

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi, (ylempi YAMK), projektijohtaminen

2025

Jonna Jussila

Työn merkityksellisyyden kokemus ja projektin onnistuminen

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi, (Ylempi YAMK), projektijohtaminen

2025 | 77 sivua

Jonna Jussila

Työn merkityksellisyyden kokemus ja projektin onnistuminen

Opinnäytetyö tutkii, voiko työn merkityksellisyyden kokemuksella olla vaikutusta projektien onnistumiseen. Työssä yhdistyvät projektinhallinnan ja työn merkityksellisuuden teorialta haastattelututkimus, johon osallistui kymmenen vankan kokemuksen omaavaa projektiammattilaista.

Perinteiset projektin onnistumisen mittarit, kuten aikataulu, budjetti ja laajuus, eivät yksin ole riittäviä kuvaamaan onnistumista, vaan asiaa on katsottava laajemmin. Työssä esitellään viisi projektin onnistumisen teoriaa, jotka pyrkivät tuomaan esiin sen, mitä projektin onnistumisessa on huomioitava.

Työn merkityksellisyyden kokemusta edistävät mm. selkeät tavoitteet, hyvä työilmapiiri ja yhteistyö sekä kokemus siitä, että tehty työ tuo hyötyä tai hyvää muille. Merkityksellisyyden kokemus lisää sitoutumista ja motivaatiota työhön. Näillä voi olla positiivisia vaikutuksia projektin onnistumiseen.

Projektipäällikkö on omalta osaltaan tärkeässä roolissa merkityksellisyyden rakentajana. Työn merkityksellisyyttä sekä projektien onnistumista edistävät vahva ja johdonmukainen viestintä, tiimihenki sekä selkeät tavoitteet.

Asiasanat:

Projekti, projektin onnistuminen, merkityksellisyys, työn merkityksellisyys

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Business Administration, Project Management

2025 | 77

Jonna Jussila

The experience of meaningfulness of work and project success

This thesis explores whether the experience of meaningful work can have an influence in project success. Thesis combines project management and work meaningfulness theories with interview study involving ten experienced project professionals.

Traditional success criteria's, such as schedule, budget, and scope, are not sufficient alone to describe project success; issue needs to view from broader perspective. Thesis presents five project success theories, which aim to present what is needed for successful project.

Experience for meaningfulness at work is promoted by clear goals, a positive atmosphere and collaboration, feedback, and feeling that one's work benefits or helps others. Experiencing work meaningful enhances commitment and motivation, which can have positive effects on project success.

Project managers are in a key role when fostering meaningfulness. Meaningful work and successful projects are both contributed by strong and consistent communication, building a good team spirit, and setting clear goals.

Keywords:

Project, project success, meaningfulness, meaningfulness of work

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Projektin onnistuminen	9
2.1 Projektityypin mukainen onnistumisen arviointi	11
2.2 Projektien jaottelu ja onnistumisen mittarit	16
2.3 Projektihallinnan ja yksittäisen projektin onnistumisen tekijät	17
2.4 Kestävä kehitys projektin onnistumisen mittarina	20
2.5 Nelitahoinen malli projektin onnistumisen arvoimiseksi	25
3 Merkitykselliset projektit onnistuvat parhaiten	31
3.1 Merkityksellisyys	31
3.2 Miksi työn merkityksellisyydellä on väliä	32
3.3 Työn merkityksellisyys yksilölle	34
3.4 Yksilön omat mahdollisuudet lisätä merkityksellisyyden kokemusta työhön	39
3.5 Ryhmän tuoma merkityksellisyys	41
3.6 Merkityksellisyyden johtaminen	44
3.7 Miten varmimmin tuhota merkityksellisyyden kokemus työssä	47
3.8 Organisaatio merkityksellisyyden tuottajana	49
4 Empiirinen tutkimus	53
4.1 Haastattelun kysymykset	54
4.1.1 Millaiset tekijät vaikuttavat eniten siihen, että koet työsi merkitykselliseksi?	56
4.1.2 Vaikuttavatko projektin tavoitteet ja päämäärät työn merkityksellisyyteen?	57
4.1.3 Miten työsi projekteissa liittyy henkilökohtaisiin arvoihisi tai tavoitteisiisi?	58
4.1.4 Miten yhteistyö ja vuorovaikutus muiden tiimien jäsenten kanssa vaikuttaa työn merkityksellisyyteen?	58
4.1.5 Onko organisaation viestinnällä merkitystä sille, tuntuuko työsi projektissa merkitykselliseltä?	59

4.1.6 Millaisia asioita kaipaisit lisää, jotta projektityösi tuntuisi merkityksellisemmältä?	60
4.1.7 Millaiset asiat tappavat projektityön merkityksellisyyden tunteen?	61
4.1.8 Milloin koet, että projekti on onnistunut?	62
4.1.9 Oletko ollut mukana projekteissa, joissa itse koet onnistuneesi, mutta organisaatio on antanut vastakkaista palautetta?	63
4.1.10 Kokemukset erityisen merkityksellisistä projekteista ja mikä niistä teki sellaisia?	64
4.1.11 Millainen on ollut merkityksettömimmältä tuntunein projekti?	65
4.1.12 Miten luoda merkityksellisyyttä projektipäällikön roolista käsin?	66
5 Toimenpidesuosituksia	68
6 Lopuksi	71
Lähteet	74

Kuvat

Kuva 1. Projektityypit ja järjestelmän laajuus. (Shenhar et al, 2002 teoriaa mukaillen.)	14
Kuva 2. Projektin onnistuminen. (Shenhar & Dvir, 2007).	15
Kuva 3. Projektin onnistuminen ja kestävä kehitys. (Silvius & Schipper, 2016)	22
Kuva 4. Projektin onnistumisen tesseraktimalli. (Ika & Pinto 2022)	27
Kuva 5. Työn merkityksellisyyttä tuottavat prosessit. (Rosso et al 2010).	37
Kuva 6. Viiden V:n muistisääntö. (Sahimaa, 2020).	46
Kuva 7. Organisaation maamerkit. (Aaltonen et al, 2020)	49
Kuva 8. Merkityksellisyyden holistinen malli (Bailey & Madden 2016).	51

Taulukot

Taulukko 1. Onnistumisen teorioiden kriteerit (Silvius & Schipper, 2016)	21
--	----

1 Johdanto

Mikä tekee projektista onnistuneen? Ja kuka määrittelee tuon onnistumisen? Kysymys on pohdituttanut minua opiskeluaikanani ja entistä vahvemmin työssäni projektipäällikkönä. Työurallani on vastaan tullut useita tilanteita, joissa onnistunut lopputulos ja tyytyväiset sidosryhmät on saavutettu, mutta ei aina välttämättä projektin alussa asetetun aikataulun mukaisesti tai suunnitellussa budjetissa. Tämä on saanut minut pohtimaan projektin onnistumisen käsitettä ja toistettavuuden kaavaa. Nämä puolestaan ovat toimineet innoittajia tämän opinnäytetyön synnylle, ja jonka vuoksi koenkin tarpeelliseksi nostaa esiin projektin onnistumisen teorioita, vaikka lähdemateriaalia on teemasta tarjolla melko runsaasti. Haluan opinnäytteessäni tarjota kootusti erilaisia vaihtoehtoja sille, mitä projektin onnistumista arvioiva voi ottaa huomioon ja tarjota lukijalle mahdollisuuden valita oman suosikkinsa tai ainakin laajentaa näkemystään ja mahdollisesti jatkaa entistä paremman teoreettisen mallin etsintää.

Toinen osa opinnäytetyöstäni on tutkielmaa työn merkityksellisyydestä. Vuonna 2022 Kumura (Kumura.fi) yhdisti merkityksellisyyden ja projektien onnistumisen toteuttamalla projektien parissa työskentelevien parissa tutkimuksen ”Merkitykselliset projektit onnistuvat paremmin”. 97 % tuohon kyselyyn vastanneista projektiammattilaisista oli sitä mieltä, että merkitykselliset projektit onnistuvat paremmin. Oma tutkimukseni tulokset ovat linjassa Kumuran kanssa; selkeät tavoitteet, hyvä työilmapiiri, ja yhteistyö ovat avainasemassa projektin onnistumisessa. Ja tällä on merkitystä, sillä työn merkityksellisyyden kokemus voi parantaa projektin lopputulosta. Liiketoimintanäkökulmasta on luonnollisesti varsin keskeistä, että projektit onnistuvat.

Vaikka projektit ovat työtä siinä missä muutkin, ovat projektit aina ainutlaatuisia kokonaisuuksia, jossa on selkeä alku ja loppu, jonka jälkeen projektiorganisaatio puretaan ja ihmiset erkaantuvat. Uusi projekti on aina uusi mahdollisuus ja tarjoaa linjatyöstä poikkeavan tilaisuuden miettiä merkityksellisyyttä osissa. Ja koska kukin projekti on erilainen, ovat merkityksellisyyden painotukset myös projektikohtaisia. Jo toteuttavan

organisaation odotukset ja panostukset voivat olla täysin erilaisia projektista riippuen. Nämä painotukset luovat jo itsessään tietyn asetelman projektin tärkeydelle ja ihmisten siitä kokemalle työn merkityksellisyydelle luomallaan viestinnällä ja projektiin satsaamallaan resursseilla. Toisaalta työn merkityksellisyyden kokemus on hyvin yksilöllinen. Se mistä toinen löytää merkityksellisyyttä, on toiselle täysin yhdentekevää.

Onkin olemassa tunnettu tarina kolmesta muurarista (esim. Weir, 2013), joilta kysytään, mitä he tekevät työkseen. Ensimmäinen muurari vastaa yksinkertaisesti: "Pinoan tiiliä päällekkäin." Hänen näkökulmansa työstä on konkreettinen ja rajoittuu välittömään tehtävään. Toinen muurari kertoo saavansa työstään palkkaa: "Ansaitseen kuusi euroa tunnissa." Hän näkee työnsä taloudellisesta näkökulmasta, keskittyen ansaitsemaansa korvaukseen. Kolmas muurari sen sijaan vastaa innostuneesti: "Rakennan katedraalia – Jumalan huonetta." Hänen vastauksestaan ilmenee syvempi merkityksellisyyden tunne ja yhteys suurempaan päämäärään, mikä heijastaa ylpeyttä ja tarkoitusta hänen työssään.

Tämä tarina havainnollistaa, kuinka eri tavoin ihmiset voivat suhtautua samaan työhön ja kuinka merkityksellisyyden kokemus voi vaihdella suuresti yksilöiden välillä. Mielenkiintoista on myös se, että merkityksellisyyden kokemuksen avaimet voivat usein olla omissa käsissämme.

Kysyin vielä mielenkiinnosta ChatGPT:ltä onnistuvatko merkitykselliset projektit paremmin ja sain vastauksen:

"Merkityksellisillä projekteilla on yleensä paremmat mahdollisuudet onnistua monista syistä. Tässä on muutamia tekijöitä, jotka voivat edistää merkityksellisten projektien onnistumista:

Motivaatio ja sitoutuminen: Merkityksellisten projektien parissa työskentelevät ihmiset ovat usein motivoituneempia ja sitoutuneempia. Heillä on vahva intohimo ja halu vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan tai maailmaan, mikä voi johtaa korkeampaan työmoraaliin ja sitoutumiseen projektin tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vahva yhteisön tuki: Merkitykselliset projektit voivat saada vahvaa tukea yhteisöltä, jolle ne ovat tärkeitä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi resurssien, rahoituksen tai vapaaehtoistyön muodossa. Yhteisön tuki voi auttaa projektia etenemään sujuvasti ja lisätä sen mahdollisuuksia onnistua.

Selkeät ja voimakkaat tavoitteet: Merkityksellisissä projekteissa on usein selkeät ja voimakkaat tavoitteet, jotka motivoivat ja ohjaavat työskentelyä. Tällaiset tavoitteet voivat auttaa projektin tiimiä pysymään keskittyneenä ja motivoituneena haasteiden edessä.

Suurempi yhteiskunnallinen merkitys: Merkitykselliset projektit usein tähtäävät yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen tai tärkeiden ongelmien ratkaisemiseen. Tämä voi lisätä projektin näkyvyyttä, houkuttaa yhteistyökumppaneita ja saada enemmän resursseja projektin tueksi.

Vaikka merkityksellisyys voi lisätä projektien onnistumisen todennäköisyyttä, on kuitenkin tärkeää huomata, että myös muut tekijät, kuten hyvä suunnittelu, tehokas resurssien hallinta ja hyvä tiimityö, vaikuttavat projektin onnistumiseen.”

Tekoälyn tarjoama vastaus on yksi näkemys merkityksellisyydelle, mutta kuten työstäni käy ilmi, ei merkityksellisyyden kokemus aina vaadi suurta yhteiskunnallista ponnistusta tai ylevää päämäärää, vaan vaikuttaa siltä, että merkityksellisyyttä on löydettävissä melko pienistä ja arkipäiväisistäkin asioista.

Projektin onnistumista käsittelevissä teorioissa onnistumisen kriteerit pyritään määrittelemään objektiivisesti, kun taas työn merkityksellisyyden kokemus on subjektiivinen henkilökohtainen tunne. Työssäni pyrin tuomaan uusia näkökulmia tähän haasteeseen. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, mikä luo merkityksellisyyden kokemusta projektityössä, millaiset projektit haastateltavat kokivat onnistuneimmiksi, mitkä tekijät ovat johtaneet tähän onnistumiseen, kokivatko haastatellut, että merkityksellisyyden kokemus vaikutti myös projektin onnistumiseen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan keinoja, joilla olisi mahdollista kasvattaa organisaation projektitoiminnan menestystä entisestään työntekijän merkityksellisyyden kokemuksen lisäämisen kautta.

2 Projektin onnistuminen

Emmanuel Camillerin teoksen *Project Success: Critical Factors and Behaviours* (Camilleri 2011, alkusanat) alkusanoissa todetaan, että onnistunut projektin johtaminen saavutetaan kolmen osa-alueen optimoinnilla:

1. Tukitoimintojen tasapaino (strateginen sopivuus, projektin laajuus, projektiorganisaatio, projektitiimi, projektin suunnittelu ja seuraaminen)
2. Tiedollinen tuki (informaation kulku ja tiedonhallinta, projektin riskien hallinta, projektin kompetenssin kehittäminen) sekä
3. käytökselliset ja johtamisen tukitoiminnot (hallinta ja johtaminen, työntekijöiden sitoutuminen ja osallistuminen sekä sisäinen ja ulkoinen kommunikaatio).

Projektin onnistumista kuvaavan rautakolmio-teorian (Dr. Martin Barnesin teoria vuodelta 1969, esim. Weaver, 2007) mukaan projekti voidaan todeta onnistuneeksi, kun projektissa tavoiteltu muutos saavutetaan sille asetetussa laajuudessa, aikataulussa ja budjetissa. Camillarin (2011) mukaan teorian haasteeksi nousee se, että toisten projektien katsotaan onnistuneen (Camilleri, 2011), vaikka ne ylittävät budjetin, aikataulun tai joustavat asetetussa laajuudessa ja toisten epäonnistuneen, vaikka kolmion kaikki ehdot täyttyvät. Voidaankin siis nähdä, rautakolmion ehtojen täytyminen yksinään ei vielä riitä kuvaamaan projektin onnistumista ja useampia seikkoja on hyvä ottaa mukaan arviointiin (Camilleri, 2011).

Camillari (Camilleri 2011, 13) viittaa teoksessaan Thomsettin 2002 vuoden tutkimukseen projektin onnistumisen määritelmänä, jotka ovat:

- tyytyväiset projektin sidosryhmät,
- tavoiteltujen toiminnallisuuksien saavuttaminen,
- saavutetut laatutavoitteet ja vaatimukset,
- asetetun budjetin ja aikataulun pitävyys,
- todettuja ja todellisia hyötyjen saavuttaminen sekä

- projektitiimille ammatillista tyydytystä sekä oppimiskokemuksen tuottaminen.

Thomsettin onnistumisen määritelmän laajuudesta huolimatta, Camillarin näkemyksen mukaan se jättää ulkopuolelle projekteja, jotka voidaan nähdä onnistuneen, vaikka edellä mainitut kriteerit jäävätkin täyttymättä. Tästä esimerkkinä on Sydneyn oopperatalo, joka tunnetaan myös Australian kansallissymbolina. Rakennusprojektin budjetti ylittyi kuusitoista kertaisesti ja rakennusaika vaati neljä kertaa pidemmän ajan. Massiivinen projekti aloitettiin 1950-luvulla ja se valmistui viimein 1973. Projektin johto itsessään ajautui lähes kaaokseen ja koko projekti oli vähällä tulla keskeytetyksi pääsuunnittelijan erottua tehtävästään 1960-luvulla. Nykyhetkenä asiaa puntaroidessa, projektin tuskin näistäkään haasteista huolimatta nähdään epäonnistuneen. Syitä projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen on pyritty määrittelemään lukemattomissa tutkimuksissa, mutta konsensusta teemasta ei ole saatu. (Camilleri 2011, 13).

Ika & Pinto (2022) toteavat, että projektin onnistumisen ymmärtäminen on tärkeää sekä ammatillisesta että tieteellisestä näkökulmasta. Jos organisaatiolla ja sen johdolla ei ole selkeää käsitystä siitä, mikä muodostaa projektin onnistumisen tietyssä organisaatiossa ja miten sitä tulee arvioida, voi projektipäälliköiden ura kärsiä huomattavasti. Ristiriitaiset viestit avainhenkilöiltä siitä, miten ja milloin projektin toimituksia arvioidaan, voi johtaa siihen, että projektipäälliköitä palkitaan tai rangaistaan virheellisesti epäselvien arviointikriteerien perusteella. Projektin onnistumisen arviointi virheellisesti tai ennen aikaisten arvioiden antaminen, voi viestiä muille projektipäälliköille siitä, mitä organisaatio näyttäisi vaativan heiltä ja ohjata heitä näin muuttamaan toimintatapaansa suuntaan, jota he arvelevat organisaation heiltä odottavan, vaikka muutokset olisivatkin haitallisia heidän projekteilleen.

Shenhar & Dvirin mukaan (2007, 25) onnistumisen mittareiden tulee heijastaa yrityksen strategista intentiota ja liiketoimintatavoitteita. Mittareiden tulee olla sellaisia, että ne vastaavat useamman sidosryhmän tavoitteita ja vastaavat useampaan tarpeeseen. Mikäli organisaatio sallii onnistumisen määritelmän

hajaantua, seuraa Ika & Pinton (2022) mukaan tilanne, jossa onnistuminen jää epäselväksi, ja tapaukseksi ”riippuu keneltä kysyy, ja milloin”.

Ika & Pinto (2022) toteaa, että myös toimintatapa, joka palkitsee onnistumisen osittaisesta suorituksesta tai vain jonkin rajallisen kriteerijoukon täytyttyä, altistaa organisaation myrkyllisille toimintamalleille mm. poikkeamien normalisoinnille. Organisaation antamat hienovaraiset viestit siitä, että projektipäällikön tai hänen tiiminsä on sallittua, tai ehkä jopa toivottua, joustaa laadusta tai turvallisuudesta, kunhan projekti valmistuu ajallaan tai annetun budjetin mukaisesti, antavat yhdessä löystyneiden standardien ja suoritusbonusten kanssa viestin työntekijöille siitä, mitä organisaatio todella arvostaa, verrattuna yrityksen esittämiin julkilausuttuihin arvoihin.

Ika & Pinto (2022) nostaa myös esiin, että onnistumisen yhdistäminen business caseen ja strategiaan tavoitteisiin erityisesti ohjelma- ja portfoliotasolla, vaatii organisaatiolta laajemman näkökulman sille, mitä onnistumisella tarkoitetaan. Ei siis riitä, että arvioidaan projektin onnistumista onnistuneen toteutuksen kannalta, vaan menestystä tulee arvioida myös siitä näkökulmasta, miten hyvin projekti tukee organisaation strategiaa ja tuottaa odotettuja hyötyjä. Jotta näitä voitaisiin huomioida, tulisi onnistumisen mittaristoon lisätä hyötyjen realisointi ja arvonluonti.

Ika & Pinto (2022) toteaa, että huolimatta vuosikymmeniä kestäneestä tutkimuksesta, projektin onnistuminen on edelleen monimutkainen ja epäselvä, eikä konsensusta teemasta ole tutkijoiden välillä saavutettu. Projektin onnistumiseen sekoittuu samankaltaisiin käsitteisiin, kuten tehokkuus, vaikuttavuus ja suorituskyky, joita harvat tutkimukset pyrkivät määrittelemään yksiselitteisesti.

2.1 Projektityypin mukainen onnistumisen arviointi

Shenhar et al. (2002) esittää artikkelissaan kritiikkiä näkemykselle, että projektit olisi mahdollista nähdä universaalisti samanlaisina kokonaisuuksina ja näin näiden onnistumistakin olisi mahdollista mitata yhdenvertaisten kriteerien avulla.

Toinen kritiikki kohdistuu onnistumisen ajatuksen subjektiivisuuteen ja usein heikosti määriteltyihin onnistumisen kriteereihin. Onnistuminen tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Rakennuksen arkkitehti voi kokea projektin onnistuneen esteettisesti, insinööri teknisten ominaisuuksien näkökulmasta, talouspuoli budjetissa pysymisessä ja HR taas henkilöstö tyytyväisyyden näkökulmasta. Onnistumisen määritelmän tulisikin kattaa laaja-alaisesti eri näkemyksiä ja intressejä.

Shenhar et al. (2002) ehdottaa, että projektin onnistumista tulisi määritellä projektityypin mukaisesti ja lista onnistumiskriteereistä tulisi valita huolellisesti pohjautuen siihen, mihin kategoriaan projekti kuuluu. Shenhar et al. määrittelee projektityypit näihin liittyvän teknologisen vaativuuden mukaan, jolla he näkevät olevan 4 eri ulottuvuutta:

1. **Matalan teknologian projektit.** Näissä projekteissa käytetään useilla toimialoilla olevaa tunnettua teknologiaa. Projekti voi olla kooltaan suuri, mutta se ei vaadi onnistuakseen uuden teknologian kehittämistä tai uusia innovaatioita, jolloin teknologinen epävarmuus on olematon. Tähän kategoriaan kuuluvat useimmat rakennusprojektit.
2. **Keskitason teknologian projektit.** Projekteissa käytetään pääasiassa olemassa olevaa ja toimivaksi todettua teknologiaa, mutta uusien ratkaisujen tarve voi olla mahdollinen. Teknologinen epävarmuus projekteissa on matala. Uusi teknologinen ominaisuus on yleensä se, joka tuottaa projektissa tavoiteltua hyötyä. Nämä projektit ovat olemassa olevan tuotteen kehitystä tai muutosta.
3. **Korkean teknologian projektit.** Nämä projektit käyttävät uutta, mutta jo kehitettyä ja testattua teknologiaa. Projektit, jotka ottavat käyttöön tämän kaltaisen teknologian ensimmäistä kertaa kuuluvat tähän kategoriaan.
4. **Erittäin korkean teknologian projektit.** Projekteissa käytetään täysin uutta teknologiaa, jota kehitetään erityisesti tämän projektin tarpeeseen. Teknologia voi olla vasta tutkimus- ja kehitysvaiheessa, jolloin projektiin sisältyy erittäin korkea teknologinen riski. Tällaisten projektien nähdään

olevan pääsääntöisesti suurten organisaatioiden tai valtioiden toteuttamia, kuten esim. avaruustekniikan projektit.

Shenhar et al (2002) näkee, että järjestelmän laajuuden asteella olevan kolme ulottuvuutta, jotka mittaavat tuotteen tai järjestelmän laajuutta, vaikeusastetta ja hierarkiatasojen määrää. Näihin tasoihin kuuluvat:

- **Kokoonpano:** Kokoonpano tarkoittaa komponenttien ja moduulien kokoelmaa, jotka on yhdistetty toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä kokonaisuus voi joko toimia osana laajempaa järjestelmää tai itsenäisenä yksikkönä. Esimerkiksi tietokoneen kovalevyasema on osa laajempaa kokonaisuutta, kun taas CD-soitin toimii itsenäisesti.
- **Järjestelmä:** Järjestelmä on monimutkainen kokoelma interaktiivisia komponentteja tai kokoonpanoja, jotka sijaitsevat yksittäisessä tuotteessa ja suorittavat erilaisia itsenäisiä toimintoja. Tavoitteena on saavuttaa tietty toiminnallinen vaatimustaso. Esimerkkejä järjestelmistä ovat ajoneuvot ja tietotekniset sovellukset.
- **Joukko:** Joukko tarkoittaa laajaa ja moninaista kokoelmaa erilaisia järjestelmiä, jotka työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä kokoelma voi kattaa laajan maantieteellisen alueen ja koostua eri järjestelmien sekoituksesta. Esimerkkinä joukosta on kansallinen rautatieverkosto.

Projektityypin ja järjestelmän laajuutta kuvataan alla olevassa kuvassa 1:

Projektityyppi	Teknologinen epävarmuus	Järjestelmän laajuus (scope)	Esim.
Matalan teknologian projektit	Matala	Kapea	Yksittäinen tuote tai komponentti: Mekaaninen työkalu, yksinkertainen mobiilisovellus
Keskitason teknologian projektit	Kohtalainen	Kohtalainen	Useita osia tai alajärjestelmiä, jonkin verran integraatiota: Kodinkone, älykello
Korkean teknologian projektit	Korkea	Laaja	Useita alajärjestelmiä, merkittävä integraatioiden tarve, useita käyttäjäryhmiä: Yrityksen ERP-järjestelmä, sähköauton ohjausjärjestelmä
Erittäin korkean teknologian projektit	Erittäin korkea	Erittäin laaja	Monimutkainen ja monialainen järjestelmä: Kansallinen rautatieverkosto, kansallinen tietojärjestelmä, satelliittijärjestelmä

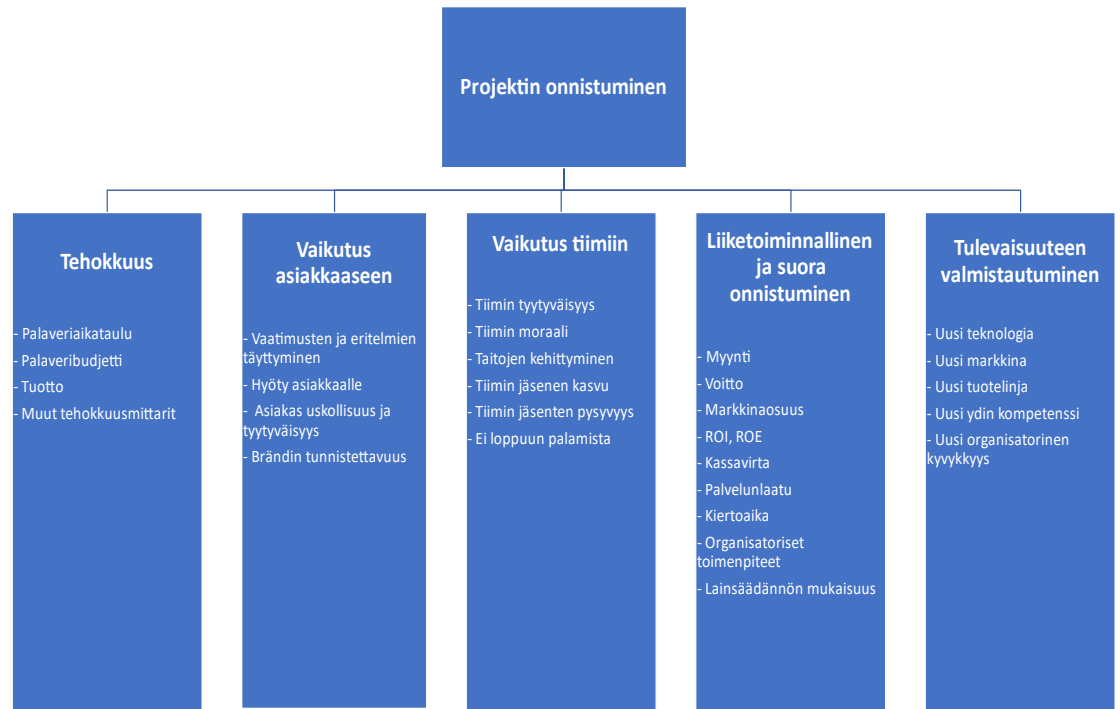
Kuva 1. Projektityypit ja järjestelmän laajuus. (Shenhar et al, 2002 teoriaa mukaillen.)

Shenhar et al (2002) mukaan projektien variaatio on laaja ja erityyppisillä projekteilla on rajoitetusti yhteneviä piirteitä. Näin olleen erityyppiset projektit asettavat eri tasoisia vaatimuksia projektijohtamiselle, seurannalle, dokumentoinneille ja käytännöille.

Camilleri (2002, 15) toteaa, Shenhar et al jaottelun teknologisen vaativuuden ja järjestelmälaajuuden mukaisesti erityyppisiksi projekteiksi olevan monimutkainen ja hankalasti käytäntöön vietävissä.

Myöhemmässä teoksessaan Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovations (2007) Shenhar & Dvir esittävät, että projektin onnistumista lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä tulisi tutkia viiden perusmittarin avulla (Kuva 2):

- Projektin tehokkuus
- Projektin vaikutus asiakkaisiin
- Projektin vaikutus tiimiin
- Projektin liiketoiminnallinen ja suora onnistuminen
- Tulevaisuuteen valmistautuminen



Kuva 2. Projektin onnistuminen. (Shenhar & Dvir, 2007).

Kuvan 2 ensimmäisessä laatikossa olevalla ”Tehokkuudella” tai suunniteltujen tavoitteiden saavuttamisella, tarkoitetaan lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toteutuiko projekti suunnitellusti, saavuttiko se aikatauluodotukset ja pysyikö se budjetissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita vielä sitä, että vaikka rautakolmion mittarit täyttyisivät, että projekti olisi onnistunut ja täyttäisi pitkän aikavälin tavoitteet, vaan pikemminkin sitä, että projekti oli onnistuneesti johdettu.

Toinen kohta ”Vaikutus asiakkaaseen” kuvaa tärkeimmän sidosryhmän kantaa onnistumiseen ja sen tulisi kertoa selkeästi, onnistuttiinko projektilla tuottamaan hyötyä asiakkaan liiketoimintaan ja kuinka hyvin lopputulos vastaa asiakkaan tarpeita. Tämä kohta vastaa myös asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen.

Kolmas kohta, ”Vaikutus tiimiin” kuvaa sitä, millainen vaikutus projektilla on projektitiimiin ja sen jäseniin. Taitavat projektijohtajat luovat projektista muistorikkaan ja jännittävän kokemuksen, joka inspiroi ja energisoi projektitiimiä. Kolmannella onnistumisen osa-alueella on kertautuva vaikutus:

tiimin tyytyväisyys, työskentelymoraali, tiimin kokonaisvaltainen sitoutuneisuus organisaatioon projektin päätyttyä. Näiden lisäksi se mittaa myös epäsuorasti yrityksen tekemää sijoitusta tiimijäseniin. Se mittaa tiimin oppimisen laajuutta, kasvua ja tiimin jäsenten uusia kykyjä, ammatillista kasvua sekä johtamistaitoja.

Neljäs kohta, ”Liiketoiminnallinen ja suora onnistuminen” ovat suoraa ja välitöntä vaikutusta, jota projekti tuottaa sitä toteuttavalle organisaatiolle. Sen tulisi tuottaa parempaa myyntiä, tuottoja, voittoja, ja kassavirtaa tai muita rahallisesti mitattavia hyötyjä. Tyypillisesti tämä osa alue kuvaa liiketoiminnallisia hyötyjä, joita projektin tuottamalla lopputuotteella tavoitellaan, olivatpa ne sitten lisääntyntä myyntiä tai kustannussäästöjä.

Viimeinen kohta ”Tulevaisuuteen valmistautuminen” on projektin tuottamat pitkän aikavälin hyödyt. Se kuvaa sitä, miten hyvin projekti valmistaa organisaation infrastruktuuria tulevaisuutta varten ja miten hyvin se tuottaa uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tämä voi tarkoittaa uusia prosesseja, uutta teknologiaa tai uusia organisatorisia kyvykkyyksiä, kuten uuden markkinan luomista, uutta tuotelinjaa tai uuden teknologian kehittämistä, joka edistää yrityksen mahdollisuuksia menestyä myös tulevaisuudessa.

2.2 Projektien jaottelu ja onnistumisen mittarit

Sutton (2010, part 1) puolestaan näkee, että vaikka projektit ovat erilaisia ja epäonnistuvat erityyppisistä syistä, eivät ne kuitenkaan ole niin erilaisia kuin ensinäkemältä vaikuttavat. Sutton esittää helpomman tavan jakaa projektit kahteen päätyyppiin:

1. Ykköstyypin projektit: Nämä projektit tuottavat jonkin konkreettisen fyysisen tuotoksen kuten rakennus, toimistokompleksi, silta, laiva jne. Tämän tyyppin projekteissa on alusta alkaen selvää, mikä on haluttu tuotos ja lopputulos. Lopputuote on konkreettinen ja lopputuotteella on itsessään arvo projektin päättyessä. Pääsääntöisesti lopputuote on kuvattavissa jo projektin alussa suhteellisen yksityiskohtaisesti ja mallituotoksen

rakentaminen on mahdollinen. Ykköstyypin projektit voivat olla monimutkaisia, mutta kompleksisuus syntyy yksityiskohdista.

2. Kakkostyypin projektit: Tämän tyyppin projektien tarkoituksena on tuoda muutosta organisaatioon tai yhteiskuntaan. Tyypillisesti kaikki esim. tietojärjestelmäkehitykset ja -muutokset kuuluvat tähän projektityyppiin. Ominaista ovat laajat ja vaikutusvaltaiset sidosryhmät, joilla usein on kilpailevia tavoitteita, joka myös tekee projektin tarkoituksen määrittelystä haastavaa, vaikka yksimielisyys tuotoksesta olisikin saavutettavissa. Myös projektin onnistumisen mittareiden asettaminen voi olla mahdotonta. Projektin tuotoksilla itsessään ei välttämättä ole arvoa, vaan arvo syntyy tuotoksen käytön seurauksena. Projektin omistajuus ja sponsori tyypillisesti vaihtuvat projektin elinkaaren aikana ja jokainen uusi sponsori tuo mukanaan oman tulkintansa projektin tarkoituksesta. Tämän tyyppin projektit ovat aina monimutkaisia dynaamisen ja poliittisen luonteensa vuoksi. Kakkostyypin projekteilla on suuri strateginen arvo ja yleensä tällä projektityypillä on vaikutuksia myös sen organisaation ulkopuolelle, jossa ne on suunniteltu. Kakkostyypin projektit epäonnistuvat tämän vuoksi ykköstyypin projekteja useammin.

Camillari (2002, 15) toteaa termin "onnistuminen" olevan sangen moninainen merkitykseltään yhdistettynä projekteihin. Camillarin mukaan tutkijat, kuten De Wit ja useat muut, erottavat projektin onnistumisen ja projektin hallinnan onnistumisen omiksi osikseen esimerkiksi siten, että projektin onnistumista arvioidaan, miten hyvin projektin tuotokset vastaavat projektin tavoitteita, kun taas projektihallinnan onnistumista tulee verrata perinteisillä suoritusmittareilla (aika, kulu, laatu). Lisäksi tulee vielä tehdä ero projektin onnistumiseen kriteereillä ja projektin onnistumisen syillä.

2.3 Projektihallinnan ja yksittäisen projektin onnistumisen tekijät

Cooke-Davies (2002) mukaan, jotta voitaisiin arvioida, mitkä seikat todella tuottavat onnistuneita projekteja, on esitettävä kolme kysymystä:

1. Mitkä seikat johtavat projektihallinnan onnistumiseen?
2. Mitkä seikat johtavat onnistuneeseen projektiin?
3. Mitkä seikat johtavat säännönmukaisesti projektien onnistumiseen?

Cooke-Davies (2002) selvitti kysymykseen ”Mitkä seikat johtavat projektihallinnan onnistumiseen” tietoja 23 eri eurooppalaisen organisaation vuosina 1994–2000 tehtyjen suurten projektien tietojen perusteella ja päätyi seuraavaan johtopäätökseen: Vaikka kustannusten ja aikataulun ylittymisellä on vahva korrelaatio, niin todellisuudessa vain hyvin vähän kustannusten noususta selittyi aikataulun ylittymisellä. Tutkimuksessa havaittiin, että keskimääräinen budjetin mukainen suorituskyky on yleensä parempi kuin aikataulun mukainen keskimääräinen suorituskyky. Aikataulun mukaisen suorituskyvyn osalta tärkeimpiä projektin johdollisia käytäntöjä ovat:

1. Riskinhallinta
2. Organisaation kypsyyden riskien omistajuuden määrittelyssä
3. Näkyvän riskirekisterin ylläpito
4. Ajantasaisen riskienhallintasuunnitelman riittävyys
5. Projektissa organisaation vastuiden riittävä dokumentointi
6. Projektin tai sen vaiheen liiallista pitkittymistä tulee välttää

Lisäksi kustannusten mukaiseen suorituskykyyn vaikuttavat:

7. Muutokset laajuuteen tulee sallia vain kehittyneen muutosten hallintaprosessin kautta.
8. Suorituskyvyn mittaaminen tulee suorittaa alussa asetetun mukaisesti.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että mitä vahvemmin yllä olevat seikat ovat organisaatiolla hallussa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä projektinhallinta onnistuu.

Toiseen kysymykseen: Mitkä seikat johtavat projektin onnistumiseen, Cooke-Davies (2002) esittää tutkimuksensa perusteella, että yksittäisen projektin onnistumisen määrittelyssä ovat oleellisessa asemassa ne sidosryhmät, jotka alkuun saivat projektin ja odottavat siitä hyötyjä. Mietittäessä projektilla

tavoiteltuja hyötyjä, oman mielikuvansa saavutettavista hyödyistä ja projektin mahdollisuudesta onnistua luo myös yrityksen ylin johto, joka vaikuttaa päätöksiin prioriteeteista ja resurssien jaosta.

Cooke-Davies nostaa esiin, että projektin hyötyjä ei toimita projektipäällikkö tai projektitiimi, vaan ne vaativat toimia operatiiviselta johdolta. Tämä edellyttää tiivistä yhteistyötä sekä projektitiimin että projektin sponsorin tai projektin asiakkaan kanssa. Yksittäisen projektin onnistumisen voidaan siis katsoa olevan haastavampaa kuin projektijohtamisen onnistumisen, sillä yksittäisessä projektissa sekä projektin tavoite että toteutustapa voivat muuttua.

Yhdeksänneksi kriittiseksi kriteeriksi Cooke-Davies lisääkin:

9. Tehokas hallintaprosessi hyötyjen tuottamiselle ja olemassaololle. Tämä vaatii vahvan yhteistyön projektihallinnan ja linjajohdon välille.

Mietittäessä kolmatta kysymystä: Mitkä seikat johtavat projektin säännönmukaiseen onnistumiseen, Cooke-Davies toteaa, että tähän vaaditaan aivan erityyppisiä prosesseja ja käytäntöjä. Se, että prosessit ja päätökset, jolla yrityksen strategia on muunnettavissa ohjelmiksi ja projekteiksi, muuttuvat yrityksen käytännöiksi toteuttaa projekteja, puolestaan luo kontekstin yksittäisen projektin toteutukselle. Cooke-Daviesin mukaan haasteellisimmaksi saavuttaa kehitystä erityisesti kolmella tärkeällä osa-alueella projektien säännönmukaiseksi onnistumiseksi on havaittu:

10. Portfolion ja ohjelmahallintakäytännöt, jotka mahdollistaisivat resursoinnin parhaalla mahdollisella tavalla projekteille, jotka toteuttavat yrityksen strategiaa ja liiketoimintatavoitteita.
11. Mittarien asettaminen, jotka tarjoaisivat selvän näkemyksen projektin suorituskykyyn ja menestykseen, jolla portfolio- ja yrityspäätöksiä voitaisiin tehdä.
12. Tehokas tapa oppia kokemuksesta, jotta projektihallintaprosesseja ja käytäntöjä voitaisiin jatkuvasti parantaa.

Kahdentoista menestystekijän joukkoon ei ole nostettu inhimillisiä tekijöitä. Cooke-Daviesin mukaan inhimillisyys on tavallaan sisäänrakennettu kaikkiin

näihin tekijöihin, sillä projektit toteuttavat ihmiset, suorittavat prosessit ja lopulta määrittävät näiden riittävyyden. Näin ollen ihmisen osuus menestystekijänä löytyy näistä sisäänrakennettuna.

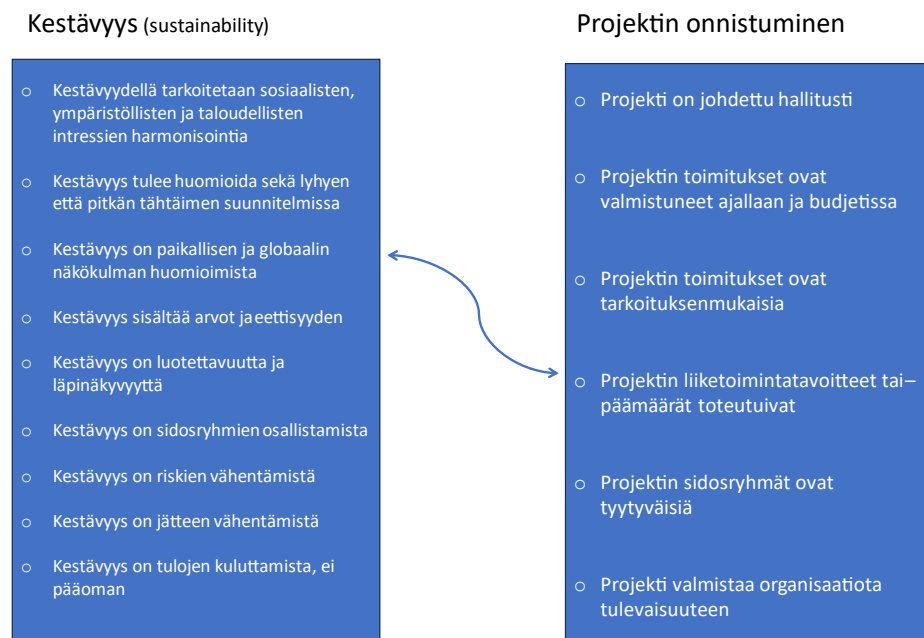
2.4 Kestävä kehitys projektin onnistumisen mittarina

Kuten aiemmin todettua, projektin onnistumisen käsite on laajasti tutkittu ja ristiriitainenkin käsite. Silviu & Schipper (2016) selvittivät vuonna 2015 toteutettua tutkimustaan varten 9 projektin onnistumisteoriaa, joista nousi 27 eri onnistumiskriteeriä. Silviu & Schipper päätyivät muokkaamaan 27 kriteeristä 6 kohdan tiivistelmän (Taulukko 1):

Kriteeri	Kriteeriin sisältyvät määreet
Projektin johtaminen on johdettu hallitusti	Projektin johtamisprosessi on riittävä Projektin riskien hallinta on riittävällä tasolla Projektissa toteutettu työ on laadukasta
Projektin toimitukset ovat valmistuneet ajallaan ja budjetissa	Projektin valmistui aikataulussaan Projektin valmistui budjetissaan Tuotokset vastaavat teknisiä vaatimuksia
Projektin toimitukset ovat tarkoituksen mukaiset	Tuotokset täyttävät suorituskykyvaatimukset Asiakas käyttää tuotosta Tuotos täyttää asiakkaan tarpeet Tuotos ratkaisee asiakkaan ongelman
Projektin liiketoimintatavoitteet tai -päämäärät toteutuivat	Liiketoimintatavoite saavutetaan Alihankkijoiden/toimittajien tavoitteet saavutetaan Tuotos mahdollistaa projektin asiakkaalle suuremman markkinaosuuden
Projektin sidosryhmät ovat tyytyväisiä	Projektin sponsori on tyytyväinen projektiin Muut sidosryhmät ovat tyytyväisiä projektiin Loppukäyttäjät ovat tyytyväisiä projektiin Toimittaja on tyytyväinen projektiin Projektitiimi on tyytyväinen projektiin Yhteistyö projektissa eri ryhmien ja yksilöiden välillä on onnistunutta
Projektin valmistaa organisaatiota tulevaisuuteen	Projektin valmistaa organisaatiota tulevaisuuteen Projektin tuo lisäarvoa osallistuvan organisaation kehitykseen Projektin tuo lisäarvoa projektiin osallistuvien yksilöiden kehitykseen Projektin vaikuttaa positiivisesti yhteisön taloudelliseen kehitykseen Projektin vaikuttaa positiivisesti yhteisön sosiaaliseen kehitykseen Projektin vaikuttaa positiivisesti yhteisön ympäristövaikutuksiin Projektin saavuttaa julkista tunnustusta

Taulukko 1. Onnistumisen teorioiden kriteerit (Silvius & Schipper, 2016)

Silvius & Schipperin erityisenä mielenkiinnon kohteena on kestävyys ajattelun tuominen projektijohtamisen onnistumisen osaksi, eli niin kutsutun Tripple Bottom Linen tai suomennettuna kolmoistilinpäätöksen (Yritysvastuusanasto) noudattaminen osana projektinhallintaa ja toteutusta. Kestävyydellä tarkoitetaan tässä sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten etujen tasapainottamista pitkällä aikavälillä, huomioiden vaikutukset sekä paikallisesti että globaalisti, noudattaen yhteiskunnallisia arvoja ja eettisiä näkökulmia. Silvius & Schipper lomittaa projektin onnistumisen kriteeristön yhteen triplatuotoksen kanssa kuvassa 3.



Kuva 3. Projektin onnistuminen ja kestävä kehitys. (Silvius & Schipper, 2016)

Silvius & Schipperin (2016) mukaan kestävyden huomioiminen projektin toteutuksessa vaikuttaa projektin onnistumiskriteeristön ensimmäiseen kohtaan ”projekti on johdettu hallitusti” erityisesti sidosryhmien tarpeiden huomioinnin kautta. Kun sosiaaliset ja ympäristölliset edut otetaan huomioon taloudellisten etujen rinnalla, eivät sidosryhmät koe tarpeidensa tulleen jätetyksi huomiotta ja näin riski sidosryhmien vastustuksesta projektille häviää tai ainakin vähenee. Silvius & Schipper (2016) kuitenkin toteaa, että on mahdollista, että erityinen

sidosryhmien sosiaalisten ja ympäristöllisten tarpeiden huomioiminen saattaa vaatia lisäresursseja ja aikaa, joka puolestaan on huomioitava projektin kustannuksia korottavana ja aikataulua pidentävänä tekijänä. On kuitenkin oletettavaa, että vaikka sidosryhmien erityinen huomioiminen saattaisi vaikuttaa rautakolmion (aika, budjetti, laatu) ehtojen täyttymiseen, eli projektin lyhyen tähtäimen tavoitteiden täyttymiseen mahdollisesti negatiivisesti tai neutraalisti, olisi tällä kuitenkin oletettavasti pitkän aikavälin tavoitteen osalta positiivinen vaikutus.

Projekti tuotosten osalta (tuotoksen tarkoituksenmukaisuus, liiketoimintatavoitteiden täytyminen) sosiaalisten ja ympäristöllisten seikkojen huomioinnilla lienee positiivisia tai neutraaleja vaikutuksia, riippuen siitä, onko projektin pääsidosryhmällä kestävään kehitykseen liittyviä päämääriä. Usein sidosryhmät, joilla on projektin suhteen sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia intressejä, ovat myös aktiivisimpia, joten näiden sidosryhmien näkökulmien huomioiminen projektissa vaikuttaa todennäköisimmin sidosryhmien tyytyväisyyteen. Samoin perustein voidaan ajatella kriteerin ”valmistaa yritystä tulevaisuuteen” täyttyvän. Kun yritykset integroivat kestävyysajattelun osaksi strategiaansa, lisää sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten näkökulmien erityinen huomioimien projekteissa niiden strategista panosta (Silvius & Schipper 2016).

Kestävyyden määritelmästä ”kestävyys on paikallisen ja globaalin näkökulman huomioimista” Silvius & Schipper toteavat, että näiden näkökulmien huomioon ottaminen voi vähentää projektin riskejä, ja siten edistää projektin onnistumista. Globaalin näkökulman tuominen projektin laajuuteen voi lisätä projektin kustannuksia tai vaatia lisäresurssia, joten tällä voi näin olla negatiivinen vaikutus rautakolmion ehtojen täyttymiseen. Epäselvää lienee myös se, millainen vaikutus tämän aspektin huomioimisella on projektin toimituksen tarkoituksenmukaisuuden ja liiketoimintatavoitteen täyttymisen kriteeriin. Jos vaikutusta on, se on Silvius & Schipperin mukaan positiivinen, olettaen, että globaalinäkökulma vähentää projektin toimituksen käytön riskejä

tulevaisuudessa. Sama päättely voidaan tehdä ”sidosryhmien tyytyväisyys” ja ”organisaation valmistautuminen tulevaisuutta varten” -kriteerien suhteen.

Kestävyyttä on arvojen ja etiikan noudattaminen. Tämä aspekti käsitellään projektin onnistumisen näkökulmasta Silvius & Schipperin mukaan projektijohtamisen standardeissa, kuten Project Management Instituten ja International Project Management Associationin eettisissä ohjeissa ja ammattikäytännöissä. Olettamana on, että vaikka ohjeistukset viittaavatkin projektipäälliköiden ammatillisen käyttäytymisen ohjeistukseen, niin jo se, että projektihallintayhteisöt (PMI ja IPMA) nostavat nämä teemat esiin, tekee arvojen ja etiikan noudattamisesta merkityksellistä projektin onnistumisen kannalta. Arvojen ja etiikan noudattamisen siis oletetaan edistävän projektin hallittua toteutusta ja valmistumista aikataulussa ja budjetissa. Arvojen ja etiikan noudattamisella Silvius & Schipper esittävät myös olevan positiivisen vaikutuksen projektin riskien vähenemiseen. Sidosryhmien tyytyväisyyden suhteen vaikutus riippuu ennen kaikkea sidosryhmien omista arvoista ja moraalista. Tulevaisuuteen valmistautumisen suhteen voitaisiin olettaa, että arvojen ja etiikan noudattamisella tulisi olla positiivinen vaikutus.

Kestävyys on läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta. Oikea-aikaisen, selkeän ja olennaisen tiedon tarjoaminen sidosryhmille voidaan olettaa lisäävän sidosryhmätyytyväisyyden kriteerin täyttymistä projektin onnistumisen yhtenä osa-alueena, kuitenkin huomioiden sen, että tällä voi olla vaikutusta aikataulun ja budjetin noudattamisen osalta vähemmän positiivisesti. Toisaalta riskien vähentämisenä näkökulmasta vaikutus puolestaan voi olla positiivinen, ajatellen että läpinäkyvyys vähentää sidosryhmien huolestuneisuutta ja siten edistää aikataulun ja budjetin noudattamista. Projektin toimitusten käytön, liiketoimintatavoitteen sekä tulevaisuuteen valmistautumisen suhteen päätelmät ovat vastaavat.

Kestävyys tarkoittaa sidosryhmien osallistamista. Silvius & Schipper nostavat artikkelissaan useammankin kerran esiin sidosryhmien vahvan osallistamisen olevan yksi projektin onnistumista edistävästä keinoista mm. riskienhallinnan keinona. Silvius & Schipperin mukaan kaikki tutkimukset puoltavat

sidosryhmäosallistamisen ja sitouttamisen lisäävän projektin menestystä, lisäävän luottamusta ja luovan suhteita, jotka myös mahdollistavat tulevan yhteistyön projekteissa ja liiketoiminnoissa.

Kestävyys on jätteestä eroon pääsyä. Silviu & Schipper toteavat, että jäte on kulua, esim. vanhentuneiden materiaalien kuljetuksen tai poistamisen muodossa, joten jätteen poistaminen voi loogisesti johtaa suurempaan projektin menestykseen, kun toimitus valmistuu aikataulun ja budjetin mukaisesti. Jätteen poistolla on kuitenkin myös selkeä sidosryhmätyytyväisyyttä nostava vaikutus ja oletettavasti se valmistaa myös organisaatiota paremmin tulevaisuuteen uusien innovaatioiden ja prosessien kehittämisen kautta, jotka vastaavasti luovat tehokkuutta myös tuleviin projekteihin.

Kestävyys on tulojen, ei pääoman kuluttamista. Silviu & Schipper nostavat tämän kriteerin osalta esiin projektityön kuluttavuuden. Projektityön tehtäväkeskeisyys ja vertaispaine voivat aikaan saada työympäristön, joka on omiaan luomaan työntekijälle suurempaa stressiä ja mahdollisia loppuun palamisia verrattuna linjatyöhön. Työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen ja stressin vähentäminen projektihallinnan kautta voi aikaansaada useita positiivisia vaikutuksia. Näitä ovat muun muassa sidosryhmien tyytyväisyys projektin edetessä sujuvasti aikataulussa ja organisaation parempi valmistautuminen tulevaisuuteen, kun työntekijät eivät pala loppuun ja kärsi liiallisesta stressistä. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja todennäköisesti sitoutuneempia pitemmällä aikavälillä, mikä hyödyttää koko organisaatiota.

2.5 Nelitahoinen malli projektin onnistumisen arvoimiseksi

Davies (2017) toteaa tutkimuksessaan, ettei projektihallinnan kirjallisuudessa ole teoriaa, joka huomioisi useiden sidosryhmien näkökannan projektin menestyksen määrittämisessä. Viimeisimmätkin kuvaukset projektimenestyksestä viittaavat yleensä tiettyyn projektiluokkaan ja korostavat siten tiettyjä erityisiä projektielementtejä (Ika & Pinto 2022).

Ika & Pinto (2022) esittävät artikkelissaan, että vaikka projektin menestyksen ymmärrys onkin kehittynyt suhteellisen yksinkertaisesta, näkemystä monitahoisemmaksi, kokonaisvaltaisemmaksi ja dynaamisemmaksi, eivät useimmat projektin menestystä kuvaavat mallit edelleenkään ota huomioon sidosryhmien näkemyksiä, ajoituskysymyksiä ja kestävyysnäkökulmia. Ika & Pinto (2022) mukaan projektin onnistumista on liaksi pyritty yksikertaistamaan ja todellisuudessa projektin menestystä kuvattaessa onnistuminen on huomattavasti monimutkaisempaa. Ika & Pinto (2022) esittämä malli on nelitahoinen ja se ottaa huomioon hyötyjen realisoinnin, sidosryhmien näkemyksen, ajoituskysymykset ja kestävyuden.

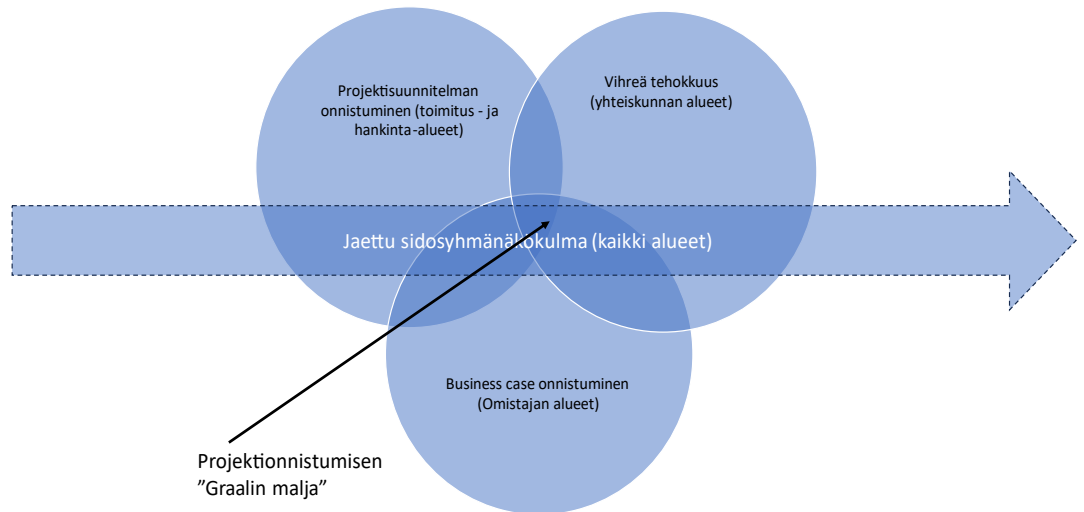
Ika & Pinto perustavat nelitahoisen mallinsa Gregorin (2006) teoriatyypitykseen ”suunnittelun ja toiminnan teorial”, jotka keskittyvät siihen, miten jotain tehdään eli tässä tapauksessa, miten arvioida projektin onnistumista sekä OECD:n (2019) kuusitasoiseen kriteeristöön, joka koostuu seuraavista seikoista:

1. Relevanssi - Tekeekö projekti oikeita asioita?
2. Tehokkuus - Käytetäänkö resursseja parhaalla mahdollisella tavalla?
3. Vaikuttavuus – Saavuttaako projekti asetetut tavoitteet?
4. Vaikutus – Saako projekti aikaan tavoitellun muutoksen?
5. Kestävyys – Ovatko projektin hyödyt kestäviä?
6. Johdonmukaisuus – Kuinka hyvin projekti sopii yhteen muiden projektien kanssa?

Ika & Pinto (2022) mukaan heidän tesseraktimallinsa projektin onnistumisesta (kuva 4) voi johtaa parempaan projektijohtamisen ymmärrykseen ja arviointiin, sillä se

- Sovittaa yhteen projektin menestyksen ja hyödyt.
- Yhdistää projektisuunnitelman menestymisen sekä keskipitkän aikavälin businesscase menestyksen.
- Mukauttaa objektiiviset arvioinnit ja subjektiiviset sidosryhmänäkemykset ja syy päätelmät menestyksestä.

- Korostaa pitkän aikavälin vihreää tehokkuutta tai kestävyiden saavuttamista.



Kuva 4. Projektin onnistumisen tesseractimalli. (Ika & Pinto 2022)

Projektin onnistumisen arvioimiseksi Ika & Pinto (2022) näkevät yhdeksän erilaista arviointinäkökulmaa:

1. Projektit, jotka onnistuvat jokaisella osa-alueella eli valmistuvat ajallaan, budjetissa ja tuottavat vähintään odotetut hyödyt sekä täyttävät asetetut kestävyiden tavoitteet. Nämä ovat menestyksiä projektisuunnitelmallisesti, business casen mukaisesti ja vihreän tehokkuuden kategoriassa. Esim. Vuonna 2016 ajallaan valmistunut Panaman kanava laajennusprojekti, joka mahdollisti laivaliikenteen kapasiteetin tuplaamisen, onnistui luonnonsuojelullisissa tavoitteissaan suojella alkuperäisiä kasveja ja säästää tuhansia litroja vettä aina laivan täyttäessä sulkukanavan erityisen sulkujen vesievakuointijärjestelmän avulla.
2. Täydellisen epäonnistuneet projektit, eli ne projektit, joissa kaikki osa-alueet menevät pieleen; projektisuunnitelma, business case ja

vihreän tehokkuuden tavoite. Ja näiden lisäksi projekti ylittää aikataulun, budjetin, se ei saavuta tavoiteltuja hyötyjä ja lisäksi aiheuttavat selkeää haittaa ympäristölle. Tästä esimerkkinä on Nicaraguan kanava, jota oli suunniteltu kilpailevaksi vaihtoehdoksi Panaman kanavalle.

3. Kolmantena ovat projektit, jotka onnistuvat projektisuunnitelmallisesti sekä business casen puolesta, mutta joitten vihreät tavoitteet eivät täyty ja aiheuttavat suoranaista haittaa kestäväälle kehitykselle. Tämän kaltaisia projekteja ovat suuret patohankkeet, joissa business case on kyllä perusteltu vesivoiman hyödyntämisenä sähkön tuotannossa, mutta joissa ympäristölle aiheutuu pitkäaikaista vahinkoa elinympäristöjen uppoamisena ja väestön pakkosiirtoina (Gellert & Lynch, 2003).
4. Neljäntenä olisivat projektit, joissa projektisuunnitelma ja business case epäonnistuvat, mutta vihreät tavoitteet saavutetaan.
5. Viidennessä vaihtoehdossa projektisuunnitelma on onnistunut ja vihreät tavoitteet saavutetaan, mutta business case epäonnistuu. Google Glass hankkeessa tavoiteltiin käyttäjille tehokkaampaa pääsyä tiedon hakuun Internetissä älylasien avulla. Hanke oli hyvin toteutettu Googlella, mutta se ei koskaan löytänyt varsinaista markkinarakoa, lukuun ottamatta joidenkin kirurgien käyttöä sairaaloissa, sillä se tuli kyseenalaistetuksi esteettisten puutteiden ja todellisten käytännön hyötyjen osalta. (Ika et al., 2021)
6. Kuudenneksi ovat projektit, joissa on epäonnistunut projektisuunnitelma, mutta sekä vihreät arvot että business case onnistuvat. Esimerkkinä tästä on Lontoon "Crosstrail"-projekti sekä Elizabeth-metrolinjan kehittäminen. Projektissa noudatettiin vahvasti kestäväen kehityksen periaatteita mukaan lukien kaivamistapa sekä arkeologisten esineiden tunnistaminen ja talteenotto. Projekti kuitenkin venyi huomattavasti odotetusta aikataulusta ja ylitti merkittävästi budjetin. Oletettavaa kuitenkin on,

että projekti on business casen osalta menestys, sillä se on tärkeä lisä Lontoon julkiseen liikenteeseen.

7. Seitsemänneksi projektit, jotka onnistuvat projektisuunnitelmallisesti, mutta eivät vihreiden tavoitteiden tai business casen osalta. Näin tapahtui esimerkiksi Lesothon ylänköjen vesiprojektissa 1986. Projektin tavoitteena oli ohjata makeaa vettä vuorilta myytäväksi Etelä-Afrikkaan ja sähköntuotantoon. Sähkö oli kuitenkin liian kallista ihmisille ostettavaksi ja veden ohjaus aiheutti alajuoksulla ympäristö- ja talouskatastrofin. Kymmenet tuhannet ihmiset, joiden elämät tuhoutuivat vedenohjausprojektin vuoksi, odottavat edelleen maksamattomia korvauksia (Keketsho, 2003).
8. Kahdeksanneksi ovat projektit, jotka onnistuvat business casessa, mutta epäonnistuvat projektisuunnitelman ja vihreiden tavoitteiden osalta. Yksi ilmeinen esimerkki löytyy lentokenttien kehitysprojekteista, Berliinin Brandenburg Willy Brandtin kansainvälinen lentokenttä. Kyseisestä projektista on tullut malliesimerkki kehnosta projektihallinnosta, karkaavista kustannuksista ja venyvistä aikatauluista, ja joka lisäksi sotki rakennustyömaata ja jatkaa saastuttamista. Projekti oli kestänyt 30 vuotta, kun kenttä vihdoinkin avattiin vuonna 2020. Huolimatta kaikesta tästä, Brandenburgin lentokenttä on yksi Euroopan vilkkaimmista lentokentistä, joten business casen osalta projekti on menestys (Gerald & Stingl 2016).
9. Yhdeksäntenä ovat projektit, jotka epäonnistuvat projektisuunnitelman ja business case osalta, mutta ovat menestyksiä vihreiden arvojen osalta. Yhdysvaltain veteraaniasianministeriön tarkoituksena oli digitalisoida potilaiden sairauskertomukset, jotta kalliista ja tehottomasta paperityöstä voitaisiin luopua siirtymällä sähköiseen tallennukseen ja hakuun. Selvitettäessä asiaa, kävi kuitenkin ilmi, että ministeriö oli vuosikymmenen kestäneissä hankkeissaan käyttänyt yli kaksi

miljardia dollaria näyttäviin ja kalliisiin yrityksiin päivittää ohjelmistoja ja terveystietoja.

Ika & Pinto toteavat, että koska onnistuminen ei ole koskaan ole absoluuttinen totuus vaan perustuu havaintoihin, edelliseen yhdeksään kategoriaan tulee ottaa mukaan myös keskeisten sidosryhmien (sisäisten ja ulkoisten) tuntemukset ajan myötä. Esimerkiksi johdon on mahdollisesti sovittava tavoitellusta business casesta onnistumisen hyväksynnän yhteydessä ja toteutuneesta business casesta onnistumisesta hyötyjen realisoinnin yhteydessä.

Ika & Pinto ovat yhtä mieltä Shenhar et alin kanssa siitä, että kaikkien projektien onnistumista ei voida arvioida samojen onnistumiskriteerien perusteella vaan projektityyppi asettaa lähtökohtaisesti jo tietyt painotukset onnistumisen mittaamiseen. Näin myös tesseraktimallia käytettäessä tulee huomioida konteksti ja mukauttaa malli toteutettavan projektin tyyppiin.

3 Merkitykselliset projektit onnistuvat parhaiten

Kumura toteutti vuonna 2021 tutkimuksen, johon vastasi 257 suomalaista projektiammattilaista. Ydinkysymys tutkimuksessa oli, ”saako merkityksellisyys projektin onnistumaan paremmin”. 97 % vastanneista oli sitä mieltä, että merkitykselliset projektit onnistuvat paremmin. Tutkimuksen ajatuksena on, että pääosassa teorioista ja tutkimuksista keskitytään siihen, miten projekti saadaan teknologisesti, arkkitehtuurisesti ja järjestelmällisesti onnistumaan parhaiten, mutta helposti unohdetaan, että jokaisen onnistuneen (ja epäonnistuneen) muutoksen takana ovat sen parissa työskentelevät ihmiset. Ja projektien johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, jossa vaaditaan tunteita. Projektin onnistumiselle on paremmat lähtökohdat, kun siihen osallistuvat ihmiset tuntevat onnistuvansa omassa roolissaan. (Kumura.fi, Projektimaailma 2023).

3.1 Merkityksellisyys

Frank Martelan (2020) mukaan, jotta työn merkityksellisyyttä on mahdollista ymmärtää, tulee ensin ymmärtää merkityksellisyyden käsite kuvattaessa elämää tai jotakin sen osa-alueista, kuten työtä.

Merkityksellisyyden tarve on ihmisessä sisäänrakennettuna. Arvioidessamme elämäämme ulkoapäin, pysähdyimme kysymään, miksi teen tämän? Mikä on oikeutus sille, mitä teen? Mikä on ylipäättään tekemisen arvioista ihmiselämässä tai työelämässä? Tässä merkityksessä merkityksellisyyden kokemus syntyy omasta subjektiivisesta kokemuksesta, koenko merkityksellisyyttä vai en tai kuinka paljon sitä koen. Merkityksellisyyden tunne ei siis tässä kontekstissa ole filosofisesta näkökulmasta katsottua objektiivista, ylhäältä annettua ja ihmisestä riippumatonta merkityksellisyyttä (Martela, 2020).

Martelan (2020) mukaan psykologiassa elämän merkityksellisyyden on nähty tarkoittavan ihmiselle kolmea eri asiaa:

1. Elämän ymmärrettävyys. Oma elämämme on järkeenkäypää, ennustettavaa ja hahmoteltavissa sen sijaan, että se olisi kaoottista, sekavaa ja sattumanvaraista. Ihminen tarvitsee tunteen elämän hahmotettavuudesta ja maailman jäsenyydestä ympärillä.
2. Elämän päämääräisyys. Ihminen tarvitsee kokemuksen siitä, että elämässä on mielekkäitä päämääriä tavoiteltavana. Ilman päämääriä tekeminen tuntuu tyhjältä, jos se ei palvele jotakin arvokasta tavoitetta.
3. Arvokkuus. Oman elämän tulee tuntua arvokkaalta ja elämisen arvoiselta.

Yleisin kategoria, jota elämän merkityksellisyydellä tarkoitetaan, on juuri arvokkuus, sillä tärkeiksi koetut päämäärät ja elämän ymmärrettävyys tekevät elämästä arvokkaan tuntuisen. Muita asioita, jotka muun muassa tekevät elämän merkitykselliseksi ja elämisen arvokkaaksi ovat läheiset ihmissuhteet (Martela 2020). Elämän merkityksellisyydestä puhuttaessa kyse on siis tiivistettynä siitä, kuinka arvokkaaksi ja elämisen arvoiseksi kukin itse elämänsä kokee (Lambert et al, 2013).

3.2 Miksi työn merkityksellisyydellä on väliä

Helkama & Makkosen (2020) artikkelissa ”Työnarvot yksilöllisinä ja suomalaisen kulttuurin arvoina”, kerrotaan tutkimusten mukaan työn olevan ykkösarvo vuodesta 2015 lähtien sekä yksilöllisenä että yhteiskunnallisena arvona. Artikkelissa todetaan, että laajan kansainvälisen tutkimuksen mukaan työ arvona on erityisen korostunutta protestanttisissa maissa, joissa työetiikka on syvään istutettua ja liitettävissä hyveisiin, kuten ahkeruus, täsmällisyys ja kohtuullisuus, jotka ovat nähtävissä keinoina saavuttaa menestystä ja taloudellista hyötyä. Tätä taustaa vasten on helppoa ymmärtää työn merkitys kulttuurisessa ympäristössämme, jossa protestanttinen ajattelutapa työn tärkeydestä ja toisaalta yksilökeskeisestä maailmankuvasta yhdistyvät.

Tutkimukset vahvistavat, työn merkityksellisyyden olevan tärkeää ihmisille. Se, että työllä on merkitys ja jokin rahaa suurempi tarkoitus, on ihmiselle tärkeää työpaikan valinnassa. Achor et al (2018) mukaan yhdeksän kymmenestä

amerikkalaisesta työntekijästä olisi valmis laskemaan vuosiansioitaan, jotta voisivat tehdä mielekkäämpää työtä. Achor et alin tutkimuksessa, johon osallistui yli 2000 henkilöä kaikista ikäluokista ja toimialoilta, keskimäärin vastaajat olivat valmiita luopumaan 23 % elinikäisistä ansioistaan, jos heidän tekemänsä työ olisi aina merkityksellistä. Martela (2020) mukaan tämä näkyy arjessamme, sillä uravalintoja tehdessämme, valtaosa meistä ei tutki pelkästään potentiaalista palkkaa, vaan monella on vahva halu päästä tekemään tietyn toimialan työtä palkasta riippumatta. Martelan mukaan tämä tapahtuu myös, kun valintaa tehdään kahden saman toimialan yrityksen välillä, joissa samantyyppinen pesti on tarjolla. Todennäköisemmin parhaiden osajien valinta kallistuu sen yrityksen puoleen, jossa vahvasti tuodaan esiin maailman parannusnäkökulmaa, kuin yritykseen, jonka ensisijaisena tavoitteena on lyhyen tähtäimen voitontuotto osakkeen omistajille, riippumatta pienestä erosta tarjotussa palkassa.

Achor et alin (2018) tutkimuksen yhtenä kysymyksenä oli, mikä oli merkityksellisen työn arvo organisaatioille. Tutkimustuloksen mukaan merkitykselliseksi työnsä kokevat työntekijät työskentelevät viikossa tunnin pitempään ja heillä on vähemmän sairauslomia vuodessa. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat tyytyväisempiä työhönsä, joka korreloi myös suurempaan tuottavuuteen. Kyseisessä tutkimuksessa työtyytyväisyys-tuottavuussuhteen mukaisesti, merkityksellinen työ tuottaa organisaatiolle reilun 9000 dollaria vuodessa enemmän per työntekijä. Lisäarvoa yritykselle tuo myös työntekijäsitoutuvuus. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, harkitsevat työpaikan vaihtoa kuuden kuukauden sisällä 69 % pienemmällä todennäköisyydellä ja viihtyvät työssään keskimäärin 7.4 kuukautta pitempään, kuin työntekijät, joilta merkityksellisyys työstä puuttuu. Pienempi vaihtuvuus puolestaan tuo merkittäviä lisäsäästöjä organisaatioille.

Hakanen (2020) toteaa artikkelissaan, että muuttuva työelämä tuo organisaatioille tarpeita saada aikaan enemmän hyvää suoriutumista työstä, mutta vähemmällä ja silti kestävästi tuotettuna. Mennyttä on aika, jolloin määrä riitti suhteessa käytettyihin panoksiin, nyt yhä tärkeämpää on hyvä

asiakaspalvelu ja asiakasuskollisuuden kasvattaminen, uudet ideat, toimintatavat sekä aloitteet ja näitä tuottamassa voi olla jokainen työntekijä. Yhtä lailla tämä on osa työtätekevien yksilöiden tavoitteita, sillä tarve on tehdä mielekästä työtä, jossa voida hyvin, kasvaa ammatillisesti sekä edistää työkykyä, ja jotka toimivat yhteen muiden elämän osa-alueiden kanssa.

3.3 Työn merkityksellisyys yksilölle

Kumura toteaa tutkimuksen pohjalta koostamassaan oppaassa (kumura.fi), että merkityksellisyyden kokemus ei välttämättä vaadi suurta yhteiskunnallista päämäärää tai valtaisaan ainutlaatuista missiota, vaan projektityössä merkityksellisyyden kokemus koostuu useasta eri tekijästä.

Baily et al (2019) puolestaan toteaa artikkelissaan, että yksimielisyyttä siitä, mitä merkityksellinen työ sisältää tai mitä työn kokeminen merkitykselliseksi edellyttää ja mikä siihen johtaa, ei ole. Yhtenäistä määritelmää työn merkityksellisyydelle ei ole kyetty tekemään, vaikka se on keskeinen aihe henkilöstöjohtamisessa ja sillä on suora vaikutus työntekijän sitoutumiseen, motivaatioon sekä henkilökohtaiseen kehitykseen.

Martelan (2020) mukaan työn tekee merkitykselliseksi samat asiat kuin elämän yleensäkin. Martelan ja Pessin tekemän tutkimusmäärittelyn mukaan (Martela & Pessi, 2018), on olemassa kolme teemaa:

1. Työn arvokkuus. Työ on tekemisen arvoista ja jollakin tavalla itseisarvoista. Työn tulee olla enemmän kuin väline jonkin, kuten palkan, saavuttamiseen ja työn tuloksissa on jotain itsessään arvokasta.
2. Työllä on laajempi päämäärä. Työ tuottaa jotain hyvää maailmaan ja palvelee suurempaa tarkoitusta.
3. Itsensä toteuttaminen. Työssä tulee olla autenttisuutta ja autonomiaa. Kokemus siitä, että työn kautta voi toteuttaa itseään ihmisenä.

Kuten merkityksellisen elämänkin aspektin kohdalla, myös työn suhteen kattokokemuksena on työn arvokkuus, jota muut ulottuvuudet palvelevat.

Keskeiset tavat, jolla työ tuntuu arvokkaalta, ovat toisaalta se, että työn kautta voi toteuttaa itseään ja toisaalta työ palvelee myös laajempaa päämäärää.

Martela & Pessi (2018) määrittelevätkin merkityksellisen työn olevan ”yleinen arvio työstä sen osalta, kuinka pitkälti se on itsessään arvokasta ja tekemisen arvoista”.

Miksi merkityksellisyys on noussut esille juuri nyt? Martelan (2020) mukaan syitä on löydettävissä ainakin viisi:

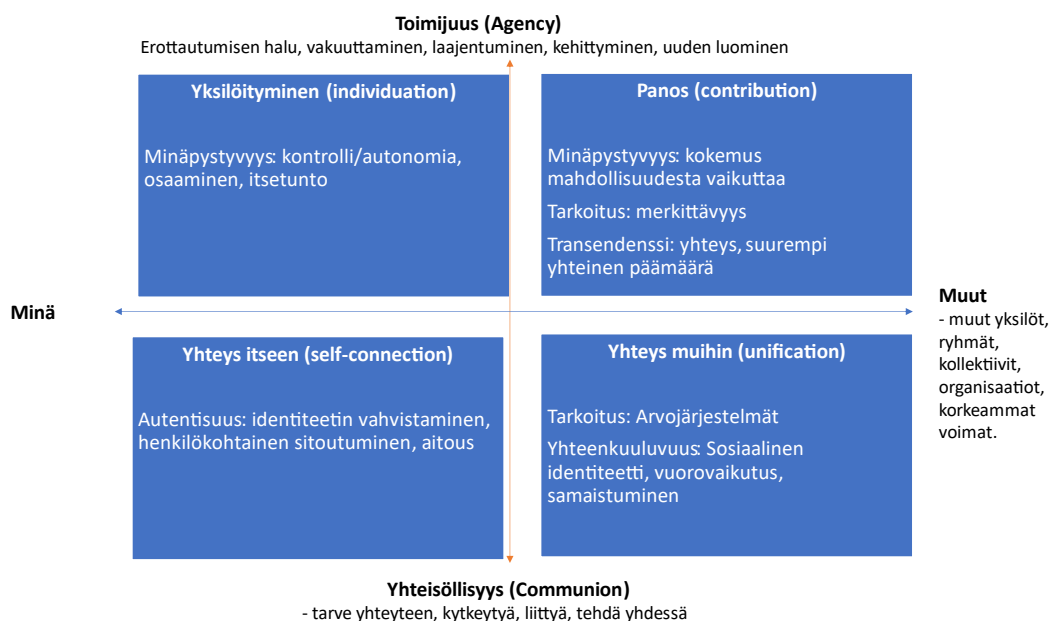
1. Asiantuntijatyön merkitys korostuu lähes joka alalla digitalisaation, automatisaation ja tekoälyn myötä. Kun rutiinityö on automatisoitu, jää ihmisille tehtäväksi ne työt, jotka vaativat laajamittaista asiantuntemusta ja itsenäistä päätöksentekoa, joka pohjautuu luovaan kriittiseen ajatteluun. Ja kun määräperusteinen tekeminen on automatisoitavissa, on ihmiselle tehtäväksi jäävä osuus sellaista, jossa ratkaisevaa ei ole suoritettun työn määrä vaan ensisijaisesti laatu. Martelan (2020) mukaan motivaatiotutkimukset osoittavat, että siinä missä määrään perustuvaa suoritusta on mahdollista motivoida ulkoisella palkitsemisella, on palkka heikko keino kasvattaa tekemisen laadukkuutta. Laadullisen tekemiseen on henkilön henkilökohtaisella motivaatiolla huomattavasti suurempi vaikutus. Sisäinen motivaatio ennustaa useiden tutkimusten mukaan huomattavasti laadukkaampaa tekemistä ulkoista palkkiota paremmin. Jos siis yrityksen tavoitteena on panostaa laatuun määrän sijasta, on yrityksen siirryttävä entistä enemmän sisäisen motivaation vaalimiseen ja merkityksellisyyden kokemus tehdystä työstä on varsin suuri toimija motivaation lähteenä. Martela (2020) toteaa, että kun ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, on hän myös hyvin sitoutunut tavoittelemaan lopputulosta, joka on onnistunut ja tekemään parhaansa. Itsenäisiä päätöksiä vaativassa, nykyaikaisessa ja luovassa työssä ei siis ”ulos tai tulos” mentaliteetti riitä, on oleellista, että työnantaja pystyy myös tuomaan esiin, että työ on merkityksellistä ja tekemisen arvoista.

2. Toiseksi seikaksi Martela (2020) nostaa sen, että erityisesti ICT alalla on kova pula osaavista tekijöistä, jopa siinä määrin, että tämä on nostettu keskeiseksi pullonkaulaksi yritysten kasvun esteenä. Kansainvälisessä maailmassa samoista asiantuntijoista kilpaillaan maailman laajuisilla työmarkkinoilla. Vaikka palkka onkin yksi asia, tuo huomattavaa lisäetua yritykselle, jos se pystyy vakuuttavasti tarjoamaan työtä, joka on koettavissa merkitykselliseksi. Merkityksellisyys on siis erinomainen valttikortti, kun pelkkä palkka kannustimena ei riitä.
3. Kolmantena syynä Martelan (2020) mukaan on toinen puoli automaation lisääntymisen tuomista vaikutuksista, eli kun monet keskitason tehtävät voidaan automatisoida tai toisaalta siirtää halpatyön maihin, on mahdollista, että iso joukko ihmisiä jää vaille työtä. Iso teema on tietysti toimeentulon haaste, mutta työllä on suuri vaikutus siihen, miten ihminen kokee elämän merkitykselliseksi. Työ antaa selkeän rakenteen, syyn nousta ylös aamulla, kokemuksen siitä, että on osa yhteisöä ja paikan, jossa toteuttaa itseään. Jos visiot työpaikkojen katoamisesta automatisaation lisääntyessä käyvät toteen, tulee haaste ratkaistava sekä inhimillisyyden että yhteiskuntarauhan kannalta.
4. Martelan (2020) neljäs seikka on, että jatkuva maailmantalouden kasvu ei ole pelkästään hyvä asia, ja jatkuva yhä suuremman voiton tavoittelu ei tuo enää kaivattua hyvää, vaan on herätty sen tuomiin haittoihin, kuten maapallon kantokyvyn rajallisuuteen ja ilmaston lämpenemiseen. Nähdäänkin, ettei jatkuva talouskasvu tuo enää tietyn pisteen jälkeen toivottua hyvinvoinnin kehitystä, vaan voi kääntyä jopa päinvastaiseen suuntaan eliniän laskuna, itsemurhien määränä ja huumeriippuvuuksina. Mietittävänä onkin, kumpi on arvokkaampaa jatkuvan talouden kasvun jahtaaminen vai ihmisten hyvinvoiva ja pitkä elämä.
5. Viidenneksi Martela (2020) toteaa, että merkityksellisyyden kokemuksen tarve kumpuaa syvältä ihmisyydestä. Työ on yhä tärkeämpi osa

merkityksellisyyden kokemusta nykypäivän ihmiselle, sillä se on väline, jonka kautta on mahdollista kokea olevansa osa yhteiskuntaa ja työyhteisöä. Nykyihminen on aiempaa enemmän yksin tavoitellessaan merkityksellisyyttä ja siksi työlle kohdistuu suurempia vaatimuksia niiden asioiden ja kokemusten tuojana, jotka luovat merkityksellisyyden kokemuksen elämään.

Tammeaid (2020) nostaa artikkelissaan esiin työn merkityksellisyyden kokemuksena yksilöllisyyden, omat arvot, henkilökohtaiset motivaatiotekijät ja käsitykset työstä. Ihmisen perusorientaatio määrittää paljolti sen, millaisiin tehtäviin ihminen hakeutuu. Merkityksellisyyden tarve työlle myös vaihtelee tilanteiden mukaisesti. Tietynä hetkenä riittää, että työ mahdollistaa perustoimeentulon, jos merkityksellisyyden kokemus on saatavissa muualta, kuten harrastuksista tai perhe-elämästä tai jos yleinen taloudellinen tila on heikko ja työttömyys suurta, voidaan omat työhön liittyvät toteuttamistarpeet painaa taka-alalle.

Tammeaid (2020) esittelee mallin, jonka Rosso et al (2010) ovat luoneet tutkimalla useista eri lähtökohdista tehtyjä työn merkityksellisyyden tutkimuksia. Mallin perustana toimivat kaksi kysymystä: Mistä työn merkityksellisyys syntyy ja miten työstä tulee merkityksellistä.



Kuva 5. Työn merkityksellisyyttä tuottavat prosessit. (Rosso et al 2010).

Tammeaid (2020) tiivistää Rosso et alin (2010) päätyvän siihen, että merkitystä tuottavia teemoja on seitsemän (kuva 3):

1. Autenttisuus – työ on linjassa oman toiminnan, omien arvojen ja henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden kanssa.
2. Kokemus pysyvyydestä – tuo mahdollisuuden ennakoida ja varautua tulevaisuuteen, mahdollisuuden kehittyä ja voittaa haasteet työssä. Kokemus pysyvyydestä sekä sosiaalinen aspekti työstä.
3. Itsetunto – luo arvokkuuden kokemusta.
4. Työn suurempi tarkoitus – omien arvojen kannalta merkityksellinen suunta ja tarkoitus. Tarkoitus voi syntyä oman toiminnan tai yhteisöllisyyden kautta.
5. Tunne sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta – tunne yhteenkuuluvuudesta muiden kanssa on ihmisen vahva perustarve, joka vahvistaa ja rakentaa minuutta, auttaa työskentelemään yhdessä muiden kanssa.
6. Transsendenssi – yhteisen suuremman päämäärän eteen työskentely.
7. Kulttuurinen ja ihmisten välinen merkityksellistäminen – se, miten ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät toisiaan sekä ympäröivää kulttuuria ja miten työn merkityksellisyyttä arvotetaan ja miten sitä tuotetaan.

Tammeaidin (2020) mukaan Rosso et alin mallin (Kuva 5) ristikko Minä – Muut ja Toimijuus – Yhteisöllisyys esittää risteyskohdat, jotka ennustavat työn mielekkyyden syntymistä ja sen vaikutusta työelämän aikana muodostaen neljä pääpolkua työn mielekkyyteen:

1. Työn henkilökohtaisuus on toimijuuden ja itsensä toteuttamisen yhdistelmä, vahvistaen itsearvostusta ja kokemusta pysyvyydestä.
2. Kokemus työpanoksen merkittävytydestä rakentaa kokemuksen oman tekemisen merkityksellisyydestä ja suuremman päämäärän saavuttamisesta.
3. Yhteys muiden kanssa luo mielekkyyttä toimittaessa osana ryhmää ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
4. Yhteys itseen – oman sisäisen motivaation, arvojen ja aitouden kokemus.

Palattaessa Kumuran tutkimukseen merkityksellisistä projekteista ja niiden onnistumisista, tutkimukseen osallistujia pyydettiin miettimään onnistuneita projekteja vastatessaan kysymykseen: "Mikä on tärkein merkityksellisyyteen vaikuttava tekijä projektin onnistumisen kannalta?". Vastaukset paremmuus järjestyksessä olivat

- Syy projektin olemassaololle on selvä
- Projektilla tavoitellut hyödyt ovat selvät
- Omaa osaamista oli mahdollista hyödyntää
- Ihmiset saivat auttaa toisiaan
- Ihmisten työtä arvostettiin

Näille vastauksille on helppo löytää perustelut edellä esitettyihin teoria- ja tutkimustietoihin perustuen, kuten esimerkiksi Martelan (2020) esittämän elämän merkityksellisyyden perusteiden pohjalta, joissa todetaan ihmisten kokevan elämän olevan merkityksellistä, kun se on ymmärrettävää ja sillä on päämäärä. Myös Martelan ja Pessin (2018) tutkimus tukee tätä, sillä vastaukset ovat linjassa heidän tekemiinsä määritelmiin, joissa työ on itsessään arvokasta, kun lopputuloksella on arvo, työ koetaan merkitykselliseksi, kun sillä on selkeä päämäärä ja työssä on mahdollisuus toteuttaa itseään.

3.4 Yksilön omat mahdollisuudet lisätä merkityksellisyyden kokemusta työhön

Työ, joka toiselle on merkityksellistä, voi toiselle olla yhdentekevää. Se, miten kukin merkityksellisyyden näkee ja kokee, juontuu kulttuurista, jossa elämme, sosioekonomisesta statuksestamme ja elämän asenteestamme. Työn merkityksellisyyttä voi löytää kutsumuksesta ja tutkimusten mukaan suurta kutsumusta työtään kohtaan tuntevat kokevat myös suurta työn merkityksellisyyttä (Weir, 2013). Vaikka kutsumusta omaa työtään kohtaan ei löytyisikään, jokainen voi kuitenkin muokata omasta työstään merkityksellisempää itselleen. Weir (2013) esittää artikkelissaan haastattelemansa Jane E. Duttonin kolme tapaa muokata omaa työtään. Tällöin

kyse on työtuunauksesta, jossa oman työn muokkaus lähtee työntekijästä itsestään. Työtuunaukseen on Duttonin mukaan kolme tapaa:

1. Työtehtävien muokkaus. Jokaista työtehtävää on mahdollista jollain tapaa muokata hieman enemmän omalta tuntuvaksi. Esimerkkinä tästä on työajan jakaminen, niin että palkitsevammalle osalta työtä on mahdollista käyttää enemmän aikaa kuin sille osalle, joka tuntuu vähemmän antoisalta.
2. Vuorovaikutuksen muokkaus. Työtä ei koskaan tehdä tyhjiössä, vaan siihen liittyy aina sosiaalinen aspekti. Vähäisenkin ajan viettäminen kollegan kanssa, jota arvostaa ja jonka kanssa viihtyy, voi merkittävästi nostaa merkityksellisyyden tunnetta työssä, kun taas myrkyllisen työtoverin kanssa voi palkitsevinkin työtehtävä menettää merkityksellisyytensä.
3. Työstä koettujen ajatusten kognitiivinen uudelleenjärjestely. Tällä tarkoitetaan tapaa löytää merkityksellisyyden kokemusta esimerkiksi laajentamalla omaa näkökulmaa sitä, miten oma työ vaikuttaa kokonaistavoitteen saavuttamiseen, mitä hyvää se tuo itselle ja muille laajemman näkökulman kautta. Oleellista on linkittää oma tekeminen isomman kuvan kautta siihen, mikä tuntuu merkitykselliseltä.

Tims et al (2016) selvittivät tutkimuksessaan työn tuunauksen vaikutuksia työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tims et al (2016) toteaa kirjallisuuden viittaavan siihen, että työntekijät, jotka muokkaavat työtehtäviään eli tuunaavat työtään, kokevat todennäköisemmin suurempaa työntekijän ja työnsopivuutta. Työntekijä – työnsopivuuden ollessa korkea, kokee työntekijä, että työn ominaisuudet ovat linjassa henkilökohtaisten tarpeiden ja kykyjen kanssa eli työntekijän tiedot, taidot ja kyvyt ovat yhteensopivia työn vaatimusten kanssa sekä työ täyttää työntekijän tarpeet ja mieltymykset työlle. Kun työntekijän työidentiteetin tarpeet täyttyvät, on todennäköistä, että työ koetaan mielenkiintoisena ja merkityksellisenä. Tims & Baker (2010) toteaa, että työn tuunaus on työntekijän tekemiä muutoksia työn vaatimuksissa ja työnresursseissa ja tämä voi tapahtua neljällä tavalla:

1. Lisäämällä rakenteellisia työresursseja, kuten autonomiaa, vaihtelua ja oppimismahdollisuuksia.
2. Lisäämällä sosiaalisia työresursseja, kuten sosiaalista tukea, esimiehen tarjoamaa valmennusta ja palautetta.
3. Lisäämällä haastavia työvaatimuksia, kuten proaktiivista osallistumista uusiin projekteihin.
4. Vähentämällä haitallisia työvaatimuksia, esimerkiksi karsimalla emotionaalisten vuorovaikutusten tai kognitiivisten tehtävien määrää (Tims et al, 2012).

Tims et alin (2016) toteaa tutkimuksensa johtopäätöksissä, että työn tuunauksella voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Esihenkilöiden tulisikin luoda työntekijöille aikaa ja mahdollisuuksia itsensä johtamiselle. Yksi malli tähän olisi antaa ensin työntekijälle mahdollisuus simuloida versio nykyisestä työstä, joka parhaiten palvelisi työntekijän kykyjä ja tarpeita. Seuraavassa vaiheessa työntekijä voisi etsiä mahdollisuuksia muuttaa nykyisen työn piirteitä siten, että työ sopisi paremmin yksilön vahvuuksiin, tarpeisiin ja työmieltymyksiin. Tämä vastaavasti edellyttää työntekijäosapuolelta proaktiivista otetta oman työn muokkaukseen. Passiivinen odotus, että esihenkilö tai työnantaja muokkaa työtehtävää työntekijän toivomaan suuntaan ei ole omiaan lisäämään työntekijä -työtehtävä sopivuutta tai työn merkityksellisyyden kokemusta. Positiivisen työkokemuksen luomiseksi on tärkeää aktiivisesti sopeutua jatkuvasti muuttuvaan työelämään ja pyrkiä parantamaan työympäristöä.

3.5 Ryhmän tuoma merkityksellisyys

Rosso et al (2010) toteaa tutkimuksessaan, että työorganisaatiossa työntekijä on usean ryhmän tai yhteisön jäsen, esim. työtiimi, osasto, ammatillinen verkosto ja sosiaalinen verkosto. Työntekijän yhteydet erilaisiin työryhmiin on todistetusti selkeä työn merkityksellisyyden tuoja ja erityisen suuri merkitys on sillä, että työntekijällä on rooli ryhmän jäsenenä ja tämä identifioituu kuuluvaksi tiettyyn ryhmään. Psykologisesti ryhmään kuuluminen luo yksilölle ryhmään

samaistumisen tunnetta luomalla selkeämmän käsityksen itsestä ja lisää itseyttä ja antaa työntekijälle positiivista merkitystä. Organisaatiot näyttelevät tärkeää roolia yhteisön tuojina työntekijälle. Erilaisten ryhmien jäsenenä työntekijä voi kokea merkityksellisyyttä ja kasvattaa psykologisia resurssejaan. Organisaatio voi myös tarjota työntekijöille mahdollisuuden kokea vahvempaa merkityksellisyyttä tuomalla mahdollisuuden antaa jotain arvokasta yhteisön muille jäsenille (Rosso et al 2010).

Aaltonen et al (2020) korostavat toimivan tiimin olevan enemmän kuin osiensa summa. Jotta tiimin on mahdollista toimia optimaalisesti, on ryhmäytymiselle annettava riittävästi aikaa ja ryhmän muodostumisen alkuvaiheessa on oleellista käydä läpi jäsenten roolit. Näin jokainen tietää olevansa tärkeä osa tiimiä, eikä kenellekään jää epäselväksi, miksi he ovat valittuina tiimiin ja mitä häneltä odotetaan. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta Aaltonen et al (2020) korostaa myös, että on tärkeää antaa tiimille aikaa muodostaa omat pelisääntönsä, jotta sen jäsenet voivat omaksua ne ja sitoutua niihin. Pelisääntöjen muodostus on tärkeää, sillä ne ohjaavat tiimin tekemistä, vaikka niitä ei ääneen lausuttaisikaan. Aaltonen et al (2020) mainitsevat keskeisiksi merkityksellisyyden elementeiksi tiimissä yhteenkuuluvuuden tunteen, tiimin olemassaolon syyn, yhteisten tavoitteiden selkeyden, jokaisen jäsenen roolin yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä vastuun jakamisen tiimin menestyksestä.

Aaltonen et al (2020) mukaan menestyvässä tiimissä vallitsee positiivinen ilmapiiri, jossa onnistumisiin kiinnitetään huomioita ja positiivista palautetta annetaan viisikertaa enemmän kuin matalan suorituskyvyn tiimeissä.

Aaltonen et al (2020) nostaa esiin Googlen tekemän 2-vuotisen tutkimuksen, jossa etsittiin täydellisen tiimin konseptia. Tutkimuksen tuloksena päädyttiin seuraaviin seikkoihin, jotka luovat menestyviä tiimejä:

1. Tiimissä vallitsee psykologinen turvallisuus, kukin voi kysyä, kommentoida tai kyseenalaistaa vailla pelkoa nolaamisesta tai muista negatiivista seuraamuksista.

2. Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja siihen, että kukin tekee lupaamansa ajallaan ja tavoitteiden mukaisesti.
3. Työn tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja kunkin rooli tiimissä selkeä.
4. Työllä on kullekin henkilökohtainen merkitys.
5. Jokainen uskoo, että vaikuttaa omalla työpanoksellaan hyvään päämäärään.

Aaltonen et al (2020) nostaa vielä esiin, että parhaiten menestyvät tiimit osaavat ja uskaltavat tarkastella toimintaansa kriittisesti, raportoida virheitä ja epäkohtia ja oppia niistä. Lisäksi ne myös tunnistavat menestykseen johtaneet tapaukset, kyvykkyydet ja mallit, ja antaa tunnustusta niistä niin itselleen kuin muille. Menestyvät tiimit myös juhlistavat onnistumisiaan.

Hiila et al (2019) toteaa tekoälyn ja digitalisaation muokkaavan työtämme merkittävästi. Työntekeminen ja työtehtävät muokkautuvat yhä vahvemmin. Hiila et al (2019) esittää, että älykkäät tiimit, jotka käyttävät hyväkseen tekoälyä, ovat tulevaisuuden tapa tehdä töitä ja osa yrityksen kilpailuetu. Tiimiälyä on mahdollista kehittää organisaation sisällä ja jo olemassa oleviin tiimeihin. Hiila et al (2019) mukaan oleellisia ovat seuraavat 5 tiimiälytaitoa:

1. Itsetuntemus. Tiimin pohjana on tiimin jäsenten kykyjen tunnistaminen ja tukeminen siten, että kukin voi tehdä työtään käyttäen hyväkseen taitojaan ja sitä mitä kohti haluaa kehittyä.
2. Yhteinen suunta. Tiimi jakaa tunteen merkityksestä, tekemisen tavoite on selkeä ja sen saavuttamiselle on asetettu mittarit.
3. Salliva ilmapiiri. Tiimissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Jäsenet uskaltavat kokeilla ja myös epäonnistua, oppia kokemastaan ja ratkaista ongelmatilanteet tuloksellisesti. Jokaisen mielipidettä arvostetaan.
4. Lupa ja vastuu toimia. Tiimin jäsenten roolit ovat selkeät ja kullakin on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä.
5. Rikastava vuorovaikutus. Vuorovaikutus tiimissä on avointa, tarkoituksenmukaista ja vapaata. Näin tiimin on mahdollista edetä vaiheesta toiseen itseohjautuvasti ja tarkoituksenmukaisesti kohti yhteistä tavoitetta.

Kumuran tutkimuksen mukaan suurimmat erot onnistuneiden ja epäonnistuneiden projektin välillä olivat juuri ihmisten välisissä suhteissa, siinä miten projektitiimissä asiat ovat. Top 4 erottavina tekijöinä onnistumisen puolesta olivat avoin vuorovaikutus, hyvä henki projektissa, kunkin työpanoksen arvostus sekä työtavat, työkalut tai kiinnostavat käytännöt (Kumura.fi).

3.6 Merkityksellisyden johtaminen

Sahimaa (2020) toteaa, että kokemus merkityksellisyydestä syntyy yksilötasolla, mutta siihen vaikuttavat aina erilaiset merkitykset ja merkityksellisyys suhteessa ympäristöön ja muihin ihmisiin. Ihmisille on myös luontaista hakeutua sosiaalisiin ympäristöihin, joissa he löytävät samanlaisia arvoja ja mielenkiinnon kohteita sekä ihmisiä, joilla on samankaltaisia tavoitteita ja ajatusmaailma.

Carton (2018) toteaa, että ottaen huomioon, että merkityksellisyydellä on keskeinen vaikutus työn tuloksiin, on johtajilla tärkeä vastuu luoda olosuhteet, jotka edistävät sitä. Laajalti hyväksytty oletus on, että johtajat voivat lisätä merkityksellisyyden kokemusta viestimällä organisaation ison kuvan tavoitteista. Cartonin (2018) mukaan kuitenkin tutkimustulokset osoittavat, että siinä missä toisaalla organisaation tavoitteiden viestintä voi nostaa merkityksellisyyden tunnetta, voi se toisaalla jopa lannistaa työntekijöitä. Oleellista merkityksen kokemuksen luonnissa onkin viestiä, miten kukin omalla työpanoksellaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen. Johtajan tehtävä on tuoda esiin, miten kunkin päivittäinen työpanos kytkeytyy organisaation ylimmän päämäärän saavuttamiseen.

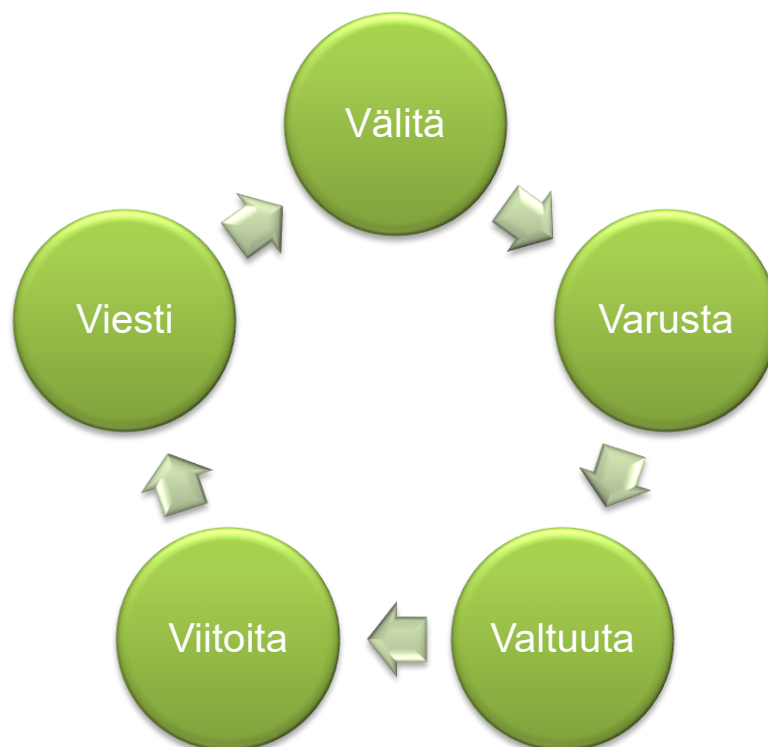
Sahimaan (2020) mukaan siitä huolimatta, että merkityksellisyyden kokemusta on haasteellista luoda yksilölle ulkopuolelta, on tarpeellista tavoitella johtamisen tapoja ja toimia, joilla kokemusta työn merkityksellisyydestä on mahdollista edistää. Rosso et al (2010) nostaa esiin tutkimuksessaan johtajien roolin työn merkityksen muokkaamisessa ja siihen vaikuttamisessa. Johtajien tulee viestiä organisaation tehtävä ja tavoitteitten sekä avata yrityksen tarkoitus ja identiteetti työntekijöille tavoilla, jotka vaikuttavat heidän käsitykseensä työn merkityksestä.

Johtajien viestinnällä ja reaktioilla erilaisissa työtilanteissa ja olosuhteissa on tärkeä merkitys työntekijöille merkityksellisyyden kokemuksen muodostuksessa. Myös johtamistyyllillä on vaikutusta siihen, miten merkityksellisyys koetaan ja transformatiiviselle johtamisella on havaittu selkeästi myönteistä vaikutusta merkityksellisyyden kokemukseen. Rosso et al (2010) kuvaa transformatiivisen johtamistavan olevan enemmän kuin halutun suorituksen saavuttamisen kehittämistä inspiroimalla älyllisesti jokaista ylittämään omat tarpeensa suuremman kollektiivisen hyvän saavuttamiseksi tai luomalla merkityksellisyyttä kannustamalla työntekijöitä ylittämään omat tarpeensa tai tavoitteensa laajemman tehtävään tai tarkoitukseen liittyvien tavoitteiden hyväksi. Sahimaa (2020) toteaa, että keskeistä työn merkityksellisyyden kokemuksen kannalta on itsensä ja omien arvojen, sekä organisaation sen päämäärien tunteminen. Ensiarvoista on ymmärtää, miten oma päivittäinen työ on linjassa omien arvojen ja organisaation mission kanssa.

Sahimaa (2020) mukaan tutkimukset työn merkityksellisyyden johtamisesta keskittyvät pääsääntöisesti erilaisten vakiintuneiden johtamiskoulukuntien ja –tapojen vaikutuksesta organisaatiossa syntyvään kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Sahimaa (2020) mukaan positiivisia vaikutuksia on havaittu ainakin arvojohtajuudella, transformatiivisella johtajuudella, eettisellä johtajuudella, voimaannuttavalla johtajuudella sekä esiin on nostettu myös johtamisen vaihtosuhteen malli. Sahimaa (2020) toteaa, että johtamisessa on tutkimusten mukaan tärkeää huomioida seuraavat tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja joitten synnyttämiseen johtamisessa on syytä kiinnittää huomiota. Näitä ovat omana itsenään oleminen, usko omiin taitoihin, tarkoituksentunne, itsetunto, transsendenssin kokemus, kuuluvuuden tunne, kulttuurinen ja yhteisöllinen merkityksen kokemus. Sahimaan mukaan mainittuja johtamistapoja yhdistävät merkityksellisyyden johtamisen näkökulmasta ainakin henkilöstön vahvempi valtuuttaminen ja delegoinnin lisääminen, henkilökohtaisen suhteen luominen, työntekijän roolin kirkastaminen osana organisaatiota, informaation kulun varmistaminen ja viestintä organisaatiotason teemoista, jaetun identiteetin rakentaminen, yksilön henkilökohtaisen motivaation edistäminen, roolimallisuus,

toimintavalmiuksien tarjoaminen itsenäiseen päätöksen tekoon sekä eettisyyden nostaminen osaksi päätöksen tekoa sekä osaksi esihenkilötyötä.

Sahimaa (2020) on käyttänyt diplomityössään dataa vuonna 2018 toteutetusta Suuren suomalaisen työn tutkimuksesta, joka toteutettiin Meaningful Work Finland Ry:n ja Oikotie Oy:n yhteistyönä. Kyselyyn oli vastannut 1506 henkilöä ikähaarukalta 18–64. Sekä laadullisten että määrällisten tulosten kartoituksen pohjalta Sahimaa loi viiden V:n muistisäännön merkityksellisyyden johtamiseen (kuva 6):



Kuva 6. Viiden V:n muistisääntö. (Sahimaa, 2020).

- Välttäminen – osoita empatiaa ja huolenpitoa, välitä työntekijöistäsi, osoita arvostusta ja anna palautetta.
- Varustaminen – varmista, että kullakin on riittävät resurssit ja tarkoituksenmukaiset välineet työhön. Huolehdi asianmukaisesta palkasta ja kunnollisista työoloista.

- Valtuuttaminen – jaa vastuuta ja anna valtuuksia. Vastuuta tavoitteiden saavuttamista työntekijälle itselleen.
- Viitoittaminen – toimi suunnannäyttäjänä ja ohjaa oikeaan suuntaan
- Viestiminen – luo selkeä ja tehokas kommunikaatio. Informoi siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Viesti työn päämäärät ja tarkoitus selkeällä tavalla. Luo avoin keskustelun ilmapiiri. Avaa mitä, miten ja miksi työtä tehdään. (Sahimaa 2020, Aaltonen et al 2020)

Carton (2018) tutki merkityksellisyyden johtamista perustuen Presidentti John F Kennedyn tapaan johtaa Nasaa 1960-luvulla ja miten hän kykeni luomaan vahvan ymmärryksen työntekijän suorittaman työn ja Nasan korkeimman tavoitteen välille. Carton loi selvitykseensä perustuen 4 portaisen mallin (Carton 2018, Aaltonen et al 2020):

1. Keskitä lopullisten tavoitteiden määrä yhteen päämäärään.
2. Luo konkreettiset ja selkeät tavoitteet päämäärän saavuttamiseksi.
3. Viesti selkeät virstanpylväät, miten tavoite saavutetaan.
4. Luo yhteys konkreettisen tavoitteen ja lopullisen päämäärän välille.

Carton (2018) näkee, että johtajan tulisi olla ensisijaisesti toimia arkkitehtina, joka auttaa työntekijää yhdistämään tämän työpanoksen organisaatiotavoitteeseen ja hieman vähemmässä määrin visionääri, joka esittelee itse päämäärän merkityksellisyyttä.

3.7 Miten varmimmin tuhota merkityksellisyyden kokemus työssä

Baily ja Madden (2016) haastattelivat tutkimuksessaan 135 henkilöä 10 eri toimialalta selvittäessään, mikä tekee työstä merkityksellistä tai merkityksetöntä. Heidän olettamansa oli, että työn merkityksellisyyden kokemuksen takana olisi vahvasti tapa, jolla työtä johdetaan. Olettaman mukaan transformatiiviset johtajat loisivat vahvan merkityksellisyyden tunteen johdettavilleen, kun taas puolestaan transaktionaaliset johtajat eivät. Transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamistyylien käsitteiden luojana pidetään James Burnsia 1970-luvun loppupuolella. Transaktionaalinen johtaminen perustuu motivointiin

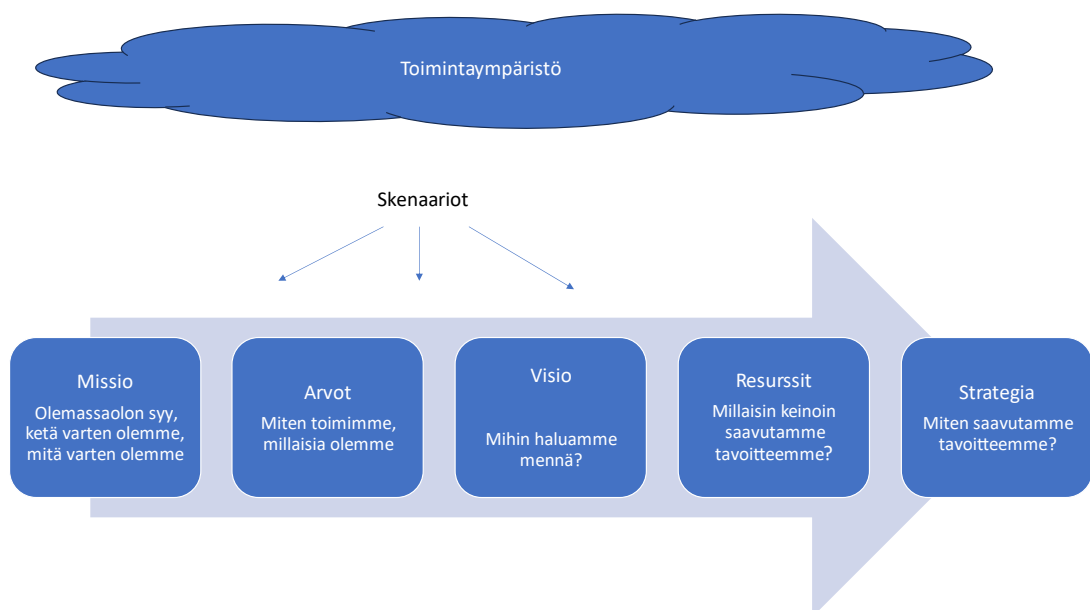
palkkioilla ja tarkalla tehtävien suunnittelulla. Transformatiivisessa johtamisessa paino on muutoksen tekemisellä karismaattisen johtamisen kautta, joka pohjaa tunteeseen ja luottamukseen (Fredrikson & Saarivirta, 2015). Tutkimuksen haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet johtamistapaa esille merkityksellisyyden tuojana, mutta sen sijaan huono johtajuus oli selkeä merkityksellisyyden tunteen tappaja.

Merkityksellisyyden kokemus syntyy henkilökohtaisesta kokemuksesta ja merkityksellisyyden kokemuksen nostattajana harvoin mainitaan johtaja tai esihenkilö. Bailey & Maddenin (2016) tutkimuksen mukaan huono johtajuus puolestaan on nopea ja helppo tapa tappaa työn merkityksellisyys. Bailey ja Madden (2016) listaavat tutkimuksessaan nousseet seitsemän kuoleman syntiä merkityksellisyyden tuhojina ja huonon johtajuuden malliesimerkkeinä:

1. Vaadi ihmisiä toimimaan heidän omien arvojensa vastaisesti. Edellytä että ihmiset unohtavat omat arvonsa, äläkä anna heidän tehdä arvojensa mukaista työtä tai toteuttaa työtään arvojensa mukaisesti.
2. Pidä työntekijöitäsi itsestään selvyysinä. Älä anna tunnustusta hyvin tehdystä työstä, jätä työntekijät vaille minkäänlaista huomioita, älä edes tervehdi, älä arvosta työntekijöiden työpanosta.
3. Kuormita vähäpätöisillä tehtävillä, joilla ei ole tekemistä työntekijän ydintehtävän kanssa, maksimoi byrokratia.
4. Kohtele ihmisiä epätasa-arvoisesti ja epäreilusti. Väheksy ja katkaise mahdollisuudet edetä uralla. Luo mahdollisimman epätasa-arvoinen työilmapiiri, toimi arvaamattomasti, siten että työntekijäsi ovat jatkuvassa epävarmuuden tilassa johtamisesi suhteen.
5. Yliaja työntekijöiden päätökset. Riistä työntekijöiltä valta tehdä päätöksiä omaan toimialueeseen liittyen. Jätä huomiotta ihmisten ammattitaito ja kokemus, esitä oma kantasi parhaana tapana toteuttaa tehtävä, vaikka se ole ydinosaamistasi.
6. Syrji ja jätä ihmiset tukea tuovien ihmissuhteiden ulkopuolelle. Älä luo tilaa ihmisten vuorovaikutussuhteille, katkaise yhteysmahdollisuudet johtotasoon.
7. Aseta ihmiset fyysisen tai psyykkisen vaaran alaisiksi.

3.8 Organisaatio merkityksellisuuden tuottajana

Aaltonen et al (2020) toteavat, että organisaatio, jossa työtä tehdään, on merkityksellisuuden luomisen kiinteä elementti. Keskeisiä ovat organisaation päämäärät ja tavoitteet, toimivat käytänteet ja kulttuuri. Toimivan organisaation tulee luoda rakenteet, jotka tukevat kokemusta työn merkityksellisyydestä. Organisaatiotason merkityksellisuuden maamerkkejä ovat (kuva 7):



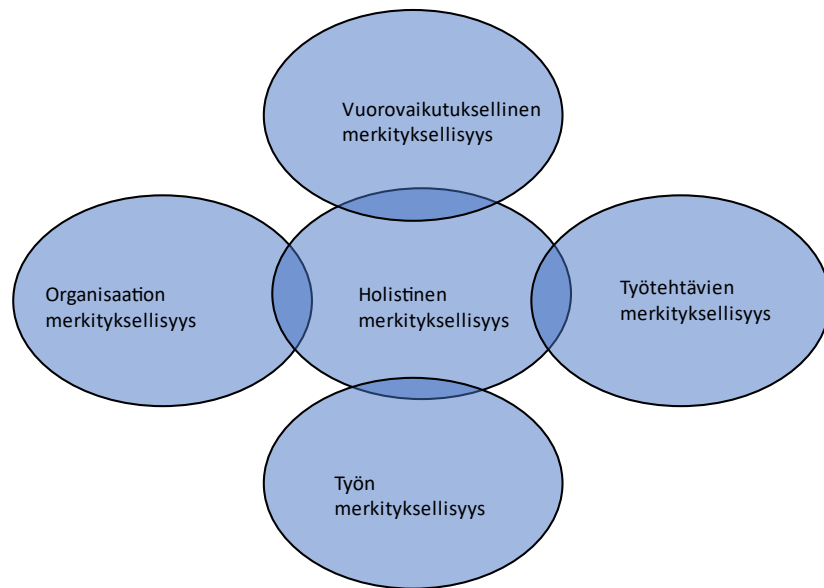
Kuva 7. Organisaation maamerkit. (Aaltonen et al, 2020)

- Missio kertoo, organisaation olemassaolon syyn, perustehtävän. Merkityksellinen missio on:
 - selkeä
 - suuntautuu asiakkaisiin ja maailmaan
 - eettinen
 - kannustava
 - pysyvä
 - ylpeyden lähde yhteisön jäsenille tässä hetkessä sekä myöhemmin.

Mission olennainen tehtävä on kertoa vähintään, mitä tekemällä tuotetaan taloudellista hyvää, ja kenelle se tuotetaan. Mission työstäminen kuuluu yrityksen ylimmälle johdolle. Vakuuttava missio kuuluu johdon puheissa, jolloin myös henkilökunta sitoutuu sen toteuttamiseen.

- Arvot kuvaavat, millainen yhteisö on, ja millainen se haluaa olla. Arvot ovat organisaation kulttuurin ydin.
- Visiolla ilmaistaan, mihin organisaatio tähtää. Visio on muuttuva ja aikasidonnainen ja se luodaan usein useamman vuoden ajalle. Vision tulee olla haastava, visuaalinen, ja mielikuvitusta herättävä. Hyvä visio kannustaa tekemään asioita, jotka tuntuvat tärkeiltä, vaativat vaivannäköä ja on jotakin erityistä. Visio on ainakin löyhästi aikasidonnainen ja sen tueksi on tuotava mittareita, joitten perusteella onnistumista on mahdollista seurata.
- Resurssit ovat käytettävissä olevia edellytykset toiminnalle. Tämä tarkoittaa sekä taloudellisia ja henkisiä toiminnan mahdollistajia organisaatiossa, kuten rahaa, työkaluja, koneita, osaamista, kyvykkyyksiä, verkostoja, organisaatorakenteita ym. Resurssit asettavat reunaehdot sille, mitä halutaan toteuttaa.
- Strategia on vision konkretisoija. Strategia esittelee sen, millaisia valintoja vision saavuttamiseksi aiotaan tehdä. Se luo raamit toiminnan suunnittelulle. Strategian katsotaan olevan järkevä ja toimiva, kun suurin osa työntekijöistä ymmärtää mikä siinä on olennaista ja sitoutuu noudattamaan sitä. Tärkeää on kuvata strategia niin, että se synnyttää henkilökunnassa merkityksellisyyden kokemuksen.

Bailey ja Madden (2016) esittelevät holistisen mallin merkityksellisyydelle (kuva 8). Mallin etuutena on, että se ottaa huomioon sen, miten työyhteisö- ja organisaatiotasolla voidaan vaikuttaa positiivisesti merkityksellisyyteen työssä.



Kuva 8. Merkityksellisyiden holistinen malli (Bailey & Madden 2016).

1. Organisaation merkityksellisyys. On todennäköisempää, että työntekijät kokevat merkityksellisyyttä makrotasolla, kun he ymmärtävät organisaation laajemman tarkoituksen. Tarkoitus tulisi muotoilla niin, että se tuo selkeästi esiin sen hyvän, jota organisaatio tuottaa yhteiskunnalle tai ympäristölle. Tarkoitusta kuvattaessa on kerrottava, mikä on organisaation ydintehtävä, mitä se toiminnallaan tavoittelee ja miten se aikoo tavoitteensa saavuttaa, millaisia arvoja se noudattaa näitä tavoitellessaan. Arvojen ja tavoitteiden suhteen on organisaation oltava rehellinen ja avoin, sillä päälle liimatut ja tekopyhät arvot, joita ei noudateta arjessa, murentavat merkityksellisyiden. Aaltonen et al (2020) mukaan organisaatiotason merkityksellisyydessä on kyse organisaation olemassaolon tarkoituksesta, tavoitteista, missiosta ja visiosta, siitä mitä organisaatio edustaa ja mitä se edistää. McKnisey & Companyn (2020) tekemän tutkimuksen mukaan, johon osallistui yli 1000 henkilöä, 82 % oli sitä mieltä, että on tärkeää, että organisaatiolla on tarkoitus.
2. Työn merkityksellisyys. Suurin osa ihmisistä kokee työnsä merkitykselliseksi tehtävästä riippumatta. Työntekijät etsivät aktiivisesti puolia työstään, jotka tuovat merkityksellisyiden tunnetta ja usein merkityksellisyiden tuojana on se, miten oma työpanos vaikuttaa muihin tai suurempaan kokonaisuuteen.

3. Työtehtävän merkityksellisyys. Tyypillisesti työ koostuu useista eri tehtävistä, joista toiset koetaan merkityksellisemmiksi kuin toiset. Yksi organisaation haasteista onkin luoda näkyväksi merkitys kokonaisuuden kannalta myös tehtäville, joita koetaan merkitystä tuottamattomana pakkopullana.
4. Vuorovaikutuksellista merkityksellisyyttä voidaan kokea kahdella tavalla. Ensinnäkin työntekijä voi tuntea merkityksellisyyttä ollessaan vuorovaikutuksessa tahon kanssa, jolle hänen työnsä tuottaa hyötyä. Toiseksi merkityksellisyyttä syntyy organisaation sisäisessä vuorovaikutusympäristössä. Johtajien tehtävänä on luoda tukea-antava, arvostava ja osallistava ilmapiiri vuorovaikutukselle ja työskentelylle organisaation sisällä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työpäiviin on varattava aikaa merkitykselliselle kanssakäymiselle. Näin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus antaa ja saada positiivista palautetta, viestiä yhteisistä arvoista ja yhteenkuuluvuudesta sekä kokea arvostusta siitä, miten heidän tekemänsä työ vaikuttaa positiivisesti muihin.
5. Holistinen merkityksellisyys. Holistisessa merkityksellisyydessä yhdistyvät merkityksellisyyden kokemuksen osaset. Työn merkityksellisyyden kokemus ulottuu työpaikan ulkopuolelle, koko yksilön henkilökohtaiseen elämään. Aaltonen et al (2020) toteaa, että optimaalisessa tilanteessa linkittyvät yhteen yksilön tarpeet ja merkityksellisyyden kokemuksen lähteet, organisaation päämäärät sekä vastuullisuus. Leikkauskohdasta löytyy tila, jossa ihmiset ovat motivoituneita, sitoutuneita ja antavat parhaan panoksen työhönsä.

4 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön käytännön tutkimuksen osuus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna (KvaliMOTV). Haastatteluun kutsuttiin kymmenen henkilöä, jotka tekevät projekteja joko pääasiallisena työnään tai osallistuvat säännöllisesti projekteihin. Haastateltavien roolit vaihtelivat asiantuntijasta projektipäällikköön ja ohjelmajohtajaan. Kaikilla haastateltavilla oli yli kymmenen vuoden työkokemus ja vähintään neljän vuoden kokemus projekteista. Voidaan siis ajatella, että jokaisella haastateltavalla on vankka näkemys sekä työelämästä yleensä, että projektimaisesta työskentelystä yksityisellä sektorilla. Tutkimuksen kannalta juuri valittujen henkilöiden ajatuksilla ja kokemuksilla on erityistä merkitystä, sillä he ovat joko projekteja johtavassa roolissa tai vahvoina ammattilaisina toteuttamassa niitä. Valitut henkilöt edustavat tahoja projektin eri osa-alueilta ja heillä jokaisella on omassa roolissaan suuri merkitys projektin onnistumisen kannalta ja tarjoavat näkemyksiä sille, miten erityyppisillä asioilla projektien onnistumista on mahdollista parantaa organisaatiossa, jossa haastattelu toteutettiin.

Kuten todettua, haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Tällä tavoiteltiin sitä, että haastattelu olisi mahdollisimman samanlainen kaikille haastateltaville. Tämän lisäksi puolistrukturoidun haastattelun mallilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten vertailukelpoisuutta. Haastateltavalla oli kuitenkin aina mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä, mikäli termi tai kysymyksen ydin oli haastateltavalle vieras. Lisäselitteen osalta tavoiteltiin, ettei sillä olisi ollut vaikutusta haastattelun pohdintaan teemasta. Pyrkimyksenä oli myös pitää tutkimus mahdollisimman objektiivisena, eli haastattelijan rooli hyvin vähäisenä.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-yhteyden välityksellä. Jokainen haastattelu taltioitiin myöhempää tarkastelua varten. Haastatteluja toteutettaessa käytettiin Microsoft Teamsin mahdollistamaa automaattista litterointia, jonka lisäksi kirjattiin ylös yksittäisiä ydinsanoja muistiinpanoihin. Automaattinen litterointi mahdollisti vastausten tarkemman analysoinnin ja

helpotti paluuta yksittäiseen haastatteluun ja kysymykseen tallenteen tukena. Teamsin litterointia täydennettiin manuaalisesti niiltä osin, kun jokin kirjautunut vastausta vaikutti epäselvältä tai mahdollisesti tallentumattomalta.

Haastattelujen analyysi toteutettiin paneutumalla litteroituun tekstiin, yksittäisiin haastatteluista tehtyihin nostoihin muistiinpanoissa ja joissakin tapauksissa palaamalla alkuperäiseen tallenteeseen yksittäisen vastauksen tarkentamiseksi. Vastausten selkeyttämiseksi kerättiin ydinsanoja, jotta vastausten perusteella oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä, jotka olisivat yhdistettävissä teorian kanssa. Analyysin tukena käytettiin KvaliMOTV:n ohjeistusta analyysin tekemisestä.

4.1 Haastattelun kysymykset

Haastattelujen tavoitteena oli luonnollisesti empiirisen aineiston kerääminen opinnäytetyötä varten. Haastattelujen kautta pyrittiin selvittämään kunkin haastatellun näkemystä oman työn merkityksellisyyden kokemuksesta projekteissa, kuin myös ajatuksia siitä, milloin projektin koetaan olevan onnistunut ja millaisia kriteereitä onnistumiselle haastateltu itse kokee olevan organisaatiossa, jossa he työskentelevät. Edellä mainittujen lisäksi pyrittiin selvittämään seikkoja, joita haastatellut toivovat parannettavan projektityöskentelyssä työn merkityksellisyyden kokemuksen nostattamiseksi entisestään ja tätä kautta löytää toimenpiteitä, joilla olisi mahdollista toteuttaa entistäkin paremmin onnistuvia projekteja. Esitettyjen kysymysten perusteella tavoitteena oli luoda näkemys nykytilasta sekä löytää keinoja jatkuvalla kehitykselle organisaation projektitoiminnassa.

Taustoittaviksi tiedoiksi haastateltavilta kysyttiin ikää, työuran pituutta sekä työkokemusta projekteissa. Taustoittavien tietojen tavoitteena oli tarkastella, selittäisikö esimerkiksi työuran pituus, ikä tai projektikokemus annettua vastausta jollakin tavalla. Taustatietojen merkitys vastauksissa jäi kuitenkin olemattomaksi, joten myöskään tutkimuksen tuloksiin näistä ei ole tehty huomioita. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin nostamaan teemat, joita teoriaosuudesta nousee esiin.

Opinnäytetyön aiheita kartoittavat kysymykset olivat:

- Millaiset tekijät vaikuttavat eniten siihen, että koet työsi merkitykselliseksi?
- Vaikuttavatko projektin tavoitteet ja päämäärät työsi merkityksellisyyteen?
- Miten työsi projekteissa liittyy henkilökohtaisiin arvoihisi ja tavoitteisiisi?
- Miten yhteistyö ja vuorovaikutus muiden tiimin jäsenten kanssa vaikuttavat työn merkityksellisyyteen?
- Onko organisaation viestinnällä merkitystä sille, tuntuuko työsi projektissa merkitykselliseltä?
- Mitä kaipaisit lisää, jotta projektityö tuntuisi merkityksellisemmältä?
- Millaisten asioiden koet tappavan merkityksellisyyden tunteen projektityössä?
- Milloin koet, että projekti on onnistunut?
- Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit, joiden perusteella arvioit projektin onnistumista?
- Oletko ollut mukana projekteissa, joiden koet itse onnistuneen, mutta organisaatio on antanut vastakkaista palautetta?
- Voitko kertoa esimerkin projektista, joka on ollut sinulle erityisen merkityksellinen?
- Millaiset asiat tekivät tästä projektista merkityksellisen?
- Miten tuo projekti erosi muista projekteista, joissa olet ollut mukana?
- Oliko mielestäsi tuo projekti myös onnistunut? Oliko projekti onnistunut myös organisaation mielestä?
- Millainen oli merkityksettömimmältä tuntunein projekti ja mikä siitä teki sellaisen?
- Miten luoda projekteihin merkityksellisyyttä projektipäällikkönä? (vain, jos rooli oli projektipäällikkö tai ohjelmajohtaja).

Erillistä kysymystä kestävyuden huomioinnista osana projektin onnistumisen kriteeristöä ei esitetty. Kysymys jätettiin pois, sillä huomioiden organisaation toimialan, jossa kysely tehtiin, olisi vastauksen saamiseksi tarvittu syvempää, esimerkiksi kolmoistilinpäätös teeman, avaamista. Luotonhallinnan palveluyrityksenä kestävyuden teemojen sitominen osaksi projektitoimintaan on

haastavampaa, kuin vaikkapa laivateollisuudessa. Tosin vastauksista nousee kriteeriin ”kestävyys on tuottojen, ei pääoman, kuluttamista” viittaavia teemoja työntekijöiden jaksamisen huomioon ottamisena osana projektin onnistumista.

Kysymykset oli pyritty luomaan siten, että vastausten perusteella nousseet toimenpidesuositukset olisi mahdollista tuoda osaksi projektipäälliköiden työkalupakkia. Organisaatiossa on käytössä yhtenäinen tapa toteuttaa projekteja. Ohjeistukset ovat koottuina Project handbookiin, jonne tutkimuksesta nousseet parhaat toimenpidesuositukset ovat vietävissä ja jaettavissa osaksi projektien toteutusta.

4.1.1 Millaiset tekijät vaikuttavat eniten siihen, että koet työsi merkitykselliseksi?

Merkityksellisyyden tärkeimmiksi tekijöiksi nostettiin työn selkeät tavoitteet, ratkaisukeskeinen yhteistyö ja hyvä työilmapiiri. Haastateltujen vastauksista korostui, että työn tavoitteiden tulee olla selkeät ja ymmärrettävät. Näin jokainen tiimin jäsen tietää, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan asioita tulee edistää. Tiimityöskentelyn tulee olla ratkaisukeskeistä, jolloin vastauksia haasteisiin etsitään yhdessä ja tiimin jäseniä tuetaan. Näin vältytään ongelmahakuisuudelta ja syyllisten etsinnältä. Osana ratkaisukeskeistä tiimityöskentelyä on luonnollisesti hyvä työilmapiiri. Se puolestaan on perusta avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle, joka mahdollistaa sujuvan työskentelyn ja lisää työssä viihtyvyyttä.

Tiedon jakaminen ja sen saatavuuden varmistaminen koettiin keskeisiksi tekijöiksi työn merkityksellisyyden kokemisessa. Haastateltavat painottivat, että tiedon tulee olla ajantasaista ja helposti löydettävissä, jotta työtä on mahdollista tehdä työnsä tehokkaasti ja luotettavasti.

Haastateltavat kertoivat, että he kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun he voivat tukea ja auttaa kollegoitaan sekä asiakkaitaan. Kokemus siitä, että heidän tekemällään työllään on positiivinen vaikutus muihin ihmisiin ja organisaatioon ja, että he kokevat tekevänsä hyvää työssään, saa työn tuntumaan merkitykselliseltä.

Kokemus siitä, että toteutettavalla työllä on selkeä hyöty projektin tilaajalle, oli myös merkityksellisyyden tekijä. Haastateltavat kokivat, että heidän työnsä on arvokasta ja merkityksellistä, kun se tuottaa konkreettista hyötyä ja arvoa projektin tilaajalle. Projektin tulee syntyä tarpeesta, jolloin kukin voi nähdä voivansa omalla työllään olevan merkitystä tuon tarpeen täyttämiseen osallistujana.

Työn monipuolisuus ja mahdollisuus oppia uutta olivat myös tärkeitä merkityksellisyyden lähteitä. Haastateltavat arvostivat sitä, että heidän työnsä on vaihtelevaa ja tarjoaa jatkuvasti uusia haasteita ja oppimismahdollisuuksia. Näin työ pysyy mielenkiintoisena, kehittävänä ja sopivan haastavana, mikä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta.

Merkittäviä merkityksen tuojia olivat myös onnistuminen omassa roolissa ja ratkaisujen löytäminen hyvässä yhteistyössä. Haastateltavat kokivat, että heidän työnsä on merkityksellistä, kun he pystyvät saavuttamaan tavoitteensa ja löytämään ratkaisuja yhdessä tiimin ja projektin asiakkaan kanssa. Tämä luo tunteen, että heidän työpanoksensa on arvokas ja heidän työllään on positiivinen vaikutus projektin lopputulokseen.

Eryityisesti projektipäälliköt nostivat esiin myös sen, että projektitiimin hyvinvointi on tärkeä merkityksellisyyden tuoja heille. He korostivat, että on tärkeää huolehtia siitä, ettei kenenkään työkuorma tiimissä nouse liian korkeaksi. Projektipäälliköille oli merkityksellistä varmistaa, että tiimin jäsenet voivat työskennellä kestäväällä tahdilla ja kukin tiimissä voi hyvin.

4.1.2 Vaikuttavatko projektin tavoitteet ja päämäärät työn merkityksellisyyteen?

Valtaosalle vastaajista projektin selkeät tavoitteet ja päämäärät lisäsivät työn merkityksellisyyttä. Tieto siitä, että projektin tuottamalla muutoksilla olisi selkeää hyötyä joko ulkoiselle asiakkaalle tai organisaation sisällä, vahvisti merkityksellisyyden kokemusta. Ajatus siitä, että työskennellään yhteisen, hyödyllisen päämäärän eteen toi merkityksellisyyden tunteen usealle vastaajalle.

Ne vastaajat, jotka eivät kokeneet projektin tavoitteita tai päämääriä itsessään merkityksellisiksi, pitivät tärkeämpänä onnistua omassa roolissaan parhaalla mahdollisella tavalla. Heille työn merkityksellisyys löytyi enemmän omasta suoriutumisesta kuin asetetusta yhteisestä päämäärästä.

4.1.3 Miten työsi projekteissa liittyy henkilökohtaisiin arvoihisi tai tavoitteisiisi?

Vastaajat kokivat vahvimmat liittymäkohdat omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa silloin, kun organisaation arvot ja tavoitteet olivat heidän oman arvomaailmansa mukaisia. Yleisesti todettiin, että organisaation arvot noudattivat suurelta osin myös vastaajien omaa arvomaailmaa. Organisaation vastuullisuusajattelu, lakien ja normien noudattaminen ja hyvä organisaatiokulttuuri olivat vastaajien omiin arvoihin sopivia. Projektityöstä heidän arvoihinsa sopivaa teki se, että organisaatiossa vallitsee avoin ja toisia kunnioittava ilmapiiri. Työn tekeminen ilmapiirissä, jossa toisia kunnioitetaan ja omaa sekä toisten ammattitaitoa arvostetaan, oli paitsi hyvää ammattimaista käytöstä ja teki työstä merkityksellistä, on myös omiaan luomaan tunteen yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta.

Osana henkilökohtaisia arvoja ja tavoitteita vastaajat mainitsivat, että sekä oman työn että projektin tavoitteena tulee olla tyytyväinen asiakas. He kokivat, että kun heidän työnsä tähtää asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseen, se tuo työhön lisäarvoa ja merkityksellisyyttä.

4.1.4 Miten yhteistyö ja vuorovaikutus muiden tiimien jäsenten kanssa vaikuttaa työn merkityksellisyyteen?

Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että sujuva yhteistyö ja rento ilmapiiri ovat avainasemassa työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Tärkeänä seikkana pidettiin, että kaikki projektityöhön osallistuvat ovat sitoutuneet tekemään oman vastualueensa tehtävät sovitus- ja aikataulussa ja aktiivisesti osallistuvat ratkaisun rakentamiseen. Avoin keskustelun ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä merkityksellisyyden tuojia projektityössä.

Lisäksi haastateltavat painottivat, että jokaisen aktiivinen osallistuminen ratkaisujen löytämiseen on tärkeää. He kokivat, että kun kaikki tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti ongelmien ratkaisemiseen ja ideoiden kehittämiseen, lisääntyy työn merkityksellisyys ja tunne yhteisestä päämäärästä. Yhteinen ponnistelu kohti ratkaisua on omiaan vahvistamaan tiimin yhteenkuuluvuutta ja lisäämän työn mielekkyyttä.

Avoin keskusteluilmapiiri oli myös merkittävä tekijä työn merkityksellisyyden kokemisessa. Haastateltavat korostivat, että avoin ja rehellinen viestintä on välttämätöntä, jotta jokaisella on selkeä kuva projektin etenemisestä, mahdollisista riskeistä ja haasteista. Haastatellut nostivat esiin myös, että on tärkeää voida jakaa ajatuksia, ideoita ja huolia turvallisessa ympäristössä vailla pelkoa tuomitukseksi tulemisesta. Avoimuus edistää luottamusta ja yhteistyötä tiimin sisällä, mikä puolestaan lisää työn merkityksellisyyttä.

Psykologinen turvallisuus nousi esiin tärkeänä merkityksellisyyden tuojana projektityössä. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvallisiksi ilmaista mielipiteitään ja tehdä virheitäkin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.

4.1.5 Onko organisaation viestinnällä merkitystä sille, tuntuuko työsi projektissa merkitykselliseltä?

Kysymyksen taustalla on organisaation tapa viestiä eri projekteista eri intensiteetillä. Massiiviset projektit saavat usein huomattavasti suuremman painoarvon, ja näiden projektien aloituksesta, edistymisestä ja päättymisestä viestitään runsaasti. Sen sijaan pienemmät projektit jäävät usein projektipäällikön tekemän viestinnän varaan. Tavoitteena oli selvittää, miten vastaajat näkevät oman roolinsa eri projekteissa ja onko työn merkityksellisyyden kokemus suurempi, jos organisaatio tuo vahvasti esiin projektin merkitystä liiketoiminnalleen.

Vastaukset tähän kysymykseen jakautuivat jonkin verran. Osa vastaajista koki, että yrityksen tekemällä viestinnällä projekteista ei ole juurikaan merkitystä, sillä

työ on usein samanlaista riippumatta siitä, onko kyseessä iso tai pieni asiakasprojekti. Nämä vastaajat pitivät tärkeämpänä sitä, että he voivat saavuttaa onnistumista missä tahansa projektissa, mittakaavasta huolimatta. Heille työn merkityksellisyys syntyi omasta suoriutumisesta ja onnistumisesta, eikä niinkään projektin koosta tai organisaation viestinnästä.

Toiset vastaajat taas näkivät, että organisaation viestintä projekteista vaikuttaa merkittävästi työn merkityksellisyyden kokemukseen. He kokivat, että kun organisaatio nostaa projektin merkitystä esiin viestinnässään, se lisää myös työn merkityksellisyyden kokemusta. Usein näillä projekteilla, joista organisaatio viestii vahvasti, on liiketoiminnallisesti suuri merkitys. Tämä lisää vastaajien kokemusta siitä, että heidän työllään on merkittävä vaikutus organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen.

4.1.6 Millaisia asioita kaipaisit lisää, jotta projektityösi tuntuisi merkityksellisemmältä?

Vastaajat korostivat tarvetta entistä runsaammalle kommunikaatiolle ja suunnittelulle. Toiveena oli, että sisäisiä palavereita pienemmissä ryhmissä olisi enemmän. Myös useampia palavereja projektin suunnitteluun sekä palavereja projektien edistymisen seuraamiseksi pidettiin tarpeellisina. Vastaajat kokivat, että näin heillä olisi mahdollisuus ymmärtää projektin kokonaiskuvaa ja omaa rooliaan siinä entistä paremmin.

Vastaajat toivoivat myös enemmän palautetta, sekä positiivista että rakentavaa, sekä tunnustusta ja palkitsemista, kuten kiitosillallisia projektin päätteeksi. Omasta työstä saatu tunnustus lisää kokemusta siitä, että on arvostettu ja huomioitu, ja nämä nostettiin keinona lisätä työmotivaatiota ja sitoutumista projektityöhön.

Yhteisöllisyyden ja tiimihengen vahvistaminen nähtiin tärkeänä osana merkityksellistä projektityötä. Työn tekeminen yhteistyössä muiden kanssa ja tunne siitä, että on osa tiimiä, koettiin merkitykselliseksi.

Selkeät projektin tavoitteet ja viestinnän tarve siitä, että projektissa edetään oikeaan suuntaan, nousivat esiin vastauksissa. Vastaajat kokivat, että heillä on olisi tarve ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä projektissa vahvemmin, mikä auttaisi heitä suoriutumaan paremmin ja tuntemaan työnsä merkityksellisemmäksi. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ja ohjauksen tarjoaminen projektin aikana ovat keskeisiä tekijöitä tässä.

Projektinhallinnan merkityksen ymmärtäminen ja arvostaminen organisaatiossa on tärkeää erityisesti projektipäällikköroolissa työskenteleville. He haluavat, että heidän työnsä ja sen vaikutus tunnustetaan laajemmin, mikä lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan roolissaan projektipäällikköinä.

4.1.7 Millaiset asiat tappavat projektityön merkityksellisyyden tunteen?

Vastauksissa nousi esiin projektille asetetut epärealistiset tavoitteet ja riskien hallinnan puute motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta syöväksi tekijänä. Vastaajat nostivat esiin, että tavoitteiden tulee olla saavutettavissa ja riskien hallinnan kunnossa, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä. Epärealistiset tavoitteet antavat kuvan siitä, ettei projektin tilaajalla ole käsitystä tavoiteltavasta kokonaisuudesta tai sen toteuttamiseksi vaadittavasta työpanoksesta ja tarjolla olevista resursseista. Tämä puolestaan viestii siitä, että ihmisten työpanosta ei arvosteta ja vastaavasti esimerkiksi liian tiukaksi asetettu aikataulu on omiaan luomaan mielikuvaa siitä, että projektiin osallistujan on joustettava joko oman aikansa kustannuksella tai työn laadussa. Kumpikaan näistä ei ole omiaan luomaan työn merkityksellisyyden kokemusta. Puutteellinen riskien hallinta viestii samoista näkemyksistä sekä puutteellisesta vastuunkannosta organisaation ja projektin omistajan osalta.

Projektit, joilla ei ole selkeää tarkoitusta tai jotka kohtaavat jatkuvia muutoksia ja viivästyksiä, heikentävät merkityksellisyyden tunnetta. Selkeä suunnitelma ja johdonmukaisuus sekä näissä pysyminen ovat tärkeitä projektin onnistumiselle sekä merkityksellisyyden kokemukselle.

Vastaajat nostivat esiin, että huono johtaminen ja epäselvät vastuut ovat vahvoja tekijöitä, jotka heikentävät projektityön merkityksellisyyttä. Selkeä johtaminen ja vastuiden määrittely auttavat kutakin ymmärtämään oman roolinsa ja merkityksensä projektissa.

Viestinnän puute yhdessä projektin saaman vähäisen huomion kanssa heikentävät merkityksellisyyden tunnetta. Vastaajat totesivat, että viestinnän tulee olla selkeää ja projektilla tulee olla vahva tuki tiimille sekä projektipäälliköltä että projektin omistajalta, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä.

Projektit, jotka venyvät tai eivät etene, sekä toistuvat samojen asioiden käsittelyt tuntuivat turhauttavilta. Projektien tulee edetä suunnitellusti ja ongelmat tulee ratkaista tehokkaasti. Yksi avainratkaisu tähän on, että projektiin osallistujilla on riittävät resurssit, jotta projektia on mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaan. Tämä edellyttää, että kullakin projektitiimiläisellä on totutukseen vaadittava aika käytettävissään, sekä projektiin on osallistettu oikeat tahot.

Tiimin sitoutumattomuus ja negatiivinen asenne heikentävät merkityksellisyyden tunnetta. Tiimihenki ja yhteistyö ovat keskeisiä tekijöitä projektityön onnistumiselle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että on tärkeää asettaa realistisia tavoitteita, hallita riskejä, tarjota selkeää johtamista ja viestintää, edistää tiimihenkeä ja yhteistyötä sekä varmistaa riittävät resurssit projektin onnistumiseksi, jotta työ projektissa tuntuu merkitykselliseltä.

4.1.8 Milloin koet, että projekti on onnistunut?

Yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi projektin onnistumisessa nostettiin tiimin hyvinvointi projektin jälkeen. Vastaajat nostivat esiin, että projekti on onnistunut, kun tiimi voi hyvin ja sen jäsenet ovat voineet suorittaa omat vastualueensa hyvinvoivina ja omien voimavarojensa puitteissa.

Liiketoiminnallinen kannattavuus ja asiakkuuden jatkuvuus ovat merkittäviä tekijöitä. Vastaajat totesivat, että projektia voidaan pitää onnistuneena, kun se

on liiketoiminnallisesti kannattava ja asiakkuus jatkuu. Projektin tulee tuottaa lisäarvoa ja olla taloudellisesti kannattava.

Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen katsottiin olevan keskeinen kriteeri projektin onnistumisessa. Vastaajat totesivat, että heidän näkemyksensä mukaan projekti on onnistunut, kun, projekti oli edennyt suunnitelman mukaan ja saavuttanut sille asetetut päämäärät.

Aikataulussa ja budjetissa pysymistä pidettiin myös onnistumisen mittareina. Vastaajat totesivat myös, että projektissa on onnistuttu, kun se valmistuu aikataulussa ja budjetissa sekä ilman suuria ongelmia, kun projektin tuotos on otettu käyttöön.

Asiakkaan tyytyväisyys on keskeinen tekijä ja vastaajat kokevat, että projekti on onnistunut, kun asiakas on tyytyväinen ja projekti etenee sujuvasti. Nähtiin, että projekti on vastannut odotuksiin ja tuottanut haluttua lisäarvoa, kun asiakas on tyytyväinen. Asiakastyytyväisyyden osana on kuitenkin muistettava aktiivinen viestintä toteutuksesta sekä vaatimusten hallinta, jotta käsitys tuotoksesta on yhtenevä.

Vastoin käymisten käsittely ja oppiminen projektin aikana ovat tärkeitä. Projekti on onnistunut, kun vastoin käymiset on käännetty mahdollisuuksiksi ja projektista on opittu. Projektissa onnistunut, kun toiminta on joustavaa, ratkaisukeskeistä ja muuttuviin olosuhteisiin osataan sopeutua ripeästi.

4.1.9 Oletko ollut mukana projekteissa, joissa itse koet onnistuneesi, mutta organisaatio on antanut vastakkaista palautetta?

Projektityössä voi joskus syntyä tilanteita, joissa työntekijät kokevat projektin onnistuneeksi, mutta projektin tuotosta käyttävän organisaation antama palaute on vastakkainen.

Erilaiset käsitykset projektin etenemisestä ja saavutuksista voi johtaa projektituotoksesta tuotannossa huolehtivasta organisaatiosta kuuluvaan negatiiviseen palautteeseen. Aina organisaation kaikkien tahojen näkökulmasta

ei ole aina ollut selkeää, mitä on tehty, miten on edetty ja mikä on ollut projektille asetettu tavoite. Tämä korostaa sidosryhmien huomioimista ja avoimen viestinnän merkitystä projektin kaikissa vaiheissa.

Negatiivista palautetta voi tulla myös asiakasorganisaatiosta. Tällöin asiakkaan odotukset ja se mitä on sovittu toteuttavaksi eivät aina kohtaa. Vaikka kaikki yhteisellä päätöksellä sovittu olisi projektissa tehty, asiakkaan odotukset voivat olla erilaiset, mikä puolestaan johtaa negatiiviseen palautteeseen. Teknisten osuuksien valmistuminen aikataulussa ja sovitun mukaisina, eivät vielä takaa sitä, että varsinainen tuotoksen käyttöönotto tapahtuu suunnitellusti. Sovitun toteutuksen läpikäynti, odotusten hallinta ja selkeä viestintä asiakkaan kanssa ovat tärkeitä elementtejä onnistumisen kokemuksen parantamisessa.

Projektille asetetut ja sovitut tavoitteet ja toteutukset eivät aina kohtaa organisaation sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden kanssa. Vastaajat kokevat, että heille asetetut odotukset ja tavoitteet voivat olla erilaisia sidosryhmien tavoitteiden kanssa, mikä johtaa kielteiseen palautteeseen. Projektissa onkin tärkeää asettaa selkeät tavoitteet, hallita odotuksia sekä viestiä sidosryhmille riittävästi, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys toteutuksesta organisaation sisällä.

4.1.10 Kokemukset erityisen merkityksellisistä projekteista ja mikä niistä teki sellaisia?

Projektityössä on usein hetkiä, jotka jäävät erityisesti mieleen ja tuntuvat merkityksellisiltä. Projektit voivat olla merkityksellisiä niiden kokoluokan tai saavutettujen tulosten vuoksi.

Kokoluokka ei kuitenkaan ole ratkaiseva, vaan pääasia voi olla siinä, että kaikki on sujunut hyvin ja valmistunut onnistuneesti. Näissä projekteissa vastaajat kokivat, että heidän panoksensa on ollut tärkeä ja että projekti on sujunut sutjakkaasti. Asiakkaan tyytyväisyys lisää myös merkityksellisyyden tunnetta.

Projektit, joissa työntekijällä on ollut suuri rooli ja vastuu, voivat olla erityisen merkityksellisiä. Omassa roolissa onnistuminen, erityisesti silloin kun lähdetään tekemään jotain täysin uutta ja oma rooli on tavallisesta poikkeava, ovat omiaan lisäämään työntekijän merkityksellisyyden tunnetta.

Uusien toimintatapojen kehittäminen ja hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa tekevät projekteista merkityksellisiä. Esimerkiksi projektit, joissa kehitettiin uusia toimintatapoja ja tehtiin hyvää yhteistyötä asiakkaan kanssa, olivat merkityksellisiä. Uusien toimintatapojen kehittäminen ja monipuolinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa lisäävät projektin merkityksellisyyttä.

Ensimmäiset suuret projektit ja monimutkaiset toteutukset voivat olla erityisen merkityksellisiä. Ensimmäinen isompi projekti ja monimutkainen toteutus koettiin erityisenä, koska ne tarjosivat paljon oppimismahdollisuuksia ja haasteita. Uuden oppiminen, haastavuus ja tiivis tiimityöskentely tekevät projekteista merkityksellisiä.

4.1.11 Millainen on ollut merkityksettömimmältä tuntunein projekti?

Seuraavia teemoja nousi merkityksettömille projekteille:

- Projektit, jotka viedään väkisin maaliin ilman, että niille on osoitettu olevan todellista hyötyä, tuntuvat merkityksettömiltä. Projektin todellista hyötyä ja merkitystä ennen tulisivin arvioida tarkasti ennen niiden aloittamista sekä matkan varrella.
- Projektit, joissa asiakas ei arvosta tehtyä työtä, osallistujien ammattitaitoa ja yhteistyö on haastavaa, sekä projektit, jotka eivät tuota merkittävää hyötyä, tuntuvat merkityksettömiltä. Asiakkaan osoittama arvostus tehtävälle työlle ja tekijöiden ammattitaidolle, sekä sujuva yhteistyö ovat oleellisia projektin merkityksellisyyden ja onnistumisen kannalta.
- Projektit, joissa ei ole selvää, kuka käyttää lopputulosta ja mihin tarkoitukseen, tuntuvat merkityksettömiltä. Vastaajat kokivat, että

epäselvyys siitä mitä projektilla tavoitellaan, ketä se hyödyttää ja mitä tuotoksella tehdään, heikentävät merkityksellisyyden kokemusta.

- Projektit, joiden aikataulut venyvät jatkuvasti ja sekä projektit, joissa ei ole selkeästi asetettuja tavoitteita tai asiakkaan toiveet muuttuvat jatkuvasti, tuntuvat turhauttavilta ja merkityksettömiltä. Selkeät tavoitteet ja sitoutuminen näihin sekä aikataulut ovat tärkeitä projektin onnistumiselle sekä merkityksellisyyden kokemukselle.
- Projektit, joissa asiakkaalla ei ole käsitystä ostamastaan palvelusta tai halua käyttää palvelua, tuntuvat merkityksettömiltä. Asiakkaan sitoutuminen, tarve ja halu käyttää palvelua sekä kiinnostus yhteistyöstä ovat tärkeitä projektin merkityksellisyyden kannalta.

Projektin merkityksettömyys syntyy eri asioista, kuten projektin tuotoksen hyödyttömyydestä, asiakkaan arvostuksen puutteesta, epäselvistä tai muuttuvista tavoitteista, jatkuvista viivästyksistä sekä asiakkaan sitoutumisen puutteesta tai yhteistyöhaluttomuudesta. Pahimmillaan merkityksettömät projektit syövät työmotivaatiota, sitoutumista työtehtävään ja murentavat työn merkityksellisyyden kokemusta.

4.1.12 Miten luoda merkityksellisyyttä projektipäällikön roolista käsin?

Projektipäällikön rooli on keskeinen projektin merkityksellisyyden luomisessa. Projektipäälliköt itse näkivät oman roolinsa projektityön merkityksellisyyden tuottajina alla olevan näkökulmien mukaisesti.

Työmotivaation lisääminen, työkuorman hallinta ja priorisointi ovat tärkeitä teemoja, joihin projektipäällikkö voi roolistaan käsin vaikuttaa. Projektipäällikkö voi pyrkiä lisäämään merkityksellisyyttä projekteihin huolehtimalla siitä, että tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja että työkuorma on hallittavissa. Priorisointi auttaa keskittymään tärkeimpiin tehtäviin ja varmistamaan, että projekti etenee suunnitellusti.

Ratkaisukeskeisyys ja ongelmanratkaisukyky nousi myös projektipäälliköillä keskeiseksi vaikuttamisen pisteeksi. Projektipäällikön keinoja luoda

merkityksellisyyttä projekteihin on ratkaisukeskeinen toiminta ja tiimin auttaminen ongelmien ratkaisussa. Projektipäällikkö voi omalla osallistumisellaan ja viestinnällään lisätä jäsenten luottamusta ja sitoutumista projektiin.

Yksilön merkityksen ja vastuun korostaminen on tärkeää ja projektipäällikkö voi nostaa näitä esille tekemässään viestinnässä sekä päivittäisjohtamisessa. Projektipäällikön tehtävä on auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään projektin tavoite ja kunkin roolit ja merkitys projektissa, ja näin lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan.

Keskeinen projektipäällikön tehtävä on projektin tavoitteiden ja merkityksen korostaminen. Projektipäällikkö voi luoda merkityksellisyyttä projekteihin asettamalla selkeitä tavoitteita, korostamalla projektin merkitystä ja esittämällä projektin vaikutukset organisaation kokonaistavoitteeseen tai jakamalla tietoa siitä, millainen merkitys projektin tuotoksella on vastaanottavalle asiakkaalle. Tämä auttaa tiimin jäseniä ymmärtämään, miksi projekti on tärkeä ja mitä sillä pyritään saavuttamaan.

Pienten ja isojen onnistumisten tuominen esiin ja palautteen antaminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Projektipäällikkö voi lisätä merkityksellisyyttä projekteihin tuomalla esiin tiimin saavutuksia ja antamalla säännöllistä palautetta. Tämä auttaa tiimin jäseniä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi osaksi projektia. Kiitosten antaminen pitkin projektia ja projektin loppujuhlinta ovat myös mukavia tapoja tuoda yhdessä tekemisen tunnetta ja merkityksellisyyttä projektityöskentelyyn.

Projektipäälliköt näkivät, että voivat pyrkiä luomaan merkityksellisyyttä projekteihin hallitsemalla projektitiimiläisen työkuormaa, korostamalla yksilön roolin merkitystä ja vastuuta, asettamalla selkeitä tavoitteita ja merkityksiä sekä tuomalla esiin onnistumisia ja antamalla palautetta. Tavoitteena on, että tiimin kaikki jäsenet voisivat tehdä työnsä hyvinvoivina, kokea onnistumisen tunteita ja ylpeyttä omasta työstä.

5 Toimenpidesuosituksia

Projektityön merkityksellisyyden kokemuksen parantaminen ja projektien onnistumisen lisääminen ovat keskeisiä tavoitteita, jotka paitsi merkittävästi vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, myös organisaation projektitoiminnan menestykseen. Alla on esitettynä opinnäytetyön teoria- ja haastatteluosuuden perusteella tehtyjä nostoja, joihin panostamalla voidaan pyrkiä vaikuttamaan sekä projektin onnistumiseen että projekteihin osallistuvien kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

- **Selkeät tavoitteet ja päämäärät.** Kun projektin tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja ymmärrettäviä jokaiselle projektiin osallistujalle, on kunkin helppoa ymmärtää, mitä heiltä odotetaan ja mihin suuntaan asioita tulee lähteä edistämään. Selkeästi viestityt projektin tavoitteet ja päämäärät lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja tiimin motivaatiota. Onnistuneen projektin perusedellytyksiä on kirkas yhteinen päämäärä. Kun jokaisella on tiedossa, että heidän työllään on selkeä tarkoitus ja päämäärä, on suurempi todennäköisyys, että työ koetaan merkitykselliseksi ja motivoivaksi.
- **Hyvä työilmapiiri ja yhteistyö.** Avoin keskusteluilmapiiri, jossa tiimin jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan, ideoitaan ja huoliaan ilman pelkoa tuomitsemisesta, on tärkeä merkityksellisyyden tuoja. Psykologisesti turvallisesti ilmapiirissä tiimin jäsenet voivat tuntea olonsa turvallisiksi ilmaista mielipiteitään ja tehdä virheitä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Turvallinen ilmapiiri mahdollistaa luovan ja innovatiivisen työskentelyn ja mahdollistaa tehokkaan ongelman ratkaisun. Sujuva yhteistyö ja rento ilmapiiri ovat avainasemassa työn merkityksellisyyden kokemisessa. Kun tiimin jäsenet ovat sitoutuneet hoitamaan oman vastuualueensa sovitussa aikataulussa ja osallistuvat aktiivisesti ratkaisujen löytämiseen, työn merkityksellisyys lisääntyy.

- **Palaute ja tunnustus.** Säännöllinen palaute, sekä hyvää että rakentavaa, auttaa projektiin osallistuvia tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tärkeiksi osaksi projektia. Tunnustus ja palkitseminen, kuten kiitosillalliset tai muunlainen projektinpäätöksen juhlinta, lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Kun jokainen projektiin osallistuva voi tuntea itsensä arvostetuiksi ja huomioiduiksi, lisääntyy sitoutuminen sekä motivaatio tehdä työtä projektin eteen. Aidot kiitokset isoista ja pienistä onnistumista ovat helppo tapa vaikuttaa merkityksellisyyden tunteeseen.
- **Yhteisöllisyyden ja tiimihengen vahvistaminen.** Yhteistyö ja kokemus tiimiin kuulumisesta ovat jokaiselle projektiin osallistuvalla tärkeää. Yhteisöllisyyden ja tiimihengen vahvistaminen parantaa työilmapiiriä ja edistää tehokasta yhteistyötä. Kun jokaisella tiimin jäsenellä on tiedossa oma roolinsa ja vastuualueensa, on yhdessä tekeminen helppoa ja jokaisella on selkeä kuva oman roolin merkityksestä projektin lopputuloksen aikaansaamisessa. Selkeästi asetetut tavoitteet ja projektin ohjaus suunnitelmaa noudattaen ovat tärkeitä teemoja työn merkityksellisyyden kokemuksessa kuten myös projektin onnistumisessa.
- **Realistiset tavoitteet ja riskien hallinta.** Realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet tukevat projektiin osallistuvien työmotivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta. Epärealistiset tavoitteet antavat kuvan siitä, ettei projektin tilaajalla ole käsitystä tavoiteltavasta kokonaisuudesta tai sen toteuttamiseksi vaadittavasta työpanoksesta ja tarjolla olevista resursseista. Tämä puolestaan viestii siitä, että ihmisten työpanosta ei arvosteta. Puutteellinen riskien hallinta ilmentää samoja näkemyksiä sekä puutteellisesta vastuunkannosta organisaation ja projektin omistajan osalta. Selkeä suunnitelma, johdonmukaisuus sekä näissä pysyminen, hyvä riskien hallinta ja kunnianhimoiset, mutta toteutettavissa oleva tavoite ovat tärkeitä projektin onnistumisen sekä merkityksellisyyden kokemuksen kannalta.

- **Viestinnän parantaminen.** Vahva viestintä projektin edistymisestä ja merkityksestä luo projektitiimiläiselle edellytykset ymmärtää projektin kokonaiskuvaa ja omaa rooliaan siinä. Organisaation toteuttaman viestinnän lisääminen projekteista voi vaikuttaa merkittävästi työn merkityksellisyyden kokemukseen. Kun organisaatio nostaa projektin merkitystä esiin viestinnässään, se voi lisätä myös työn merkityksellisyyden kokemusta. Usein näillä projekteilla, joista organisaatio viestii vahvasti, on liiketoiminnallisesti suuri merkitys. Tämä lisää projektiin osallistuvien kokemusta siitä, että heidän työllään on merkittävä vaikutus organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseen.
- **Tiimin sitoutuminen ja positiivinen asenne.** Varmistamalla, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita projektiin ja sen tavoitteisiin, parannetaan tiimihenkeä ja yhteistyötä. Positiivinen ilmapiiri, jossa onnistumisiin kiinnitetään huomiota ja positiivista palautetta annetaan säännöllisesti, lisää työn merkityksellisyyden kokemusta.
- **Resurssien varmistaminen.** Varmistamalla, että projektiin osallistujilla on riittävät resurssit, jotta projektia on mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaan ja kukin osallistujan käytössä olevien voimavarojen mukaan, parannetaan projektin onnistumisen todennäköisyyttä sekä merkityksellisyyden kokemusta. Tämä edellyttää, että kullakin projektitiimiläisellä on toteutukseen vaadittava aika käytettävissään, sekä projektiin on osallistettu oikeat tahot.
- **Oppimismahdollisuudet ja monipuolisuus.** Projektit ovat usein mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittää osaamistaan. Kehittymismahdollisuus pitää työ mielenkiintoisena ja innostavana, jolloin myös työn merkityksellisyyden kokemus vahvistuu. Varmistamalla, että työtehtävät ovat vaihtelevia ja tarjoavat jatkuvasti uusia sopivan kokoisia haasteita, paranee kokemus työn merkityksellisyydestä.

6 Lopuksi

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin projektin onnistumisen määrittelyä ja merkityksellisyyden roolia projektityössä sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Johtopäätöksiin on koottu havaintoja sekä teoriaosuudesta että tutkimusosuuden analyysistä.

Kuten aiemmin on jo todettu, on projektin onnistumisen määrittely monimutkainen ja moninainen käsite. Perinteistä Barnesin (esim. Weaver, 2007) esittämä tapa arvioida projektin onnistumista aikataulun, budjetin ja laajuuden perusteella on pyritty vuosikymmenien saatossa jalostamaan kattavammaksi ja tähän työhön on näistä yrityksistä nostettu muutamia 2000-luvun aikana esitettyjä teorioita. Shenhar et al. (2002) korostavat, että projektin onnistumista tulisi arvioida projektityypin mukaisesti ja huomioida eri sidosryhmien näkemykset. Myöhemmässä vaiheessa Shenhar et al (2007) esitti kattavamman jaottelun projektin onnistumiselle jakaen onnistumisen viiteen eri kategoriaan, joista yksi on ilahduttavasti projektin vaikutus tiimiin. Cooke-Davies (2002) puolestaan esittää, että projektinhallinnan onnistuminen, projektin onnistuminen ja projektien säännönmukainen onnistuminen vaativat eri prosesseja ja käytäntöjä. Silvenius & Shipper (2016) tuovat projektijohtamiseen mukaan kestävän kehityksen näkökulmat. Ika & Pinton Tesserakti-malli puolestaan esittää, että projekti on onnistunut, kun hyötyjen realisointi, sidosryhmänäkemykset, ajoituskysymykset ja kestävyys ovat onnistuneesti saavutettu.

Merkityksellisyyden kokemus voidaan nähdä vaikuttavana tekijänä projektin onnistumisessa. Työn merkityksellisyys yksilölle syntyy elämän ymmärrettävyydestä, päämääräisyydestä ja arvokkuudesta. Martela ja Pessi (2018) korostavat työn arvokkuutta, laajempaa päämäärää ja itsensä toteuttamista merkityksellisen työn osatekijöinä. Työn tekemisestä syntyvä merkityksellisyyden kokemus lisää motivaatiota, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan voi parantaa projektin onnistumisen todennäköisyyttä. Työnsä merkitykselliseksi kokeva henkilö haluaa tehdä

työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja tuntee työn tuomaa ylpeyttä tekemisestään, josta hyötyy myös projekti.

Ryhmään kuulumisen tuoma merkityksellisyys on tärkeä osa projektityötä. Työorganisaatiossa ryhmän jäsenyys ja yhteisöllisyys lisäävät työn merkityksellisyyttä. Ryhmään kuuluminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa ymmärrystä omasta itsestä. Toimivassa tiimissä korostuvat yhteenkuuluvuuden tunne, yhteiset tavoitteet, roolien selkeys ja vastuun jakaminen. Ryhmään kuulumisen tarve on ihmiselle sisäänrakennettu ominaisuus ja kuulumisen tunne voi toimia suurenakin motivaation lähteenä.

Tutkimusosuus vahvistaa teoriaosuuden johtopäätöksiä. Merkityksellisyyden tekijöitä projektityössä ovat työn selkeät tavoitteet, ratkaisukeskeinen yhteistyö, hyvä työilmapiiri, riittävä ja ajantasainen tieto, mahdollisuus auttaa muita, työn selkeä hyöty tilaajalle, työn monipuolisuus ja oppimismahdollisuudet. Projektin tavoitteet ja päämäärät vaikuttavat merkityksellisyyteen, erityisesti silloin kun ne ovat selkeitä ja hyödyllisiä.

Merkityksellisyyden heikentäviä tekijöitä ovat epärealistiset tavoitteet, riskien hallinnan puute, selkeän tarkoituksen puute, jatkuvat muutokset ja viivästyksiä, epäselvät vastuut, viestinnän puute, projektin vähäinen huomio, projektin venyminen, tiimin sitoutumattomuus ja asiakkaan suunnalta tuleva arvostuksen ja yhteistyön puute. Näiden tekijöiden välttäminen on olennaista projektin onnistumisen kannalta.

Projektin onnistumisen kriteereitä ovat tiimin hyvinvointi, liiketoiminnallinen kannattavuus, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, aikataulussa ja budjetissa pysyminen, asiakkaan tyytyväisyys, vastoinkäymisten käsittely ja oppiminen. Projektipäällikön rooli merkityksellisyyden luomisessa on keskeinen. Hänen tulee huolehtia siitä, että projektilla on selkeät tavoitteet, viestintä on riittävää ja ajantasaista, tarjolla on sekä rakentavaa että positiivista palautetta ja tiimi voi hyvin ja työtä tehdään positiivisessa, turvallisessa ilmapiirissä kaikkien ammattitaitoa ja työpanosta arvostaen.

Lopuksi voidaan todeta, että merkityksellisyyden kokemuksella huomioonilla on positiivinen vaikutus projektin onnistumiseen. Merkityksellisyys syntyy selkeistä tavoitteista, hyvästä yhteistyöstä, työn arvokkuudesta ja yhteisöllisyydestä. Merkityksellisyyden kokemukset omasta työstä tarjoavat työntekijöille onnistumisen ja ylpeyden tunteen, mikä lisää projektien onnistumisen todennäköisyyttä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent.
- Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. R. & Robichaux, A. (2018, November 6). 9 Out of 10 people are willing to earn less money to do more-meaningful work. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>.
- Allen, A. (2017). A 40-year 'conspiracy' at the VA. Politico. <https://www.politico.com/agenda/story/2017/03/vista-computer-history-va-conspiracy-000367/> (22.10.2024)
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What Makes Work Meaningful -- Or Meaningless. MIT Sloan management review, 57(4), 53.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. Human Resource Development Review, 18(1), 83-113.
- Camilleri, E. (2011). Project success: Critical factors and behaviours. Taylor & Francis Group.
- Carton, A. M. (2018). I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. Administrative science quarterly, 63(2), 323-369.
- Cooke-Davies, T. (2002). The "real" success factors on projects. International Journal of Project Management. Volume 20, Issue 3. Sivut 185-190
- Davies, K. (2017) An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. International Journal of Project Management. Volume 35. Issue 4, sivut 604– 617.
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325?acceptCookies=1>
- Gellert, P.K, Lynch, D.B. (2003). Mega-projects as displacements. International Social Science Journal, Volum 55, Issue 1. Sivut 15-25.

Geraldi, J., & Stingl, V. (2016). From Visions of Grandeur to Grand Failure: Alternative schools of descriptive decision theories to explain the Berlin Brandenburg. In *Proceedings of EURAM 2016* Article 2298 Academy of Management.

Gregor, S. (2006) The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 30 (3). Sivut 611-642.
<https://misq.umn.edu/skin/frontend/default/misq/pdf/TheoryReview/Gregor.pdf>
 (24.10.2024)

Hakanen, J. (2020), Omaa työtä merkityksellistämässä. Työntuuli - aikakauskirja, 2020, 1. Henkilöstöjohdonryhmä HENRY ry.

Helkama, K., Makkonen, A. (2020), Merkityksellinen työ. Työntuuli - aikakauskirja, 2020, 1. Henkilöstöjohdonryhmä HENRY ry.

Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. (2019). Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Ika, L.A., Meredith, J., & Zwikael, O. (2021). Project performance over time: The why and when of success-to-failure projects. *Proceedings, European Academy of Operations Management*, 4 -7.

Ika, L.A, Pinto, J.K. (2022). The” re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for modern project management. *International Journal of Project Management*. Volume 40. Issue 7. Sivut 835 – 848.

Keketsho, L. (2003) The mixed blessings of the Lesotho highlands water project: An assessment based on local perspectives. *Mountain Research and Development*, 23 (1). Sivut 7–10

Kumura.fi. Tee merkityksellisistä projekteista vahvuus. 4.11.2024

KvaliMOTV. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Projektimaailma. 2023.1. Sivut 48–53.
https://www.pry.fi/files/1529/PM_2023_1_v7.pdf 4.11.2023

Rosso, B.D., Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* 30, 91–127.

Sahimaa, Jaakko. (2020) MERKITYKSEN JOHTAMINEN – VÄLITÄ, VARUSTA, VALTUUTA, VIESTI JA VIITOITA Esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. Diplomityö. LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT.

Shenhar, A.J., Dvir, D. (2007). Reinventing project management the diamond approach to successful growth and innovations, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Shenhar, A. J., Tishler, A., Dvir, D., Lipovetsky, S., & Lechler, T. (2002). Refining the search for project success factors: A multivariate, typological approach. R & D management, 32(2), 111-126.

Silvius, A.J., Schipper, R. (2016). Exploring the relationship between sustainability and project success - conceptual model and expected relationships. International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 4, No. 3, 2016, 5-22.

Sutton, B. (2010), Why Projects Fail - Mastering the Monster (Part 1). <https://www.developerfusion.com/article/84858/why-projects-fail-8211-mastering-the-monster-part-1/>

Lambert, N. M., Stillman, T. F., Hicks, J. A., Kamble, S., Baumeister, R. F., & Fincham, F. D. (2013). To Belong Is to Matter: Sense of Belonging Enhances Meaning in Life. Personality and Social Psychology Bulletin, 39(11), 1418–1427.

Martela, F. (2020), Merkityksellinen työ. Työntuuli - aikakauskirja, 2020, 1. Henkilöstöjohdonryhmä HENRY ry.

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. Frontiers in psychology, 9, 363.

McKinsey & Company (2020). Purpose: Sifting from how to why. McKinsey Quarterly. April 22, 2020. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how#/> (3.2.2025)

OECD. (2019). Better criteria for better evaluation. Revised evaluation criteria definitions and principles for use. OECD/DAC Network on Development

Evaluation. https://www.oecd.org/en/publications/better-criteria-for-better-evaluation_15a9c26b-en.html (24.10.2024)

Tammeaid, M. (2020), Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. Työntuuli - aikakauskirja, 2020, 1. Henkilöstöjohdonryhmä HENRY ry.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of vocational behavior*, 92, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.

Weaver, P. (2007, April). The origins of modern project management. In Fourth annual PMI college of scheduling conference (Vol. 15, p. 18).

Weir, K. (2013) More than job satisfaction. *American Psychological Association*, Vol 44, No 11, page 39.

Yritysvastuusanasto.

https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf