



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eero Peltola

Menestys projektissa - keskeisten tekijöiden vaikutus onnistumiseen

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Energia- ja informaatiotekniikan ohjelma
Kandidaatin tutkielma
Tuotantotalous

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Eero Peltola		
Tutkielman nimi:	Menestys projektissa - keskeisten tekijöiden vaikutus onnistumiseen: mahdollinen tarkentava alaotsikko		
Tutkinto:	Tekniikan kandidaatti		
Koulutusohjelma:	Energia- ja informaatiotekniikka		
Opintosuunta:	Tuotantotalous		
Työn ohjaaja:	Tauno Kekäle		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	42

TIIVISTELMÄ:

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella kolmen keskeisen tekijän vaikutusta projektin menestymiseen. Tutkimuksessa keskitytään selkeään ja realistiseen tavoitteiden määrittelyyn, projektipäällikön johtamis- ja viestintäosaamiseen, sekä tehokkaaseen tiimityöskentelyyn ja sidosryhmien sitoutumiseen. Lisäksi työssä analysoidaan näiden tekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja syy-seuraussuhteita osana onnistunutta projektikokonaisuutta.

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa on hyödynnetty aiempaa projektinhallinnan tutkimustietoa ja teorioita. Teoreettisena viitekehysenä toimivat projektin menestymistä mittaavat mallit, kuten PMPA (Project Management Performance Assessment) ja PEM (Project Excellence Model). Työssä käsitellään mm. sitoutumisteoriaa, sidosryhmäteoriaa, tiimityön laadun (Teamwork Quality) eri ulottuvuuksia, sekä erilaisia johtamistyytlejä ja tunneällyn merkitystä projektityössä. Erityisesti projektipäällikön tunneällyn merkitystä projektiryhmän tehokkuuteen ja tuottavuuteen.

Keskeisenä havaintona tutkimus osoittaa, että projektin menestyminen ei perustu irrallisiin suorituksiin, vaan tarkasteltavat tekijät muodostavat toisiinsa kytkeytyvän monimutkaisen kokonaisuuden verkoston. Selkeä tavoitteiden määrittely luo projektille strategisen perustan ja suunnan. Projektipäällikön johtamis- ja viestintätaidot toimivat mahdollistajana, joka muuttaa resurssit tuloksiksi ylläpitämällä motivaatiota ja luottamusta sidosryhmien välillä. Nämä tekijät luovat edellytykset sitoutuneelle tiimityöskentelylle, sekä sidosryhmien väliselle viestinnälle ja luottamukselle. Johtopäätöksenä todetaan, että onnistunut projekti vaatii teknisten prosessien lisäksi vahvaa ihmisjohtamista ja vuorovaikutusta, jolloin tavoitteet, johtajuus ja tiimidynamiikka tukevat toisiaan saumattomasti.

AVAINSANAT: projektijohtaminen, menestystekijät, tiimityöskentely, johtajuus, sidosryhmät, tavoitteet, viestintä

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	6
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus	7
1.4	Tutkimuksen rakenne	7
2	Menestyvä projekti	9
2.1	Projektin osa-alueet	9
2.2	Projektijohtaminen ja -hallinta	11
2.3	Projektipäällikön rooli projektiorganisaatiossa	12
2.4	Projektin sidosryhmät	13
2.4.1	Sidosryhmien luokittelu	14
2.4.2	Sidosryhmien hallinta	16
2.5	Menestymisen määritelmä	16
2.5.1	PMPA & PEM-mallit	17
3	Onnistuneen projektin elementit, ja niiden vaikutus	20
3.1	Selkeä tavoitteiden määrittely	21
3.2	Projektipäällikön johtamis- ja viestintätaidot	22
3.3	Tiimityöskentely ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin	25
3.4	Tekijöiden välinen kausaalisuus	27
3.4.1	Johtamistyylin vaikutus motivaatioon	27
3.4.2	Tiimidynamiikka, sitoutuminen, ja selkeät tavoitteet	28
3.4.3	Tiimityön laadun ulottuvuudet yhteistyön mittarina	29
3.4.4	Sidosryhmäsuhteet ja luottamus	30
3.4.5	Suunnittelun laadun yhteys projektin ohjaukseen ja valvontaan	31
3.4.6	Tunneäly ja sosiaaliset taidot projektijohtamisessa	32

4	Yhteenveto	34
	Lähteet	36

Kuvat

Kuva 1.	Esimerkki investointiprojektin eri vaiheista	9
Kuva 2.	Sidosryhmien luokittelu vaikutusvallan ja kiinnostuksen perusteella	14
Kuva 3.	Sidosryhmien luokitteluun käytetty näkyvyyden malli	15
Kuva 4.	PMPA-mallin rakenne	18
Kuva 5.	PEM-mallin rakenne	19

Lyhenteet

WBS	Work Breakdown Structure
KPI	Key Performance Indicator
Yms.	Ynnä muuta sellaista
Esim.	Esimerkiksi
PMPA	Project Management Performance Assessment
PEM	Project Excellence Model
CSF	Critical Success factors
IPMA	International Project Management Association
TWQ	Teamwork Quality
Ns.	Niin sanottu
Mm.	Muun muassa

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Projektien määrä yrityksissä, organisaatioissa ja suomalaisessa yhteiskunnassa on jatkuvassa kasvussa. Yksittäisen projektin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia, sillä projekti koostuu useista vaiheista. Projektin alkuvaiheessa tehdyt päätökset heijastuvat loogisesti myöhempisiin vaiheisiin. Vaikka projektit voivat poiketa toisistaan sekä sisällöllisesti että laajuudeltaan, niillä on usein yhteisiä toiminnallisia ja rakenteellisia piirteitä. Tällöin niitä yhdistää samoja projektin läpiviemiseen liittyviä tapoja viedä projektia eteenpäin systemaattisesti. Tämän vuoksi näiden yhteisten ja merkittävien tekijöiden tunnistaminen ja esiin tuominen on tärkeää.

Tässä työssä tarkastellaan yksittäisten tekijöiden vaikutusta projektin onnistumiseen, sekä analysoidaan, miten eri tekijöiden keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa projektin kokonaisuuteen, ja erityisesti sen onnistumiseen. Tekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden peilaaminen onnistuneisiin projekteihin on arvokasta tietoa siitä, kuinka projektit voidaan saattaa päätökseen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Laatutekijöiden merkityksen voidaan olettaa kasvavan entisestään tulevaisuudessa – myös projektitoiminnassa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus tarkastelee kolmea keskeistä tekijää osana menestyvää projektia. Tekijät ovat selkeä ja realistinen tavoitteiden määrittely, projektipäällikön johtamis- ja viestintäosaaminen, sekä tehokas tiimityöskentely ja sidosryhmien sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi opinnäytetyössä analysoidaan näiden tekijöiden vaikutusta projektiin sekä yksittäisten tekijöiden erillisestä näkökulmasta että niiden keskinäisen vuorovaikutuksen avulla. Vuorovaikutustekijöiden analysointi tarjoaa uusia näkökulmia

tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa. Työssä pyritään myös vastaamaan tutkimuskysymyksiin: mikä on projektin onnistumisen kannalta merkittävää, miten onnistunut projekti määritellään, ja millä keinoilla projekti voidaan toteuttaa asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aiheen rajaus

Tietoa kerätään kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena on tunnistaa ja koota olemassa olevaa tietoa, sekä muodostaa kirjoittajan omaa tulkintaa aiemmista tutkimuksista ja lähteistä. Kirjoittajan oma ääni syventää työtä ja tuo siihen persoonallista näkökulmaa. Työn rajaus perustuu kolmen keskeisen elementin tarkasteluun projektin onnistumisen kannalta. Tämä mahdollistaa selkeän ja perustellun rajauksen, sekä tutkimusasetelman, jossa keskitytään vain olennaisiin tekijöihin. Selkeä rajaus olennaisiin tekijöihin parantaa työn johdonmukaisuutta, ja tukee sen ultimaattista tarkoitusta. Työstä on rajattu pois useita vähemmän merkityksellisiä tekijöitä, jotka eivät oleellisesti vaikuta projektin onnistuneeseen lopputulokseen. Aiheen rajauksen valinnassa auttoi se, että projektinhallinnan näkökulma tarjoaa suhteellisen rajallisen tarkastelun keskittyen projektin hallinnollisiin prosesseihin. Laajempi, koko projektin kattava näkökulma puolestaan mahdollistaa monipuolisemman tarkastelun, jossa korostuvat myös ihmisten välinen vuorovaikutus, tavoitteiden asettaminen, yhteistyö sekä lopputuloksen merkitys. Kyseinen rajaus antaa kehykset projektien kokonaisvaltaiseen tutkimiseen kolmen keskeisen tekijän avulla, jotka vaikuttavat projektien onnistumiseen merkittävästi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäinen luku on johdantoa. Sen tarkoituksena on kuvata tutkimuksen taustaa, merkitystä, tavoitteita, ja kertoa käytetystä tutkimusmenetelmästä. Lisäksi luvussa perustellaan aiheen rajausta, sekä esitellään tutkimuskysymykset. Tutkimuksen rakenne-kappale osoittaa lukijalle, miten tutkimus etenee loogisesti ja jäsentyneesti.

Luku kaksi käsittelee tutkimuksen keskeisiä aihealueita. Luvussa määritellään keskeiset käsitteet, jotka ovat olennaisia sekä tekijöiden että projektikokonaisuuden ymmärtämiseksi. Luvussa esitellään projektityöskentelyyn liittyviä keskeisiä käsitteitä, ja määritellään menestyminen projektin näkökulmasta. Menestymistä voidaan kuitenkin tulkita ja mitata useilla eri tavoilla, mikä korostaa käsitteen moniulotteisuutta.

Luku kolme esittelee onnistuneen projektin keskeiset elementit lyhyesti, minkä jälkeen alaotsikoissa tarkastellaan yksityiskohtaisesti kolmea keskeistä tekijää projektin onnistumisen kannalta. Luvussa tuodaan esille sekä yksittäisten tekijöiden vaikutukset että tekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet. Tämä tarkastelu auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, sillä projektit muodostuvat monitasoisesta toimintojen, päätösten ja vuorovaikutusten verkostosta.

Luku neljä sisältää työn yhteenvedon, ja esittää johtopäätökset merkittävien tekijöiden vaikutuksista onnistuneeseen projektiin. Luvussa tarkastellaan myös kolmen keskeisen tekijän välistä vuorovaikutusta, ja tuodaan esiin keskeiset havainnot lukujen kaksi ja kolme pohjalta.

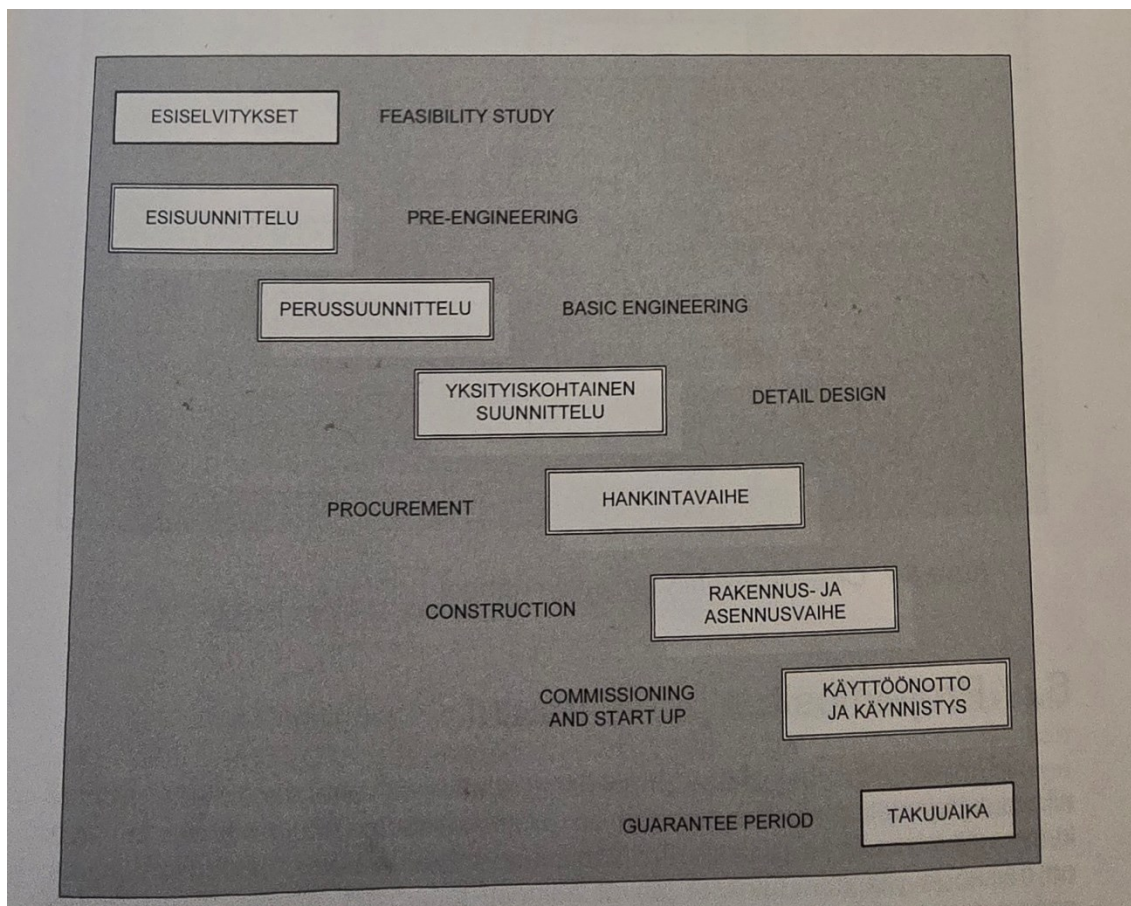
2 Menestyvä projekti

2.1 Projektin osa-alueet

Projektin rakeenteellinen perusta muodostuu osituksesta (Work Breakdown Structure, WBS). Menetelmän tarkoituksena on jakaa projekti sopivan kokoisein osiin, jotta projekti on helpommin projektipäällikön hallittavissa. Ositus mahdollistaa resurssien ja vastuiden täsmällisen allokoinnin, sekä osakokonaisuuksien aikataulutuksen ja hallinnan. Tämä selkeyttää projektiorganisaation vastuunjakoa ja tukee osaprojektien hallintaa. Kajanderin ja muiden (2018) mukaan systemaattinen ositus luo edellytykset projektin tehokkuudelle, korkealle laadulle, sekä aikataulutavoitteiden saavuttamiselle.

Projektin ositusta tehdessä on olennaista ymmärtää projektin kokonaiskuva: projektin suuruus, käytettävissä olevat materiaalit ja aikataulu (Artto ja muut, 2008). Ositus jaetaan tyypillisesti projektin alussa vain karkealla tasolla. Projektin edetessä ositusta voidaan kuitenkin tarkentaa. Projektin osittamiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa, sillä projektien luonne ja niiden laajuus vaihtelevat merkittävästi (Pelin, 2011 s. 92). Ositus kannattaa yleensä soveltaa jokaiseen projektiin erikseen. Tällöin kokonaisuutta voi olla helpompi hallita. Kerran tehty ositus onkin hyvänä mallina seuraavien vastaavanlaisten projektien osittamisessa (Pelin, 2011 s. 92).

Esimerkiksi projektin vaiheittaiseen ositukseen kuuluu yleensä esitutkimus, varsinainen suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, ja käyttöönotto tai käynnistys. Esimerkiksi [kuvassa 1](#) Pelin (2011, s. 97) havainnoi esimerkillistä ositusta investointiprojektin eri vaiheista. Ositusta käytetään projektin suunnittelun lisäksi myös seurannan tukena, jolloin sitä voidaan pitää projektin kannalta keskeisenä työvälineenä (Artto ja muut, 2008).



Kuva 1. Esimerkki investointiprojektin eri vaiheista (Pelin, 2011, s. 97).

Vaikka projekti ositetaankin eri vaiheisiin, voivat ne silti olla limittäin toiminnassa samanaikaisesti. Työvaiheiden limittäminen ja samanaikainen eteneminen ovat tyypillisiä käytäntöjä suurissa projekteissa (Artto ja muut, 2008). Esimerkiksi isoissa rakennusprojekteissa kannattaa aloittaa rakentaminen jo hankintavaiheen lopussa, vaikka kaikkia materiaaleja ei välttämättä olisikaan rakennusvaiheen loppuun saakka. Rakennusurakan aloittamisen jälkeen olisi suotavaa saada loputkin hankinnat suoritettua, jotta rakennusvaiheen viimeistely ei viivästy. Ennakoinnin kannattavuus riippuu pitkälti projektin kestosta.

Projektissa ei ole yksittäistä vaihetta, joka olisi toista tärkeämpi, vaan jokainen osa-alue vaikuttaa kokonaisuuden onnistumiseen (Artto ja muut, 2008; Phillips, 2009). Ilman huolellista suunnittelua projektilla ei kuitenkaan ole riittävää pohjaa toteutusvaiheelle (Pelin, 2019). Heikko suunnitelman implementointi voi johtaa käyttöönoton

viivästyksen tai käynnistyksen epäonnistumiseen esim. aikataulun tai laadun näkökulmasta (Proctor ja muut, 2011; Ginzberg, 1981).

2.2 Projektijohtaminen ja -hallinta

Projektijohtaminen on ihmisten johtamista, strategisen suunnan näyttämistä, ja motivaation ylläpitämistä projektin tavoitteiden saavuttamiseksi (Turner & Müller, 2005; Müller & Turner, 2010b). Projektijohtamisen tavoitteena on saavuttaa projektin tavoitteet, sekä sitouttaa sidosryhmät ja projektiorganisaatio tehtäviinsä. Sidosryhmien sitouttaminen, ja heidän odotustensa hallinta vaikuttavat suoraan projektin onnistumiseen (Pandi-Perumal ja muut, 2015). Projektia johdetaan menestyksekkäästi, kun projektipäällikkö ja projektiorganisaatio yhdistävät strategisen näkökulman ja inhimillisen projektijohtamisen ulottuvuuden. Projektit ovat ainutlaatuisia ja ajallisesti sidottuja (Turner & Müller, 2003). Turner ja Müller painottavatkin, että projektijohtaminen on luonteeltaan tilapäistä ja dynaamista, ja siksi johtamistavat eroavat pysyvien organisaatioiden johtamisesta (2003). Projektijohtamisen sudenkuoppia ovat mm. se, ettei projektikäsitteitä aina osata käyttää oikein, sekä se, ettei projektin onnistuminen ole tarpeeksi selkeästi mitattavissa (Pelin, 2011, s. 36). Tällöin projektijohtajan tulisi tarkastella, onko projekti saavuttanut sille asetetut tavoitteet, tai onko asiakas tyytyväinen lopputulokseen. Epämääräinen tavoite voi johtaa epätoivottuun sisällön laajenemiseen (Pelin, 2011). Projektin laajuuden tulisi säilyä sille asetetuissa raameissa.

Projektinhallinnan termi sekoitetaan joskus projektijohtamisen kanssa. Projektinhallinta keskittyy strategisen johtamisen sijaan projektin tekniseen suorittamiseen ja prosessien hallintaan. Projektinhallinta viittaa menetelmiin, työkaluihin ja prosessien käyttöön, joilla projekti toteutetaan suunnitelmallisesti (Project Management Institute, 2017). Projektinhallinnan ytimenä on hallita kolmea perusulottuvuutta, eli rautakolmiota (Dobson, 2004). Siihen kuuluvat aikataulu, kustannukset ja laajuus. Painopiste projektinhallinnassa on siis projektin teknisessä ja hallinnollisessa toteuttamisessa:

aikatauluttamisessa, riskienhallinnassa, raportoinnissa ja seurannassa. Artto ja muut (2008) ovat määritelleet, että projektinhallinta on myös projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen tähtäävien johtamistapojen soveltamista. Johtamiseen liittyvät kaikki tiedot, taidot, menetelmät ja työkalut, joita projektin tavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan (Artto ja muut, 2008, s. 35). Tavoitteisiin ja päämäärän saavuttamiseen liittyy usein eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Sidosryhmillä voi olla erilaisia tarpeita ja odotuksia projekteista, jotka ovat ristiriidassa keskenään (Artto ja muut, 2008, s. 35). Tällöin projektipäällikön tulee tasapainotella ja tehdä kriittisiä ratkaisuja eri sidosryhmien vaatimusten välillä.

2.3 Projektipäällikön rooli projektiorganisaatiossa

Projektipäällikkö on keskeisin osa projektiorganisaatiota, jolla on eniten vastuuta projektin sujuvasta etenemisestä. Projektipäällikön on organisoitava projekti, ja valittava oikeat henkilöt projektin eri tehtäviin (Pelin, 2011). Tällöin on kannustettava, tuettava, ja motivoitava projektiryhmää sekä yksilöitä heille määrättyihin tehtäviin (Pelin, 2011). Tehtävien määrittelyn lisäksi projektipäällikkö myös viestii sidosryhmiä ja hallitsee niitä. Sidosryhmien hallinnassa ja viestinnässä projektipäällikkö on avaintoimija (Mäntyneva, 2016). Projektipäällikkö edesauttaa sitä, että sidosryhmät ymmärtävät miten projekti etenee, millä aikataululla, ja viestii sidosryhmille, jos niihin tulee yllättäviä muutoksia (Mäntyneva, 2016). Projektipäällikkö luo, ja ylläpitää luottamusta ja sitoumusta sekä ihmisiin että projektiin. Keskeisiä taitoja projektipäällikölle on kirjallisuuden perusteella esim. johtaminen, viestintä, sekä päätöksenteko paineen alla (Afzal ja muut, 2018).

Projektipäälliköllä pitää teknisen projektinhallinnan lisäksi olla laadukkaat projektin johtamis- ja viestintätaidot. Onnistuneiden insinööri- ja rakennusprojektien johtajilla on tunnustettu olevan vahva kriittisen ajattelun osaaminen, tunneälyä, sekä itsetuntemusta ja tunnollisuutta (Müller & Turner, 2010b). Müllerin ja Turnerin (2010b) mukaan projektien luonne edellyttää projektipäälliköltä kykyä rationaaliseen ja kriittiseen arviointiin, yksityiskohtien huomioimista, mutta myös hyvää itsehillintää asianmukaisen

toiminnan varmistamiseksi. Tehokkaalla projektipäälliköllä on taito työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. He ovat hyviä kommunikaatioissa, hyviä neuvottelijoita, ja tarkkanäköisiä ihmisen käyttäytymisen havainnoijia (Roeder, 2013). Ihmisten ja sidosryhmien johtamisessa projektipäällikön kyky hyödyntää asiantuntemusta ja intuitiotaan ihmisten johtamiseksi kutsutaankin projektihallinnan kuudenneksi aistiksi (Roeder, 2013, s. 21–22).

Johtamiskyvyt ja -taidot ovat johtajuuden perusta (Ristic & Cekerevac, 2012). Kirjailijat ovat esittäneet, että projektipäällikön osaaminen liittyy oleellisesti hänen menestykseensä projektipäällikkönä (Turner & Müller, 2005). Turner ja Müller (2005) ovat väittäneet, että projektipäällikön roolissa johtajuus on tärkeämpää, kuin projektin prosessien tekninen osaaminen. Vaikka tekninen osaaminen on projektipäällikölle hyödyllistä, menestyksekkäät projektipäälliköt erottuvat ennen kaikkea johtajuutensa ansiosta — erityisesti viestinnän, päätöksenteon ja sidosryhmähallinnan kautta (Turner & Müller, 2005, s. 50–52). Ihmiskeskeinen johtamistyyli korreloitui usein parempien tulosten kanssa (Turner & Müller, 2005). Johtamistyyli, jotka korostavat ihmissuhteita, yhteistyötä ja luottamusta, liittyvät useammin onnistuneisiin projekteihin kuin autoritääriset, tehtäväkeskeiset tyylit (Turner & Müller, 2005, s. 56–57). Noin 25 vuotta kestäneet strategiset tutkimukset ovat osoittaneet, että suurin työpaikkastressin aiheuttaja on epäpätevä johtaminen (Ristic & Cekerevac, 2012). Tämä viittaa siihen, että tehokas ja laadukas johtajuus kannattaa olla organisaatioiden ja projektien ensisijainen tavoite, sillä projektinjohtajan työn jälki ja vaikutukset näkyvät kaikessa projektin toiminnassa ja näkyvät lopputuloksessa.

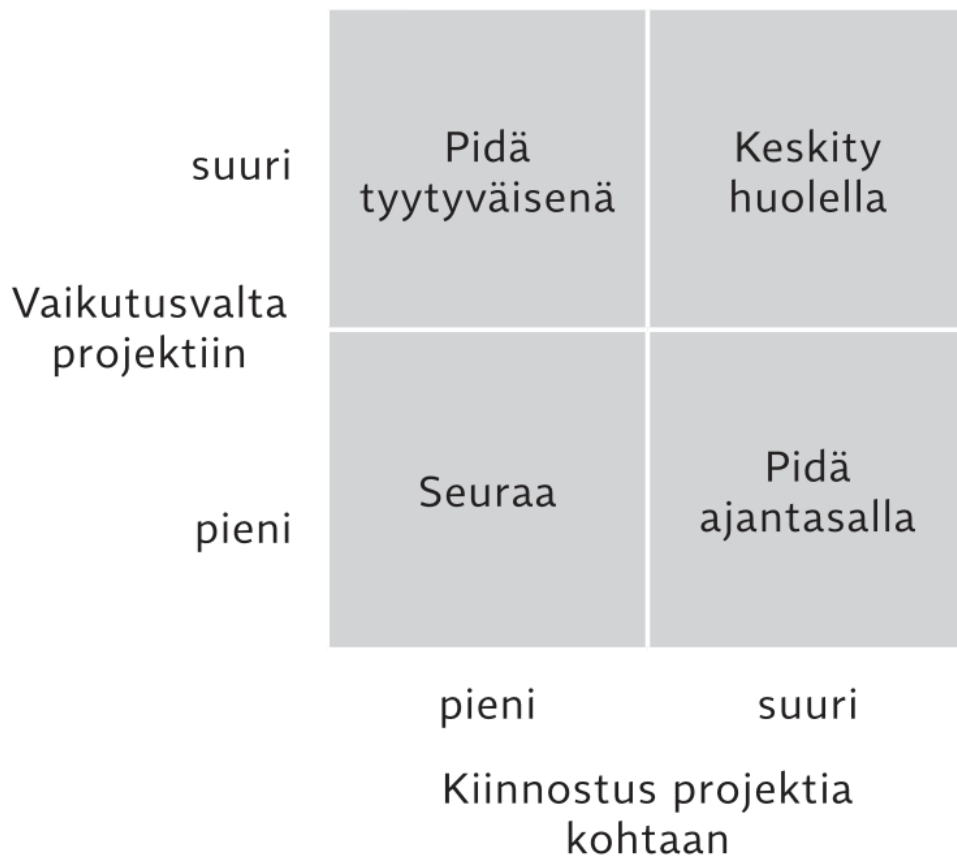
2.4 Projektin sidosryhmät

Sidosryhmä on henkilö tai ryhmä, jolla on projektiin liittyviä mielenkiinnon alueita (Pelin, 2011, s. 379). Yleisiä sidosryhmiä ovat esim. asiakas, omistaja, partneri, rahoittaja ja yhteiskunta (Pelin, 2011). Kaikki projektin sidosryhmät ovat joko sisäisiä, tai ulkoisia toimijoita. Projektin toiminnalla on suora, tai epäsuora vaikutus projektin toimijoihin.

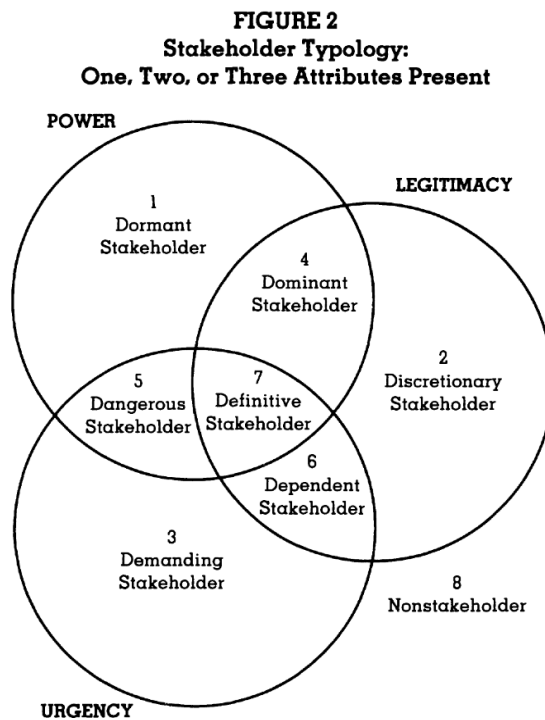
Vaikutus on kuitenkin molemmiin puoleista. Myös projektin toimijoilla on enemmän tai vähemmän merkittävä vaikutus projektiin ja sen toimintaan. On tärkeää tunnistaa ja luokitella projektin eri sidosryhmiä, jotta niiden hallinta onnistuu (Riahi, 2017). Sidosryhmien luokittelu ei välttämättä ole mustavalkoista, sillä projektin luonteen mukaan jotkut sidosryhmät voivat toimia useissa rooleissa samanaikaisesti. Osaava projektijohtaja tunnistaa sidosryhmien keskeiset vaikutukset projektin etenemiseen, ja sen hidastamiseen (Riahi, 2017).

2.4.1 Sidosryhmien luokittelu

Sidosryhmien luokittelu on akateemisesti tutkittu aihe, koska se vaikuttaa suoraan projektiin ja sen toimintaan. Tärkeitä elementtejä sidosryhmien luokitteluun ovat esimerkiksi valta, intressi, tärkeys ja kiireellisyys (Mendelow, 1991; Mitchell ja muut, 1997). Perinteiseen tapaan Mendelowin valta-intressi-matriisia (1991) on yleisemmin käytetty, ja akateemisesti hyväksytty tapa luokitella projektin sidosryhmiä. Teorian mukaan keskeisiä sidosryhmiä johdetaan tiiviisti, ja suuren vaikutusvallan sidosryhmiä pidetään tyytyväisinä. Kiinnostuneet sidosryhmät pidetään ajan tasalla projektin etenemisestä. Vaikutusvaltaisimmat ja vähemmän kiinnostuneet sidosryhmät vaativat vähemmän työtä sidosryhmien hallinnassa. Toinen akateeminen sidosryhmien luokitteluun käytetty malli on näkyvyyden malli. Mitchell ja muut (1997) ovat kehittäneet sidosryhmien luokittelumallin perustuen valtaan, legitimizeettiin, ja kiireellisyyteen. Tärkeä tavoite sidosryhmien luokittelussa on tunnistaa, mitkä sidosryhmät ovat kaikista kriittisimpiä projektin onnistumiselle. Näitä sidosryhmiä tulee teorian mukaan hallita prioriteettisesti (Mitchell ja muut, 1997). **Kuva 2** havainnoi Mendelowin valta-intressi-matriisia, ja **kuva 3** havainnoi Mitchellin ja muiden näkyvyyden mallia (1997), ja sen lukuisia ulottuvuuksia. Sidosryhmien sitoutumisella, motiivilla ja vaikutuksella on myös vaikutus sidosryhmien luokitteluun eri teorioissa. Sidosryhmien luokittelu auttaa strategisessa sidosryhmien hallinnassa (Roeder, 2013).



Kuva 2. Sidosryhmien luokittelu vaikutusvallan ja kiinnostuksen perusteella (Mäntyneva, 2016).



Kuva 3. Sidosryhmien luokitteluun käytetty näkyvyyden malli (Mitchell ja muut, 1997).

2.4.2 Sidosryhmien hallinta

Sidosryhmien hallinnassa olennaisinta on sidosryhmien tunnistuksen jälkeen luoda ja ylläpitää yhteyksiä niihin (Mäntyneva, 2016). Monet sidosryhmien hallinnan osa-alueet ovat samoja riippumatta siitä, onko sidosryhmä sisäinen vai ulkoinen (Roeder, 2013). Sidosryhmien hallinta ei silti ole aina helppoa. Sidosryhmien hallinta edellyttää projektipäälliköltä vankkaa otetta ja taitoa johtamiseen ja viestintään (Artto ja muut, 2008). Projektipäällikön on oltava ketterä, sopeutumiskykyinen, ja jatkuvasti valppaana ymmärtääkseen muuttuvaa sidosryhmäympäristöä (Roeder, 2013). Mäntyneva (2016) toteaa, että peruslähtökohtana sidosryhmien johtamiselle on se, että projektin sidosryhmät eivät ole keskenään yhtä tärkeitä. Tämä tarkoittaa sitä, että projekteissa kannattaa priorisoida niitä sidosryhmiä, jotka ovat esim. **kuvan 2** mukaisesti sekä vaikutusvaltaisia että kiinnostuneita projektia kohtaan. **Kuvan 3** tärkeimmät, priorisoitavat sidosryhmät ovat neljä, viisi, kuusi ja seitsemän. Sidosryhmien tyytyväisyyden tulisi olla projektin ensisijainen tavoite (Riahi, 2017), joten sidosryhmien hallinta on yksi tärkeimmistä ja olennaisimmista tehtävistä onnistuneessa projektissa.

2.5 Menestymisen määritelmä

On vaikeaa arvioida tarkasti projektin onnistumista, koska projektit luovat sekä konkreettisia että aineettomia hyötyjä (Oliomogbe & Smith, 2013). Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen on nykyään aihe, jota useat tutkijat ovat käsitelleet erityisesti jatkuvassa dynaamisessa liiketoimintaympäristössä (Crisan & Borza, 2014). Paine tutkia projektin menestymistä johtuu siitä, että edelleen liian moni projekti epäonnistuu edistyksestä huolimatta (Doan ja muut, 2020). Perinteisiä menestymisen elementtejä projekteille on olemassa. Tukipilarina pidetään projektinhallinnan kolmiota: toiminta, aika, ja kulut (Dobson, 2004). Myös laatu, laajuus, resurssit, johtaminen ja lopputulos määrittelevät projektin onnistuneisuutta (Shenhar ja muut, 2001). Lisäksi tavoitteiden saavuttamista pidetään usein riittävänä menestymiselle. Projektin tavoitteiden täytyy kuitenkin olla tarkkoja, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja

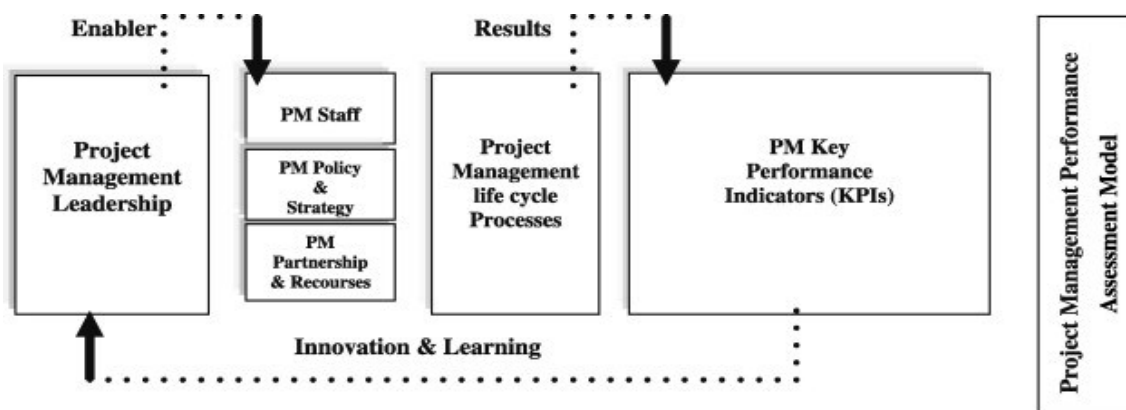
aikataulutettuja (Turner & Müller, 2003, 1–8). Kriittiset onnistumistekijät ovat myös hyviä suunnannäyttäjiä, mutta yhden kriteerijoukon laatiminen kaikille projekteille on epärealistista (Mir & Pinnington, 2014). Tämän takia kriteerit tulee mukauttaa projektin koon, monimutkaisuuden, keston, tyyppin, ja sidosryhmien vaatimusten mukaan (Beleiu ja muut, 2015).

Sujuvalla projektinhallinnalla on osittainen merkitys onnistuneeseen projektiin, mutta se ei ole välttämätöntä. Epäpätevällä projektinjohtamisella on mahdollista luoda onnistunut projekti, jos projektin alussa asetetut pidemmän ajan tavoitteet lopulta saavutetaan (Radujkovic, 2017, s. 607–615). Onnistunut projektinhallinta kuitenkin lisää onnistumisen mahdollisuutta menestyvään projektiin. Sidosryhmien merkitystä menestyvään projektiin ei voi unohtaa. Joskus projekti voi olla onnistunut, kunhan projektin sidosryhmät pysyvät tyytyväisinä (Maqbool ja muut, 2020). Phillips (2009) on esittänyt, että projektin onnistumisen välttämätön edellytys on sopia onnistumiskriteereistä kaikkien sidosryhmien kanssa ennen projektin aloittamista. Tällöin onnistumisen todennäköisyys on paljon suurempi, kuin jos odottaisi projektin loppuun asti, ja vasta sitten alkaisi miettiä, miten saa sidosryhmien tuen projektille (Phillips, 2009). Koska projektin menestymisen arviointia on vaikea arvioida yleisellä tasolla, voidaan käyttää erilaisia malleja mittaamaan projektin suorituskykyä eri kriteereillä.

2.5.1 PMPA & PEM-mallit

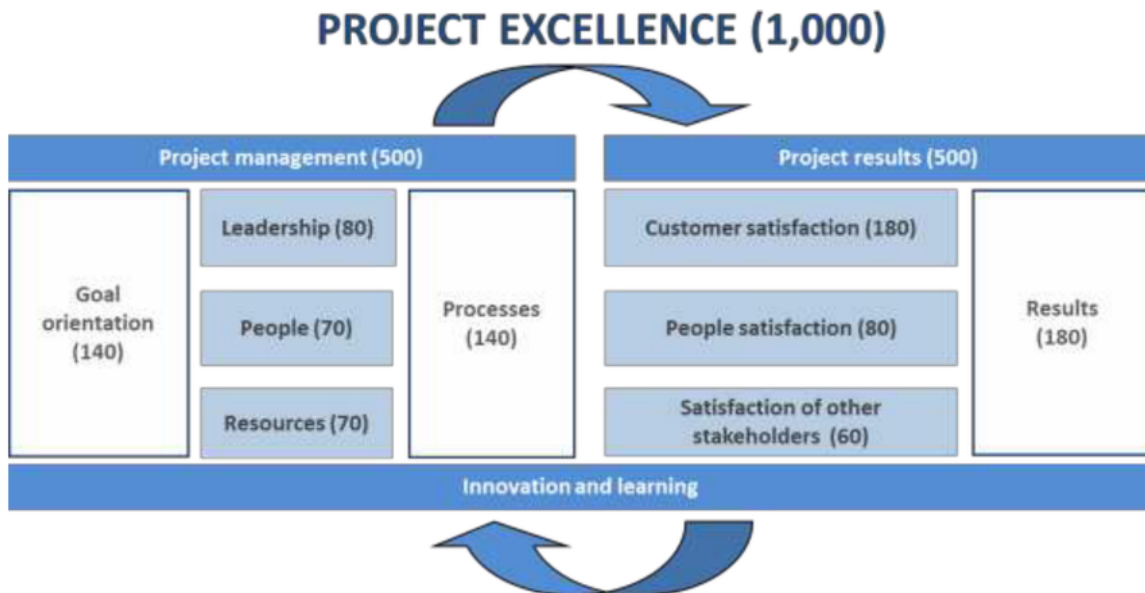
Mallit, kuten PMPA (Project Management Performance Assessment) ja PEM (Project Excellence Model) arvioivat projektien menestymistä erilaisilla kriteereillä. Projektinhallinnan suorituskyvyn arviointimalli (Project Management Performance Assessment, PMPA) toimii menetelmänä projektin edistymisen systemaattiseen arviointiin ja seurantaan. Malli on luonteeltaan prosessorientoitunut. Sen soveltaminen sisältää tavoitteiden ja välietappien määrittelyn, sekä niiden toteutumisen seurannan. Arvioinnissa hyödynnetään keskeisiä suorituskykymittareita (KPI, Key Performance

Indicator), joiden avulla tarkastellaan projektin etenemistä erityisesti aikataulun, budjetin, laadun ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista (Qureshi ja muut, 2009, s. 378–388). PMPA-malli koostuu projektinhallinnan suorituskyvyn mahdollistajista: johtajuudesta, henkilöstöstä, politiikasta ja strategiasta, kumppanuuksista ja resursseista, sekä projektin elinkaaren hallintaprosessista (Mir & Pinnington, 2014). Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka PMPA:n kaikilla kriteereillä on merkittävä yhteys projektijohtamisen suorituskykyyn (Qureshi ja muut, 2009, s. 378–388). **Kuva 4** havainnollistaa PMPA-mallia, jossa korostuvat mahdollistajien ja tulosten välinen yhteys prosessien ja kriittisten suorituskykykymittareiden (KPI) kautta.



Kuva 4. PMPA-mallin rakenne (Qureshi ja muut, 2009, s. 378–388).

PEM (Project Excellence Model) pohjautuu EFQM (European Foundation for Quality Management) malliin, joka arvioi ja pisteyttää projektin menestystä. PEM-mallissa yhdistyy projektin onnistumiskriteerit kriittisiin menestystekijöihin käyttämällä sekä mahdollistamiskriteerejä että tuloskriteerejä (Westerveld, 2003, s. 411–418). Mahdollistamiskriteereihin kuuluu johtajuus, ihmiset, prosessit ja resurssit (Westerweld, 2003). Projektin tuloskriteereihin kuuluvat sidosryhmien tyytyväisyys, ihmisten tyytyväisyys, projektin tavoitteet, ja taloudelliset tulokset (Westerweld, 2003). **Kuva 5** havainnollistaa PEM-mallia, johon kuuluu 5 organisaation osa-alueita, jotka vaikuttavat projektin onnistumiseen, tyytyväisyyteen ja tulokseen.



Kuva 5. PEM-mallin rakenne (Bushuyev & Wagner, 2014).

Vaikka molemmat mallit käyttävät tehokkuutta ja laatua mittareina, on niissä kuitenkin eroavaisuuksia. PEM on suunniteltu arvioimaan yksinomaan projektin erinomaisuutta ja lopputulosta useista näkökulmista. Se on enemmän tulospainotteinen (Westerveld, 2003, s. 411–418). PMPA on parempi esimerkiksi laadun arvioimiseen projektinjohtamisen näkökulmasta. Seuraavassa luvussa arvioidaan menestyvän projektin kolmea keskeisintä tekijää myös näiden mallien avulla, koska kokonaisvaltaisesti projektin menestymiseen kuuluu molempien mallien ominaiset piirteet. Sekä prosessien laatu että projektin tulospainotteisuus ovat merkittäviä tekijöitä pitkän aikavälin menestykselle (Shenhar & Dvir, 2007, s. 24).

3 Onnistuneen projektin elementit, ja niiden vaikutus

Menestyvä projekti on ajan kulumisen myötä jatkuvasti muuttuva. Eri vuosikymmeninä määritellään onnistunut projekti eri kriteereillä (Judgev & Müller, 2005). 1970-luvulla menestyminen tarkoitti rautakolmiota, kun taas 1980–1990-luvuilla painopiste oli suunnittelussa ja kriittisissä onnistumistekijöissä (Judgev & Müller, 2005, s. 23–24). 2000-luvun vaihteessa kriittisten onnistumistekijöiden lisäksi otettiin mukaan sidosryhmien hallintaa, sekä mitattiin projektin hyötyjä sekä asiakkaalle että organisaatiolle (Judgev & Müller, 2005, s. 25–26). Nykyhetken projekteissa onnistumisen määrittäminen on laajempi kokonaisuus, jossa johtajuus, sponsorit, sekä projektipäällikön johtamistyylin ja -taitojen merkitys korostuu (Judgev & Müller, 2005, s. 28–29). Projektin onnistumisen arviointi on siirtynyt perinteisestä rautakolmiosta kohti kokonaisvaltaisia viitekehityksiä, kuten PEM, ja siihen kytkeytyvät suorituskyvyn arviointimenetelmät (PMPA). Mallit mittaavat lopputulosta, sekä havainnollistavat projektin onnistumista mahdollistajien ja tulosten välisellä syy-seuraussuhteella. Myös tietyissä projekteissa on otettu projektin elinkaaren näkökulmaa (Carlos & Khang, 2009), jonka viitekehystä voidaan käyttää esim. biomassaenergiahankkeiden onnistumisen todennäköisyyden arviointiin ja ennustamiseen asteittain niiden elinkaaren aikana. Tulevaisuuden projektit, jatkuva henkilöstön kehittäminen, ja uudet teknologiat varmistavat sen, että projektit kehittyvät entisestään tulevaisuudessa. Jatkuvan henkilöstön kehittämisen, projektipäällikön osaamisen, ja uusien teknologioiden avulla projektien vaatimustaso nousee uusille tasoille.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella on tullut esille lukuisia tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat projektien onnistumiseen. Tästä huolimatta esiin kuitenkin nousevat yleensä samat tekijät, jotka esiintyvät lukuisissa akateemisissa lähteissä. Nämä tekijät ovat useissa projekteissa erittäin kriittisiä menestymisen näkökulmasta. Selkeä tavoitteen määrittely on ensimmäinen tekijä osana menestyvää projektia. Toinen laajasti esillä oleva aihe on projektipäällikön kompetenssi suoritua tehtävistään. Tämä kokonaisuus sisältää projektipäällikön johtamis- ja viestintätaidot. Kolmas tärkeä tekijä on projektiryhmän tiimityöskentely, sekä yhteinen sitoutuminen asetettuihin projektin

tavoitteisiin. Tavoitteiden olemassaolo ei yksinään takaa onnistunutta projektia, vaan onnistuneen projektin taustalla onkin usein projektihenkilöiden työpanostus (Rogers, 2019). Erityisesti Westerveldin (2003) julkaisu osoittaa PEM-mallin avulla, että projektin menestys on suoraan riippuvainen mm. näistä kolmesta keskeisestä menestystekijästä: tavoitteiden selkeydestä, johtajuudesta ja tiimityöskentelystä (Pinto & Slevin, 1987; Müller & Turner, 2007b; Hoegl & Gemuenden, 2001).

3.1 Selkeä tavoitteiden määrittely

Projektisuunnitelman ensimmäinen kohta on projektin määrittelyt (Pelin, 2011). Projektin määrittelyt sisältävät: johdannon ja taustan, projektin tulostavoitteet ja muut tavoitteet, sekä sen laajuuden ja rajauksen (Pelin, 2011, s. 86–87). Kustannustavoitteet, tekniset tavoitteet, ja aikataulut ovat projektin tärkeimpiä elementtejä, jotka kuuluvat tavoitteiden asettamiseen (Pelin, 2011, s. 89). Pinto ja Slevin (1987) ovat tilastollisesti todistaneet, että selkeästi määritellyt tavoitteet ovat edellytys projektin onnistumiselle. Heidän kymmenen tärkeimmän kriittisen menestystekijän joukossa projektin missio on myös ensimmäisenä (Pinto & Slevin, 1987). Dvir ja muut (2003) sen sijaan tekivät empiirisen tutkimuksen projektisuunnittelun ja projektin onnistumisen välisestä suhteesta (2003). Heidän keskeinen löydöksensä oli, että tavoitteiden asettamisessa ja projektin onnistumisen välillä oli vahva positiivinen korrelaatio (Dvir ja muut, 2003).

Selkeä tavoitteiden määrittely on strateginen perusta projektille ja sen tarkoitukselle. PMPA-viitekehysessä mainittu tavoitteiden määrittely ei ole staattinen dokumentti, vaan jatkuva prosessi, jolla varmistetaan projektin strateginen relevanssi (Bryde, 2003). Organisaatioiden käytäntöjen ja strategioiden läpinäkyvyys varmistavat, että kaikki työntekijät voivat työskennellä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja siten edistää projektien ja organisaatioiden menestystä (Mir & Pinnington, 2014). Locken ja Latham tavoiteasettelun teoria (2002) tukee väitettä. Heidän mielestään ihmisen toiminta on luonnollisesti tarkoituksenmukaista (Locke & Latham, 2002). Kun toiminnalla on tarkoitus, haastavat, mutta ymmärrettävät tavoitteet parantavat suoriutumista ja

sitoutumista. Jos ei ole päämäärää, ei ole myöskään kannustinta muuttaa mitään (Locke & Latham, 2002). Tavoitteiden määrittely auttaa myös projektin laajuuden määrittelyssä. Riittämätön määrittely kuitenkin vastaa heikkoa projektin perustaa (Camilleri, 2011). Jos puutteellista määrittelyä ei korjata välittömästi, se voi johtaa lopulta projektin epäonnistumiseen (Camilleri, 2011). Projektin päättämisen yhteydessä loppuraporttia tehdessä johtoryhmä tarkastelee lopullisen tuloksen lisäksi myös tavoitteiden toteutumista (Pelin, 2011, s. 346). Tämä kuvastaa tavoitteiden määrittelyn merkitystä projekteissa.

Projektipäällikön on vastattava joihinkin peruskysymyksiin sekä uuden projektin alussa että koko sen kehityksen ajan (Cleland, 1998). Keskeiset kysymykset voivat liittyä esim. tarpeeksi selkeään tavoitteiden määrittelyyn. Tässä menettelytavassa olennaista on projektipäällikön oman ymmärryksen lisäksi selvittää se, onko tavoitteet tarpeeksi selkeitä myös koko organisaatiolle (Cleland, 1998). Projektin laajuuden arviointiprosessi varmistaa sen, että projektipäälliköllä on riittävä määritelmä suoritettavista töistä (Camilleri, 2011). Se välttää tilanteet, joissa suoritettava työ ei välttämättä ole sitä, mitä pitäisi tehdä, tai ei johda tilaajan haluamaan lopputulokseen (Camilleri, 2011). Tästä syystä projektipäälliköiden on oltava jatkuvasti valppaina ja tarkkailtava merkkejä, jotka viittaavat projektin laajuuteen, ositukseen ja määrittelyyn liittyviin ongelmiin projektin eri vaiheissa (Camilleri, 2011).

3.2 Projektipäällikön johtamis- ja viestintätaidot

Projektipäällikön taitoalueet voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: loogiseen osaamiseen, inhimilliseen osaamiseen, ja tekniseen osaamiseen (Pelin, 2011, s. 265). Tärkeitä ominaisuuksia projektipäällikölle on suunnitelmallisuus, johtaminen, etenemisen seuranta, ja kokonaisuuden hahmottaminen (Radujkovic, 2017; Bartram, 2012; Ribeiro ja muut, 2020). Myös Pelin (2011) tukee väitettä, että projektin etenemisen seuranta on oleellista projektipäällikön tehtävässä. Jos projektiin liittyvät työt eivät suju, projektipäällikön on puututtava asiaan. Kaikkea on valvottava: sisäistä

organisaatiota, alihankkijoita, toimittajia yms. (Pelin, 2011). Kokonaisuuden hahmottaminen tarkoittaa sitä, ettei välttämättä liiallisesti takerru yksinkertaisiin projektin onnistumisen mittareihin, kuten rautakolmioon (Radujkovic, 2017, s. 607–615). Projektipäällikkö keskittyy myös tiedottamiseen, ja viestii linjajohtoa enemmän (Pelin, 2011, s. 283). Viestiminen kohdistuu yleensä lähes kaikkiin projektiin osallistuviin sidosryhmiin. Projektipäällikkö on ammattimainen. Hän ei anna tyhjiä lupauksia tai myönnytyksiä, vaan pysyy suunnitelmassa, ellei entistä parempaa toimintatapaa todeta.

Tutkimukset osoittavat, että projektijohtamisen suorituskykytekijöiden vaikutus projektin onnistumiseen oli merkittävä (Mir & Pinnington, 2014). Projektipäällikön johtamis- ja viestintätaidot nähdään nykyaikaisissa malleissa mahdollistajina, jotka muuttavat resurssit tuloksiksi. IPMA:n (International Project Management Association) standardeihin pohjautuva PEM korostaa, että johtajuus ei ole pelkkää hallinnointia, vaan myös vuorovaikutusta ja viestintää (Müller & Turner, 2010b, 437–448). Müller ja Turner (2010a) ovat osoittaneet empiirisesti, että projektipäällikön johtamistyyllillä ja tunneälyllä on suora korrelaatio projektin onnistumiseen. PMPA-arvioinnissa johtamista mitataan sen kautta, kuinka hyvin projektipäällikkö kykenee viestimään vision ja motivoimaan organisaatiota, eikä vain teknisten työkalujen käytön ja osaamisen avulla (Westerveld, 2003, 411–418; Artto ja muut, 2008).

Neljäs teollinen vallankumous on muuttanut merkittävästi projektien luonnetta. Projektit ovat nykyään monimutkaisempia, epävarmempia ja nopeasti muuttuvia (Ribeiro ja muut, 2020). Projektijohtamisen tehokkuus edellyttää muutosvalmiutta, kun projektin toimintaympäristö on epävaka (Bartram, 2012). Henkilöt, jotka suhtautuvat epäluuloisesti ympäristöönsä muutoksiin, tulevat kohtaamaan haasteita projektipäällikön roolissa. Nämä henkilöt eivät todennäköisesti ole tehokkaita projektipäälliköitä, sillä projektien tarkoituksena on luoda jonkinlaista muutosta entiseen (Bartram, 2012). Muuttuvan työympäristön vuoksi projektipäälliköllä tulee olla laaja osaamisprofiili (Ribeiro ja muut, 2020), ei pelkästään teknisiä ”kovia” taitoja, vaan myös merkittäviä ”pehmeitä” behavioraalisia kyvykkyyksiä (Ribeiro ja muut, 2020, s. 809–810).

Projektin koon mukaan projektipäälliköllä voi olla esimiehen roolin lisäksi myös asiantuntijan, neuvottelijan, ja myyjän rooli (Pelin, 2011). Pienemmissä projekteissa projektipäällikkö voi osallistua projektin sisällön määrittelyyn ja tekemiseen. Joskus projektipäälliköllä on myös keskeinen kontaktipinta asiakkaan edustajiin (Pelin, 2011). Projektipäällikkö osallistuu vahvasti myös projektiin liittyvissä neuvotteluissa ja kokouksissa, jossa neuvottelijan ominaisuuksia vaaditaan. Projektipäällikön adaptoitumista tukevat tutkimustulokset osoittavat, kuinka tehokkaan johtajan on opittava käyttämään kaikkia johtamistyyliä, menetelmiä ja vaikuttamistapoja (Safonov ja muut, 2018). Näistä tavoista on valittava sopivat tietyissä tilanteissa (Safonov ja muut, 2018). Näin ollen voidaan päätellä, että tehokas johtaja ei voi soveltaa vain yhtä johtamistyyliä koko uransa ajan, vaan hänen täytyy adaptoitua ympäristön muutoksiin ja johtaa ihmisiä eri tavoilla tilanteen vaatimalla tavalla.

Puutokset projektipäällikön toiminnassa liittyvät harvemmin tekniseen osaamiseen. Päinvastoin projektipäälliköstä voi tulla projektin edetessä liian teknisesti orientoitunut (Pelin, 2011, s. 266). Tällöin ihmisten johtaminen helposti unohtuu, jolloin ongelmaksi tulee joko delegoinnin puute, tai projektijohtajan liiallinen delegointi. Molemmissa tapauksissa projektipäällikön projektijohtaminen, eli ihmisten johtaminen, on epäonnistunutta. Nykyaikaiset johtajuusteoriat tukevat väitettä, että hyvät johtajat tehdään, eikä kyseiseen rooliin automaattisesti synnytä (Camilleri, 2011). Taitavat johtajat hankkivat taitonsa jatkuvan itsensä kehittämisen kautta kokemuksen, koulutuksen, harjoittelun ja vuorovaikutuksen avulla (Camilleri, 2011). Formaali auktoriteetti ei sinällään takaa automaattisesti johtajuutta. Sen sijaan aito johtajuus ilmenee kykyä motivoida seuraajia sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin vapaaehtoisesti (Camilleri, 2011).

3.3 Tiimityöskentely ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin

Projektitiimi on yhteisiin tavoitteisiin sitoutunut ryhmä, jonka jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja hyödyntävät toistensa asiantuntemusta tehtävien suorittamisessa (Pelin, 2011, s. 269). Kyky saada projektit onnistuneesti valmiiksi riippuu kyvystä työskennellä hyvin synkronoituna tiiminä, joka puhalttaa yhteen hiileen (Camilleri, 2011). Tiimityöskentely ja tavoitteisiin sitoutuminen vaikuttaa työn edistymiseen, ja näin ollen myös projektin lopputulokseen (Pelin, 2011, s. 269). Tämä projektin osa-alue on todella haastava projektipäällikölle, koska siihen ei riitä vain muutama kokous tiimityöskentelyn kokonaisvaltaiseen kattamiseen. Vaikeustasoa tiimin yhtenäiseen työskentelyyn lisää projektiryhmän tilapäisyys, ja eri projektin vaiheiden mukaan henkilöiden mukaantulo ja irtautuminen projektista (Pelin, 2011, s. 269). Vaikka projektipäällikkö on vastuussa projektitiimistä, on projektitiimillä kuitenkin yhteinen vastuu projektin tavoitteiden saavuttamisessa.

Termi projektikemia (Nicolini, 2002) viittaa oikeiden ainesosien sekoitukseen, joka tarjoaa kaavan onnistuneelle projektihallinnalle. Nämä ainesosat muovautuvat yhteen projektiin osallistuvien ihmisten välisen vuorovaikutuksen mukaan. Käsite on samanlainen kuin kemiallinen sidos. Toisin sanoen, jos ihmisten vuorovaikutuksen taso on korkea, projektin molekyylisidos on vahva. Projektiin osallistuvien ihmisten välisen vuorovaikutuksen, eli "kemiallisen sidoksen" täytyy olla vahva, jotta projekti onnistuu. Projektiin osallistuvien vuorovaikutuksen taso ja laatu riippuvat kahdesta tekijästä: heidän näkemyksensä tai asenteensa projektia kohtaan, ja heidän tavoitteidensa yhdenmukaisuuden vahvuudesta. Projekteissa vaikuttavien ihmisten vuorovaikutuksen tasoa ja laatua määrittävät tekijät eivät tapahdu automaattisesti. Tällöin organisaatioilla on vastuu määrittellä tapoja kehittää kulttuuria, jotka edistävät projektiin osallistuvien tahojen yhteistä projektinäkemystä ja tavoitteiden yhteneväisyyttä (Camilleri, 2011). Nicolini (2002) väittää, että yhteistä projektinäkemystä ja projektin tavoitteiden yhteneväisyyttä voidaan vaalia asianmukaisella organisaatio- ja tiimiympäristöllä. Tällöin on käytettävä monialaisia projektitiimejä, ja edistää yhteiskunnallisten ominaisuuksien oikeaa tasapainoa (Camilleri, 2011), jotta projektikemia saadaan korkeaksi.

Tiimikonseptia ja yhteishenkeä luodessa on tärkeää muistaa erilaisten työkuultuurien merkitys. Esimerkiksi tiimityöskentely on usein suorassa ristiriidassa länsimaisen kulttuurin kanssa, jossa individualismi on yleinen piirre (Camilleri, 2011). Tästä syystä länsimaisessa yhteiskunnassa projektitiimien synergian onnistuminen vaatiikin enemmän ponnisteluja. Aasian ja Afrikan yhteiskuntakulttuuriin verrattaessa kollektivismi on kuitenkin luonnollisempi ilmiö (Ma, 1997), jolloin yhteistyö onnistuu luonnollisesti helpommin. On todettava, että yksilöillä on aineellisten tarpeiden lisäksi myös sosiaalisia tarpeita (Camilleri, 2011). Sosiaalisiin tarpeisiin kuuluvat: yhteenkuuluvuuden ja tunnustuksen tunne, itsensä toteuttaminen, sekä vaikuttaminen ja vastuun jakaminen osallistamalla päätöksentekoprosessiin (Camilleri, 2011). Erilaiset työntekijöiden osallistamisen muodot, yhteisten arvojen kehittäminen, ja sosiaalisten käytäntöjen toteuttaminen lisäävät tiimin jäsenten välistä luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (De Leede & Looise, 2001).

Työntekijöiden sitoutumista ja osallistamista pidetään keskeisenä edellytyksenä projektien ja operatiivisten prosessien tehokkaalle toteutukselle (Camilleri, 2011, s. 191). Tutkimukset viittaavat siihen, että sitoutuneiden työntekijöiden käyttäminen projektitiimissä lisää myönteisiä vaikutuksia projektin ja organisaation suorituskykyyn (Camilleri, 2011, s. 191). Sitoutuneet työntekijät vähentävät poissaoloja, myöhästymisiä ja vaihtuvuutta projektiorganisaatiossa (Camilleri, 2011, s. 191). Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet organisationaalista sitoutumista. He erottelevat sitoutumisen vähintään kolmeen kategoriaan: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Meyer ja Allen, 1991). Affektiivinen sitoutuminen on halua tehdä työtä, sekä luoda tunnesiteitä. Jatkuvuussitoutuminen on taloudellisista syistä pakotettua työntekoa. Normatiivinen sitoutuminen on sitä, että työntekijä tuntee velvollisuutta tehdä työtä. Näistä kolmesta sitoutumisen kategoriasta on osoitettu, että affektiivisen sitoutumisen ja organisationaalisen tehokkuuden välillä on positiivinen yhteys (Steyrer ja muut, 2008). Tutkimuksien tulokset auttavat ymmärtämään syvällisemmin sitoutumisteoriaa, jonka mukaan proaktiiviset yksilöt, jotka pitävät

projektin onnistumista omien toimiensa ja organisaation tuen ansioksi, saavat korkeampaa affektiivista sitoutumista ja ovat tuotteliaampia (Ameer ja muut, 2025).

3.4 Tekijöiden välinen kausaalisuus

Projektin onnistuminen ei ole lineaarinen prosessi, jossa yksittäiset tekijät, ja niiden vaikutukset lasketaan yhteen projektin lopussa. Sen sijaan kyse on verkostomaisesta kokonaisuudesta, jossa yhden tekijän muutos vaikuttaa muihin. Yksittäiset tekijät vaikuttavat projektin onnistumiseen jo itsessään, mutta myös kolmen keskeisimmän tekijän välisillä vuorovaikutussuhteilla voi olla voimakkaita vaikutuksia projektin onnistumiseen. Syy-seuraussuhteita ei välttämättä tunnista yksittäisiä tekijöitä tarkastellessa. Tällöin ratkaisevaa on tutkia merkittäviä projektin onnistumiseen vaikuttavia yhteyksiä tekijöiden välillä. Onnistuneessa projektissa tärkeimmät tekijät täydentävät toistensa vaikutuksia, jolloin ne luovat lisäarvoa tekijöille, ja niiden kokonaisvaltaisille merkityksille.

3.4.1 Johtamistyylin vaikutus motivaatioon

Turner ja Müller (2005) osoittavat kirjallisuudessaan, että projektipäällikön johtamistyyli on keskeinen tekijä projektin menestyksessä, koska se vaikuttaa suoraan projektitiimin motivaatioon, yhteistyöhön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Heidän mielestään (Müller & Turner, 2007a) erityisesti motivaatiolla ja kommunikoinnilla on selkeä yhteys projektin onnistumiseen. Projektipäällikön toiminnalla on siis merkittävä vaikutus myös muihin projektin osa-alueisiin. Esim. palautteen antaminen voi olla ryhmän jäsenille erityisen tärkeää. Motivaatiota voi heikentää se, jos henkilö ei saa minkäänlaista palautetta omasta työstään (Pelin, 2011, s. 270). Yksinkertainen ”hyvää työtä” saattaa kuulostaa pieneltä, mutta se voi vaikuttaa yksittäisen ihmisen mielialaan, ja sitä kautta tehokkuuteen merkittävästi. Tiimityöskentelyssä yksittäisen henkilön tehokkuuden laskeminen saattaa vaikuttaa muidenkin työnteon tehokkuuteen tai laatuun. Pelin (2011)

esittää, että hyvin motivoitunut henkilöstö ylittää merkittävästi parempiin ja tehokkaampiin suorituksiin, kuin ns. perustunnollinen henkilöstö. Työntekijöiden sitoutumista pidetäänkin yhtenä keskeisempänä edellytyksenä projektien ja operatiivisten prosessien tehokkaalle toteuttamiselle (Camilleri, 2011). Sillä onkin erityinen merkitys erilaisten projektien onnistuneelle loppuun saattamiselle. Kuten Reichheld ja Teal (1996) ovat todenneet - lojaalisuus ei ole kadonnut, vaan se on edelleen yksi liiketoiminnan menestyksen suurimmista moottoreista.

3.4.2 Tiimidynamiikka, sitoutuminen, ja selkeät tavoitteet

Pinto ja Slevin (1988) nimesivät projektitiimin yhdeksi kriittisistä menestystekijöistä. Tiimihengen ja projektijohtajan välisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus projektin onnistumiseen (Pelin, 2011). Tiimidynamiikan aikaansaamista helpottavat projektitoiminnan selkeät tavoitteet, ja hyvin määritellyt tehtävät. Jokaisen ryhmän jäsenen työn tulos tulisi olla konkreettisesti nähtävissä projektin edistymisenä. Niin kuin Pelin (2011) toteaa, ”tehdään tavoitteista haastavia ja työhön saavuttamisen tunnetta” (Pelin, 2011, s. 270). Työtiimit kannustavat kollektiiviseen lähestymistapaan, ja tyydyttävät samalla yksittäisten jäsenten sosiaaliset tarpeet, mikä parantaa yleistä työmotivaatiota ryhmän sisällä (Camilleri, 2011). Ongelmaksi on ajansaatossa muodostunut toimintaedellytysten riittämätön määrittely, ja riittämättömiin valtuuksiin liittyvät ongelmat projektin alussa, tai sen aikana (Pelin, 2011, s. 268). Kun projektitiimeillä on yksiselitteiset tavoitteet ja menettelytavat, ne pystyvät tarttumaan uusiin haasteisiin, parantavat ongelmanratkaisutaitojansa, ja kehittävät samalla tehokasta viestintää (Camilleri, 2011). Juuri nämä ominaisuudet mahdollistavat työtiimien nopeamman reagoinnin ja adaptoitumisen nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Tulokset osoittavat, että onnistumisen kokemus motivoi projektitiimiä, sekä lisää jäsenten sitoutumista sekä projektiin että projektitiimiin (Mir & Pinnington, 2014). Havaittiin myös, että tehokkaalla projektijohtamisen hallintakehyksellä on suuri vaikutus projektitiimien onnistumiseen ja sitoutumiseen (Mir & Pinnington, 2014). Myös PEM-malli olettaa, että erinomaiset tulokset saavutetaan vain, jos tiimi on motivoitunut ja

sitoutunut yhteiseen päämäärään. PMPA-malli arvioi tätä usein mittaamalla tiimin sisäistä dynamiikkaa ja osallistumista päätöksentekoon. Kun tiimi ymmärtää roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta ja saa tukea pätevältä johtajalta, sitoutuminen kasvaa, mikä johtaa lopulta parempaan tulokseen (Westerveld, 2003).

3.4.3 Tiimityön laadun ulottuvuudet yhteistyön mittarina

Hoeglin ja Gemuendenin artikkeli (2001) on yksi tiimityöskentelyn tutkimuksen kulmakivistä. Artikkelin keskeinen väite on, että tiimin suorituskyky ei riipu vain teknisestä osaamisesta tai tehtävän sisällöstä, vaan ratkaisevaa on tiimin sisäisen vuorovaikutuksen laatu, jota he kutsuvat termillä Teamwork Quality (TWQ). Menestystä mitattiin kahdella tavalla: vaikuttavuus ja tehokkuus. Kirjoittajat määrittelevät TWQ:n kuuden ulottuvuuden teoriaksi. Ulottuvuudet ovat: viestintä, koordinaatio, osallistumisen tasapaino, keskinäinen tuki, ponnistelu, ja koheesio. Viestinnässä olennaista ei ole tiedon siirtäminen, vaan viestinnän laatu. Hyvässä tiimissä viestintä on riittävän tiheää, mutta ennen kaikkea epämuodollista, suoraa ja avointa. Koordinaatio mittaa sitä, kuinka hyvin tiimin jäsenet ovat organisoineet ja jakaneet yhteiset työnsä. Laadukkaassa tiimissä myös päällekkäiset työt, ja tehtävien väliin jäävät aukot on minimoitu. Osallistumisen tasapaino tarkoittaa, että kaikkien tulisi puhua ja osallistua keskusteluihin tasapainoisesti. Tällöin jokainen tiimin jäsen pystyy tuomaan oman asiantuntemuksensa tiimin käyttöön. Jos asiantuntemusta jää hyödyntämättä, potentiaalinen hyöty jää käyttämättä. Keskinäinen tuki tarkoittaa sitä, että jäsenet auttavat toisiaan ongelmatilanteissa. Tämä luo psykologista turvallisuutta, jolloin virheitä ei rangaista, vaan ne nähdään oppimismahdollisuuksina. Apua uskalletaan silloin pyytää ja antaa helpommin. Ponnistelu viittaa tiimin jäsenten sitoutumiseen annettuihin tehtäviin. Koheesio kuvastaa tiimin ”me-henkeä” – haluavatko jäsenet olla osa tiimiä ja tuntevatko he yhteenkuuluvuutta? Koheesio on se osa, joka pitää tiimin koossa myös vaikeina aikoina. Tutkimus osoittaa suoran tilastollisen yhteyden näiden tekijöiden ja projektin onnistumisen välillä (Hoegl & Gemuenden, 2001). Menestys vaatii aktiivista panostusta. Jos yksikin kuudesta osa-alueesta on puutteellista, se heikentää

koko tiimin mahdollista potentiaalia. TWQ:n vaikutus ei hyödyntänyt vain organisaatiota, vaan TWQ vaikutti myös tiimin jäsenten henkilökohtaiseen menestykseen (Hoegl & Gemuenden, 2001). Tutkimuksen mukaan jäsenet kokivat viihtyvää työssään paremmin, ja oppivansa enemmän toisiltaan korkean TWQ:n tiimeissä (Hoegl & Gemuenden, 2001). TWQ ei sisällä kaikkea tiimin suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä, mutta se on oiva mittari yhteistyön laadulle, jolla on lopulta merkittävä vaikutus tiimityöskentelyyn ja projektin etenemiseen.

3.4.4 Sidosryhmäsuhteet ja luottamus

Projektin menestyksellisen toteutuksen kannalta on tiettyjen sidosryhmien tuki keskeinen. Tällöin täytyy suosia tärkeimpiä sidosryhmiä, joilla on **kuvan 2** mukaan sekä vaikutusvaltaa projektiin että kiinnostus suuri projektia kohtaan. Keskeisten sidosryhmien sitoutuminen luo suotuisan toimintaympäristön, joka edistää positiivisesti myös muiden projektin onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista. Smyth ja muut (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että sidosryhmien välinen luottamus parantaa projektin tehokkuutta vähentämällä valvontaan ja neuvotteluihin kuluva-aikaa. Monet kirjailijat ovat sitä mieltä, että projekteissa sidosryhmien hallinta on merkittävä osa-alue, jonka merkitystä ei pidä vähätellä. Osa projektin riskeistä ovat luonteeltaan sosiaalisia tai poliittisia, sillä projektien todelliset haasteet juurtuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin (Pinto 2000; DeMarco & Lister, 2013). Pinto (2000) on esittänyt, että tekniset työkalut eivät yksinomaan riitä takaamaan projektin onnistumista, jos projektipäällikkö ei hallitse neuvottelutaitoja, tai kykyä rakentaa liittoumia sidosryhmien välille. Projektipäälliköillä ei ole varaa kääntää selkäänsä organisaatiopolitiikalle, suhteiden luomiselle, sekä niiden ylläpitämiselle (Pinto, 2000). Tutkimusten mukaan projektien epävarmuuksien hallinta on pohjimmiltaan sidosryhmien hallintaa, sillä sidosryhmät ovat keskeinen lähde sekä riskeille että niiden ratkaisuille (Ward & Chapman, 2008). Projektien laadunvarmistuksessa Artto ja muut (2008) korostavat, että projektin menestys on sidoksissa siihen, kuinka hyvin sidosryhmien odotukset pystytään hallitsemaan ja sovittamaan yhteen projektin

tavoitteiden kanssa. Davis (2014) osoittaa tutkimuksessaan, kuinka eri sidosryhmät arvioivat projektin onnistumista eri kriteereillä. Tällöin projektipäällikön kyky ymmärtää sidosryhmien erilaisia näkökulmia ja odotuksia on kriittistä projektin lopullisen hyväksynnän kannalta (Davis, 2014). Artto ja muut (2008) ovat yhtä mieltä siitä, että projektin menestys on riippuvainen sidosryhmien sosiaalisesta hyväksynnästä.

3.4.5 Suunnittelun laadun yhteys projektin ohjaukseen ja valvontaan

Projektin onnistunut valvonta ja ohjaaminen eivät ole erillisiä toimenpiteitä, vaan ne pohjautuvat suoraan projektin suunnitteluvaiheen laadusta. Projektinhallinnan tutkimuksissa on osoitettu, että suunnittelun laadun ja projektin onnistumisen välillä on vahva korrelaatio (Zwikael & Globerson, 2006). Jos projektin tavoitteet tai laajuus on määritelty puutteellisesti, projektipäälliköltä puuttuu realistinen vertailukohta, johon työn etenemistä voi verrata (Artto ja muut, 2008). Tämä johtaa usein tilanteeseen, jossa projektin valvonta ja ohjaus on puutteellista. Tällöin projekti keskittyy reaktiiviseen toimintaan proaktiivisen ohjauksen sijaan. Suunnittelu, sekä toteutuksen jatkuva ohjaus ja valvonta varmistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen (Pelin, 2011, s. 79). Potentiaalisten riskien kartoitus tulee olla jatkuvana osana projektien valvontaa (Pelin, 2011, s. 231). Projektin edetessä seuraavien vaiheiden riskit kartoitetaan, ja varmistetaan projektisuunnitelman onnistuminen. Erityisesti aika- ja resurssiohjauksen merkitys korostuu projektin toteutusvaiheessa (Pinto & Prescott, 1988). Myös Artto ja muut (2008) ovat yhtä mieltä siitä, että resurssien kulutus ovat huipussaan projektin toteutusvaiheessa. Samalla myös resurssiohjauksen tarve kasvaa huippuunsa. Pinto ja Slevin (1987) tunnistivat klassisessa tutkimuksessaan projektin seurannan ja palautteen yhdeksi kriittisistä onnistumistekijöistä. Ilman tarkkaa suunnitelmaa resurssien allokoinnista ja aikataulusta poikkeamat havaitaan liian myöhään, jolloin korjaavat toimenpiteet ovat joko kalliita, tai haastavia (Kerzner, 2025). Belout ja Gauvreau (2004) huomauttavat, että henkilöresurssien ja aikataulun hallinnan epäonnistuminen on usein suoraan yhteydessä projektin epäonnistumiseen. Projektin ensimmäisen vaiheen puutteellinen suunnittelutyö realisoituu lopulta heikkona laatuna tai aikataulun

epäonnistumisena. Tehokkaan valvonnan puute johtaa usein projektin hallitsemattomiin laajuusongelmiin (Pelin, 2011). Tutkimukset osoittavat, että projektijohtamisen KPI-muuttujan havaittiin olevan merkittävin yksittäinen muuttuja, joka vaikuttaa minkä tahansa projektin onnistumiseen (Mir & Pinnington, 2014). Tästä syystä organisaatioiden tulisi investoida aikaa, vaivaa ja taloudellisia resursseja kehittääkseen menetelmiä KPI-mittareiden hallintaa varten. Näiden menetelmien tulisi keskittyä yhdenmukaisuuteen tavoitteiden määrittelyn kanssa. Samalla varmistetaan, että myös sidosryhmien näkökulmat on otettu huomioon sekä tavoitteiden että KPI-mittareiden suunnittelussa ja toteutuksessa (Mir & Pinnington, 2014).

3.4.6 Tunneäly ja sosiaaliset taidot projektijohtamisessa

Projektien epäonnistumisaste maailmassa on edelleen liian korkea (Doan ja muut, 2020). Pääasiallinen syy korkealle epäonnistumisasteelle on projektipäälliköiden puutteelliset sosiaaliset älykkydet ja taidot, viestintä tai konfliktien ratkaisu (Doan ja muut, 2020; Srica, 2008). Müller ja Turner (2010a) väittävät, että tunneälyllä on keskeinen rooli projektipäälliköiden suorituksen parantamisessa. Doan ja muut (2020) ovat todenneet, että tunneäly on perusta tehokkaalle projektinhallinnalle, tiimihengen luomiselle, ja sujuvalle yhteistyölle sidosryhmien välillä. Tunneälykykyys on kykyä havaita tunteita, integroida tunteet ajattelun tueksi, ymmärtää tunteita ja säädellä niitä edistääkseen emotionaalista ja älyllistä kasvua (Salovey & Sluyter, 1997, s. 5). Projektipäällikön tunneälykkyuden vaikutus projektin onnistumiseen kertoo vain kuitenkin osan totuudesta.

Khosravin ja muiden (2016) tutkimus on vastaus Shaon, Müllerin ja Jugdevin (2012) kehoitukseen tutkia projektien onnistumiseen vaikuttavia muuttujia. Tutkimus arvioi tunneällyn ja projektin suorituskyvyn välistä yhteyttä (Khosravi ja muut, 2016). Khosravin ja muiden (2016) mukaan heidän tutkimuksensa on ensimmäinen, jossa tekniikkaa sovelletaan tunneälykkyuden roolin tutkimiseen projektien onnistumisessa. Heidän löytämänsä positiivinen suhde tunneälykkyuden, työtyytyväisyyden ja luottamuksen

välillä antaa lisätietoa tunneälykkäiden projektipäälliköiden taitojen, ja heidän työasenteidensa välisestä suhteesta (Khosravi ja muut, 2016). Löydökset viittaavat siihen, että ylimmän johdon tulisi olla tietoinen työtyytyväisyyden ja luottamuksen tärkeydestä, jotka molemmat voivat edistää projektin onnistumista monimutkaisissa projektitilanteissa (Khosravi ja muut, 2016). Doan ja muut (2020) havaitsivat, että tunneälykkäät johtajat hyödyntävät usein transformatiivista johtamistyyliä. Transformatiivinen johtaminen on positiivisen ja kannustavan ympäristön luomista, jossa työntekijöitä rohkaistaan kasvamaan ja kehittymään. Ilman kykyä ymmärtää ja hallita tunteita, johtajan on vaikea motivoida tai inspiroida projektitiimiä. Paremmän suorituskyvyn saavuttamiseksi organisaatioiden tulisi sisällyttää tunneäly osaksi työntekijöiden rekrytointi- ja kehittämisohjelmia (Khosravi ja muut, 2016). Australian puolustusteollisuudesta kerättyyn laajaan aineistoon (N=373) perustuen on havaittu, että tunneälyllä on myönteinen vaikutus projektien onnistumiseen, työtyytyväisyyteen, sekä luottamukseen (Rezvani ja muut, 2016).

4 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena on esitellä kolme keskeistä tekijää onnistuneessa projektissa, sekä havainnollistaa niiden vaikutusta projektin menestymiseen. Tarkastellut tekijät ovat selkeä tavoitteiden määrittely, projektipäällikön johtamis- ja viestintäosaaminen, sekä tehokas tiimityöskentely ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jossa yhdistettiin perinteisiä projektinhallinnan teorioita nykyaikaisiin viitekehyksiin, kuten PMPA- ja PEM-malleihin.

Tutkimustulokset osoittavat, että projektin onnistuminen ei koostu yksittäisistä onnistuneista teknisistä suorituksista, vaan se rakentuu moniulotteisesta kokonaisuudesta. Selkeä tavoitteiden määrittely luo projektille strategisen pohjan. Tulokset vahvistavat, että tavoitteiden selkeys on vahvassa yhteydessä projektin onnistumisen kanssa. Puutteellinen määrittely johtaa usein projektin laajuuden hallinnan ongelmiin, ja lopulta projektin epäonnistumiseen. Tavoitteiden tulee olla selkeitä, mutta riittävän haastavia toimiakseen motivaattoreina koko projektiorganisaatiolle. On keskeistä, että projektiryhmällä on yhteinen näkemys tavoitteista ja kunkin jäsenen vastuualueista projektissa.

Akateemiset tutkimukset esittävät, että projektipäälliköiden taitojen vaatimukset ovat muuttuneet haastavammaksi. Tekninen projektinhallintaosaaminen ei enää riitä takaamaan menestystä. Nykyaikaisessa dynaamisessa toimintaympäristössä korostuvat johtajuus, viestintä ja tunneäly. Projektipäällikön johtamistyyllillä havaitaan olevan suora yhteys projektiorganisaation motivaatioon, yhteistyöhön ja sitoutumiseen. Ihmiskeskeiset ja vuorovaikutusta painottavat johtamistyyllit tuottivat parempia tuloksia kuin autoritaariset ja pelkästään tehtäväkeskeiset johtamistavat.

Kolmas keskeinen havainto liittyi tiimityöskentelyn laatuun (TWQ), ja sidosryhmien sitoutumisen kriittisyyteen. Tiimin sisäinen luottamus, avoin viestintä ja synergia ovat edellytyksiä tehokkaalle organisaation toiminnalle. Tutkimuksissa havaittiin, että sitoutuneet tiimin jäsenet, jotka kokivat psykologista turvallisuutta tiimin sisällä,

suoriutuivat tehtävistään entistä tehokkaammin. Samalla sidosryhmien hallinta ja luottamuksen rakentaminen vähentävät projektin riskejä, sekä ohjaukseen ja valvontaan kuluvaa aikaa ja resursseja. Kun sidosryhmät, esim. johto, asiakas ja loppukäyttäjät tukevat projektia, ruokkii se positiivisesti myös muita projektin onnistumistekijöitä.

Merkittävin johtopäätös on, että kolme tarkasteltua tekijää eivät toimi parhaiten erillisinä tekijöinä, vaan muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kausaalisen verkoston. Selkeät tavoitteet luovat edellytykset tiimidynamiikalle, kun taas vahva johtajuus on välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi. Yhteenvedona voidaan todeta, että selkeät tavoitteet, vahva johtajuus ja tiimin sitoutuminen muodostavat integroidun systeemin, joka määrittelee omalta osaltaan projektin lopullista onnistumista.

Lähteet

- Afzal, A., Khan, M. M. & Mujtaba, B. G. (2018). The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 142-154. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-12>
- Ameer, A., Gnan, L. & Oppedisano R. (2025). Unlocking project success: how proactive personality, transformational leadership and affective commitment drive outcomes in complex environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 161–188. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2025-0064>
- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. (2008). Projektiliiketoiminta (2. painos). WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Bartram, P. (2012). *Perfect Project Manager*. Random house.
- Beleiu, I., Crisan, E. & Nistor, R. (2015). Main Factors Influencing Project Success. *Interdisciplinary Management Research*, 11(2), 59-72. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Razvan-Nistor/publication/348488881_MAIN_FACTORS_INFLUENCING_PROJECT_SUCCESS/links/60014438299bf14088975fd4/MAIN-FACTORS-INFLUENCING-PROJECT-SUCCESS.pdf
- Belout, A. & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00003-6)
- Bushuyev, S. D. & Wagner, R. F. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB): New approaches in the field of project management maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), 302-310. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2013-0049>
- Camilleri, E. (2011). Project success: critical factors and behaviours (1. painos). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315602493>
- Carlos, R. M. & Khang, D. B. (2009). A lifecycle-based success framework for grid-connected biomass energy projects. *Renewable Energy*, 34(5), 1195-1203.
- Cleland, D. I. (1998). *Field Guide to Project Management* (2. painos). John Wiley & Sons.

- Crisan C. S. & Borza A. (2014). Strategic entrepreneurship. Managerial Challenges of the Contemporary Society, 170-174.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- De Leede, J. & Looise, J. C. (2001). Demanding more than people can deliver: Exploring the issues of loyalty and commitment in enterprise collaborations. *Production Planning & Control*, 12(5), 504–513. <https://doi.org/10.1080/09537280110042729>
- DeMarco, T. & Lister, T. (2013). *Peopleware: productive projects and teams*. Addison-Wesley.
- Doan, T., Nguyen, L. & Nguyen, T. (2020). Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 223-233. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.223>
- Dobson, M. S. (2004). *The triple constraints in project management*. Berrett-Koehler Publishers.
- Dvir, D., Raz, T. & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Ginzberg, M. J. (1981). Early diagnosis of MIS implementation failure: Promising results and unanswered questions. *Management Science*, 27(4), 459–478. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.4.459>
- Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.435.10635>
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>

- Kajander, E., Nevalainen, A., Uhlbeck, O., Valkama, M. (2018). PROJEKTIN ERI OSITUSMENETELMÄT. *Projektimestarit 2018 Project masters 2018 Esseekoelma* 6, 39–50. Noudettu osoitteesta https://cris.tuni.fi/ws/portalfiles/portal/16838016/Projektimestarit_2018.pdf#page=40
- Kerzner, H. (2025). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khosravi, P., Rezvani, A. & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Ma, V. & Schoeneman, T. J. (1997). Individualism Versus Collectivism: A Comparison of Kenyan and American Self-Concepts. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(2), 261–273. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1902_7
- Maqbool R., Deng, X. & Rashid, Y. (2020). Stakeholders' satisfaction as a key determinant of critical success factors in renewable energy projects. *Energy, sustainability and society*, 10(1), 28. <https://doi.org/10.1186/s13705-020-00259-0>
- Mendelow, A. L. (1991). Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept. *Proceedings from the Second International Conference on Information Systems*, 407–418.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mir, F. A. & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of*

- project management*, 32(2), 202-217.
<https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2013.05.012>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
<https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Müller, R. & Turner, J. R. (2007a). Matching the project manager’s leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Müller, R. & Turner, J. R. (2007b). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European management journal*, 25(4), 298-309.
- Müller, R. & Turner, J. R. (2010a). Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329.
<https://doi.org/10.1108/17465261011079730>
- Müller, R. & Turner, J. R. (2010b). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448.
<https://doi.org/10.1016/j.iiproman.2009.09.003>
- Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen* (1. painos). Kauppakamari.
- Nicolini, D. (2002). In search of ‘project chemistry’. *Construction Management & Economics*, 20(2), 167-177. <https://doi.org/10.1080/01446190110101217>
- Oliomogbe, G. O. & Smith, N. J. (2013). Does the deployment of project management itself provide benefits? Both tangible and intangible. *Association of Researchers in Construction Management*, 881-891. Noudettu 5.1.2026 osoitteesta https://www.arcom.ac.uk/-docs/proceedings/ar2013-0881-0891_Oliomogbe_Smith.pdf
- Pandi-Perumal, S. R., Akhter, S., Zizi, F., Jean-Louis, G., Ramasubramanian, C., Freeman, R. E., Narasimhan, M. & Seshadri, S. (2015). Project stakeholder management in the clinical research environment: How to do it right. *Frontiers in Psychiatry*, 6(71). <https://doi.org/10.3389/fpsyt.2015.00071>

- Pelin, R. (2011). Projektihallinnan käsikirja (7. painos). Projektijohtaminen Oy.
- Phillips, R. (2009). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3. painos). McGraw-Hill.
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, 18(2), 85-91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Pinto, J. K. & Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the stages in the Project Life Cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/014920638801400102>
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27. <https://doi.org/10.1109/TEM.1987.6498856>
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67–75. Noudettu 5.1.2026 osoitteesta https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56947995/1988_Critical_success_factors_across_the_project_life_cycle-libre.pdf?1530970661=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCritical_success_factors_across_the_pro.p df&Expires=1767640263&Signature=Gb
- Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., Griffey, R. & Hensley, M. (2011). Outcomes for implementation research: Conceptual distinctions, measurement challenges, and research agenda. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(2), 65–76. <https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7>
- Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK guide* (6. painos). Project Management Institute.
- Qureshi, T. M., Warraich, A. S. & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), 378-388. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.001>

- Radujkovic, M. & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Peter, J. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Riahi, Y. (2017). Project stakeholders: Analysis and management. *Internal Journal of Economics and Management Studies*, 4(3), 37–42. Noudettu 5.1.2026 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Youssra_Riahi/publication/317607551_Project_stakeholdersAnalysis_and_Management_Processes/links/5b915177a6fdccfd541e8ebb/Project-stakeholdersAnalysis-and-Management-Processes.pdf
- Ribeiro, A., Amaral, A. & Barros, T. (2020). Project Manager Competencies in the context of the industry 4.0. *Procedia computer science*, 181, 803-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>
- Ristic, S. & Cekerevac, Z. (2012). Development of Leadership Competence and Self Improvement of the Leaders. *Communications-Scientific Letters of the University of Zilina*, 14(2), 76-81. <https://doi.org/10.26552/com.C.2012.2.76-81>
- Reichheld, F. F. & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting*. Harvard Business School Publications.
- Roeder, T. (2013). *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*. John Wiley & Sons.
- Rogers, T. M. (2019). Project Success and Project Team Individuals. *European Project Management Journal*, 9(1), 27–33. <https://doi.org/10.18485/epmj.2019.9.1.4>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Lenska, N. (2018). Evolution and Modern Tendencies In the Theory of Leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304-310. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-304-310>
- Salovey, P. & Sluyter, D., J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Shao, J., Müller, R. & Turner, J. R. (2012). Measuring program success. *Project Management Journal*, 43(1), 37-49. <https://doi.org/10.1002/pmj.20286>

- Shenhar, A. J. & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Strategic Maturity and Enterprise Success*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Smyth, H., Gustafsson, M. & Ganskau, E. (2010). The value of trust in project business. *International Journal of Project Management*, 28(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.007>
- Srica, V. (2008). Social intelligence and project leadership. *The Business Review*, 9(2), 189-200.
- Turner, J. R. & Müller, R. (2003). On the Nature of the Project as a Temporary Organisation. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- Turner, J. R. & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49–61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Ward, S. & Chapman, C. (2008). Stakeholders and uncertainty management in projects. *Construction Management and Economics*, 26(6), 563-577. <https://doi.org/10.1080/01446190801998708>
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00112-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00112-6)
- Zwikael, O. & Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433–3449. <https://doi.org/10.1080/00207540500536921>