksi onnistuneelle projektien toteuttamiselle julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla on vaikeaa hyödyntää kaikkea tehokkuuspotentiaalia projektinhallinnassa. Julkisen sektorin projektinhallinnan osaamista koskeva tutkimus ja kirjallisuus on edelleen heikkoa.

Bogacz-Wojtanowska, E. & Jalocho, B. 2016. Puola.	The bright side of the social economy sector's projectification: a study of successful social enterprises	Laadullinen analyysi 28:sta tapaustutkimuksesta.	EU:n varat ovat yksi tärkeimmistä lähteistä, joilla tuetaan valtiosta riippumattomia ja sosiaalisia hankkeita, joilla pyritään kehittämään inhimillisiä voimavaroja ja tasoittamaan sivistyksellisiä eroja EU-maissa. Julkisen sektorin projektoituminen, erityisesti EU:n ohjelmiin perustuvat projektit, tuovat mukanaan useita rajoituksia. Sekä sosiaalisten että taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää nykyaikaisia projektinhallintavälineitä ja -menetelmiä.
Fred, M. 2018. Ruotsi.	Projectification The Trojan horse of local government	Etnografinen tutkimus.	Projektit ja projekti-ideat leviävät sekä paikallishallintojen välillä että sisällä innovatiivisina ja houkuttelevina organisatorisina ratkaisuuina. Projektit ovat joko taloudellisia ja organisatorisia lisäyksiä tavallisiin ja tavanomaisiin budjetteihin ja toimintoihin tai tavanomaisia toimintoja muunnetaan projekteiksi. Myös pehmeämmillä toimialoilla, kuten terveydenhuollossa, sosiaalihuollossa ja toimeentulotuessa, on vuosien mittaan toteutettu yhä useammin projekteja. Näillä pehmeämmillä aloilla toteutettavia projekteja kuvataan usein organisatoristen ja muiden muutosten välineiksi. Erikseen kehitetty projektimalli tai konsulttien tarjoamat kurssit projektijohtamisesta tukivat projektiosaamisen kasvua organisaatioissa.
Fred, M. & Hall, P. 2017. Ruotsi.	A Projectified Public Administration. How Projects in Swedish Local Governments Become Instruments for Political and Managerial Concerns	Havainnollistava tapaus-tutkimus.	Projektityöskentely on siirtynyt teknisemmiltä toimialoilta sosiaali- ja terveydenhuoltoon, minkä seurauksena sote-organisaatioissa käytetään yhä useammin tilapäisiä organisaatiomuotoja, eikä vähiten EU:n rahoituksen vuoksi, minkä mukaan tilapäinen organisaatio on pakollinen. Projektimallin kehittäminen on lisännyt vahvaa keskittymistä projekteihin ja sen sanotaan olevan vastaus epämääräiseen organisaatioon, jossa päätöksentekomenettelyt ovat epäselviä. Konsultin kanssa kehitetty projektimalli koostuu neljästä vaiheesta: idea, valmistelu, toteutus ja arviointi. Yleistetyt projektimallin ajatellaan tuovan organisaatioon järjestystä, selkeyttä, rationaalisuutta ja jäsennellympää hierarkia, minkä on aiemmin kuvattu olevan osittain vailla näitä ominaisuuksia. Projektimallista on tullut koko organisaation toimintatapa, ja se on myös malli, jota kaikissa sosiaalisissa investointiprojekteissa on tarkoitus käyttää. Rahastoista varoja saavien henkilöiden on myös suoritettava projektinhallintakurssi, jossa malli esitellään. Projektointi tarkoittaa,

			että johtajien, projektipäälliköiden ja projektiryhmien välille syntyä uusia vastuullisuussuhteita. Projektien rajallisen keston takia henkilöstöstä tulee entistä riippuvaisempaa johtotasosta ja viime kädessä poliittisesta päätöksenteosta koskien uusia investointeja.
Godenhjelm, S. 2016. Suomi.	Project organisations and governance – processes, actors, actions, and participatory procedures	Mixed methods-tutkimus.	Julkinen sektori on muuttumassa projektiluonteiseksi, mitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä rakenteellisista kehityskuluista julkisella sektorilla yleensä ja erityisesti EU:ssa. Useimmissa nykyisissä projektinhallintatutkimuksissa keskitytään yleensä yksittäisiin projekteihin ja projektit nähdään pikemminkin yksittäisinä tapahtumina, mikä rajoittaa sellaisten projektien analysointia, jotka toimivat monitasoisessa ja sulautuneessa julkisen sektorin kontekstissa. Julkisen sektorin projektien tehokas metahallinta on haastava tehtävä. Projektien koordinointi- ja seurantamekanismit, joiden avulla voidaan hyödyntää hankittua tietoa ja saavuttaa kestäviä tuloksia julkisen sektorin projekteissa, ovat elintärkeitä. Projektit voivat myös tuottaa merkittäviä hyötyjä ja arvokkaita tuotoksia. Suomen kaltaisessa maassa hajanaiset aluerakenteet ja poliittinen ohjauskyky voivat johtaa hyvin erilaisiin projektituloksiin. Tämä korostaa myös tarvetta toimiville projektien ja hankeohjelmien arviointijärjestelmille sekä mekanismeille, joilla niiden tuloksia levitetään tehokkaasti yli paikallisten ja alueellisten rajojen. Sama periaate koskee kaikkia EU:n jäsenvaltioita. Kun otetaan huomioon EU:n rahoittamien projektien laajuus ja lisääntyvä riippuvuus projektista organisointimuotona, voidaan päätellä, että projekteilla on kauaskantoisia seurauksia, jotka vaikuttavat valtioiden mahdollisuuksiin harjoittaa valvontaa. Monet julkisen sektorin projektoitumiseen liittyvät näkökulmat vaativat lisätutkimusta.
Godenhjelm, S., Lundin, R. A. & Sjöblom, S. 2015. Suomi & Ruotsi.	Projectification in the public sector – the case of the European Union	Kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi.	Projektien määrä on lisääntynyt maailmanlaajuisesti. Projektien määrä myös julkisella sektorilla on kasvanut runsaasti. Tietoa projekteista on saatavilla vähän. Julkisen sektorin projektitoiminnan kasvuun vaikuttaa suuresti EU:n rahastopolitiikka ja erilaiset puiteohjelmat. EU on hyväksynyt säädöksiä, jotka korostavat projektin hallintatapoja yhtenä taloudellisen tuen saamisen kriteerinä. Julkisen sektorin hankkeiden projektipäälliköiden on löydettävä sopiva tasapaino

			<p>pysyvien organisaatioiden toimintaympäristöjen ja perinteiseen projektilogiikkaan liittyvän toimintavapauden välillä. Projektien soveltuvuutta luonnollisena toimintatapana alalla, jolle ominaista on pitkän aikavälin tavoitteet ja pysyvät sekä hierarkkiset rakenteet, voidaan pohtia. Julkisen sektorin projekteista tarvitaan laajempaa ymmärrystä ja lisätietoa.</p>
<p>Gomes, C. F., Small, M. H. &amp; Yasin, M. M. 2019. Portugali.</p>	<p>Towards excellence in managing the public-sector project cycle: a TQM context</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus &amp; strukturoitu kysely.</p>	<p>Julkisen sektorin organisaatiot hyödyntävät yhä enemmän projekteja täyttääkseen kehittämisvelvoitteitaan. Ulkoinen ympäristö on tärkeässä roolissa julkisen sektorin organisaatioiden resurssien, käytäntöjen ja toimintatapojen sanelemisessa. Ulkoiset tekijät vaikuttavat julkisen sektorin organisaatioihin yleensä enemmän kuin yksityisen sektorin organisaatioihin. Julkisen sektorin projekteihin liittyvien asioiden monitahoisuuden vuoksi olisi odotettavissa, että julkisen sektorin projekteista tehtäisiin runsaasti tutkimuksia, mutta näin ei ole käynyt. Julkisen politiikan rajapinnan tuntemus, organisaatioon liittyvä tieto, tekninen tietämys ja projektinhallintaosaaminen ovat tärkeitä tietä-alueita ja taitoja julkisen sektorin projektipäälliköille.</p>
<p>Hernandez, Y. &amp; Cormican, K. 2016. Irlanti.</p>	<p>Towards the Effective Management of Social Innovation Projects: Insights from Project Management.</p>	<p>Yksityiskoh- tainen yhteenveto kirjallisuudesta.</p>	<p>Empiiristä tutkimusaineistoa koskien sosiaalisia innovaatioprojekteja on saatavilla vähän. Projektijohtamisen prosessit ovat tässä yhteydessä huonosti määriteltyjä ja hankalia, valvontajärjestelmät ovat löyhiä ja projektit näin ollen tehottomia. Sosiaalisten innovaatioiden projekteilla on ainutlaatuisia piirteitä, ja ne ovat luonnostaan erilaisia kuin tyypilliset teollisuuden suuntautuneet hankkeet, jotka projektipäälliköiden on otettava huomioon. Sosiaaliset innovaatioprojektit ovat käytännössä huonosti ymmärrettyjä ja alttiita epäonnistumiselle. Projektijohtamisen päätavoitteena on tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen ja taloudellisen arvon tuottaminen, kun taas sosiaalisissa innovaatioprojekteissa tavoitteena on yhteiskunnallinen muutos ja uusien sosiaalisten käytäntöjen luominen. Sosiaaliset innovaatioprojektit ovat monimutkaisia, pitkiä ja vaikeita mitata niiden aineettoman luonteen vuoksi, mikä aiheuttaa haasteita niiden johtamiseen.</p>

<p>Jalocha, B. 2019. Puola.</p>	<p>The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory</p>	<p>Dokumentti-analyysi, kvantitatiivinen analyysi ja syvähaastattelut, laadullinen ja määrällinen näkökulma.</p>	<p>Julkinen sektori on projektoitunut satojen tuhansien EU:n osarahoittamien projektien toteuttamisen tuloksena. Julkisella organisaatiotasolla se aiheuttaa muutoksia organisaatorakenteiden, strategisten johtamisprosessien ja työmenetelmien laajuudessa. Euroopan Unionin projektit vaikuttavat projektoitumisen prosessiin, sillä niiden päätavoitteena on EU-politiikan toteuttaminen valtiotasolla. Euroopan komissio on luonut räätälöidyn menetelmän, jota suositellaan tällä hetkellä mallimenetelmäksi EU:n osarahoittamien projektien toteuttamiseen. EU on siis projektoiva toimija, joka siirtää projektitoimintakäytäntöjään jäsenvaltioihin esimerkiksi ylhäältä alaspäin suuntautuvan eurooppalaistamisen ja organisatorisen isomorfismin avulla.</p>
<p>Jalocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A. &amp; Prawelska-Skrzypek, G. 2014.</p>	<p>Key competences of public sector project managers</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus, kirjallisuuden tutkimus.</p>	<p>Johtamistaitoja tarvitaan sekä julkisen sektorin johtajien että projektipäälliköiden tehtävissä. Julkisen sektorin projektipäällikön keskeinen osaaminen koostuu teknisestä ja kontekstuaalisesta osaamisesta sekä käyttäytymisosaamisesta. On kuitenkin huomattava, että myös julkisella sektorilla on todennäköisesti melkoisia eroja projektipäälliköltä vaadittavassa osaamisessa. Osaaminen vaihtelee esimerkiksi julkisen sektorin teknisten organisaatioiden ja terveydenhuollon välillä.</p>
<p>Jewer, J., Jugdev, K., Amini, M. F. 2023. Kanada.</p>	<p>Advancing research on project management in hybrid organizations: insights from the social enterprise literature</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus.</p>	<p>Sosiaaliset yritykset joutuvat pohtimaan sekä taloudellista että sosiaalista puolta toiminnassaan, jotta voivat saavuttaa niille asetetut tavoitteet. Instituutionaalisen kontekstin vaikutusten ymmärtäminen projektijohtamiseen on vielä varsin rajallinen. Sosiaalisten yritysten projektijohtamisen alue on alituttu, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten edellä mainitut kaksoislogiikat liittyvät toisiinsa sosiaalisten yritysten projekteissa ja mitä valmiuksia tarvitaan niiden joustavaan yhdistämiseen projektien hallinnassa. Sosiaalisissa yrityksissä projektipäälliköiden on tunnistettava tämä kaksoislogiikka ja sisällytettävä se aktiivisesti mukaan projektiin. Tämä integrointi edellyttää projektiosaamista, jonka avulla tunnistetaan ja yhdistetään joustavasti sosiaalinen ja markkinalogiikka. Tehokkaat valmiudet hallita kahta logiikkaa sosiaalisissa yrityksissä sisältävät neuvotteluihin liittyvät, osallistavan johtajuuden tai konfliktien hallinnan kyvyt. Vaikka</p>

			<p>sosiaalisten yritysten johtamisen kirjallisuuden havainnot ovat opettavaisia, niistä puuttuu suora opastus näiden kykyjen toteuttamiseen projekteissa. Mukautuvat johtajuusominaisuudet voivat auttaa projektipäälliköitä tunnistamaan ja sisällyttämään projekteihin tarvittavaa kaksoislogiikkaa.</p>
<p>Karlsen, J. T., Farid, P. &amp; Torvatn, T. 2020. Norja.</p>	<p>Project manager roles in a public change project: the case of a municipal merger</p>	<p>Laadulliseen tietoon perustuva tapaus-tutkimus &amp; kirjallisuuskat-saus.</p>	<p>Julkisen sektorin projektipäällikön tulee hallita kuusi erilaista roolia, jotka ovat johtajan ja resurssien jakajan rooli, tiedottajan, yhteyshenkilön ja valvojan rooli sekä yrittäjän rooli. Siirtyminen resurssien jakajan rooliin olisi välttämätöntä julkisten projektien tehokkaan hallinnoinnin kannalta. Projektipäällikön roolia hankaloittaa ja projektin etenemistä hidastaa se, ettei projekti edennyt ilman poliittista päätöksentekoa. Tämä riippuvuus ja muodollisuus ovat suuri syy siihen, että projektipäällikön rooli on monimutkainen ja vaikea. Projekteja käytetään yleensä muutosten välineinä. Pelkkä johtamisosaaminen ei riitä, vaan tarvitaan osaamista projektin hallinnasta. Vaikka on olemassa merkittävää näyttöä siitä, että organisaatiomuutoksen toteuttaminen epäonnistuu usein, on suhteellisen vähän näyttöä siitä, kuinka organisaatiomuutosta voidaan hallita tehokkaasti julkisella sektorilla. Jotta projektin tavoitteet voidaan saavuttaa, projektipäälliköitä tulee tukea projektityössä vaadittavien taitojen hankkimisessa. Lisää tutkimusta tarvitaan julkisista muutosprojekteista, jotta tutkimushavainnot voidaan yleistää.</p>
<p>Kubíčková, K. &amp; Hodžić, M. 2020. Tšekki.</p>	<p>The evaluation of project management practices in the Czech social enterprises</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus; kysely.</p>	<p>Projektinhallinta on vakiintunut tieteenala yksityisen sektorin yrityksissä, mutta sitä ei hyödynnetä laajalti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. Projektijohtamisen keinoja hyödynnetään sosiaalisten yritysten sektorilla. Tutkimuksessa ei selvinnyt mitään vastaajat pitävät projektijohtamisena. Projektijohtamisen käytäntöjä käyttävistä yhteiskunnallisista yrityksistä suuri osa osoittaa henkilöt projekteihin projektin erityistarpeiden mukaan. Kolmasosassa yksi henkilö on nimitetty projektipäälliköksi tai toimitusjohtaja toimii projektipäällikkönä. Pieni osuus hyödyntää kokonaista projektiryhmää. Yksi vastaaja hyödynsi erillisen projektitoimiston palveluita. Budjetti, perinteiset taloudelliset arvioinnit ja S.W.O.T./P.E.S.T.T.L.E.-analyysi</p>

			ovat yleisimmin käytettyjä projektijohtamisen välineitä sosiaalisissa yrityksissä.
Lehtinen, S. 2013. Suomi.	Julkisen sektorin apulaiset, kansalaisyhteiskunnan talkoolaiset, Suomen evankelis-luterilaiset seurakunnat Euroopan sosiaalirahaston projekteissa	Empiirinen ja aineistolähtöinen tutkimus.	Paikalliset seurakunnat sijoittuvat yhteiskunnassa, niin kansallisesti kuin paikallisesti, julkisen sektorin että ylikansallisesti Euroopan unionin näkökulmasta kansalaisyhteiskunnan alueelle. Euroopan sosiaalirahaston rahoittamissa työllistymiseen tähtäävissä projekteissa seurakunnat tekivät sosiaalityötä työttömien, maahanmuuttajien ja syrjäytymisvaarassa olevien asiakkaiden kanssa. Julkisen sektorin kumppaneina toimimista helpotti seurakuntien sisäinen erikoistuminen. Sopimuksellisuuden avulla seurakuntien resurssit ja sen funktionaalisiin tarkoituksiin, kuten yhteiskunnallistamiseen, sopivat erityistyömuodot, si-dottiin osaksi paikallista sosiaalityötä ja Euroopan unionin sosiaalista ulottuvuutta, mutta ilman uskontoa. Projektiyhteistyössä paikallisseurakunnat asemoituvat rinnasteiseen asemaan muiden sosiaalityötä tekevien järjestöjen ja toimijoiden kanssa – toisaalta kansalaisyhteiskunnan talkoolaisena, toisaalta julkishallinnon jatkeena.

## LIITE 2: Teemoittelu.

Alkuperäisilmaisut tutkimusaineistosta:	Pelkistys:	Alateema:	Yläteema: Projektoitu- minen
"Vaikka vertailutietoja projektoitumisen kehityksestä on vaikea saada, ei ole epäilystäkään siitä, että projektien käyttö myös julkisella sektorilla on lisääntynyt dramaattisesti monissa maissa." (Godenhjelm ym. 2015, 327)	Tarkkojen vertailutietojen puutteesta huolimatta voidaan todeta, että projektien käyttö julkisella sektorilla on kasvanut.	Julkisen sektorin projektityöskentely.	
"Julkinen sektori projektoituu, mitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä rakenteellisista muutoksista julkisella sektorilla yleensä ja erityisesti EU:ssa." (Godenhjelm 2016, 64)	Julkisen sektorin projektoituminen on rakenteellinen muutos, joka koskee julkista sektoria erityisesti Euroopan Unionin jäsenmaissa.		
"Tutkimus osoittaa selvästi, että Puolaan hankkeiden muodossa siirretyt EU:n varat ovat edistäneet Puolan julkisen sektorin projektoitumista." (Jałocha 2019, 594)	Euroopan Unioni on vaikuttanut Puolan julkisen sektorin projektoitumiseen.		
"2000-luvulla lähes kaikki suomalaiset sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisimmät uudistukset on toteutettu osana kansallisia ohjelmia. Uudistamisen käytännön välineenä toimivien hankkeiden ja projektien määrä kuntien hyvinvointipalveluissa on kasvanut varsin suureksi." (Ahosola & Lumme-Sandt 2019, 229.)	Suomessa sosiaali- ja terveysalan uudistukset on toteutettu projekteina, joiden määrä on kasvanut.		
"Julkisen sektorin organisaatiot hyödyntävät yhä useammin projekteja täyttääseen rakenteelliset ja infrastruktuurin kehittämismahdollisuutensa."(Gomes ym. 2018, 210.)	Projekteja hyödynnetään julkisen sektorin kehittämisessä yhä enemmän.		
"Projektoituminen on toisin sanoen EU:n keskeinen strateginen toimenpide, jolla se saa asioita aikaan. Jäsenmaiden hallinnon projektoituminen on välttämätöntä myös, jos jäsenvaltiot haluavat täyttää EU:n ohjelmien tavoitteet ja odotukset sekä hyötyä EU:n rahoituksesta." (Godenhjelm ym. 2015, 334)	EU:lle projektoituminen on osa strategiaa. Jäsenvaltioiden projektoituminen on välttämätöntä EU:n asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi ja rahoituksen hyödyntämiseksi.	Euroopan Unionin vaikutus julkisen sektorin projektoitumiseen.	

<p>"EU on siis projektoiva toimija, joka siirtää projektitoimintakäytäntöjään jäsenvaltioihin esimerkiksi ylhäältä alaspäin suuntautuvan eurooppalaistamisen ja organisatorisen isomorfismin avulla." (Jalocha 2019, 597)</p>	<p>EU:n siirtää jäsenvaltioihin projektitoimintakäytäntöjään ja edistää projektoitumista.</p>		
<p>"Euroopan unioni kannattaa sosiaalisten investointien näkökulmaa ja tukee sitä erilaisten aloitteiden ja projektirahoitusjärjestelmien kautta." (Fred &amp; Hall 2017, 186)</p>	<p>Euroopan Unioni toteuttaa sosiaalisia investointeja projektirahoitusjärjestelmien ja aloitteiden kautta.</p>		
<p>"EU ja sen lukuisat projektirahastot ovat tärkeä liikkeellepaneva tekijä paitsi projektien ja projekti-ideoiden myös projektologiikan lisääntymisessä ja leviämässä." (Fred 2018, 33)</p>	<p>EU:n projektirahastot lisäävät projektitoimintaa ja projektityöskentelyä.</p>		
<p>"Hiljattain luotiin Euroopan komission ensimmäinen räätälöity menetelmä, jota suositellaan tällä hetkellä mallimenetelmäksi EU:n osarahoittamien projektien toteuttamiseen." (Jalocha 2019, 583)</p>	<p>EU:n rahoittamissa projekteissa suositellaan käytettäväksi EU:ssa räätälöityä menetelmää.</p>	<p>Euroopan Unionin määrittelemät projektinhallintamenetelmät.</p>	
<p>"Avustuksen saaminen EU:n varoista edellyttää projektihallintovälineiden käyttöä avustushakemuksen yksityiskohtaisen valmistelun muodossa (esim. toteuttavuustutkimus tai kustannus-hyötyanalyysi avustushakemuksen pakollisena liitteenä) ja muiden välineiden käyttöä projektin hallinnoinnin ja seurannan aikana." (Kubíčková &amp; Hodžić 2020, 1007)</p>	<p>Euroopan Union projektirahoituksen saamiseen edellytyksenä on tiettyjen projektihallintamenetelmien käyttöä.</p>		
<p>"Toinen erityisen tärkeä tulevan tutkimuksen aihe on julkisen sektorin projektien lisääntyvä riippuvuus ennalta määritellyistä hallintostandardeista. EU:n neuvosto on hiljattain ottanut ensimmäiset askeleet kohti tämäntyyppistä standardointia ohjelmakaudella 2014–2020 ja pyrkinyt näin vahvistamaan ohjelmien hallinnointiin ja valvontaan osallistuvien</p>	<p>Julkisen sektorin projektit ovat riippuvaisia Euroopan Unionin ennalta määrittelmistä hallintostandardeista.</p>		

viranomaisten hallinnollisia valmiuksia." (Godenhjelm 2016, 66)			
"Julkisen sektorin projektit ovat osa poliittishallinnollista kontekstia ja ne on sisällytetty pysyvään rakenteeseen. Näin olen projektitoimintaa määrittävät kyseisen rakenteen normit, säännöt, strategiat ja hallintoperiaatteet." (Godenhjelm ym. 2015, 325)	Julkisen sektorin projektitoimintaa ohjaavat pysyvän poliittis-hallinnollisen rakenteen määrittämät normit, säännöt, strategiat ja hallintoperiaatteet	Projektit osana poliittista julkishallintoa.	
"Vaikka projektimuoto koetaan usein byrokratiaa joustavammaksi, käytännön tulos edustaa harvoin radikaalia irtautumista perinteisistä, byrokraattisista hallintomalleista." (Fred 2018, 181)	Projektit noudattavat byrokratiaa, vaikka ne koetaan joustavammiksi kuin perinteinen hallinto.		
"Mutta myös "pehmeämmillä" politiikan aloilla, kuten terveydenhuollossa, sosiaalihuollossa, työssä ja toimeentulossa, on yhä useammin käytetty tilapäisiä organisaatiomuotoja, eikä vähiten EU:n rahoituksen vuoksi, jossa tilapäinen organisaatio on pakollinen." (Fred & Hall 2017, 193)	Sosiaali- ja terveysalalla väliaikaiset organisaatiot ovat yleistyneet EU:n rahoituksen vuoksi.		
"Koska ulkoisella ympäristöllä on kuitenkin tärkeä rooli julkisen sektorin organisaatioiden resurssien, linjausten ja toimintatapojen määrittelyssä, ulkoiset tekijät vaikuttavat niihin yleensä voimakkaammin kuin yksityisen sektorin organisaatioihin." (Gomes ym. 2018, 210.)	Julkisen sektorin toimintaympäristö vaikuttaa resurssien, linjausten ja toimintatapojen määrittelyyn.		
			Yläteema: Projektien tutkimuksen haasteet
"Projektijohtamisessa arvon ja onnistumisen mittarit ovat määrällisiä; tämän ominaisuuden ansiosta perinteinen liiketoimintaan suuntautunut projekti on helpommin mitattavissa verrattuna sosiaaliin innovaatioprojekteihin, joissa onnistumisen ja arvon mittarit ovat enemmän	Liiketoimintaprojektien arvon ja onnistumisen mittarit ovat määrällisiä. Sosiaalisten innovaatioprojektien mittarit ovat laadullisia, minkä vuoksi niiden arvon ja onnistumisen mittaaminen on haastavaa.	Julkisen sektorin ja sosiaalialan projektien mittaaminen ja arviointi.	

laadullisia." (Hernandez & Cormican 2016, 240)			
"Tutkimushavaintojen mukaan sosiaaliset yritykset mittaavat harvemmin tuloksia kuin tuotoksia, ja ne osoittavat, että tällä sektorilla on vielä paljon tehtävää projektiansa ja toimintojensa vaikutusten ymmärtämisessä." (Kubičková & Hodžić 2020, 1009)	Sosiaalialan projektien vaikutustenarvioinnissa on parannettavaa.		
"Tulokset osoittavat, että projektibudjetti (86,3 %), perinteiset taloudelliset arvioinnit (58,8 %) ja S.W.O.T./P.E.S.T.T.L.E.-analyysi (52,9 %) ovat yleisimmin käytettyjä välineitä projektien hallinnoinnissa sosiaalisissa yrityksissä." (Kubičková & Hodžić 2020, 1007)	Projektibudjettia, taloudellisia arviointeja ja S.W.O.T./P.E.S.T.T.L.E.-analyysiä hyödynnetään eniten projektijohtamisessa.		
"Projektien koordinointi- ja seurantamekanismit, jotka pystyvät hyödyntämään hankittua tietoa ja saavuttamaan kestäviä tuloksia julkisen sektorin projekteissa, ovat elintärkeitä." (Godenhjelm 2016, 64)	Julkisen sektorin projektien toimivat koordinointi- ja seurantamekanismit ovat tärkeitä.		
"Kuitenkin hankkeiden konkreettiset vaikutukset esitettiin hankeraporteissa pääosin oletuksina." (Ahosola & Lumme-Sandt, 2019, 238)	Hankkeiden tuloksia ei aina pystytä esittämään konkreettisinä.		
"Kun otetaan huomioon projektien lisääntyminen niiden perinteisten käyttöalojen ulkopuolella (esim. insinöörityö, liiketoiminnan kehittäminen, tietotekniikka-ala), tarvitaan parempaa teoreettista ymmärrystä, jossa otetaan huomioon julkisen sektorin erityispiirteet." (Godenhjelm ym. 2015, 345)	Julkisen sektorin projekteista tarvitaan enemmän teoriatietoa.	Tutkimustiedon määrä.	
"Viime aikoina projektinhallintaa koskeva tutkimus on laajentunut koskemaan myös sosiaalisiin innovaatioihin suuntauneita projekteja. Tämän alan tutkimus on kuitenkin vielä lapsenkengissä; empiiristä aineistoa on tehty vain vähän, ja projektipäälliköille on saatavilla vain vähän	Sosiaalialan projektijohtamisen tutkimus on edelleen vähäistä, minkä vuoksi projektipäälliköitä hyödyttävää aineistoa on niukasti saatavilla.		

kattavia tai käytännöllisiä oppaita." (Hernandez & Cormican 2016, 237)			
"Useimmissa nykyisissä projektihallintoa koskevissa tutkimuksissa keskitytään yleensä yksittäisiin projekteihin ja tarkastellaan projekteja pikemminkin yksittäisinä tapahtumina, mikä rajoittaa sellaisten projektien analysointia, jotka toimivat monitasoisessa ja sulautuneessa julkisen sektorin kontekstissa." (Godenhjelm 2016, 64)	Julkisen sektorin projektien analysointia hankaloittaa puutteellinen tutkimustieto.		
"Mielenkiintoista on, että vaikka projektinhallinnasta voi olla hyötyä sosiaalisten yritysten projekteissa, sosiaalisten yritysten projektinhallintaa koskeva tutkimus on puutteellista." (Jewer ym. 2023, 442.)	Tutkimustieto sosiaalisen yritysten projektijohtamisesta on vähäistä.		
"Julkisen sektorin projektinhallinnan osaamista koskeva tutkimus ja kirjallisuus on edelleen vähäistä." (Blixt & Kirytopoulos 2017, 289)	Lisää tutkimustietoa julkisen sektorin projektijohtamisesta tarvitaan.		
			Yläteema: Projektijohtaminen julkisella sektorilla
"Teknisen osaamisen ja kontekstiin liittyvän osaamisen lisäksi tutkimuksessa tuli vahvasti ilmi myös se, että Australian julkisen sektorin projektien hallinnassa menestyminen edellyttää korkeatasoista käyttäytymisosaamista." (Blixt & Kirytopoulos 2017, 295)	Menestyksekkäs julkisen sektorin projektijohtaminen edellyttää käyttäytymisosaamista.	Projektipäällikön osaamisvaatimukset julkisen sektorin projekteissa.	
"Tutkimustulokset viittaavat siihen, että julkisen politiikan rajapinnan tuntemus, organisatorinen tietämys, tekninen tietämys ja projektinhallintatietämys ovat kriittisiä tietämysalueita ja taitoja portugalilaisille projektipäälliköille." (Gomes ym. 2019, 220)	Julkisen politiikan rajapinnan tuntemus, organisatorinen tietämys, tekninen tietämys ja projektinhallintatietämys ovat kriittisiä taitoja projektipäälliköille.		

<p>"Tässä osaamiskokonaisuudessa, joka koostuu kontekstuaalisesta osaamisesta, käyttäytymiseen liittyvästä osaamisesta ja teknisestä osaamisesta, yhdistyvät keskeiset taidot, tiedot ja asenteet, jotka julkisella sektorilla työskentelevällä menestyväällä projektipäälliköllä tulisi olla." (Jałocha ym. 2014, 255)</p>	<p>Kontekstuaalinen osaaminen, käyttäytymisosaaminen sekä tekninen osaaminen muodostavat julkisen sektorin projektipäällikön osaamisvaatimukset.</p>		
<p>"Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan väittää, että projektipäälliköllä on oltava kaikki kuusi roolia, jotta hän voi johtaa julkista fuusioitumisprojektia menestyksekkäästi. Toisaalta haastatteluista saadut tiedot osoittavat, että rooleja käytettiin eri tavoin. Roolien suhteellinen harjoittaminen voidaan esittää seuraavasti: yrittäjä &gt; johtaja &gt; tiedottaja &gt; valvoja &gt; yhteyshenkilö &gt; resurssien jakaja." (Karlsen ym. 2020, 167.)</p>	<p>Onnistunut projektijohtaminen edellyttää projektipäälliköltä useiden eri roolien yhtäaikaista hallintaa.</p>		
<p>"Sosiaalisten yritysten kaltaisissa organisaatioissa, joissa organisaation hybridisyys on jatkuvaa, projektipäälliköiden on tunnustettava kaksoislogiikka ja sisällytettävä se aktiivisesti projektiin. Tämä sisällyttäminen edellyttää, että projektissa on valmiudet tunnistaa ja joustavasti yhdistää sosiaaliset ja markkinalogiikat. Sosiaalisten yritysten kaksoislogiikoiden hallinnassa tehokkaita valmiuksia ovat esimerkiksi neuvotteluilmapiirin luominen, osallistavan johtamisen valmiudet tai konfliktin hallinnan valmiudet." (Jewer ym. 2023, 440.)</p>	<p>Sosiaalisissa yrityksissä yhdistyvät sosiaalinen ja markkinalogiikka, jotka projektipäällikön tulee tunnistaa ja sisällyttää projektiin. Projektijohtaminen edellyttää neuvotteluilmapiirin luomista, osallistavaa johtamista tai konfliktin hallintaa.</p>		
<p>"Tutkimuksen vahvin havainto oli se, miten selvästi nykyiset Australian julkisen sektorin projektipäälliköt tunnistivat toimintaympäristön esteeksi projektien onnistuneelle toteuttamiselle ja totesivat, että se ei anna projektin hallintakäytäntöjen hyödyntää koko potentiaaliaan vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi." (Blixt &amp; Kirytopoulos 2017, 295)</p>	<p>Julkinen sektori toimintaympäristönä hankaloittaa projektipäälliköiden onnistunutta projektien toteuttamista ja täysipainoista hallintaa.</p>	<p>Julkinen sektori toimintaympäristönä.</p>	

<p>"Aineiston analyysi osoittaa, että suurin osa päätöksentekovallasta kuului poliitikoille, ja projektipäällikkö oli melko riippuvainen heistä kaikkien tärkeiden vaiheiden tai prosessien päättämisessä ja selvittämisessä." (Karlsen ym. 2020, 166)</p>	<p>Projektipäällikön valta on rajallista, sillä todellinen päätöksentekovalta on poliittisilla päättäjillä.</p>		
<p>"Projektien rajallisesta kestosta johtuen henkilöstö on entistä riippuvaisempi johdon tasosta (ja viime kädessä poliittisesta tahdosta päättää uusista investoinneista)." (Fred &amp; Hall 2017, 201)</p>	<p>Projektihenkilöstö on riippuvainen johdosta ja poliittisista päättäjistä.</p>		
<p>"Projektimalli kehitettiin yhdessä konsultin kanssa. Malli on koko organisaation toimintaohje - ja se on myös malli, jota kaikkien sosiaalisten investointiprojektien on tarkoitus käyttää. Sijoitusrahastosta varoja saavien henkilöiden on myös suoritettava projektinhallintakurssi, jossa malli esitellään." (Fred &amp; Hall 2017, 195)</p>	<p>Projektimalli kehitettiin koko organisaation yhteiseen käyttöön. Mallin käyttöönottoa tukee projektinhallintakurssi.</p>	<p>Toimintamallit ja koulutukset projektijohtamisen tukena.</p>	
<p>"Projektinhallintakonsulttien ja -valtuutettujen käyttö julkisten hankkeiden toteuttamisessa paljastui affiniteettiryhmässä kaksi, ja se osoitti, että valtuutettuja ja urakoitsijoita käytetään heidän asiantuntemuksensa vuoksi ja toisinaan suhteellisen alhaisen projektinhallintakäytäntöjen osaamisen umpeen kuromiseksi." (Blixt &amp; Kirytopoulos 2017, 295)</p>	<p>Alhaista projektinhallintaosaamista voidaan tukea hyödyntämällä konsultteja.</p>		
<p>"On myös huomattava, että Portugalissa valtion ja kuntien virastot ovat sponsoroineet intensiivisiä koulutusohjelmia TQM:stä, jatkuvasta parantamisesta, strategiasta, suorituskyvyn mittaamisesta ja projektijohtamisesta julkisen sektorin virkamiehille ja henkilöstölle tarkoituksena innostaa ja edistää liiketoimintamaisempaa toimintaa valtion virastoissa ja valtion omistamissa yrityksissä." (Gomes ym. 2018, 208)</p>	<p>Koulutus tukee julkisen sektorin henkilöstöä projektin hallinnassa.</p>		

<p>Näin ollen tutkimuksemme osoittaa, että tarvitaan erityistä huomiota ja käytännön päätöksiä, joilla tuetaan julkisia projektipäälliköitä muutostilanteessa projektityön teknisten taitojen hankkimisessa. Tämä auttaisi projektien tavoitteiden saavuttamisessa. (Karlsen ym. 2020, 167)</p>	<p>Projektipäälliköiden teknisten taitojen karttumista tulee tukea.</p>		
<p>"Huolimatta vuosikymmenen aikana tehdyistä merkittävistä investoinneista julkisen sektorin projektit eivät ole vastanneet odotuksia, ja tähän on osaltaan vaikuttanut se, ettei APS:llä ole merkittävää kokemusta projektihallinnosta. Kansainyhteisön hallitus on pyrkinyt korjaamaan nämä puutteet ja parantamaan tulevia tuloksia lisäämällä APS:n projektinhallintaosaamista koulutuksen avulla." (Blixt &amp; Kirytopoulos 2017, 296)</p>	<p>Projektinhallintaosaaminen lisääntyy koulutuksen avulla.</p>		