

Maija Vänskä

**Työhyvinvointi ja  
sen kehittäminen  
julkisessa  
organisaatiossa**



ACTA WASAENSIA 484



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

## VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen yksikön suostumuksella esitetään  
julkisesti tarkastettavaksi Tritonian Nissi-auditoriossa (K218)  
perjantaina 13. toukokuuta 2022, kello 12.*

Esitarkastajat Professori Jari Stenvall  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
33014 TAMPEREEN YLIOPISTO

Dosentti Marja-Liisa Manka  
Docendum  
Santasaarentie 12 A  
36280 PIKONLINNA

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> Huhtikuu 2022	
<b>Tekijä(t)</b> Maija Vänskä	<b>Julkaisun tyyppi</b> Väitöskirja	
<b>ORCID tunniste</b>	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 484	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Johtamisen akateeminen yksikkö Sosiaali- ja terveyshallintotiede PL 700 65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-395-017-7 (painettu) 978-952-395-018-4 (verkkoaineisto) <a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4</a>	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 484, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 484, verkkoaineisto)	
	<b>Sivumäärä</b> 249	<b>Kieli</b> suomi
	<b>Julkaisun nimike</b> Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa	
<b>Tiivistelmä</b> Tämä väitöskirja käsittelee työhyvinvointia ja sen kehittämistä julkisessa organisaatiossa. Yhteiskunnallisessa keskustelussa työhyvinvointi on keskeisesti esillä, kun pohditaan työelämän laadun parantamista. Tutkimuksen tapausorganisaatio on osa isoa julkista organisaatiota, jossa panostetaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.  Tapaustutkimuksena toteutetussa ja työhyvinvointia hermeneuttisesti lähestyvässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisia ja määrällisiä menetelmiä ja aineistoja. Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2012–2016. Tutkimuksessa vastataan seuraaviin tutkimusongelmiin: ”Millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen?” sekä ”Millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa?”  Tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona toimivat työn teoriaosassa käsiteltävät työhyvinvointiin liittyvät teoreettiset keihäät, joiden avulla luotiin uutta ymmärrystä hankemuotoisen työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuuksista ja haasteista. Teoriaosaan peilautuva asiakirja- ja kyselyaineiston analyysi vahvistaa, että hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen on monimuotoinen ja -ulotteinen muutosprosessi. Kehittämishankkeen eri vaiheisiin sisältyy kriittisiä kohtia, joissa tehdyt ratkaisut vaikuttavat hankkeella aikaansaataviin tuloksiin. Hankintaosaamisen tasoa voidaan pitää keskeisenä työhyvinvointihankkeen onnistumista ennakoivana tekijänä.  Työn käytännön kontribuutiona tarjotaan työhyvinvointihankkeen asiakirja- ja kyselyaineiston analyysiin perustuvia hankintakriteereitä. Hankintakriteereissä esitetään useita vaatimuksia sekä palveluntuottajalle että -ostajalle. Hankintakriteerien lisäksi korostetaan hankkeen tulosten mittaamista. Tutkimus osoittaa, että työhyvinvoinnin hankemuotoiseen kehittämiseen kannattaa panostaa, sillä näin syntyy tunne henkilöstöstään muutostilanteissa välittävästä organisaatiosta.		
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, hankemuotoinen kehittäminen, hankinta, julkinen sektori		



<b>Publisher</b> Vaasan yliopisto	<b>Date of publication</b> April 2022	
<b>Author(s)</b> Maija Vänskä	<b>Type of publication</b> Doctoral thesis	
<b>ORCID identifier</b>	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 484	
<b>Contact information</b> University of Vaasa School of Management Social and Health Management P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	<b>ISBN</b> 978-952-395-017-7 (print) 978-952-395-018-4 (online) <a href="https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4">https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4</a>	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 484, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 484, online)	
	<b>Number of pages</b> 249	<b>Language</b> Finnish
	<b>Title of publication</b> Well-being at work and its development in a public organisation	
<b>Abstract</b> <p>The subject of this thesis is well-being at work and its development in a public organisation. Well-being at work is central to public debate on improving the quality of working life. The organisation subject to this case study is part of a big public organisation which invests in holistic well-being at work.</p> <p>This thesis undertakes a hermeneutic approach to well-being at work and uses both qualitative and quantitative methods and data in analysing the case study. The research data was collected between 2012 and 2016. This thesis addresses the following research problems: “What does project-based development of well-being at work look like for a public organisation?” and “What kinds of results can project-based development of well-being at work achieve for a public sector organisation?”</p> <p>The scientific contribution of the thesis arises from the assessment of the theoretical frameworks associated with well-being at work, which generate a new understanding of the opportunities and challenges vested in project-based development of well-being at work. The analysis of the documentary and questionnaire-based data, which is reflected in the theoretical framework, confirms that project-based development of well-being at work is a diverse and multidimensional process of change. Different stages of the development process include critical elements, and the choices made directly impact the results achieved by the project. The level of procurement expertise is a central factor predicting success in workplace well-being projects.</p> <p>The practical contribution of this thesis is the set of procurement criteria for workplace well-being development projects based on the analysis of the documentary and questionnaire-based data. The procurement criteria set out several requirements for both service providers and service buyers. In addition to the procurement criteria, the importance of measuring development project results is emphasised. The thesis shows that it is beneficial to invest in project-based development of workplace well-being as it creates a sense of an organisation that cares about its staff during times of change.</p>		
<b>Keywords</b> Well-being at work, developing workplace well-being, project-based development, procurement, public sector		



## ESIPUHE

Työhyvinvointi on ollut lähellä sydäntäni monissa työtehtävissäni, ja olen ollut kiinnostunut siitä, miten työntekijät voivat työskennellä turvallisesti ja terveellisesti. Tutkimusta tehdessäni eteeni tuli monia mielenkiintoisia aiheita, joita olisin halunnut tutkia tarkemmin. Vaikeuksia tuotti pitäytyä tiukasti tutkimukseni aiheissa. Tuntui, että tutkimukseni on vain pieni jyvänen tutkimusten laajassa kirjossa. Tutkimuksen tekemiseen tuli myös sopiva hetki, kun työpaikallani tehtiin muutoksia ja tässä yhteydessä työnantaja näki hyvänä tukea henkilöstöä työhyvinvointiin liittyvän hankkeen myötä.

Väitöskirjan kirjoittaminen on sisältänyt monia antoisia vaiheita. Välillä syvällisiä pohdintoja, jolloin ajatukset olivat ”ei tästä mitään tule”, ja toisaalta hyviä onnistumisen ja oivalluksen hetkiä, jolloin jaksoi taas edetä. Kaiken kaikkiaan tämä prosessi on ollut oppia itseäni ihmisenä, ja olen huomannut sen, ettei kannata antaa hevillä periksi. Joku voisi kutsua jääräpääksi ja jonkun mielestä tämä on sulaa hulluutta. Lievän lukihäiriön omaavana pidän itselleni erittäin merkityksellisenä, että sain väitöskirjan tehdyksi. En ole kirjoittajana syvälinen pohdiskelija vaan pikemminkin mutkia suoristelevaa tyyppiä. Tämä näkyy myös tässä työssä.

Lämpimästi kiitän ohjaajiani, professori Harri Jalosta ja erityisen lämpimästi kiitän professori Pirkko Vartiaista. Hän on toiminut ohjaajanani alusta asti ja ollut ymmärtäväinen silloinkin, kun minä kamppailin turhautumiseni kanssa. Ohjaajani ovat korjanneet, ohjanneet, kommentoineet ja kannustaneet tässä väitöstyöprosessissa. Rakentavasta kritiikistä haluan kiittää professori Lasse Lehtosta.

Kiitokset haluan lausua esitarkastajille, professori Jari Stenvallille ja dosentti Marja-Liisa Mankalle. Heiltä sain arvokkaita, rakentavia kommentteja korjata työtäni paremmaksi. Erityinen kiitos Jari Stenvallille myös siitä, että hän suostui vastaväittäjäkseni.

Kiitokset myös Anne Kujalalle tilastotieteen ohjeista ja Merja Kalliolle lukuista tekstien asettamisesta kohdilleen. Helena Vänskää haluan erityisesti kiittää lukuisista oikolukemisista.

Voisin kiittää niin montaa tahoja ja siihen menisi useampikin sivu, joten kiitän teitä yhdessä ja erikseen. Te itse tiedätte olleenne hyvin tärkeitä tällä oppimisen matkalla. Matkallani on ollut monta tukijaa ja toisaalta on ollut niitäkin, jotka eivät tähän hankkeeseeni ole uskoneet. Kiitän silti teitäkin.

Puolisoani Rakasta Lauri Vänskää kiitän siitä, että olet ollut paras opponenttini ja etenkin tekstieni oikolukija. Olet jaksanut kannustaa ja myötäellä tässä prosessissa.

Omia tyttäriäni Sanna Lehtimäkeä, Taru Reimaria ja Eku Kultasta kiitän siitä, että saan olla teidän elämässänne mukana. Te olette tärkeitä minulle niin kuin teidän puolisonnekin.

Tämän väitökseni omistan vauhtiviisikolle eli lastenlapsilleni Mylle, Tovelille, Irikselle, Sebastianille ja Oliverille. Toivottavasti olen teille esimerkkinä siitä, ettei saa antaa periksi, vaikka eteen tulisi vastoinkäymisiä, vaan elämässä tulee tehdä niitä ”omia juttuja”, joihin tuntee intohimoa. Toivottavasti muistatte jatkossakin ajatella omilla aivoillanne. Minussa toteutuu Oliverin toteamus muutama vuosi sitten:

”Maija-mummo, sä et kyllä ole ihan normimummo” No, en kyllä ole!



# Sisältö

ESIPUHE .....	VII
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	5
1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....	8
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	12
2 TYÖHYVINVOINTI MONIMUOTOISENA ILMIONÄ .....	14
2.1 Työhyvinvointikäsitteen monimuotoisuus .....	18
2.2 Työhyvinvointiin liittyviä kehikoita ja lähikäsitteitä.....	19
2.2.1 Maslow'n tarvehierarkian hyödyntäminen työhyvinvoinnissa.....	20
2.2.2 Mankan näkemys työhyvinvoinnista .....	28
2.2.3 Hakasen näkemys työhyvinvoinnista .....	30
2.2.4 Työhyvinvoinnin lähikäsitteitä .....	32
2.3 Työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet .....	37
2.3.1 Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö.....	38
2.3.2 Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus .....	41
2.3.3 Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto .....	43
2.3.4 Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä.....	44
2.3.5 Häiriötekijät .....	45
2.3.6 Sitoutuminen, muutos, motivaatio ja suosittelu.....	47
2.3.7 Yhteenvedo työhyvinvoinnin käsitteestä.....	50
3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN .....	52
3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen lyhyt historia.....	52
3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet.....	56
3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	59
3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen hankkeen avulla .....	63
3.4.1 Hankkeen aloitusvaihe .....	65
3.4.2 Hankkeen valmisteluvaihe .....	67
3.4.3 Hankkeen toteutusvaihe.....	68
3.4.4 Hankkeen päätösvaihe .....	69
3.5 Hankinta osana hanketta ja työhyvinvoinnin kehittämistä .....	70
3.5.1 Hankintojen kehittyminen – lainsäädäntö .....	71
3.5.2 Avoin hankintamenettely työhyvinvoinnin kehittämisessä .....	73
3.5.3 Julkisissa hankinnoissa käytettyjä malleja.....	74
4 MENETELMÄT JA AINEISTOT .....	77
4.1 Tapaustutkimus.....	77
4.2 Tutkimusympäristö HUS ja tapausorganisaatio HUSLAB.....	79
4.2.1 HUSin työhyvinvointiohjelma .....	79
4.2.2 HUSLAB ja organisaatiomuutokset.....	81
4.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	83
4.3.1 Asiakirjakirja-aineisto ja sen analyysi .....	86

4.3.2	Kyselyaineisto ja sen analyysi.....	87
4.3.3	Tutkimusympäristön työolobarometri .....	97
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	99
5.1	Hankemuotoisen kehittämisen kuvaus .....	99
5.1.1	Hankinta osana työhyvinvointihanketta ja työhyvinvoinnin kehittämistä .....	99
5.1.2	Työhyvinvointihankkeen aloitusvaihe .....	102
5.1.3	Työhyvinvointihankkeen valmisteluvaihe .....	103
5.1.4	Työhyvinvointihankkeen toteutusvaihe.....	103
5.1.5	Työhyvinvointihankkeen päätösvaihe .....	107
5.1.6	Yhteenveto tuloksista.....	112
5.2	Työhyvinvointihankkeen hankemuotoisen kehittämisen tulokset.....	113
5.2.1	Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö.....	115
5.2.2	Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus .....	120
5.2.3	Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto .....	125
5.2.4	Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä.....	128
5.2.5	Häiriötekijät.....	132
5.2.6	Sitoutuminen, muutos, motivaatio ja suosittelu.....	134
5.2.7	Laadulliset tulokset hankemuotoisesta kehittämisestä .....	137
5.2.8	Yhteenveto.....	141
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	145
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset .....	145
6.1.1	Tulosten tieteellinen ja käytännöllinen kontribuutio.....	148
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	152
6.3	Jatkotutkimusaiheita.....	154
6.4	Lopuksi .....	155
	LÄHTEET.....	157
	LIITTEET .....	193
	LIITE 1. TOB-tulokset kooste vuodet 2012–2016.....	193
	LIITE 2. Kyselyn saatekirje vastaamiseen.....	195
	LIITE 3. Muuttujien tilastolliset tunnusluvut .....	196
	LIITE 4. Kyselyn tulokset taulukot .....	197
	LIITE 5. Keskiarvotaulukot kooste .....	214
	LIITE 6. Mann-Whitneyn U-testi taulukot.....	227
	LIITE 7. Ristiintaulukot .....	236

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Hermeneuttinen kehä.....	9
<b>Kuvio 2.</b>	Tutkimuksen keskeisten käsitteiden eteneminen.....	11

<b>Kuvio 3.</b>	Tutkimuksen rakenne.....	13
<b>Kuvio 4.</b>	Työhyvinvoinnin tarkastelua eri näkökulmista. ....	19
<b>Kuvio 5.</b>	Maslow'n tarvehierarkia.....	23
<b>Kuvio 6.</b>	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan mukaan. ....	29
<b>Kuvio 7.</b>	Kaksiulotteinen näkemys työn imusta.....	31
<b>Kuvio 8.</b>	Työkyvyn talomalli. ....	35
<b>Kuvio 9.</b>	Työhyvinvoinnin talo tässä tutkimuksessa. ....	38
<b>Kuvio 10.</b>	Työhyvinvointihankkeen sisällöt lisättynä tämän tutkimuksen osa-alueilla.....	51
<b>Kuvio 11.</b>	Työhyvinvoinnin talo vakuutusyhtiö Ilmarisen kuvaamana.....	56
<b>Kuvio 12.</b>	Näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen .....	57
<b>Kuvio 13.</b>	Hankkeen kehämäinen elinkaaren kuvaus .....	65
<b>Kuvio 14.</b>	Avoin hankintamenettely .....	74
<b>Kuvio 15.</b>	HUSin työhyvinvointiohjelma 2018–2021 .....	80
<b>Kuvio 16.</b>	Tapausorganisaation organisaatio ja johtamisjärjestelmä vuonna 2015.....	82
<b>Kuvio 17.</b>	Kahden muuttujan välisten yhteyksien tutkiminen .....	95
<b>Kuvio 18.</b>	Avoin menettely tapausorganisaation hankekilpailutuksessa .....	101
<b>Kuvio 19.</b>	Oma ja työyksikön tunnetila.....	108

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Yhteenveto tutkimuksen lähtökohdista. ....	7
<b>Taulukko 2.</b>	Tutkimuksessa käytetyt aineistot. ....	84
<b>Taulukko 3.</b>	Asiakirja-aineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.....	87
<b>Taulukko 4.</b>	Työhyvinvoinnin osa-alue ja kyselyn sisältö.....	88
<b>Taulukko 5.</b>	Työhyvinvointihankkeen tilaisuuksien aiheet ja sisällöt ..	91
<b>Taulukko 6.</b>	Selittävien taustamuuttujien luokittelu. ....	92
<b>Taulukko 7.</b>	Teoriaohjatun sisällönanalyysin vaiheet .....	96
<b>Taulukko 8.</b>	Yhteenveto työhyvinvointihankkeen toimenpiteet.....	104
<b>Taulukko 9.</b>	län vaikutus vastaajien odotuksiin hankkeen sisällöstä.	109
<b>Taulukko 10.</b>	Koulutuksen ja henkilöstöryhmien odotukset hankkeen sisällöistä. ....	110
<b>Taulukko 11.</b>	Aiemman työhyvinvointihankkeisiin osallistumisen sekä organisaatiomuutoskokemusten vaikutus vastaajien odotuksiin hankkeen sisällöstä. ....	110
<b>Taulukko 12.</b>	Työhyvinvointihankkeelle annettujen kokonaisarvosanojen keskiarvot. ....	111
<b>Taulukko 13.</b>	Luokiteltujen taustamuuttujien prosentit ja frekvenssit.	115
<b>Taulukko 14.</b>	Muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; lähtökysely ja loppukysely. ....	118
<b>Taulukko 15.</b>	Muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; TOB 2014 ja loppukysely 2016. ....	118

<b>Taulukko 16.</b>	Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; loppukysely ja TOB 2016. ....	119
<b>Taulukko 17.</b>	Muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016. ....	122
<b>Taulukko 18.</b>	Muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; TOB 2014 ja loppukysely 2016. ....	123
<b>Taulukko 19.</b>	Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työyksiköiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; loppukysely ja TOB 2016. ....	124
<b>Taulukko 20.</b>	Muutoksen suunta työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016. ....	126
<b>Taulukko 21.</b>	Muutoksen suunta työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; TOB 2014 ja loppukysely 2016. ....	127
<b>Taulukko 22.</b>	Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; loppukysely ja TOB 2016. ....	127
<b>Taulukko 23.</b>	Muutoksen suunta työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016. ....	129
<b>Taulukko 24.</b>	Muutoksen suunta työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; TOB 2014 ja loppukysely 2016. ....	130
<b>Taulukko 25.</b>	Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; loppukysely 2016 ja TOB 2016. ....	131
<b>Taulukko 26.</b>	Keskiarvot häiriötekijöistä. ....	133
<b>Taulukko 27.</b>	Muutoksen suunta häiriötekijöissä; TOB 2014 ja loppukysely 2016. ....	133
<b>Taulukko 28.</b>	Muutoksen suunta häiriötekijöissä kehittämistoimenpiteiden jälkeen; loppukysely 2016 ja TOB 2016. ....	134
<b>Taulukko 29.</b>	Yhteenvedo tuloksista. ....	142
<b>Taulukko 30.</b>	Hankkeen tavoitteet, muutoksen suunta ja toimenpiteet. ....	143
<b>Taulukko 31.</b>	Työhyvinvointihankkeen hankintakriteerien mallintaminen. ....	150

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointiasiat ovat olleet organisaatioiden toiminnalle tärkeitä jo pitkään. Aiemmin työhyvinvoinnilla tarkoitettiin lähinnä työterveys- ja työsuojelunäkökulmaa. Nykyisin työhyvinvointi pitää sisällään laajempia sisältökokonaisuuksia, kuten työviihtyvyys, motivaatio ja työtyytyväisyys. Työhyvinvointi on tärkeä elementti, kun pyritään parantamaan organisaatioiden tuottavuutta ja kilpailukykyä. Työhyvinvoinnin merkitystä korostetaan myös pääministeri Sanna Marinin hallituksen työelämää koskevassa, vuoteen 2030 ulottuvassa linjauksessa (Sauni 2019: 19–21).

Julkisen sektorin organisaatiot ovat olleet jatkuvassa muutoksessa viimeisten vuosikymmenien ajan. Organisaatioiden muutokset kohdistuvat työyhteisöjen rakenteellisiin ja johtamisjärjestelmän muutoksiin, esimiestyön uudelleen organisoimiseen tai henkilöstön vähentämiseen (Laurila 2017: 26–27). Organisaatioiden johtajilla ja sillä, miten he hallitsevat muutosprosesseja, on keskeinen rooli organisaatioiden muutostilanteissa. Johtajien osaaminen muutosprosesseissa on yhteydessä henkilöstön asenteisiin muutoksen vaikutuksia kohtaan erityisesti silloin, kun tehdään uudistuksia, jotka vaikuttavat henkilöstön määrään. (Taylor 2020.) Organisaatioiden muutoksissa muutosjohtajien tulisi edistää työntekijöiden sitoutumista jo ennen muutosta ja pyrkiä lieventämään muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. Positiiviset haasteet muutoksessa lisäävät työntekijöiden sitoutumista työtehtäviinsä ja organisaatioon. Päinvastaisessa tilanteessa sitoutuminen heikenee (Kaltiainen, Lipponen, Fugate & Vakola 2020). Organisaatioiden haasteet muutoksessa kohdistuvat niiden tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja koettuun työhyvinvointiin (Pyöriä 2012). Miten työntekijöiden työhyvinvointi taataan näissä muutoksissa?

Sosiaali- ja terveyssektorilla tehdään laajamittaista uudistustyötä, mikä on tarpeen sekä väestön ikääntymisen että sosiaali- ja terveysalan lisääntyvien kustannusten vuoksi. Käytettävissä olevat varat eivät riitä tulevaisuudessa julkisen sektorin hyvinvointipalveluiden tuottamiseen. Työhyvinvointia voidaan tutkimusten mukaan edistää esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä, mikä samalla parantaa tuottavuutta ja lisää työntekijöiden motivaatiota. (Saarinen, Ruokolainen, Taimio, Pirttilä & Mauno 2015: 41; Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu & Ruottu 2016: 32–33.) Toisaalta on olemassa myös tutkimuksia, joissa esitetään työhyvinvoinnin alentuneen uuden teknologian myötä. Esimerkiksi Bordin, Olkkosen, Mäkinien ja Heikkilä-Tammen (2018) tutkimuksessa todettiin koetun työhyvinvoinnin laskeneen digitalisaation myötä, koska uusien ohjelmistojen opettelua pidettiin kuormittavana.

Valitettavan usein henkilöstön työhyvinvointia ei kuitenkaan huomioida riittävästi työelämän muutostilanteissa. Tutkimukset osoittavat, että huono työhyvinvointi johtaa organisaation pahoinvointiin, työmotivaation puutteeseen ja lisää sairastumisia (Manka 2006: 11–14). Vuosittaisista sairauspoissaoloista koituu mittavat kustannukset. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) mukaan sairauspoissaolot aiheuttavat suomalaisille yrityksille 100–300 euron päivittäiset kustannukset henkilöä kohti yrityksen luonteesta riippuen (Schugk 2017). On arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyöminen aiheuttaa kansantaloudelle vuosittain noin 24 miljardin euron kustannukset (Rissanen & Kaseva 2014: 2). Kansantaloudellisesti puhutaan hyvin merkittävistä summista, joten tästäkin syystä työhyvinvointiin kohdistuva tutkimus on perusteltua. Kansaneläkelaitos (Kela) maksoi vuonna 2019 sairauspäivärahaa ja osasairauspäivärahaetuisuuksia yhteensä 866 miljoonaa euroa. (Perhoniemi, Blomgren, Jäppinen & Virta 2020: 5.) Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) tilastojen mukaan Suomi käyttää bruttokansantuotteesta 1,8 % työkyvyttömyyseläkkeisiin ja 0,7 % sairauspäivärahoihin. Tämä tarkoittaa vuonna 2019 työkyvyttömyyseläkkeiden osalta 4,3 miljardia euroa ja sairauspäivärahojen osalta noin 1,6 miljardia euroa, kun bruttokansantuote vuonna 2019 oli 240,6 miljardia euroa. (Tilastokeskus 2019.) Kustannuksia aiheuttaa myös siitä, että työskennellään sairaana tai vajaakuntoisena (ns. presen-teismi), jolloin työntekijä on työpaikalla kykenemättä täysipainoiseen työhön. Johnsin (2010) mukaan työskentely sairaana aiheuttaa vielä suuremmat kustannukset kuin töistä poissaolo sairauden takia. Näiden kustannusten voidaan sanoa olevan ainakin osittain seurausta puutteellisesta työhyvinvoinnin johtamisesta. Esimerkiksi Kujanpää on kuvannut (2017: 11) suomalaisen työelämän erityispiir-teeksi pyrkimyksen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Edellä kerrotun perusteella määrätietoinen ja hyvin johdettu työhyvinvointityö on tärkeää etenkin, kun tämän on laskettu lisäävän yritysten liikevaihtoa. Auran ja Ahosen (2016: 19) mukaan työhyvinvointityö voisi kasvattaa yritysten liikevaihtoa jopa 20–60 %. Monet suomalaiset tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin ja tuot-tavuuden välisen yhteyden. Tästä ei voida esittää tarkkoja laskelmia, mutta on melko selvää, että työhyvinvoinnilla on yhteys organisaatioiden suoriutumiseen. Työhyvinvoinnin katsotaan vähentävän kustannuksia erityisesti sairauspoissa-oloissa ja työkyvyttömyyseläkemaksuissa. Edelleen työhyvinvoinnilla on todettu olevan positiivista vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, motivoitumiseen ja vaihtuvuuteen. (Kauhanen 2016: 18–19.)

Hyvä työhyvinvointi tehdään yhteistyössä johdon, lähiesimiesten ja henkilöstön kanssa. Tämä asettaa organisaation johdolle ja esimiehille suuria haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa (Ho & Kuvaas 2019). Työhyvinvoinnin johtaminen on osa normaalia esimiestyötä, jossa tehtävänä on motivoida työntekijät tekemään työtä

organisaation ja asiakkaiden parhaaksi (Ahmed 2019). Hyvinvoivalla, motivoitu-  
neella sekä määrältään ja osaamiseltaan riittävällä henkilöstöllä organisaation on  
mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet (Ahonen 2002: 6–10; Kesti & Syvä-  
järvi 2013).

Suomessa työhyvinvointia säätelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhteis-  
toimintalaki ja työterveyshuoltolaki. Työnantajan on lakisääteisesti taattava tur-  
vallinen ja terveellinen työpaikka jokaiselle työntekijälle. Huolehtimisvelvollisuus  
on olemassa, vaikka organisaatio olisi muutostilassa. Työsopimuslain (55/2001)  
keskeisenä sisältönä on sopia siitä, että työntekijä tai työntekijät yhdessä työkun-  
tana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja  
valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työ-  
olosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi lailla  
pyritään ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja  
muuta työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja, jotka johtuvat työstä  
ja työympäristöstä.

Yhteistoimintalailla (laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007) edistetään or-  
ganisaation ja sen henkilöstön välistä vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Lain  
perusteella henkilöstö saa oikea-aikaista tietoa organisaation tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää organisaation toimintaa ja  
työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin,  
jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa organisaatiossa. Tarkoi-  
tuksena on tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoi-  
mintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tuke-  
miseksi organisaation toimintamuutosten yhteydessä.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) säätää työnantajan velvollisuudesta järjestää  
henkilöstölle työterveyshuolto, työterveyshuoltopalvelujen laajuudesta ja sen to-  
teuttamisesta. Lainsäädäntö on tärkeässä roolissa, mutta viime kädessä työhyvin-  
vointi luodaan yksittäisissä organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin moni-  
muotoisuudesta ja tuottaa uutta tietoa erityisesti julkisen organisaation työhyvin-  
voinnin kehittämishankkeen haasteista ja mahdollisuuksista. Työhyvinvointia tar-  
kastellaan tutkimuksessa hankemuotoisen kehittämisen kontekstissa. Tutkimuk-  
sen tapausorganisaatio on julkinen organisaatio ja tutkimusaineisto on kerätty  
vuosina 2012–2016 toteutetusta työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta.

Työhyvinvointia käsittelevää tutkimustietoa löytyy melko paljon, mutta tutkimustietoa ei ole juurikaan systemaattisesti hyödynnetty työhyvinvoinnin kehittämisessä. Kauhanen (2016: 123) kehottaa erilaisia työyhteisöjä käyttämään hyväksi julkisesti rahoitettuja tutkimuksia. Kauhanen (2016: 17) on todennut, että Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvinvoinnilla on vaikutusta organisaatioiden tuottavuuteen, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen.

Suomessa on yliopistojen ja korkeakoulujen lisäksi useita keskeisiä työhyvinvoinnin tutkimusta tekeviä tahoja, kuten esimerkiksi Työterveyslaitos ja Työsuojelurahasto (Kauhanen 2016: 31–32). Tutkimustiedon hyödynnettävyyttä voi kuitenkin heikentää se, että työhyvinvointi on ilmiönä monimuotoinen ja tutkimuksissa sovelletut menetelmät ovat usein vieraita käytännön työssä (Mäkinieni, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine 2014: 35). Onkin ehdotettu, että työhyvinvointitutkijoiden tulisi ottaa aktiivisemmin osaa työhyvinvoinnista käytävään keskusteluun, korjata mahdollisia väärinymmärryksiä sekä avata tutkimustuloksiaan käytännönläheisesti (Pyöriä 2017: 9).

Kauhasen (2016) mukaan Suomessa työhyvinvointikeskustelua on aiemmin pääsääntöisesti ohjannut koettu työkyky, sattuneet tapaturmat ja työterveys. Käytetyissä tutkimusmenetelmissä taas painottuvat positivistinen tutkimusote ja tilastolliset menetelmät. 2000-luvulla työhyvinvoinnin käsite on laajentunut käsittämään kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin työssä. Tällöin nousee esiin Laineen (2013) esittämä tarve työhyvinvointikäsitteen monimuotoiselle ja monitieteelliselle tarkastelulle. Marjala (2009: 21) peräänkuuluttaa työhyvinvointikäsitteen seikkaperäistä ymmärtämistä. Hän on todennut muun muassa, että työkykykäsitettä käytetään synonyyminä työhyvinvointikäsitteelle.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia on tarkasteltu erilaisten teoreettisten viitekehysten kautta, joita ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia sekä Marja-Liisa Mankan ja Jari Hakasen näkemykset työhyvinvoinnin kehittämisestä. Maslow'n tarvehierarkia on kestänyt aikaa, vaikka teorian kehittämisen aikaan 1940-luvulla työelämä olikin melko lailla erilaista kuin 2020-luvun Suomessa. Työelämä on muuttunut, mutta ihmisten perustarpeet ovat pysyneet melko samanlaisina. Mankan näkemys työhyvinvoinnista koostuu työhyvinvointia edistävästä tekijöistä ja ihmisestä itsestään. Hänen mallissaan korostetaan voimavarakeskeisyyttä. Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä mallissa nähdään johtaminen, organisaatio, työyhteisö ja työ, sekä kaiken keskiössä ihminen itse. Hakasen työhyvinvointinäkemyksessä korostuu työntekijän positiivinen suhtautuminen työn tekemiseen, tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen, jolloin pohditaan työn imua. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointiin liittyviä lähikäsitteitä ja työhyvinvoinnin osa-alueita.



Laineen (2013: 61–63) mukaan on löydettävissä ideaali työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, joka varmistaa sekä tavoitteiden saavuttamisen että aikataulussa pysymisen. Ideaalin toteutuminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Tässä tutkimuksessa osoitetaan, että työhyvinvoinnin kehittämishanke sisältää monia odottamattomia tekijöitä. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet liittyvät muun muassa mittareiden määrittelyyn ja niiden tuottaman tiedon tulkintaan. Vaarana on, että väärin valitut mittarit eivät anna oikeaa kuvaa tilanteesta. Objektivi- sisen tiedon sijaan työhyvinvointihankkeen tuloksista saatetaan tehdä subjektiivisia ja tarkoitushakuisia johtopäätöksiä. Organisaation kannalta kiusallisia tuloksia voidaan vähätellä ja toisaalta myönteisiä ylikorostaa. Tässä tutkimuksessa korostetaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa saatujen tulosten tulkinnan merkitystä. Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyvän monitulkintaisuuden parempi ymmärtäminen edistää vaikuttavien työhyvinvointihankkeiden suunnittelua ja toteuttamista.

Tutkimus valottaa sitä, miten kompleksista on tulkita erilaisia työhyvinvointiin liittyviä mittareita ja arvioida niitä huolellisesti. On tärkeää pohtia, voidaanko mittareilla saada objektiivista tietoa siitä, miten työhyvinvointihankkeessa onnistutaan. Tutkimuksessa painotetaan tulosten tulkinnallisuutta ja sitä, että kysymys on suuntaa antavista tuloksista. Tulosten tulkinnassakin tulee muistaa ilmiön ja käsitteiden monimuotoisuus. Lisäksi on huomioitava, että monet ulkopuoliset tekijät vaikuttavat työyhteisöihin ja niissä koettuun työhyvinvointiin (Manka & Siekinen 2008: 202).

Kaiken kaikkiaan kehittämishankkeiden arviointi pelkästään määrällisillä menetelmillä on vaikeaa, melkein mahdotonta. Kehittämishankkeita onkin parempi arvioida monilla eri menetelmillä. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tarkoituksena on selventää työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää problematiikkaa ja tuottaa ymmärrystä, jonka avulla voidaan ratkoa työhyvinvointihankkeiden läpiviemiseen liittyviä haasteita.

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Terveys- ja sosiaalialalla podetaan työvoimapulaa, joka pakottaa keskustelemaan työvoiman riittävydestä ja työhyvinvoinnista (Melin 2012: 19). Myös hallituksen soite-uudistusta koskevassa esityksessä (8.12.2020) todetaan, että sosiaali- ja terveydenhuollossa on krooninen henkilöstöpula (Tevameri 2021).

Esimerkiksi Van der Voet ja Van de Walle (2018) ovat todenneet, että työpaikoilla tapahtuvat henkilöstövähennykset vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. De Jong, Wiezer, Weerd, Nielsen, Mattila-Holappa ja Mockallo (2016) toteavat pitkittäistutkimuksessaan, että kun kyseessä oli töiden uudelleenjärjestely organisaatiossa, henkilöstön hyvinvointi väheni riippumatta henkilöstön määrän muutoksista. Jotkut työntekijäryhmät reagoivat uudelleenorganisointiin vähemmän kielteisesti, kuten esimerkiksi organisaatiossa korkeassa asemassa olevat työntekijät. Myöskään julkisten organisaatioiden johdon työhyvinvointi ei näyttäisi vähenevän, vaikka henkilöstövähennykset vaikuttavat negatiivisesti julkisten organisaatioiden johtajien hallinnolliseen asemaan. Julkisten organisaatioiden johtajilla työhyvinvointia ylläpiti näissä leikkaustilanteissa se, etteivät poliittiset päättäjät puuttuneet johtajien työhön, vaan antoivat heidän toimia autonomisesti. (Van der Voet & Van de Walle 2018.)

Muuttuva työelämä edellyttää koettuun työhyvinvointiin liittyvien käsitteiden kuvaamista myös myönteisesti. Työelämän jatkuvassa muutoksessa on hyödyllistä monipuolistaa ja syventää käsitystä työhyvinvoinnista, joka on muutakin kuin pahoitteen puuttumista. Esimerkiksi Hystad, Eid ja Brevik (2011) totesivat tutkimuksessaan työntekijän sitkeyden vähentävän sairauspoissaoloja. Taloudellinen tasapaino lisää koettua työhyvinvointia ja vähentää työssä koettua stressiä, minkä lisäksi taloudellisella tasapainolla on yhteys innovatiiviseen työskentelyyn (Sanchez-Gomez ym. 2021).

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työhyvinvointia ja sen kehittämistä julkisessa organisaatiossa seuraavien tutkimusongelmien kautta.

- 1. Millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen?*
- 2. Millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa?*

Ensimmäisen tutkimusongelmaan vastataan yhdistelemällä tietoa useammasta teoreettisesta keskustelusta ja analysoimalla tapausorganisaatiossa toteutetussa työhyvinvoinnin kehittämishankkeessa syntyneitä asiakirja-aineistoa. Toiseen tutkimusongelmaan vastataan mainittuun hankkeeseen osallistuneille suunnatun kyselyn avulla. Aineistojen analysoinnissa on hyödynnetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä.

Tutkimuksen käsitteet on johdettu työhyvinvointia tarkastelevista kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista. Työhyvinvoinnin osa-alueina ovat tutkimusympäristön työolobarometriin liittyvät osa-alueet. Näitä esitellään tarkemmin kohdassa

2.3. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu tämän tutkimuksen lähtökohdat. (ks. taulukko 1)

**Taulukko 1.** Yhteenveto tutkimuksen lähtökohdista.

Tutkimuksen lähtökohdat	
Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimuksessa tarkastellaan hankemuotoista työhyvinvoinnin kehittämistä.
Tutkimuksen tehtävä	Tutkimuksessa kuvataan ja selvennetään työhyvinvoinnin monimuotoista ilmiötä ja analysoidaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeen tuloksia.
Tutkimusongelma	Millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen?  Millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa?
Tutkimusmenetelmät	Tutkimuksessa hyödynnetään menetelmätriangulaatiota.
Aineisto	Työhyvinvointihankkeeseen liittyvät asiakirja-aineistot ja kyselyaineisto.
Asiakirja-aineiston analyysi	Asiakirjat analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä.
Kyselyn analyysi	Kyselyn vastaukset analysoitiin tilastotieteellisillä menetelmillä ja avoimet vastaukset teoriaohjatulla sisällönanalyysillä.

Tutkimus käsittelee julkisen sektorin organisaation Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) ja tapausorganisaationa sen laboratoriotoininnan (HUSLAB) työhyvinvoinnin kehittämishanketta.

Tutkimusaineisto on kerätty vuosina 2012–2016 HUSLABin työhyvinvointihankkeeseen liittyvistä asiakirjoista ja työhyvinvointihankkeeseen osallistuneille tehdystä kyselystä. Tässä tutkimuksessa kuvatun työhyvinvointihankkeen keskiössä oli henkilöstön työhyvinvoinnin turvaaminen. Tämän toteutumiseksi hankkeeseen otettiin kumppaniksi ulkopuolinen palveluntuottaja.

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös ulkopuolisten palveluntuottajien hyödyntämisestä hankemuotoisessa kehittämisessä. Koska tarjolla on erilaisia palveluntuottajia, on työhyvinvoinnin kehittäjillä usein vaikeuksia löytää oman organisaation kannalta sopivia kumppaneita. Esimerkiksi Halosen (2010: 3) mukaan hankintakilpailutuksessa palvelun laadun määrittely koetaan haasteellisena silloin, kun palvelun laatua on vaikea kuvata sen abstraktisuuden takia. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö asettaa myös omat rajoitteensa. Hankinnan sisältö, luonne ja laatu ratkaisevat, millaista kilpailuttamismenettelyä hankinnan tekemisessä on tarkoituksenmukaisinta käyttää. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa markkinoiden avautuminen on tosin lisännyt päättäjien tietoisuutta ja vastuullisuutta kustannusten osalta, muttei tehokkuutta (Brereton & Vasoodaven 2010: 48.) Ruotsissa on havaittu tuottavuuden kasvavan silloin, kun hankintaprosessi on avoin kilpailulle (Siverbro 2004: 410).

Julkista sektoria vaivaa Väänäsen (2017) mukaan puutteellinen osaaminen hankintaprosesseihin liittyen. Lisäksi hän on todennut, ettei julkisella sektorilla käytetä täysipainoisesti yksityissektorilla hyväksi havaittuja hankintakäytänteitä. Julkisella sektorilla törmätään haasteellisiin ja uudenlaisiin tilanteisiin erityisesti silloin, kun hankitaan erilaisia palveluja henkilöstön koulutukseen, kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen oman organisaation ulkopuolelta (Eskola & Ruohoniemi 2011: 21).

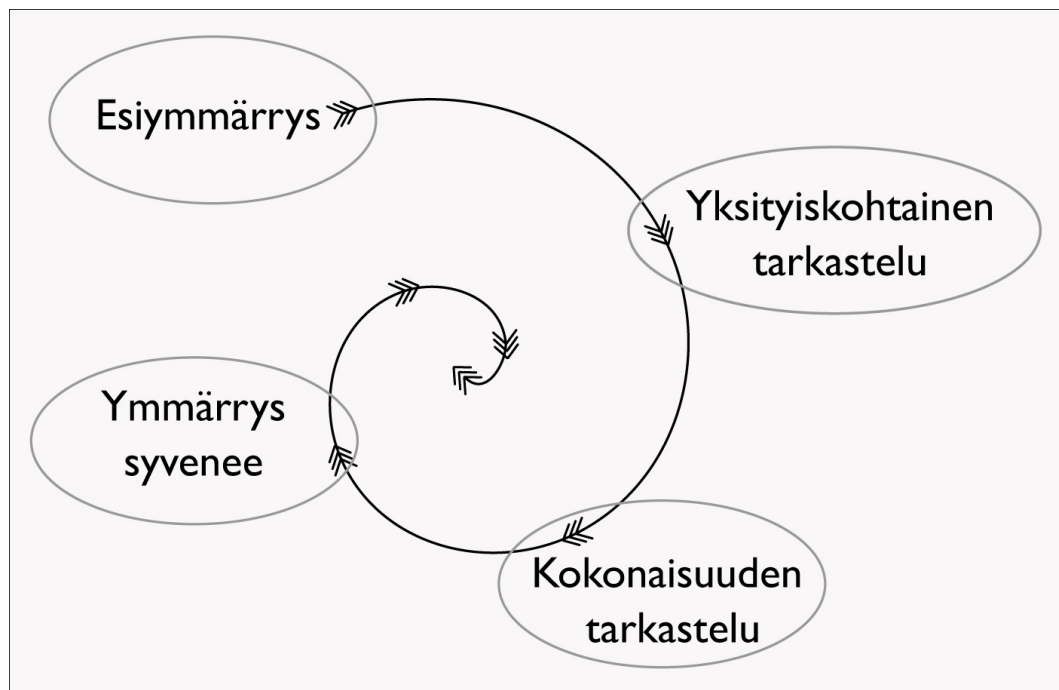
Halonen (2010:3) on todennut, että hankinnan kilpailutukseen osallistuvat henkilöt tulee ottaa mukaan siten, että he tuntevat hankittavan palvelun ja osaavat määritellä tarvittavat valintakriteerit riittävällä tarkkuudella. Markkinoilla on tarjolla varsin monenlaisia, -tasoisia ja -hintaisia työhyvinvointipalvelujen tarjoajia. Palvelun ostaja joutuukin etsimään palveluntarjoajien laajasta kirjosta omiin tarpeisiinsa sopivimman ja miettimään tarkkaan palvelun hankinnasta tehtävän sopimuksen sisällön. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä aiemmin havaituista hankintojen haasteista ja esittää niihin ratkaisuja.

## 1.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksessa on tärkeää esittää ontologiset ja epistemologiset taustasitoumukset (Tuomi & Sarajarvi 2002: 65; Silvennoinen-Nuora 2010: 40). Tutkijan on hyvä tiedostaa tutkimuksensa tieteenfilosofiset lähtökohdat, koska näin tutkimus voidaan asemoida tiettyyn näkökulmaan. Perustellut tieteenfilosofiset valinnat tutkimuksen teossa liittyvät tutkimuksen tiedeyhteisöön ja ovat osa tieteellistä keskustelua. Ontologisten, epistemologisten ja tieteenfilosofisten käsitysten pohtiminen

on keskeistä, mutta ei ongelmatonta. (Niiniluoto 1980: 29–36; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014: 123.)

Hermeneutiikka tarkoittaa *tieteenfilosofista suuntausta*, joka korostaa tutkimustulosten merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Hermeneuttisessa suuntauksessa tietoa tuotetaan hahmottamalla asioiden välisiä yhteyksiä ja tarkastelemalla omaa tutkimuskohdetta suhteessa toisiin samankaltaisiin tutkimuksiin. (Niiniluoto 1980: 71.) Hermeneutiikassa (ks. kuvio 1) painottuu tulkintojen tekeminen laadullisesta tutkimusaineistosta (Rantapelkonen & Koistinen 2016: 35–36).



**Kuvio 1.** Hermeneuttinen kehä.

Tässä tutkimuksessa lähdeaineistoon tutustuminen auttoi muodostamaan hermeneuttisen tiedekäsityksen kuvaaman esiymmärryksen työhyvinvointi-ilmiöstä ja sen kehittämisestä. Toteutetun loppukyselyn vastauksia tarkasteltiin suhteessa ta-pausorganisaation työolobarometrin tuloksiin. Tämän tutkimuksen lähdeaineistoja kerättiin usean vuoden ajan, mikä auttoi muodostamaan kokonaisnäkemys-yhden organisaation työhyvinvointihankkeeseen liittyvistä odotuksista ja tuloksista.

Teoria muodostuu joukosta lakeja, sääntöjä ja määritelmiä, jotka systematisoivat jotakin ilmiötä koskevat empiiriset säännönmukaisuudet (Niiniluoto 1980: 193). Tieteellisen tutkimuksen tekijä miettii tieteenfilosofisia kysymyksiä tiedostamattaan tai tiedostaen tutkimusta tehdessään, ja etenkin tutkimustyönsä alussa.

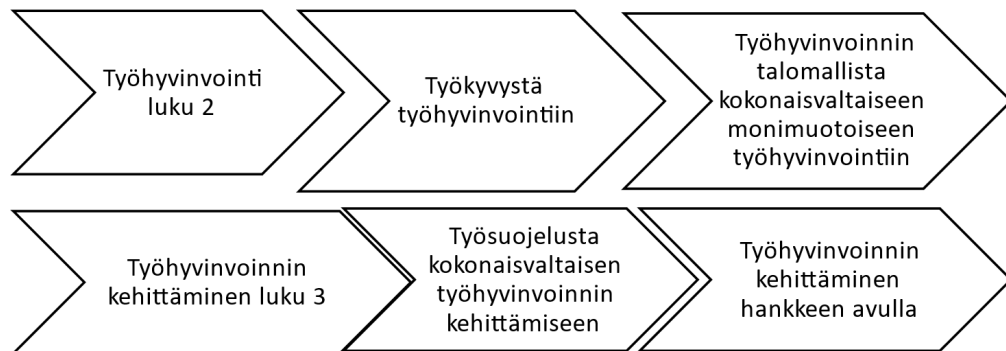
(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014: 123). Tieteellinen tutkimus tarvitsee teorioita, eikä pelkästään empiirisiä havaintoja. Lisäksi näiden teorioiden tulee olla adekvaatisti valittuja. (Vuori 2016: 187–188.) Tutkimuksen teoria ja käsitevalinnat vaikuttavat tiedon keräämiseen. Jotta teoria voisi toimia tutkimuksessa suunnan näyttäjänä ja jäsennysvälineenä, tarvitaan käsitteiden operationalisointia, joka mahdollistaa kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön empiirisen tarkastelun (Eskola & Suoranta 1998: 80; Tuomi & Sarajärvi 2002: 18; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.; Kujala 2015: 66).

Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat sisältävät tutkimuksen *paradigman*, jolla tarkoitetaan tutkijan näkemystä tutkimuksen ontologisista, epistemologisista ja metodologisista oletuksista. (Niiniluoto 1980: 247; Guba & Lincoln 1989: 107–108; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkija valitsee tutkimustyöhönsä oman maailmankuvansa perusteella joko laadullisen tai määrällisen tutkimusotteen tai molemmat. (Niiniluoto 1980: 65, 85; Metsämuuronen 2009: 216, 219). Tässä tutkimuksessa käytetään molempia tutkimusotteita, koska niillä saadaan kokonaisvaltaisempi ja luotettavampi käsitys tutkimuskohteesta. Paradigma voidaan mieltää tutkijan tieteenfilosofiseksi näkemykseksi siitä, mikä on tutkittavasta asiasta saatava totuus.

Ontologiassa pohditaan, mitä todellisuus on ja minkälaiset asiat ovat todellisia (Niiniluoto 1980: 126–129; Hirsjärvi & Hurme 2000: 23). Kysymys on asioista, joita tutkimuksessa voidaan tutkia, ja käsityksistä, joita tutkijalle todellisuudesta syntyy (Niiniluoto 1980: 125; Metsämuuronen 2009: 216). Tässä tutkimuksessa ontologia tarkoittaa käsitystä tutkimuskohteesta eli tapausorganisaation työhyvinvointihankkeesta. Hanke nähdään tutkimuksessa työhyvinvointia edistävänä toimintana. Epistemologiassa pohditaan, miten todellisuudessa vaikuttavista ilmiöistä voidaan saada tietoa. Kysymys on tutkijan suhteesta tutkittavaan ilmiöön. (Niiniluoto 1980: 136; Metsämuuronen 2009: 216; Silvennoinen–Nuora 2010: 42.) Tämän tutkimuksen epistemologia perustuu työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi laadittuihin asiakirjoihin, joita on esitetty tapausorganisaation johtoryhmässä ja yhteistyöryhmässä sekä hankkeen arvioinneista ja työolobarometreistä saataviin tuloksiin. Näistä aineistoista kerätyt tulokset ovat yhteydessä asetettuihin tutkimusongelmiin.

Työhyvinvointi ei ole yhdenkään tieteenalan yksityisomaisuutta, vaan sitä on tarkasteltu muun muassa taloustieteessä, lääketieteessä, hoitotieteessä, sosiologiassa, psykologiassa ja yhteiskuntatieteissä. Työhyvinvointia lähestytään varsin usein osoitettavien puutteiden näkökulmasta tai sairauslähtöisesti. (Diez-Pinol, Dolan, Sierra & Cannings 2008: 598–610.) Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan

luonnehtia aika- ja kulttuurisidonnaisiksi. Tästä esimerkkinä on työhyvinvointimallit, jotka kehitettiin 1970- ja 1980-luvuilla, jolloin työelämä oli erilaista kuin nykyisin. Nykyisin tietotyö asettaa erilaiset lähtökohdat työhyvinvoinnin kehittämiseksi, koska länsimaissa lähes neljännes työskentelee tietotyössä. (Väänänen, Toivonen & Lallukka 2020.) Keskustelua työurien pidentämisestä on käyty kansallisesti 2010-luvun alkupuolelta alkaen ja eläkejärjestelmää on arvioitu monipuolisesti. Työntekijöiden työurien jatkumisen edellytyksenä on parempi työyhteisöjen hyvinvointi. (Lahelma, Uusitalo & Martikainen 2012; Lassila, Määttänen & Valkonen 2015; Rantala 2015.) Työurien pidentäminen on kansallisesti tärkeää muun muassa siksi, että muutoin eläkevakuutusjärjestelmämme kestokyky ylittyy (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006: 258–259; Ahtela 2009). Kuviossa 2 esitetään työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin kehittämisen eteneminen tässä tutkimuksessa.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen keskeisten käsitteiden eteneminen.

Työhyvinvoinnin käsitelmääritys on kehittynyt ja täydentynyt vuosien saatossa. Tästä esimerkkinä on Työterveyslaitoksella tehdyn käsitelmäärityksen muuttuminen vuosina 2006–2012. Työterveyslaitos tutkii, palvelee ja vaikuttaa asiantuntijana työhyvinvointia koskevissa kysymyksissä. Työhyvinvointiin ja työelämän laatuun liittyviä kysymyksiä on käsitelty monin tavoin eri aikakausina ja itse käsitteet sekä niiden taustalla olevat ajatusmallit ovat olleet muuttuvia. Työterveyslaitoksen ”Työ ja terveys Suomessa 2006” -tutkimuksessa työhyvinvointi määriteltiin mahdollisuudeksi kokea iloa työn tekemisestä. Tutkimuksen mukaan työntekijä sai iloa työstään, jos häneen kohdistuvat odotukset, hänen omat tavoitteensa ja tehdyn työn laadulliset ominaispiirteet vastasivat toisiaan. Työhyvinvointia ei irrotettu omaksi erilliseksi käsitteekseen, vaan se kietoutui yhteen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kanssa. (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Kasvio, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2007: 462.)

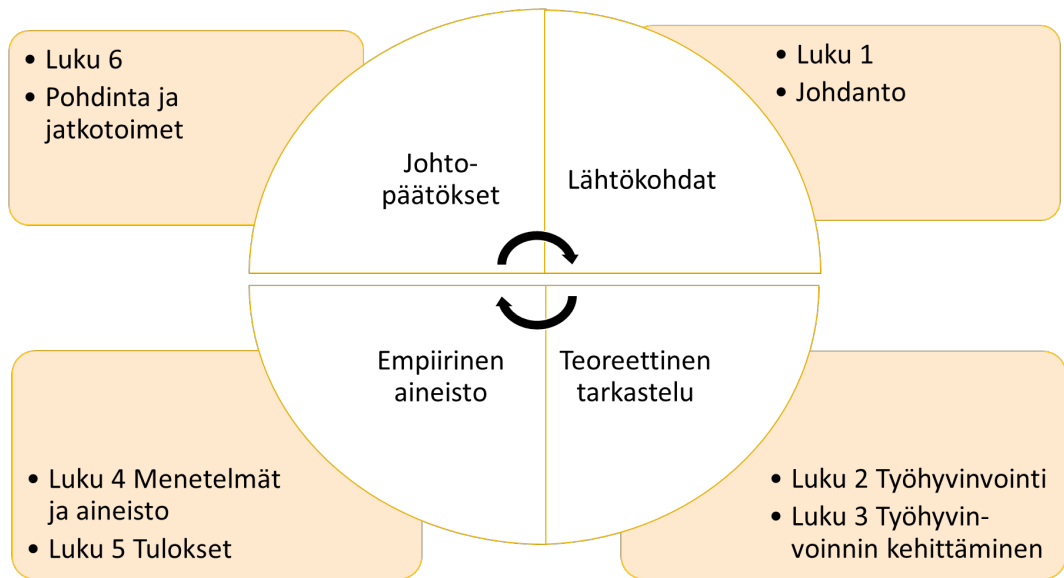
Työterveyslaitos osallistui vuonna 2009 EU-hankkeeseen, jonka tavoitteena oli määritellä työhyvinvoinnin käsite EU-tasoisesti. Jokaisella hankkeeseen osallistuneella Euroopan maalla oli oma näkemyksensä työhyvinvointikäsitteestä. Suomessa käsite liittyi lainsäädännöllisesti työkyvyn edistämiseen ja ylläpitämiseen koko työuran ajan. Belgiassa käsitteeseen kuuluivat työturvallisuus, työterveys, psykososiaaliset tekijät, työhygienia ja työpaikan suunnittelu. Saksassa ja Irlannissa työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitettiin rajatumminkin vain terveyden edistämistä ja työympäristöä. Italiassa puolestaan käsite liitettiin ainoastaan työturvallisuuteen. (Anttonen & Räsänen 2009.)

EU-hankkeen tuloksena syntyi yhteinen eurooppalainen näkökulma ja käsite työhyvinvoinnista. Siinä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työhyvinvoinnin englanninkielisenä käsitteenä käytetään ”well-being at work”, ”employee well-being” ja ”work-related well-being”. Työhyvinvoinnin nähdään merkitsevän kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka ilmenee turvallisena, terveellisenä ja tuottavana työnä. Työhön liitetään tuottavuusvaatimukset, palkitseminen, työyhteisön tuki ja työturvallisuus. (Anttonen & Räsänen 2009.) Työterveyslaitoksen määritelmässä 2006 ja 2013 näkyy siis työhyvinvointikäsitteen määrittelyn selkeä muuttuminen mielekkääksi, palkitsevaksi ja elämänhallintaa tukevaksi. Työhyvinvointi syntyy työntekijän kokemuksesta ja mahdollisuudesta menestyä työtehtävissä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006: 17–21.) Määrittelyn muutoksessa korostuu työyhteisöjen yhteisöllisyyden merkitys. Työhyvinvointi voidaan määritellä siis mielekkääksi, sujuvaksi, turvallisiksi, terveyttä edistäväksi ja työuraa tukevaksi toiminnaksi työympäristössä ja työyhteisössä (Ahola & Kauppinen 2013: 68).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu lähtökohdista, teoreettisesta tarkastelusta, empirisestä aineistosta ja johtopäätöksistä. Oheisessa kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen rakenne.





**Kuvio 3.** Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksessa siirrytään johdannon jälkeen työn teoriaosuuteen. Teoriaosuuksessa (2. luku) käydään läpi työhyvinvointikäsitettä yleisesti ja työhyvinvoinnin kokonaisuuden rakentumista. Lisäksi luvussa esitellään työhyvinvointiin liittyviä lähikäsitteitä. Luku päättyy yhteenvedon tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueista.

Toisessa teorialuvussa (3. luku) avataan työhyvinvoinnin kehittämistä yleisesti ja keskustellaan työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdista. Luvussa käsitellään työhyvinvoinnin mittaamista ja siihen liittyviä haasteita työhyvinvoinnin kehittämisessä. Luvun lopussa pohditaan työhyvinvoinnin hankemuotoista kehittämistä ja kehittämishankkeen johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi luvussa käydään läpi hankintaa julkisella sektorilla.

Tutkimuksen teoriaosuuden jälkeen siirrytään empiiriseen tutkimusosioon, jossa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja -aineistot sekä tutkimusprosessin kulku (4. luku).

Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosten esittely jäsennetään tutkimusongelmittain. Luku päättyy tulosten yhteenvedon.

Luku 6 koostuu johtopäätöksistä sekä tulosten yleistettävyyden ja tutkimuksen luotettavuuden tarkastelusta. Lisäksi luvussa pohditaan jatkotutkimusaiheita.

## 2 TYÖHYVINVOINTI MONIMUOTOISENA ILMIÖNÄ

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin monimuotoisuutta ja esitellään keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavia teoreettisia näkökulmia. Käsitteiden operationalisointi on tarpeellista niitä kuvaavien ilmiöiden ymmärtämiseksi ja saattamiseksi mitattavaan muotoon. Siksi luvussa luodaan katsaus työhyvinvointiin liittyviin lähikäsitteisiin ja pohditaan tutkimusympäristön työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita.

Työ, samoin kuin hyvinvointi ja työhyvinvointi, ovat käsitteinä vaikeasti määriteltäviä. Käsitteenä ”työ” on moniulotteinen ja se voidaan määritellä esimerkiksi työnteon ajankohdan mukaan: jaksotyö, joustotyö, kausityö, kesätyö, päivätyö, vuorotyö ja ylityö. Se voidaan myös määritellä työn keston mukaan: lisätyö, osa-aikatyö ja nykyisin vallalla oleva pätkätyö. Työturvallisuuslain (738/2002, muutos 329/2013) mukaan työajat mainitaan haittatekijöinä, joita tulee selvittää ja arvioida esimerkiksi työsuojelun riskien arvioinnissa. Työn luonnetta kuvataan epätyypillisenä, hajautettuna, henkisenä, istumatyönä, korvaavana työnä, kriisityönä ja palkattomana työnä. Työn sisältöä voidaan kuvailla asiakas-, esimies-, hoito-, ihmissuhde-, tieto- tai tutkimustyönä. Työtä voidaan esittää työympäristön mukaan liikkuvana työnä tai esimerkiksi etä-, laboratorio-, toimisto- tai varastotyönä. Työ voi merkitä ihmiselle pakkoa saavuttaa jotain tai kutsumusta, jolla on jokin ns. suurempi merkitys, tai kaikkea näiden kahden välillä.

Työnteon merkitys on vuosien varrella muuttunut, ja itse työn tekeminen on saanut uusia muotoja (Maccoby 1990: 19–20). Työn tekemistä on tutkittu ja työn merkityksestä on tehty tulkintoja muun muassa Juha Siltalan toimesta kirjassa ”Työelämän huonontumisen lyhyt historia”. Siinä käydään laajasti läpi, mikä merkitys työllä on ihmisille. Merkitys voi olla esimerkiksi itsensä toteuttamista, kutsumusta tai elannon hankkimista. (Siltala 2004: 27–41.) Samankaltaisilla merkityksillä työn käsitettä lähestyy myös Jari Hakanen. Hänen (2011: 26–27) mukaansa työ voidaan nähdä toimeentulon saavuttamisena eli työ työnä, urana tai kutsumuksena. Työn merkitykseen liittyy vahvasti työn mielekkyys ja se, mitä työltä odottaa. Rauramon (2012: 124–126) mukaan työn merkitykseen vaikuttaa työn kokeminen mielekkäänä, eli ihmisen yksilöllinen ja oma käsitys työn merkityksestä. Tähän käsitykseen vaikuttavat itse työ ja työolosuhteet.

Työn merkitys vain toimeentulon hankkimisena tarkoittaa, että ihminen odottaa työltä materiaalista palkkiota eli palkkaa, jolla voi hankkia itselleen jotain, mitä pitää tärkeänä. Tällöin elämän sisältö löytynee muualta, esimerkiksi harrastuksista, ja elämässä on tärkeämpiä sisältöjä kuin työ. (Haavisto 2019.)

Työn merkitys urana käsittää sen, että ihminen panostaa työhönsä henkilökohtaisia resursseja ja työ merkitsee hänelle enemmän kuin pelkkä toimeentulo. Ihminen etenee ammatillisella urallaan, saa vaikutusmahdollisuuksia ja hänen itsetuntonsa paranee. (Maccoby 1990: 177–179.) Samalla hänen sosiaalinen asemansa paranee. Työn merkitys kutsumuksena sisältää sen, että työ nähdään kiinteänä osana omaa elämää. Työtä ei tehdä pelkästään toimeentulon tai uran vuoksi, vaan työn kautta saatava henkilökohtainen palkkio on arvostusta. Työ koetaan mielekkäänä, vaikka työ olisi vaativaa tai työ ei olisi taloudellisesti kannattavaa. (Hakaniemi 2011: 26–27.) Nykyisin työ määrittää Aronssonin (2012: 60–62) mukaan ihmisen identiteettiä, itsetuntoa, statusta ja habitusta. Tämän tyyppisten tulkintojen taustalla on löydettävissä klassiset motivaatioteoriat (Virtanen & Sinokki 2014: 21).

Työnteon merkitys on Siltalan (2004: 27–41) mukaan muuttunut ajan myötä, mutta perusajatus kysymykseen ”miksi teemme työtä” ei olisi pääsääntöisesti muuttunut. Tuo perusajatus on kuitenkin muuttumassa, mikä näkyy työelämästä pois jäämisestä, sapattivapaina, opintovapaina ja vuorotteluvapaina (Melin, Blom & Kiljunen 2007: 11–14). Hochschild (2001) on todennut, että työn ja vapaa-ajan raja-aita on hämärtynyt. Tätä raja-aitaa on ihmisen itsekkin vaikea hahmottaa. Esimerkkinä tästä ovat ylemmät toimihenkilöt, jotka seuraavat työsähköpostejään myös loma-aikana. Vähintään 43 % heistä käy sähköpostejään läpi lomillaan joka toinen päivä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019: 255, 344.) Huolestuneimmat ovat todenneet, että ihmisen ja tietotekniikan läheinen suhde on luonut ihmisistä työprosessien osia, jolloin vapaa-ajan ja työajan ero on hämärtynyt (Jakonen & Silvasti 2015: 11).

Itse työn tekeminen on muuttunut maailman muuttumisen myötä raadannasta nykyisin esimerkiksi voimakkaasti lisääntyvään etätyöhön. Ranskalaisen valistuksen ajan filosofien Voltairen (1694–1778) ja Diderotin (1713–1784) mukaan työ on raadantaa, mutta ei vain pelkästään tätä, vaan työssä voidaan kokea esimerkiksi työniloa (ks. Aronsson 2012). Psykologi Adrian Furnham (1990:141) on todennut Voltairen uskoneen työn karkottavan ihmisen elämässä kolme koettelemusta, joita ovat tylsyys, paheet ja puutteet.

Skottilainen moraalifilosofi Adam Smith (1723–1790) ajatteli työstä, ettei se ole vakio, vaan työ luo uutta työtä. Yhteiskuntafilosofi Karl Marxin (1818–1883) käsitys työstä oli, että työnteon tarkoituksena on tavoitteellisesti olla tuottavaa toimintaa, jolla luodaan aineellista vaurautta. Toisin sanoen työllä on päämäärä, johon pyritään. (Marx 1974a:52.) Max Weberin (1864–1920) mukaan työ olisi kutsusta, jumalasta lähtöisin annettu tehtävä ja työnteolla on merkitystä: se ei ole

vain jokapäiväisen elannon saamisen väline (Weber 1990: 57). Richard Hackmanin ja Greg Oldhamin (1975) mielestä työtä voidaan tarkastella työn luonteenpiirreteorian avulla. Maslow'n mukaan työ ei ole ihmisen mitta, eikä sellaista kannata tehdä hyvin, mitä ei kannata tehdä (Siltala 2004: 41).

Nämä yllä olevien teoreetikkojen määrittelyt työstä ovat mielenkiintoisia ja valottavat työn käsitteen monimuotoisuutta. Tämä monimuotoisuus on läsnä myös tässä tutkimuksessa, kun käsitellään työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen monimuotoisuutta.

Työelämä oli hyvin kaksijakoista Suomessa vielä 1990-luvun lopulla, minkä jälkeen työtehtävät monipuolistuivat, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet paranivat ja esimiehiä koulutettiin aiempaa enemmän. Samanaikaisesti työtahti kiristyi, kiire lisääntyi ja työnteon mielekkyys väheni. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitamo 2003: 7.) Tämä kaksijakoisuus näkyi esimerkiksi siten, että työpaikoilla on koko työuransa samassa paikassa tehneitä työntekijöitä, ja toisaalta henkilöitä, jotka haluavat haasteita ja ehkä haasteiden perässä vaihtavat työpaikkaa. Organisaatioiden johdolle ja esimiestyölle tämä luo haastetta: toisaalta tulee pitää työolot vakaina ja näin pitää turvallisuutta arvostavat työntekijät organisaatiossa, ja samalla tarjota haasteita kaipaaville sopivasti haasteellisia työtehtäviä. (Saari & Ojala 2011.)

Työnteko on ollut muutoksessa jo pidemmän aikaa: työnteon vaatimukset ovat kasvaneet ja työntekoon liittyvä epävarmuus on lisääntynyt (Juuti & Salmi 2014: 43–45). Suomalainen työelämä on ollut muutoksessa, mutta kiihtynyt erityisesti 2000-luvulla. Teollistuminen ja kaupungistuminen ovat edesauttaneet näitä muutoksia. Tekniikan kehittyminen on luonut uusia ammatteja ja toisaalta monia ammatteja on poistunut. Yritykset ovat siirtäneet toimintaansa muualle, jolloin työtehtäviä poistuu edelleen. Esimerkiksi digitalisaation myötä työtä voidaan tehdä tänä päivänä etänä, joten työ ei ole enää sidottu aikaan tai paikkaan. Työtä tehdään erilaisissa verkostoissa, ja samalla työyhteisöt, työtilat ja työn sisällöt ovat muuttuneet. (Arnberg, Karjalainen & Pietikäinen 2019: 5–18.) Kaikki eivät kuitenkaan pysty tekemään töitä tietoverkoissa tai etätöissä. Enimmäkseen näin voivat toimia ylemmät toimihenkilöt ja esimiehet (Työolobarometri 2018: 35).

Työnteon muutoksesta kertoo vuoden 2018 työolobarometrin tuloksissa myös se, että lähes joka toisella työpaikalla on otettu käyttöön uudenlaisia työnteon menetelmiä, ja tehtäviä on jaettu uudelleen organisaatiomuutoksissa. Etenkin isoissa organisaatioissa muutokset ovat olleet merkittäviä. (Työolobarometri 2018: 25–27.) Vuoden 2018 työolotutkimuksessa liki 90 % työntekijöistä ilmoitti käyttävänsä työssään digitaalisia apuvälineitä. Toimihenkilöistä melkein jokainen ja työntekijäasemassa olevista noin 73 % käyttää digitaalisia menetelmiä (Sutela,

Pärnänen & Keyriläinen 2019: 82–83). Toisaalta on todettu, ettei digitalisaation vaikutuksia voida tarkasti ennustaa, eikä pelkkä teknologinen kehitys voi määrittää tätä kehitystä. (Alasoini 2018: 5). Tämä on nähty Covid-19-pandemian aikana, jolloin suositusten mukaan siirryttiin etätöihin niin oppilaitoksissa kuin työpaikoilla. Tämän kaltainen työntekeä on mahdollista silloin, kun työn sisältönä on tiedon vastaanotto ja tiedonkäsittely tai uuden tiedon tuottaminen, jolloin puhutaan tietotyöstä (Alasoini 2018: 45, 46, 51). Digitalisaatio on muuttanut työtä ja muuttaa sitä edelleen (Alasoini 2015). Muun muassa Inglehartin mukaan (1990: 10) perinteisen mekaanisen liukuhihnatyön on korvannut automaatio. Suorittavaa liukuhihnatyötä on ollut vaivatonta järjestää ja kontrolloida ylhäältä päin. Uudenlainen, digitaalisuuteen perustuva työ luo uudenlaista haastetta johtamiseen.

Yllä oleva kertoo sen, miten monitahoisena työ voidaan kuvailla tai miten monella tapaa työtä voidaan tehdä luonteen, sisällön ja työympäristön mukaan. Moniulotteisuutta lisää se, että uudet sukupolvet näkevät työn, työssäolon ja työnteon eri tavalla kuin aiemmat sukupolvet (Pyöriä 2012: 198). Lisää pohdintaa työn merkityksestä ihmiselle on luvussa 2.2, jossa käsitellään Maslow'n tarvehierarkian ylimpiä tasoja eli arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeita.

Pohjoismaiset tutkijat määrittelevät hyvinvoinnin yksilöiden omaksi kokemukseksi terveydestä, sosiaalisista suhteista ja sosiaalisesta identiteetistä (Kestilä, Karvonen & Aalto 2019: 96). Nämä tekijät muodostavat ihmisen kokeman tyytyväisyyden elämään ja onnellisuuden eli hyvinvoinnin.

Allardtin (1976) hyvinvoinnin peruspilareina ovat omistaminen (having), rakastaminen (loving) ja oleminen (being). Omistamisen peruspilariin kuuluu Allardin mukaan elintaso, jonka osatekijät ovat ne, mitä ihminen tarvitsee elääkseen. Elintasolla voi olla Allardtin mukaan vaikutusta ihmisen kokemaan hyvinvointiin. Esimerkiksi alhainen elintaso vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen ja sosiaaliseen yhteisöön. Rakastamisen osa-alueeseen kuuluu oleellisesti yhteisöllisyys, jolloin pohditaan ihmisen sosiaalisia tarpeita. Allardt painottaa tässä osa-alueessa ihmisten kuuluvan johonkin yhteisöön ja toisista välittäminen koetaan tarpeelliseksi. Tämä on tärkeää, jotta ihminen kokee olevansa jäsen jotakin yhteisöä, eikä syrjäydy yhteisön ulkopuolelle. (Allard 1976.) Olemiseen liittyy hänen mukaansa itsensä toteuttaminen, jossa korostuu tekemisen merkitys, omat vahvuudet ja saavutukset. Positiivisena asiana pidetään sitä, mitä ihminen saa elämänsä aikana aikaan. Ilman tätä ihminen voi kokea vieraantumisen tunnetta. (Allard 1976.) Seligmanin (2011) mukaan hyvinvoinnin perustana ovat positiivinen ajattelu ja tunne, yksilön omat mahdollisuudet parantaa omaa hyvinvointia, yhteisöllisyys

sekä elämän tarkoitus ja aikaansaaminen. Hänen hyvinvointiteoriassaan on nähtävissä viisi hyvinvointia kuvaavaa elementtiä, joita ovat positiivinen tunne (positive emotion), sitoutuminen (engagement), merkitys (meaning), suhteet (relationships) ja saavutus (accomplishment). Lindenbergin (2008) ajattelussa hyvinvoinnissa korostuvat yksilön omat tarpeet. Yksilö itse voi asettaa tavoitteita ja motiiveja liittyen omaan hyvinvointiinsa sekä säädellä niitä oman halunsa mukaan. Nämä yksilölliset hyvinvointiin liittyvät tarpeet tai tavoitteet voivat olla aineellisia tai/ja sosiaalisia. Mielenkiintoinen ajatus talouden ja hyvinvoinnin välisestä yhteydestä sisältyy myös Dienerin ja Seligmanin (2004) tutkimukseen, jossa osoitettiin, että taloutta painottavissa yhteiskunnissa ei koettu hyvinvoinnin juurikaan lisääntyneen. Pikemminkin niissä ilmeni lisääntyntä masentuneisuutta ja epäluottamusta, mikä puolestaan vähensi yleistä tyytyväisyyttä elämään.

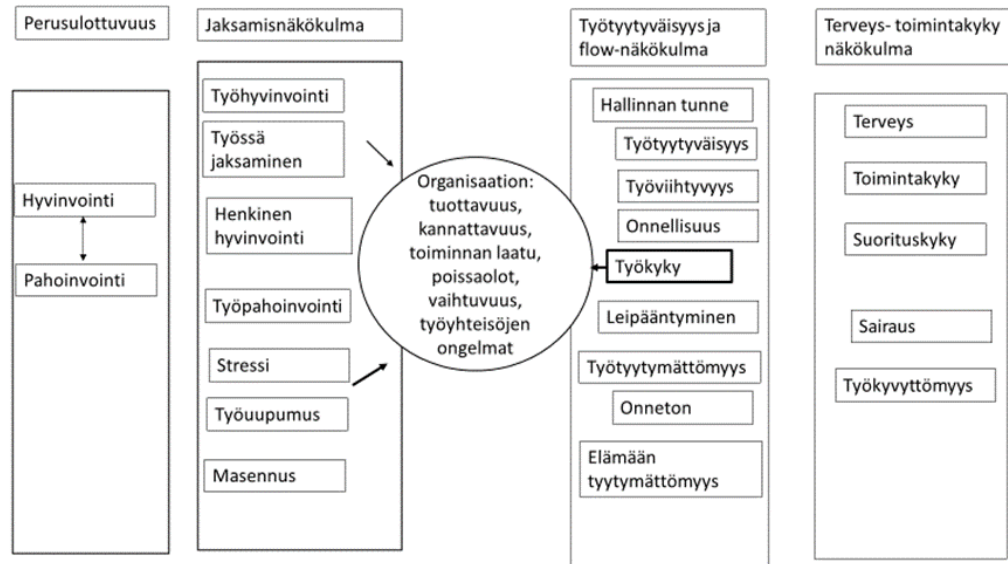
## 2.1 Työhyvinvointikäsitteen monimuotoisuus

Työhyvinvointi rakentuu Ojalan & Ahosen (2005: 34) mukaan monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Perustan käsitelmääritylle luovat hyvinvointitekijät, joihin kuuluvat yksilö, ryhmä, työ, esimies ja organisaatio (Kivimäki, Feldt, Vahtera & Nurmi 2000: 583–597; Virolainen 2012: 11–14). Työhyvinvointi voidaan määrittellä yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasoilla. Tästäkin syystä abstraktisen työhyvinvoinnin käsitteen yksiselitteinen määrittely on ollut melko haasteellista. (Virolainen 2012: 11–14.) Yksilön määrittelemä työhyvinvointikäsite ei ole välttämättä yhteneväinen yhteiskunnan määrittelyn kanssa ja eri yksilöidenkin työhyvinvointikäsitteen määrittelyssä on huomattavia eroja (Ojala & Ahonen 2005: 27–28; Alm 2013: 66–67).

Työhyvinvoinnin käsitteen kehittyminen on käynyt läpi pitkän kiertokulun. 1900-luvun alussa käsitteeseen sisältyi pääsääntöisesti työturvallisuus. Työhyvinvointia on myöhemmin säädelty työsopimus-, työturvallisuus-, yhteistoiminta- ja työterveyshuoltolaeilla. 1990-luvun jälkeen työhyvinvoinnin käsite on laajentunut psykososiaalisilla tekijöillä, työstä aiheutuneiden vaarojen ja haittojen sekä fyysisten kuormitustekijöiden tunnistamisella. Suomen EU-jäsenyyden myötä yhteinen eurooppalainen määrittely selkeytti työhyvinvoinnin käsitettä ja sen mitattavuutta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ammattitaitoisten työntekijöiden turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. (Pyöriä 2012.)

Laineen (2013: 38, 71, 152) tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin käsitelmäärittelyä vuosina 1990–2010. Tieteellisiin tutkimuksiin pohjautuva käsiteana-

lyysi kertoo käsitteen abstraktista luonteesta. Useasta näkökulmasta työhyvinvointia valottava tutkimus paljastaa työhyvinvoinnin pitävän sisällään parikymmentä eri ulottuvuutta. Näin siitäkin huolimatta, että ryhmittely ei ole kattava kooste työhyvinvointiin liittyvistä käsitteistä. Laineen (emt.) käsitelmäärittely on esitetty kuviossa 4.



**Kuvio 4.** Työhyvinvoinnin tarkastelua eri näkökulmista (Laine 2013: 38).

Työhyvinvoinnin vastakohtana pidetään usein työpahoinvointia, kuten stressiä ja työuupumusta. Hottisen (2004) mukaan työhyvinvointi ja työpahoinvointi eivät kuitenkaan ole toistensa ääripäitä vaan ristikkäisiä käsitteitä. Työhyvinvointi tuottaa tulosmuuttujia. Laine (2013) kutsuu yksilötason tulosmuuttujiksi yksilöön kohdistuvia terveysvaikutuksia, ja organisaatiotason tulosmuuttujiksi tuottavuutta, kannattavuutta, toiminnan laatua, poissaoloja, vaihtuvuutta ja työyhteisö-ongelmia.

## 2.2 Työhyvinvointiin liittyviä kehikoita ja lähikäsitteitä

Työhyvinvointi on monimuotoinen ja eri tieteenaloilla eri tavoin määritelty abstrakti käsite. Työhyvinvoinnin määrittelyssä on ollut perinteisesti vallalla luonnontieteellinen näkemys, ja määrittelyssä on tukeuduttu esimerkiksi lääketieteeseen. Työhyvinvointia on tarkasteltu pahan olon tai uupumuksen kautta, ja usein on unohdettu työhyvinvointiin liittyvät myönteiset ilmiöt. Näin määrittely jää kapeaksi, koska työhyvinvointiin liittyy monimutkaisia ja moninaisia muitakin ilmiöitä. (Juuti & Salmi 2014: 35.) Juuti ja Salmi pitävät sen vuoksi tärkeänä unohtaa

työhyvinvointia määriteltäessä nämä vanhat määritelmät. Työhyvinvointia määriteltäessä tulee muistaa se, että se merkitsee eri ihmisille eri asioita, ja sillä on useita erilaisia lähikäsitteitä, joita esitellään seuraavassa.

### 2.2.1 Maslow'n tarvehierarkian hyödyntäminen työhyvinvoinnissa

Maslow'ta voidaan pitää yhtenä 1900-luvun tärkeimmistä psykologeista (Haggbloom ym. 2002). Maslow oli kiinnostunut ihmisten tarpeista ja siitä, miten ne voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen. Tarvehierarkia sai alkunsa, kun Maslow tutki apinoiden käyttäytymistä. Hän huomasi niiden laittavan etusijalle janon tyydyttämisen, jonka jälkeen tuli nälän vuoro. (Boeree 2006.)

Maslow'n teksteihin on Koltko-Riveran (2006) mukaan viitattu neljänneksitoista eniten vuosituhaten vaihteessa. Maslow'n viisiportaisen pyramidin tasot ovat fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, sosiaaliset, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen kytkeytyvät tarpeet. Maslow'n tarvehierarkiassa kaikki tarpeet kuuluvat olennaisesti ihmisen selviytymiseen, ja kaikkia tarvitaan terveyden ylläpitämiseen, jopa rakkautta ja arvostusta. Maslow'n mukaan ihmisten tarpeet ovat rakentuneet geneettisesti, aivan kuten vaistot. (Boeree 2006.) Ei olekaan yllätys, että tarvehierarkiaa on hyödynnetty muun muassa työhyvinvoinnin, työntekijöiden uramallien ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä (Sadri & Bowe 2011: 45). Seuraavassa on esitetty yhteenvedonomaaisesti keskeisiä havaintoja Maslow'n tarvehierarkiaa hyödyntäneistä kansainvälisistä tutkimuksista.

Hoffman (2020) tarkastelee Maslow'n käsityksiä ihmisen tarpeista. Hoffman kävi läpi Maslow'n ensisijaisesti julkaistuja ja toissijaisesti julkaisemattomia kesken-eräisiä kirjoituksia. Keskeisenä havaintona oli, että tutkijoiden tulee laajentaa käsitystään Maslow'n tarvehierarkiasta eikä pitäytyä tiukasti siinä väärinymmärryksessä, että tärkeimmät tarpeet ovat alimman tason tarpeet. Hoffmanin mukaan tärkeimpinä tarpeina ovat sosiaalinen kanssakäyminen, rakkaus ja yhteisöllisyys.

Pardeen (1990) kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Katsaus kohdistui kolmeen teoriaan, joita olivat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kahden tekijän motivaatioteoria ja McClellandin saavutusteoria. Katsauksessa oli tarkoitus selvittää, miten nämä teoriat selittävät motivaatiota työpai-koilla ja esittelevät tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön liittyvään tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Kirjallisuuskatsaus osoitti, että teorioissa on samansuuntaisia elementtejä. Etenkin Maslow'n korkeamman tason tarpeet näkyvät selkeästi Herzbergin kahden tekijän motivaatioteoriassa.



Brightin (2015) tutkimuksessa selvisi, että julkisissa palveluissa työskentelevien palvelumotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti sukupuoli, koulutustaso, asema organisaatiossa ja palkkataso. Tutkimuksen yhtenä tuloksena oli, että organisaatiohierarkiassa ylemmällä tasolla olevan johtajan palvelumotivaatio oli korkeampaa kuin alemman tason johtajilla. Brightin mukaan havaintoa selittää Maslow'n tarvehierarkia, jonka mukaan yksilön korkeimpia psyykkisiä tarpeita ei voida tyydyttää, ellei alemman tason fysiologisia tarpeita täytetä ensin.

Foor ja Cano (2011) tarkastelivat yliopistossa työskentelevien yleistä työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden rakenne juurrutettiin Maslow'n tarvehierarkiaan ja Herzbergin hygieniaateoriaan. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimuksessa kysyttiin tyytyväisyyttä henkilöstöpolitiikkaan ja hallintoon, mahdollisuutta omaan henkilökohtaiseen kasvuun ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Kyselyn mukaan työntekijät olivat melko tyytyväisiä työhönsä. Henkilökohtaisella kasvulla oli suurempi vaikutus koettuun yleiseen työtyytyväisyyteen kuin henkilöstöpolitiikalla tai hallinnolla. Lisäksi laadullisen tutkimuksen todettiin syventävän ja rikastavan työtyytyväisyyden ymmärrystä.

Rahimin, Divsalarin, Rezvanin ja Aramoonin (2016) tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää pelastusalan työntekijöiden tarpeita ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä Maslow'n tarvehierarkian avulla. Tutkimuksessa tarkasteltiin näiden välistä yhteyttä korrelaatiotutkimuksella. Tutkimuksessa todettiin tarpeiden ja työtyytyväisyyden välinen yhteys. Kun alimman tason tarpeet on tyydytetty, sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, ja kun perustarpeet ovat kunnossa, tyytyväisyys lisääntyy.

Kamdronin (2007) tutkimus perustui Maslow'n tarvehierarkiateoriaan ja Herzbergin hygieniaateoriaan. Tutkimuksen hypoteesina oli, että tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat työntekijän tarpeet, ja että tyydytetty tarve ei enää motivoi. Motivaatioon työssä voi samalla vaikuttaa useampi tarve, jotka eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois. Kehittyvissä maissa vaikuttavat Herzbergin hygieeniset tekijät, ja mitä korkeampi koulutustaso on, sitä enemmän työn sisältö vaikuttaa motivaatioon. Lisäksi havaittiin, että korkeampi työtyytyväisyys lisää työmotivaatiota. Kamdronin korostaa, että työmotivaatiota tulee pohtia suhteessa johtamistyylisiin ja organisaatiokulttuuriin.

Stefanin, Popan, ja Albus (2020) tutkimuksen tavoitteena oli tarjota uusi näkökulma motivaation ja suorituskyvyn yhteyteen. Maslow'n tarvehierarkiaa sovellettiin, kun kuvattiin ihmisen perustarpeiden tyydyttämisen vaikutusta työntekijöiden ammatilliseen suoritukseen. Tutkimuksessa havaittiin, että ylemmän tason tarpeet, joita ovat esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarpeet, motivoivat enemmän

kuin alemman tason tarpeet. Tutkimus tarjoaakin lisää ymmärrystä motivaatiota lisäävistä tekijöistä.

Parisin ja Terhaarin (2011) artikkelissa käsiteltiin Maslow'n tarvehierarkian avulla suorituskyvyn parantamista, tehokkuutta, voimaantumista ja ammatillisen toiminnan laatua sairaanhoitajien keskuudessa. Koettu stressi työympäristössä osoittautui merkittävimmäksi tyytymättömyyttä ja työn vaihtamista ennustavaksi tekijäksi. Kuitenkin hyvä vuorovaikutus, tiimimäinen työskentely ja voimaantumisen kokeminen työssä vähensivät vaihtohalukkuutta ja lisäsivät työtyytyväisyyttä.

Alshallah (2004) sovelsi Maslow'n tarvehierarkiaa terveydenhuolto-organisaation toiminnan tuloksellisuutta, resurssien tehokasta hyödyntämistä sekä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota tarkastelevassa tutkimuksessaan. Tuloksena ilmeni, että työtyytyväisyys on yksilön oma tunnepitoinen suhtautuminen työpaikkaansa. Motivaatio osoittautui liikkeellepanevaksi voimaksi silloin, kun tavoiteltiin omien tarpeiden tyydyttämistä.

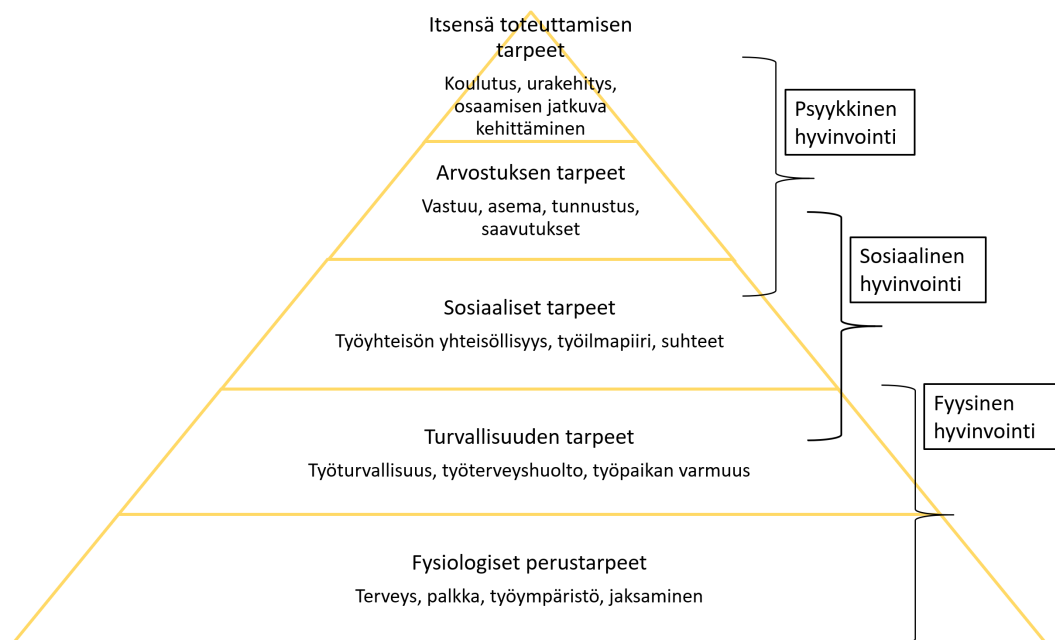
Reinerin ja Zhaon (1999) tutkimus hyödynsi Maslow'n tarvehierarkiaa kahden työntekijöiden työtyytyväisyyteen liittyvän tekijän testaamisessa. Nämä kaksi tekijää olivat työympäristö ja työntekijän ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. Tulokset viittaavat siihen, että työympäristömuuttujat vaikuttavat merkittävästi enemmän työntekijöiden työtyytyväisyyteen kuin työntekijän ominaisuudet.

Dyen, Millsin ja Weatherbeen (2005) mukaan Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan käyttää työkaluna silloin, kun johto yrittää vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Maslow'n tarvehierarkiateoriaa voidaan soveltaa, kun pohditaan työn vaikutusta itsetuntoon, ja myös esimerkiksi silloin, kun pohditaan organisaation ja motivaation välistä suhdetta. He myös toteavat, että johto voi hyödyntää häikäilemättä hyväksi ihmisten tarvehierarkiaan liittyviä tarpeita.

Maslow'n tarvehierarkian hyödyntämistä on myös kritisoitu. Esimerkiksi Locken (1976: 1308) mukaan ihmisillä on erilaisia arvoja johtuen kulttuuritaustoista. Kriitikissä on todettu, etteivät mallit selitä yksilöllisiä eroja (Vuorinen, Tuunala & Mikkonen 1997: 149–150). Lisäksi Maslow'n tarvehierarkiaa on kritisoitu sen perusteella, ettei jokaisen ihmisen kohdalla perustarpeiden tyydytys etene alhaalta ylöspäin. Esimerkiksi monet kuuluisat taiteilijat ja kirjailijat ovat kärsineet nälästä, köyhyydestä ja huonoista oloista, mutta he ovat kuitenkin pystyneet toteuttamaan itseään ja tehneet elämästään merkityksellistä muiden silmissä. (Boeren 2006.) Graham ja Messner (1998) esittävät kritiikkinä Maslow'n teoriaan, että teorialla on epärealistiset odotukset organisaation jokaista työntekijää kohtaan. On väärin olettaa, että kaikki työntekijät tai tilanteet organisaatioissa olisivat samantyyppisiä, tai että on vain yksi tapa vastata yksilöiden erilaisiin tarpeisiin. Maslow on

itsekin myöntänyt puutteita teoriassaan siinä, ettei tarpeiden tyydyttäminen välttämättä etene hierarkkisesti. (Maslow (1943; 1970: 26–31; Routamaa 2004: 40–42.) Fowler (2014) esittää, että vaikka Maslow’n tarvehierarkian sanotaankin olevan tunnetuin motivaatioteoria ja sillä on suuri suosio, teoria ei ota kuitenkaan tarpeeksi huomioon ihmisten erilaisuutta. Se ei myöskään huomioi sitä, että ihmisen motivaatio ei etene suoraviivaisesti alhaalta ylös eli alemmasta tarpeesta ylemmän tarpeeseen. Fowler (emt.) pohtii johtajien tietoisesti tai tiedostamatta luottavan siihen, että työntekijät motivoituvat työssään parhaiten silloin, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Hän kuitenkin muistuttaa, että johtajien tulisi huomioida ihmisten motivoituvan työssään osaamisen, yhteisöllisyyden ja itsemääräämisen kautta.

Kuvioon 5 on yhdistetty Maslow’n viisiportainen tarvehierarkia ja maailman terveysjärjestön kolmen osa-alueen määrittely hyvinvoinnista. Ihmisen hyvinvointia on määritelty fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta näkökulmasta. Maailman terveysjärjestön (WHO) mukaan terveys on kokonaisvaltainen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Forman, Väänäsen ja Anderssonin (2004: 88–89) mukaan kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin kokemiseen vaikuttavat nämä kolme osa-aluetta.



**Kuvio 5.** Maslow’n tarvehierarkia (Maslow 1943: 370–396; Ojala & Ahonen 2005; Sadri & Bowen 2011:45).

*Fysiologiset perustarpeet – fyysinen hyvinvointi*

Fysiologiset tarpeet ovat ihmisen toistuvia perustarpeita, joihin kuuluvat nälkä, jano, uni ja seksuaalisuus. (Maslow 1954: 35–38; Maslow 1987: 15–16.) Boereen (2006) mukaan Maslow'n fysiologisiin perustarpeisiin kuuluu tasapainoinen ruokavalio, joka edistää hyvää elämää. Lisäksi ihmisen perustarpeisiin kuuluu riittävä uni ja lepo sekä toimiva aineenvaihdunta. Kivuttomuus ja seksi kuuluvat myös Maslow'n perustarpeisiin.

Työelämässä selvin motivointikeino työn tekemiseen fysiologisten perustarpeiden osalta on työntekijöiden palkka eli korvaus tehdystä työstä. Työntekijät ovat maininneet palkkauksen yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi, sillä rahalla voi hankkia fysiologisiin perustarpeisiin kuuluvia asioita. (Sadri & Bowen 2011: 45–46.)

Riittävän levon vastakohtana työelämässä on liiallinen työkuorma. Tähän perustarpeeseen myös Rauramo (2004: 39–40) viittaa työelämän työhyvinvoinnin portaissa. Erilainen kulttuuritausta kuitenkin vaikuttaa niin, että tarpeet koetaan eri tavoin. Maslow'n malli ei ota huomioon esimerkiksi ihmisten kulttuuritaustaa eikä maiden välisiä eroja. (Maslow 1943; Maslow 1970: 26–31.) Tätä tukee tutkimus, jossa tarkasteltiin Bangladeshin julkisten ja yksityisten sairaanhoitajien käsitystä häirinnästä ja siihen liittyvää työpaikan vaihtohalukkuutta. Tutkimuksessa tuloksena oli, että häirinnän kokeminen vaikutti työpaikan vaihtohalukkuuteen vain kolmanneksen verran. Häirinnällä tarkoitettiin työnteon resurssien vähentämistä, jolloin työmäärä lisääntyi. Työkuorman lisääntyminen oli vain kolmanneksella vaihtohalukkuuden taustalla. Pohdittavaksi nousi kysymys, kokevatko muiden kehittyvien maiden sairaanhoitajat työkuorman samalla tavalla kuin bangladeshilainen sairaanhoitaja. (Xerri, Ben, Brunetto, Crossan & Beattie 2019.) Fysiologisiin perustarpeisiin työelämässä kuuluvat Sadrin ja Bowenin (2011: 45–46) mukaan myös viihtyisä työympäristö, johon sisältyy esimerkiksi ergonominen työtila, sekä puhdas ja raikas ilma. Ojala ja Ahonen (2005: 29) määrittelevät fyysiseen työhyvinvoinnin osa-alueeseen kuuluvan lisäksi ihmisen fyysisen kunnon, terveyden ja jaksamisen.

*Turvallisuuden perustarpeet – fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi*

Fysiologisten tarpeiden ollessa tyydytetyt, kyseeseen tulee turvallisuuden perustarve, jolla viitataan vakaisiin olosuhteisiin ja suojaan. Nämä tarpeet ilmenevät haluna suosia tuttuja asioita ja pysyvyyttä. (Maslow 1987: 18–19.) Turvallisuuden tarve koostuu tarpeesta olla turvassa fyysisiltä ja psyykkisiltä haitoilta. Turvallisuuden tarve ilmenee esimerkiksi ihmisen haluna säästää pahan päivän varalle ja haluna asua turvallisella asuinalueella (Boeree 2006). Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat työsuhteen turvallisuus, pysyvyys, järjestys, vakaus, riittävä vaatetus,

asunto, raha, lait, rajat sekä vapaus pelosta ja kaaoksesta. Työelämään sovellettuna Rauramon (2004: 40) mukaan tähän kuuluvat turvallinen työyhteisö ja ympäristö, hyvä ergonomia ja työjärjestelyt sekä palkkaus ja pysyvä työsuhde. Työelämässä organisaatiot pyrkivät luomaan turvallisuuden tunnetta toimivilla työterveyshuoltopalveluilla ja huolehtimalla työturvallisuudesta. Pysyvällä työsuhteella organisaatiot pyrkivät lisäämään turvallisuuden tunnetta ja näin sitouttamaan työntekijät organisaatioon (Sadri & Bowen 2011: 46–47). Edelleen turvallisuuden tarpeeseen liittyy Otalan ja Ahosen (2005: 29) mukaan fyysisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia. Tämä ilmenee työyhteisön turvallisuutena niin työvälineiden kuin työilmapiirin osalta sekä varmuutena siitä, että työyhteisössä ei ole pelkoa kiusaamisesta. Turvallisuuteen kuuluu tietoa siitä, mitä ja miten töitä odotetaan tehtävän.

Fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat Maslow'n mukaan alemman tason tarpeita. Seuraavat kolme tasoa edustavat kasvun tarpeita (Vartiovaara 1996: 296). Fysiologisten ja turvallisuustarpeiden ollessa kunnossa ihmisellä on halu kokea kiintymyksen, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tunteita sekä tarvetta muun muassa sanavapauteen (Inglehart 1990: 133–135). Maslow (1943: 375) on kuitenkin todennut joidenkin ihmisten aliarvioivan alemman tason tarpeita, koska he eivät esimerkiksi ole koskaan kärsineet niiden puutteesta.

#### *Sosiaaliset perustarpeet – sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi*

Sosiaaliset perustarpeet ovat vuorossa silloin, kun alemman tason tarpeet eli fysiologinen ja turvallisuuden tarve on lähes tyydytetty. Halu rakastaa ja tulla rakastetuksi on Maslow'n tarvehierarkiassa kolmas perustason tarve. Ihminen alkaa tuntea tarvetta ystäville, perheelle ja kumppanille. Sosiaalisia tarpeita ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Tarpeet ilmenevät silloin, kun ollaan yhteisön osana esimerkiksi perheessä, ystävien kanssa tai sidoksissa muihin ryhmiin. Yksilö saattaa kärsiä, jos häneltä puuttuu ystäviä, perhe tai puoliso. (Maslow 1987: 20–21.) Boeren (2006) mukaan ihminen altistuu yksinäisyydelle ja ahdistuu sosiaalisesti. Työelämään vietynä tämä perustarve ilmenee haluna kuulua joukkoon ja työyhteisöön sekä tarpeena saada tukea työkavereilta ja esimiehiltä. Yhtenäiset työyhteisöt ovat hyödyksi niin työntekijöille kuin työnantajillekin. (Sadri & Bowen 2011: 47.)

Sosiaalinen kanssakäyminen on osa viestintää ja vuorovaikutusta. Työhyvinvointiin liittyvää sosiaalisen tuen merkitystä ei pidä aliarvioida, sillä työn imun ja työntekijöiden ystävällisyyden välillä on todettu olevan positiivinen yhteisvaikutus. (Perhoniemi & Hakanen 2013: 88–101.) Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat tarve tulla hyväksytyksi ja kuulua osana ryhmään (Cohen & Syme 1985: 390; Rauramo 2009: 13–14). Liiallisella sosiaalisella kanssakäymisellä voi kuitenkin

olla myös haittavaikutuksia. Ylimääräisillä työresursseilla ja liiallisella sosiaalisella tuella voi olla kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja työntekijöiden suorituskykyyn (Van Veldhoven, Van den Broeck, Daniels, Bakker, Tavares & Ogbonaya 2020). Oksasen (2009: 35–44) mukaan positiivinen vuorovaikutus lisää paitsi luottamusta itseä ja muita kohtaan, myös luovuutta, kekseliäisyyttä ja positiivisia tunteita. Yhteisöllisyys ja kokonaisuuksien näkeminen ovat puolestaan yhteydessä positiivisiin tunteisiin (Lampinen, Suutala & Konu 2017: 378–393). Sosiaalinen ja psyykinen hyvinvointi ilmenee Otalan ja Ahosen (2005: 30) mukaan työhyvinvoinnin mallissa haluna kuulua johonkin yhteisöön. Tälle tasolle kuuluvat ihmissuhteet niin töissä kuin muutoinkin elämässä. Työelämässä hyvät ihmissuhteet edistävät työhön sitoutumista ja työssä jaksamista. Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan soveltaa esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan yksilön omaa tulkintaa työn kontrollista, työn edellytyksistä ja työn yhteisöllisestä tuesta. Esimerkiksi Karasek & Theorell (1990: 69–71) ovat tutkineet stressiteorian kautta sosiaalisia ja psyykkisiä tarpeita. He painottavat sosiaalisen tuen merkitystä silloin, kun ihminen kohtaa psyykkisesti haastavia tilanteita. Havainto tukee sitä, että tarvehierarkia etenee alhaalta ylöspäin.

#### *Arvostuksen perustarpeet – psyykinen hyvinvointi*

Maslow jakaa arvostuksen tarpeen kahteen osaan. Näistä ensimmäinen on tunne siitä, että ihminen pystyy hyviin suorituksiin ja voi kokea olevansa pätevä, kokee vapautta sekä kykenee toimimaan itsenäisesti ja luottaa itseensä. Toisessa osassa on kokemus saada arvostusta muilta, saada mainetta, kunniaa ja huomiota. Päinvastaisessa tilanteessa, jos nämä tarpeet eivät tyydyty, ihminen kokee olevansa huono, heikko ja avuton. (Maslow 1987: 21–23.) Hän on todennut heikon itsetunnon ja alemmuuden tunteen olevan useiden psykologisten ongelmien taustalla (Boeree 2006). Maslow'n tarvehierarkiassa sitoutuminen liittyy arvostuksen tarpeeseen, jossa työntekijällä ja työyhteisöllä on yhteiset, pysyvät ja kestävät eettiset arvot, joiden mukaisesti sitoutua työyhteisöön (Maslow 1970: 43–45).

Arvostuksen tarpeisiin kuuluu arvonannon saaminen, sillä ihmisellä on tarve saada arvostusta muilta ihmisiltä, mikä puolestaan auttaa häntä arvostamaan itseään. Työntekijöillä on tarve onnistua työtehtävissään ja saavuttaa arvostusta työyhteisössään. Työyhteisöissä olisi tarpeellista huomioida tämä tarve. Arvostus konkretisoituu käytännön työelämässä esimerkiksi ylennysten ja palkankorotusten muodossa (Peltonen & Ruohotie 1991: 55). Ihmisen työnteon motiiveina voivat olla työn kutsumuksen kautta saatu sisäinen palkkio tai sosiaalisesta asemasta työyhteisössä saatava ulkoinen palkkio. (Maccoby 1990: 53–56.) Sadrin ja Bowenin (2011: 47) mukaan työpaikan vaihtamisen syynä on usein juuri pettymys siitä, ettei lähiesimiehiltä saa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Ihmiset arvostavat kiitosta

ja tunnustusta, ja nämä ovatkin työnteossa perusmotivaattoreita kaikissa työntekijäryhmissä. Psykkisessä hyvinvoinnissa nämä perusmotivaattorit näkyvät siten, että ammattitaito ja osaaminen ovat arvostuksen taustalla. Kiitoksen saaminen on yksi merkittävimmistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä (Ojala & Ahonen 2005: 30).

### *Itsensä toteuttamisen perustarpeet – psyykinen hyvinvointi*

Maslow'n hierarkian viides perustarve on itsensä toteuttamisen tarve. Ihmisen tulisi Maslow'n mukaan saada toimia luonteensa ja kiinnostuksensa mukaisesti. Maslow on todennut osuvasti: "What humans can be, they must be". Tämän tarpeen kohdalla eri ihmisillä on keskenään enemmän eroavaisuuksia kuin tarvehierarkian muilla tasoilla. Itsensä toteuttaminen ilmenee ihmisten erilaisuutena niin elämässä kuin työelämässä. (Maslow 1987: 22–23.) Maslow teki tämän tarpeen osalta tutkimusta saaden käsityksen siitä, mitä on itsensä toteuttaminen. Hän kehitti luettelon ominaisuuksista, jotka hänen mukaansa vaikuttivat olevan tyypillisiä tutkittaville ihmisille. (Boeree 2006.) Maslow'n tutkimuksessa itseään toteuttavat ihmiset olivat todellisuuskeskeisiä ja pyrkivät ratkaisemaan ongelmia niiden ilmaantuessa. Toisin sanoen he pyrkivät elämässään ratkaisukeskeisyyteen. Maslow'n tutkimukseen osallistuvien mielestä tavoite ei ole niin tärkeä kuin keinot tai matka tavoitteeseen. Hyväkkään tavoitetta ei kannata tavoitella keinolla millä hyvänsä. Heidän suhtautumisensa toisiin ihmisiin on erilainen. He nauttivat yksinäisyydestä tai vain muutamasta syvemmästä ihmissuhteesta, joihin kuuluvat erityisesti perhe ja lähimmät ystävät. He eivät ole alttiita sosiaaliselle paineelle, sillä he nauttivat vapaudestaan. Lisäksi heillä on hyvä huumorintaju, kuitenkin niin, ettei huumori kohdistu muihin ihmisiin. Ominaisuutena oli myös itsensä ja muiden hyväksyminen. He pyrkivät muuttamaan negatiivisia ominaisuuksia itsessään. (Boeree 2006.)

Esimerkiksi itsekunnioitus tai itsetuntoon liittyvät tarpeet saattavat olla ihmisille tärkeämpiä kuin sosiaalisuuden tarpeet. Ihmiset eroavat näiden tarpeiden suhteen toisistaan. Ihmisten toimintaa voidaan siis selittää tarvehierarkialla, vaikka sillä ei voida selittää sitä, miksi joku lopulta valitsee oman tapansa toimia saavuttaakseen jonkin lopputuloksen. Työyhteisöön sovellettuna tämä voi näkyä työntekijöiden erilaisena motivaationa työhönsä. (Latham & Pinder 2005: 485–516.) Organisaatioiden tulisikin pyrkiä tunnistamaan työyhteisöissä ne henkilöt, joilla on tarve edistyä urallaan tai työssään ja tarjota heille mahdollisuuksia jatkuvaan kouluttautumiseen (Sadri & Bowen 2011: 47). Nämä tarpeet liittyvät paitsi henkilön urakehitykseen ja mahdollisuuteen käyttää omaa osaamistaan työyhteisönsä hyväksi sekä itsensä kehittämiseen. (Peltonen & Ruohotie 1992: 55.) Kauhasen (2012: 152)

mukaan tätä työntekijän tarvetta jatkuvaan kehittymiseen voisi työyhteisössä tyydyttää tarjoamalla hänelle uutta työtä. Rauramon (2004: 40) mukaan työelämään sovellettuna itsensä toteuttaminen ilmenee tunneällynä ja luovuutena. Maslow'n (1987) tarvehierarkian mukaan itseään toteuttavat ihmiset voivat elämässään hyvin ja ovat motivoituneita.

Juutin (1989: 35) mukaan Maslow'n tarvehierarkiateoria perustuu olettamukselle ihmisten kasvuhaluudesta ja pyrkimyksestä edetä tarpeidensa tyydyttämisessä. Kasvuhalu näkyy psyykkisessä osa-alueessa siten, että on tarve ja halu kehittää itseään, ja näin saavuttaa itselle tärkeitä päämääriä (Ojala & Ahonen 2005: 30).

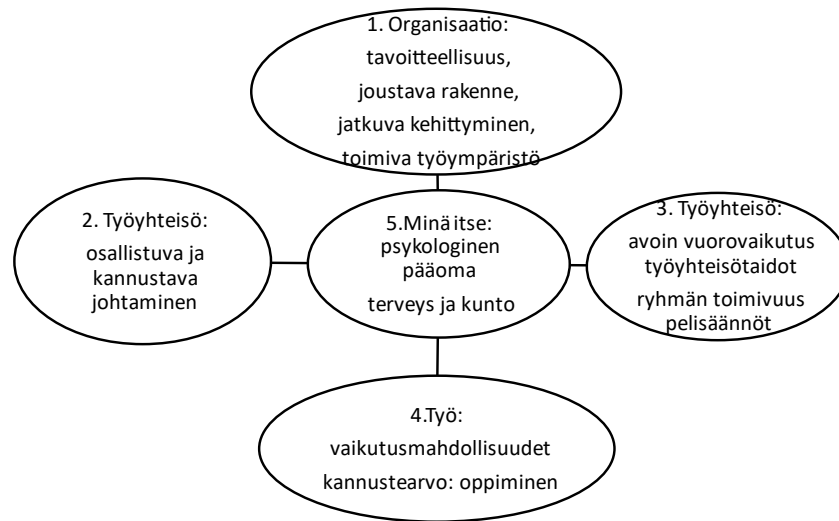
### 2.2.2 Mankan näkemys työhyvinvoinnista

Psykologinen pääoma ja ihminen itse ovat Mankan (2006: 16) mukaan keskeiset tekijät työhyvinvointia määriteltäessä. Psykologinen pääoma kuvaa työntekijän hyvää itseluottamusta, toiveikkuutta, optimismia ja periksiantamattomuutta (Luthans, Avolio & Youssef 2007: 246).

Tunteet kertovat organisaation inhimillisestä luonteesta (Lunkka, Pätsi & Suhonen 2017: 162). Fyysiset, taloudelliset, teknologiset ja aineelliset resurssit eivät yksinään takaa organisaation menestystä, vaan menestykseen tarvitaan henkilöstö, työhyvinvointi ja osaaminen (Hamel & Breen 2007: 6–7). Gawke, Gorgievski ja Bakker (2018: 508–519) osoittivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden ominaisuudet joko heikentävät työhyvinvointia ja suorituskykyä tai parantavat niitä.

Työntekijöitä tulee kohdella työyhteisöissä tasapuolisesti, mutta tämä tasapuolisuuden vaatimus ei toimi Mankan ja Mankan (2016) mukaan silloin, kun työntekijällä on alentunut työhyvinvointi. Tällöin häntä on kohdeltava hänen oman tilanteensa lähtökohdista käsin ja etsittävä parempia ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty Mankan (2006: 16) työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.





**Kuvio 6.** Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät Mankan (2006: 14–18) mukaan.

Ensimmäisenä tekijänä Mankan kuviossa on organisaation tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Toisena tekijänä Manka esittää osallistuvan ja kannustavan johtamisen työyhteisössä. Kolmantena on työyhteisön avoin vuorovaikutus, työyhteisötaidot ja ryhmän toimivat pelisäännöt (Manka 2006: 14–18). Työhyvinvointi on myös tärkeä tekijä ajatellen työyhteisöjen kykyä käsitellä erilaisia organisatorisia tai toiminnallisia muutoksia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 13). Neljäntenä Manka esittää vaikutusmahdollisuudet työssä ja kannustamisen. Viidentenä tekijänä Mankalla on ”minä itse” eli yksilön psykologinen pääoma sekä terveys ja kunto. Tämä näkyy ”minän” tarpeiden korostamisessa, urakehityksessä, kannustavuudessa ja fyysisessä toimintaympäristössä. Tämän ”minä itse” -mallin keskiössä on kuitenkin yksi keskeinen tekijä, joka on esimiestyö. Sen tulee olla kannustavaa ja osallistavaa. Manka on todennut, että työhyvinvoinnin syntyyn vaikuttavat organisaatio, työyhteisö, johtaminen ja työn sekä ihmisen keskeinen vuorovaikutus. (Manka 2007: 7; Manka 2012: 12.) Mankan malli on kehittynyt erilaisten kehittämishankkeiden yhteydessä ja sen perustana on Pekka Ruohosen (1991) kehittämä työtyytyväisyysmalli. Lisäksi Mankan mallin pohjana on Porrasin ja Silversin (1991) organisaatiomuutosten transformaatiomalli. Mankan mallissa korostuu yksilöllisyys ja sen mukaan työntekijän hyvinvointi voi muuttua huomattavastikin saman työyhteisön sisällä. Mankan (2015) mukaan yksilön tulkinta työpaikasta riippuu yksilön omista asenteista.

Mankan tunnistamia hyvinvoinnin tekijöitä on hyödynnetty mm. tutkimuksessa, joka käsitteli työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden toimivuutta eri kokoisissa ja eri aloilla toimivissa organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla työhyvinvoinnin asiantuntijoita. Johtopäätöksenä syntyi tiivistetty, tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli, jonka keskiössä on muutosten tarkkailu ja ohjaus. Tutkimus osoitti, että muutosprosesseissa johdon tehtävänä on tasoittaa muutosta työntekijöille. (Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011.)

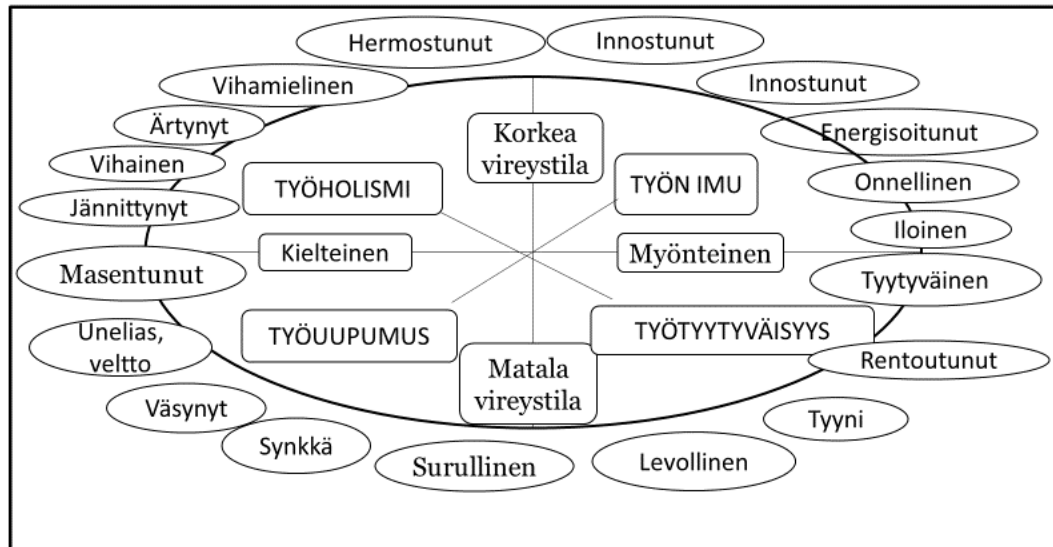
Mankan näkemystä on myös hyödynnetty työhyvinvoinnin tilannekuvaa käsittelevässä tutkimuksessa, jossa selvitettiin 15 organisaation työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista. Organisaatiotasolla kokonaisvaltainen työhyvinvointi näkyy mm. työpaikan mielikuvassa, yrityksen menestymisenä ja tuottavuutena. Yksilötasolla tämä on nähtävissä esimerkiksi pidemmissä ja paremmissa työurissa, motivaatiossa ja stressin vähentymisenä. Haastattelututkimuksen toteutti Työterveyslaitos. Tutkimuksen keskeisenä havaintona oli, että organisaatiot tarvitsevat jäsennettyä käsitystä sekä työhyvinvoinnista että sen toteuttamisen tavoista. Lisäksi tutkimuksessa korostettiin mittaamisen haasteita. Erityisen ongelmallisena nähtiin se, etteivät mittaamisesta saadut tulokset ole aina yhteneväisiä työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden kanssa. (Ravanti & Pääkkönen 2012.)

### 2.2.3 Hakasen näkemys työhyvinvoinnista

Hakasen mukaan (2011: 38–43) *työn imu* -käsitteen isänä voidaan pitää yhdysvaltalaista professori William Kahnia. Kahn puhui työhön sitoutumisesta ja kiintymyksestä (engagement). Hollantilaiset tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat työn imu -tutkimuksen pioneereja. Heidän tutkimuskohteenaan olivat erilaiset työyhteisöt ja organisaatiot. Englanninkielisen käsitteen ”work engagement” suomennos työn imuksi on Hakasen käsialaa. (Hakanen 2004: 28.)

Maslow’n tarvehierarkiassa työn imua kuvaavat asiat löytyvät tarvehierarkian ylimmältä tasolta, jossa ovat oman työn hallinta, osaamisen ylläpito, oppiminen, oivaltaminen ja luova toiminta (Maslow 1970: 46–47). Työn imu määritelläänkin työstä saatavaksi myönteiseksi tunnetilaksi. Työn imua voi kokea erilaisissa ammateissa ja työn imulla on positiivinen yhteys työntekijöiden terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen sekä ammatilliseen itsetuntoon. (Schaufeli 2002: 464–481; Hakanen 2004: 244; Kašpárková, Vaculík, Procházka & Schaufeli 2018: 43–62.) Työn imuun kuuluvat myönteiset asiakaskokemukset, työn kehittävyys, esimiehen tuki sekä arvostus. (Karasek & Theorell 1990: 62–63; Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli 2001: 499–512; Hakanen 2004: 28; Krajcsák 2018: 398–414.)

Perinteisesti työhyvinvointitutkimus on ollut työpahoinvoinnin, stressin ja uupumisen tutkimista eli aihetta on tutkittu oirelähtöisesti. Positiivisen psykologian myötä on kuitenkin alettu kiinnostumaan työhyvinvoinnin myönteisistä tekijöistä, jolloin voidaan puhua juuri työn imusta. (Hakanen 2004: 12.) Kuviossa 7 on esitettyä työhyvinvointiin liittyviä kielteisiä ja myönteisiä tunnetiloja.



**Kuvio 7.** Kaksiulotteinen näkemys työn imusta (mukaillen Warr 1984, Hakanen & Peerters & Schaufeli 2018: 290).

Työn imua ja työtyytyväisyyden myönteisiä ilmentymiä esitetään kuvion oikealla laidalla. Vasemmalla puolella kuviossa on työholismin ja työuupumuksen kielteisiä ilmentymiä. (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007.) Hakasen (2004: 11) mukaan työhyvinvoinnin ydinkäsitteinä tässä ovat työuupumus ja työn imu. Työn imussa huomio kiinnittyy positiivisiin ilmiöihin, kuten yksilön vahvuuksiin ongelmien ja uhkien sijasta (Seligman & Csikszentmihalyi 2000: 5–14). Yksilöllisiä työntekijän vahvuuksia ovat tehokas työote ja vahvuus suoriutua työtehtävistään (Hakanen 2002: 42–58; Schaufeli, Salanova & Gonzalez-Roma 2002: 71–92).

Yllä oleva malli on Peter Warrin (1990) luoma ”vitamiinimalli” jota Hakanen ja monet muut tutkijat ovat jatkjalostaneet omissa tutkimuksissaan. Hakasen työn imua on hyödynnetty muun muassa Työterveyslaitoksen tutkimuksessa, jossa selvitettiin pitkittäistutkimuksen keinoin, onko työn imu myönteinen hyvinvoinnin tila ja voidaanko tätä kehittää. Kyselytutkimuksen päätuloksena oli, että työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu ja tuottaa ja työn imun myötä luovuus paranee. Työn

imulla on vaikutusta niin julkisten kuin yksityisten organisaatioiden menestykseen. (Hakanen & Perhoniemi 2012.) Aholan, Eskelisen, Heikkilä-Tammen, Kuu-  
lan, Larjovuoren ja Nuutisen (2018) tutkimuksessa tavoitteena oli tuottaa tutki-  
mustietoa työntekijöiden työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä yhteydestä  
finanssialan yrityksessä. Tämäkin tutkimus toteutettiin kyselynä, jonka avulla mi-  
tattiin työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa ja työn tuottavuutta. Tutkimuksessa  
havaittiin, että työn imua kokevat ovat keskimäärin tuottavampia kuin harvemmin  
työn imua kokevat.

Työhyvinvointiin liittyvillä kehikoilla on paljon yhtäläisyyttä ja kuitenkin erilaiset  
painopistealueet. Kehikot kertovat näiden lähtökohdista, esimerkiksi Mankan ke-  
hikossa on kiinnostuttu positiivisesta psykologiasta ja korostetaan, että ihminen  
voi vaikuttaa omaan tapaansa ajatella, kun taas Maslow'n tarvehierarkiassa, jonka  
perustana on ihmisen perustarpeet, työhyvinvointi lähtee näiden tasapainosta.  
Näissä kaikissa kehikoissa työhyvinvoinnin ajatellaan olevan monen tekijän  
summa.

#### 2.2.4 Työhyvinvoinnin lähikäsitteitä

Lähimpänä työhyvinvoinnin käsitettä on työkyky. Yleisen Suomalaisen Ontologian  
(YSO) mukaan työhyvinvoinnin kanssa lähes samaa tarkoittaviksi eli assosiatiivi-  
siksi käsitteiksi voidaan lisäksi mieltää ainakin työn imu, työrauha, työtyytyväisyys  
ja työviihtyvyys. Näiden lisäksi seuraavassa käsitellään myös työilmapiirin ja työn-  
ilon käsitteitä.

*Työrauha* – Maslow'n tarvehierarkiaa mukaillen työrauha sijoittuu lähelle turval-  
lisuuden perustarvetta, jolloin kyseessä on esimerkiksi työsuhteen pysyvyys. Työ-  
rauha määritellään työyhteisössä yhdessä onnistumiseksi. Rauhallisessa työilma-  
piirissä työnteko on innostavaa ja kaikki työyhteisön jäsenet otetaan huomioon,  
eikä keskittyminen häiriinny psykologisilla peleillä tai valtataisteluilla. Tällöin jo-  
kainen työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvostettu. (Maslow 1987: 18–19;  
Manka 2007; Joo & Lee 2017: 206–221.) Rauramon (2009: 4) mukaan työrauha  
ilmenee työyhteisössä hyvinä käytöstapoina ja toisten kunnioituksena. Esimie-  
hellä on vastuu työrauhan säilyttämisestä. Turvallisessa työympäristössä työ tuot-  
taa iloa tekijöilleen ja hankalat asiat uskalletaan ottaa puheeksi pelkäämättä arvo-  
ristiriitojen syntymistä. (Manka & Partti 2011: 122–130.)

*Työtyytyväisyys* – Herzbergin (1959) mukaan työtyytyväisyys on työntekijän oma  
käsitelmä siitä, miten tyytyväinen hän on työyhteisöönsä. Herzbergin työtyytyväisyy-  
den kaksifaktoriteoria määrittelee työtyytyväisyyden työntekijän käsitykseksi tyy-  
tyväisyydestä omaan työyhteisöönsä. Teoria sisältää positiivisen ja negatiivisen

työtyytyväisyyden osa-alueen. Positiiviseen osa-alueeseen kuuluvat motivaatiotekijät, jotka liittyvät työn sisältöön ja asenteeseen. Negatiiviseen osa-alueeseen kuuluvat työympäristöön liittyvät fyysiset ja psykososiaaliset tekijät, jotka aiheuttavat työntekijässä negatiivisia tunteita. (Malik & Naeem 2013: 1031–1036.) Vastaavasti työntekijän tyytymättömyys nykyiseen työhön tai työympäristöön lisää työpaikan vaihtohalukkuutta (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993). Tyytymättömyys työhön voi lisätä työntekijässä työpaikan vaihtohalua, jolloin työntekijä vapaaehtoisesti pyrkii muualle töihin. Tämän kaltainen pyrkimys on osa laajempaa prosessia, jonka sysää liikkeelle tyytymättömyys työympäristöön tai nykyiseen työhön. Työpaikan vaihtamista on aiemmissa tutkimuksissa selitetty organisaatioon sitoutumisella, stressillä tai sosiaalisella tuella. (Mor Barak, Nissly & Levin 2001: 625–661.)

Työtyytyväisyys voidaan määritellä henkiseksi hyvinvoinniksi. Henkinen hyvinvointi ja työtyytyväisyys eivät ole synonyymejä, koska työtyytyväisyyteen liittyy lisäksi kokemus työntekijän työlleen asettamien odotusten ja tavoitteiden täyttymisestä. Lähellä työtyytyväisyyskäsitettä on myös työviihtyvyyden käsite, joka ilmentää työhön sitoutumista. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1993: 81; Feldt & Ruoppila 1993; Hodson 2002: 291–317; Riikonen 2003: 74–89; Feldt, Kinnunen & Mauno 2005a; Martikainen 2006: 26–27; Pyöriä 2012: 7–22; Boxall & Macky 2014: 963–984.) Lee (2019: 1409–1421) tutki työtapoja, tunteita ja työtyytyväisyyttä sairaanhoitajien työssä. Tutkimus osoitti, että tunteilla ja työtyytyväisyyden kokemuksella on voimakas yhteys. Työtyytyväisyys vaikutti työkykyyn positiivisesti ja ergonomiaongelmat vastaavasti vähensivät sitä. Felstead, Gallie ja Green (2015) ovat todenneet työtyytyväisyyden olevan yhteydessä työssä oppimiseen ja oman osaamisen hyödyntämiseen. Maslow'n tarvehierarkiassa nämä ovat itsensä toteuttamisen perustarpeita (ks. Maslow 1970: 46–48). Herzberg on kuitenkin todennut sen, että puutteet motivaatiotekijöissä eivät lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä, vaan vähentävät tyytyväisyyttä. (Herzberg, Mausner & Snyderman 1959: 114–115.)

*Työviihtyvyys* – Työviihtyvyys on työhön sitoutumisen ilmentymä, ja käsitteenä se on lähellä työtyytyväisyyttä (Meyer, Allen & Smith 1993: 538–551; Saari & Pyöriä 2012: 41–60). Työviihtyvyys voidaan määritellä monien työhön liittyvien positiivisten tekijöiden summaksi (Toropainen 1990: 119), ja se perustuu johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyöhön sekä vuorovaikutukseen. Työviihtyvyyteen kuuluvat työpaikan sosiaaliset suhteet, oman työn hallinta ja osaaminen (Pöyhönen 1975: 8; Lehto & Sutela 2008: 191–197; Jain, Giga & Cooper 2009: 256–273; Stenman, Vähäkangas, Salo, Kivimäki & Paasivaara 2015: 31–42). Työntekijän osaamisella ja psyykkisillä perustarpeilla on yhteys koettuun työviihtyvyyteen

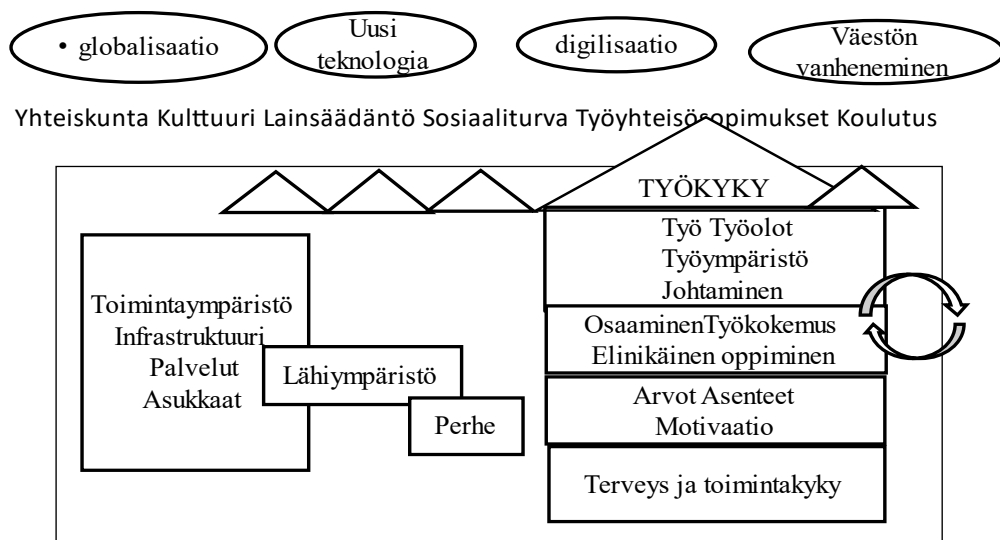
(Van Hooff & De Pater 2019: 1027–1035). Lisäksi monet korostavat hyvää tiedonkulkua työyhteisöön liittyvät tekijät (Yrjänheikki & Savolainen 2000: 177–183).

*Työilmapiiri* – Työilmapiiri on työyhteisössä vallitseva tunnetila, johon vaikuttavat useat työympäristöön liittyvät tekijät. Esimerkiksi Kuntatyö 2010 -tutkimuksen mukaan työilmapiiri koetaan terveysalalla hyväksi huolimatta työn kuormittavuudesta (Forma, Kaartinen, Pekka & Väänänen 2010: 39–56). Yhteisöllisyyden kokeminen on merkittävä tekijä erityisesti ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnille. Yhteisöllisyys ilmenee yhteistoiminnallisuutena, yhteenkuuluvuutena, positiivisina tunnekokemuksina ja yhteisesti luotuna tunneilmapiirinä. Hoitajat korostavat yhteisen toiminnan merkitystä, sosiaalisuutta ja sosiaalisten suhteiden tärkeyttä työilmapiirin rakentumisessa. (Utriainen 2009: 120.) Positiivisen työilmapiirin rakentaminen edellyttää toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta. Yleensä työpaikoilla korostetaan yhteisen toiminnan merkitystä, sosiaalisuutta ja sosiaalisten suhteiden tärkeyttä. Hyvään työilmapiiriin kuuluvat henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet omaan työhönsä ja yhteisesti sovitut pelisäännöt. (Utriainen 2009: 117–119.) Positiivinen ilmapiiri lisää työntekijöiden innovointia ja luovuutta tiimityössä, ja tästä hyötyy myös työnantaja (Xu, Jiang & Wang 2019: 848–872).

*Työnilo* – Työ tuottaa parhaimmillaan tekijälleen *iloa*, jos työntekijällä on mahdollisuus käyttää omia tietojaan, taitojaan ja osaamistaan hyväksi työtehtävissä, ja jos työntekijän osaaminen on suhteessa työn vaatimuksiin. (Budd & Spencer 2014: 181–196.) Työnilon taustalla on positiivinen tunne (Kauko-Valli & Koiranen 2010: 100–110). Ihmisen perustunteisiin kuuluvat ilo ja suru, joista filosofi De Spinozan (1632–1677) mukaan muut tunteet ovat johdettavissa (Kolari 2010: 61–62.) Parhaimmillaan työntekijän kokema työnilo voimaannuttaa, ja tämän merkitys on suuri koko työyhteisölle (Vesterinen 2013: 153). Varilan ja Lehtosaaren (2001: 51) mukaan oppimisteorioissa työnilo jakaantuu aktiiviseksi ja passiiviseksi. Passiivinen työnilo ilmenee työntekijän ja työyhteisön tyytyväisenä vuorovaikutussuhteena, jolloin työnteko on miellyttävää ja ennakoitavaa. Aktiivinen työnilo, positiivinen tunnetila tai mieliala ilmenevät työntekijän oman toiminnan kautta. Esimerkiksi Mankan ja Partin (2011: 76–77) mukaan työnilo on työntekijän yksilöllinen ja työyhteisön kokemus. Työnilon kokemukseen tarvitaan useita positiivisia tekijöitä, joita ovat organisaation toimivuus, kannustava ja osallistava johtaminen, avoin työilmapiiri ja vuorovaikutus. Lyhyesti todettuna työnilon perustana on mielekäs työ. (Juuti & Vuorela 2002: 70.) Toisaalta Paasivaara (2009: 45) on todennut, että työnilo on jokaisen työntekijän oma valinta. Työnilo on parhaimmillaan työyhteisössä jaettua sosiaalista iloa (Kauko-Valli & Koiranen 2010: 101–102).

*Työkyky* – Työkyky on työhyvinvoinnissa keskeisessä asemassa, sillä työkyky rakentuu ihmisen omien voimavarojen ja työn vaatimuksien välisestä tasapainosta. Työkyvyn käsitteeseen sisältyy samoja määreitä kuin työhyvinvointiin. Työkyky voidaan määritellä ihmisen fyysiseksi, psyykkiseksi ja sosiaalisesti terveydeksi, resursseiksi ja toimintaedellytyksiksi selviytyä työstä tasapainoisesti. (Ilmarinen 1992: 8–10; Matikainen 1995: 31–32; Kehusmaa 2011: 27; Laine 2013: 23.)

Työkyvyn kokemiseen vaikuttavat työpaikka, työnteko, työyhteisö, yksilön elintavat, terveydentila ja elämäntilanne. Organisaatiossa työkyvyn kehittäminen on yksilön, työorganisaation ja yhteiskunnan vastuulla. (Virolainen 2012: 11–14.) Työhyvinvointia tarkastellaan usein näiden kolmen osapuolen kesken (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 13). Työkykyä voidaan myös tarkastella emeritusprofessori Juhani Ilmarisen työkykytalon avulla (ks. kuvio 8). Ilmarisen työkyvyn talomallia pidetäänkin yleisesti mallina, jolla voidaan selkeyttää työkyvyn monimuotoista käsitettä. Vaikka hän korostaakin yksilön vastuuta huolehtia omasta työkyvystään, päävastuussa ovat kuitenkin talon neljännessä kerroksessa sijaitsevat työyhteisötekijät. Lisäksi talon kaikkia kerroksia tulisi pystyä kehittämään koko työuran ajan. Työelämä muuttuu nopeasti, jolloin on tärkeää varmistaa kerrosten yhteensopivuus jatkuvissa muutoksissa. (Kauhanen 2016: 23; Työterveyslaitos 2019.) Työkyvyn talomalliin sisältyy useita työhyvinvoinnin osa-alueita, joiden tiedetään vaikuttavan keskeisesti työhyvinvointiin. (Ilmarinen 2006:80). (ks. kuvio 8)



**Kuvio 8.** Työkyvyn talomalli (mukaillen Ilmarinen 2006: 80).

Työkyvyn talomalli perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talon kivijalkana on työntekijän terveys ja toimintakyky, jotka muodostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Osaamisen perustana on peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Työelämän arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Sharvari & Kulkarni 2019: 64–67.) Kuvion ylin kerros kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Tekijät ovat tasapainossa, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan. (Kehusmaa 2011: 27–28; Työterveyslaitos 2013: 98; Vesterinen 2013.) Tässä tutkimuksessa Ilmarisen työkyvyn talomallin piirteitä on nähtävissä myös tutkimusympäristön työhyvinvointiohjelmassa.

Pursio (2021) on hyödyntänyt työkyvyn käsitettä tutkiessaan metsäkoneyrittäjien ja metsäkonekuljettajien työkykyisyyttä. Pursion mukaan työkyky on käsitteenä työhyvinvointia rajatumpi ja selkeämpi. Hän arvelee, että työkyvyn käsitteeseen heijastuvat yhteiskunnan ja työelämän muutokset. Työkyvyn käsite elää ajassa, kuten työn tekemisen sisältö ja olosuhteetkin. Työkykyindeksiin perustuen Pursio esittää, että työn hallinta, niin vaatimusten kuin voimavaroista huolehtimisen osalta, on työntekijöiden työkykyä tukeva tekijä, johon voidaan puuttua jo ennalta johtamisen keinoin.

Tänä päivänä työhyvinvoinnista on saatavissa paljon tietoa ja olemassa hyviä käytänteitä. Jokainen organisaatio kehittää kuitenkin oman työhyvinvointiohjelmansa omalle organisaatiolle sopivaksi hyväksi osoittautuneiden käytäntöjen mukaan. Työhyvinvoinnin kehikoilla, malleilla ja lähikäsitteillä on paljon yhtäläisyyksiä mutta myös hyvin erilaisia painopisteitä. Mallit yms. kertovat hieman niiden kehittäjistä ja heidän näkökulmistaan työhyvinvointiin liittyen. Maslow'n tarvehierarkiateoria (1943) antaa pohjaa ja teoreettisen juuren työhyvinvointi-ilmiön ymmärtämiseen ja tulkintaan. Vaikka tarvehierarkialla on jo ikää, sitä käytetään edelleen esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksissa. Esimerkiksi Mankan kehittämässä mallissa on kiinnostuttu positiivisesta psykologiasta, ja se korostaa yksilön vaikutusta omaan mieleensä ja näin yksilön omaa suhtautumista työntekoon. Kun työhyvinvointi on tasapainossa, työn myönteiset piirteet ovat isommat kuin sen kuormittavat tekijät. (2015.) Hakasen työn imulla ymmärretään positiivista tunnetta, joka liittyy työn tekemiseen, joka ilmenee ihmisen tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön liittyen.

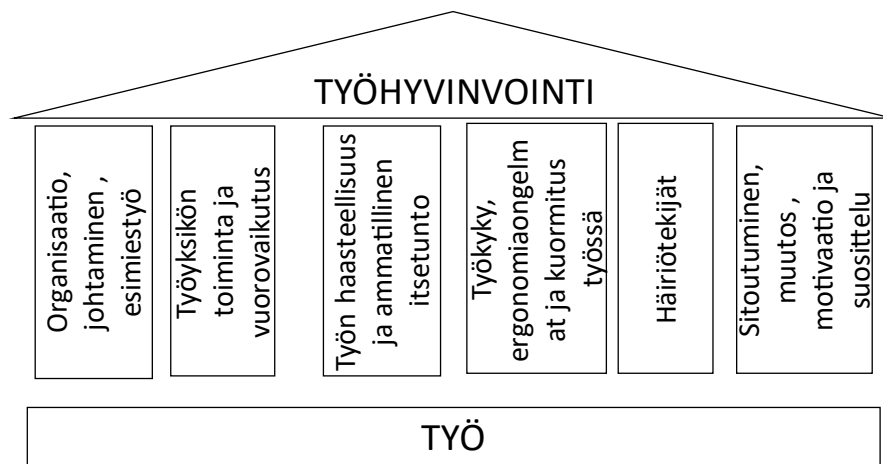
Kaikissa yllä esitetyissä työhyvinvointiin liittyvissä kehikoissa on nähtävissä, että työhyvinvointi on monen tekijän summa. Kehikoissa nämä tekijät ovat hieman eri tavoin yhteydessä toisiinsa ja niillä on erilaisia painotuksia. Esimerkki painotuksesta on se, että kenelle vastuu työhyvinvoinnista viime kädessä kuuluu. Yhdessä



kehikossa painotuksena voi olla esimieheen liittyvät tekijät, kun taas toisessa kehikossa yksilö itse on vastuussa omasta työhyvinvoinnista. Seuraavaksi selvitetään tähän tutkimukseen liittyvät työhyvinvoinnin osa-alueet.

## 2.3 Työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet

Tutkimusympäristössä työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi määritellään työyhteisön johtaminen, oman työyksikön toiminta ja vuorovaikutus, työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto, oma työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä, häiriötekijät, sitoutuminen ja motivaatio sekä muutoksen kokeminen ja työpaikan suosittelu muille (ks. kuvio 9). Edellä esitetty määrittely perustuu vuoden 2000 HUS-muutostutkimukseen. Kyselyyn vastasi silloin 47 % koko henkilöstöstä. Arviointitutkimuksen toteuttivat Kuopion yliopiston terveyshallinnon ja talouden laitos sekä Työterveyslaitoksen psykologian osaston tutkijat. Tutkimuksen kohteena olivat tuolloin kaikki HUS-yhtymän toimialat ja koko henkilöstö. HUSin muutostutkimuksen toisessa vaiheessa kehitettiin työolobarometri. (HUS henkilöstökertomus 2002: 3; Kinnunen & Lindström 2005: 1–16). Vuodesta 2006 alkaen HUSissa on vuosittain systemaattisesti mitattu henkilöstön mielipiteitä organisaation toiminnasta, johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja omasta hyvinvoinnista. Työolobarometrin (TOB) avulla tunnistetaan työyhteisön kehittämistarpeet ja vahvuudet sekä priorisoidaan kehittämiskohteet. TOB-tulosten avulla seurataan henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvointiohjelman tavoitteiden toteutumista. Työhyvinvointiin liittyvien parametrien mittaamisella saadaan tietoa organisaation työhyvinvoinnin tilasta. TOB-tuloksia käytetään myös tässä tutkimuksessa lisämittarina. Kuviossa 9 on kuvattuna tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin talo.



**Kuvio 9.** Työhyvinvoinnin talo tässä tutkimuksessa.

Yllä olevassa työhyvinvoinnin talossa on nähtävissä tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueet. Työhyvinvoinnin talossa on samoja tekijöitä, joita on aiemmin käsitelty luvuissa 2.2.1, 2.2.2 ja 2.2.3.

### 2.3.1 Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö

Organisaatiolla tarkoitetaan niitä fyysisiä, inhimillisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia, jotka joukko ihmisiä muodostaa tietyn toiminnan tarkoitukseen (Shafritz & Ott 2001; Hatch 1997). Maslow'n tarvehierarkiassa organisaation toiminta on nähtävissä tarvehierarkian jokaisella tasolla (Maslow 1970: 35–58). Rauramon (2004:40) mukaan Maslow'n tarvehierarkian fysiologinen tarve ja turvallisuuden tarve toteutuvat silloin, kun johtamisella ja esimiestyöllä saavutetaan me-henkeä työskentelemällä ryhmissä ja tiimeissä. Organisaatiossa joko mahdollistetaan tarpeiden tyydytys kokonaan, puutteellisesti tai ei lainkaan. Barnardin (1938; 1968) mukaan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on hyvä taito täsmentää organisaation tavoitteita, pystyä keskustelemaan ymmärrettävästi ja luomaan yhteisöllisyyttä.

Fysiologisissa perustarpeissa organisaation toiminta näkyy työkuormituksen kautta sekä esimerkiksi hyvänä työpaikkaruokailuna ja laadukkaana työterveys-huoltona. Organisaatiot tarvitsevat hyvinvoivia työntekijöitä, jotka ovat parhaimmillaan hyvin tuottavia. Useissa tutkimuksissa on todettu hyvän työhyvinvoinnin selkeä yhteys tuottavuuteen. (Kesti & Kesti 2017: 3.) Esimiehen roolissa korostuvat tavoitteiden asettaminen ja yhteensovittaminen sekä henkilöstön työkyvyn tukeminen (Viitala 2017: 448–450; Pakarinen & Hakonen 2018: 1, 6–7).

Turvallisuusnäkökulma korostuu työsuhteen pysyvyytenä, työympäristön turvallisuutena ja työsuojelun toimivuutena. Johtamisella ja esimiestyöllä vaikutetaan suoraan tai välillisesti organisaatioiden koko toimintaan. Esimiehen odotetaan käyttäytyvän tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti koko henkilöstöä kohtaan. (Ikola-Norrbacka 2010: 185–187.) Esimies toimii johdettavan yksikkönsä puolesta puhujana oman työyhteisönsä ja toisaalta oman esimiehensä suuntaan. Työhyvinvointi lisääntyy esimiehen kohdatessa työntekijät tasavertaisina yksilöinä. Työntekijät, jotka arvioivat oman esimiehensä johtamisen hyväksi ja arvostavaksi, saavat esimieheltään usein myös enemmän resursseja ja tukea. (Graen & Uhl-Bienin 1995; Coglisher, Schriesheim, Scandura & Gardner 2009.)

Sosiaalinen perustarve ilmenee hyvänä työilmapiirinä, yhteistyön sujumisena ja organisaation toimivina käytänteinä konfliktien käsittelyssä sekä organisaation kykyä hyödyntää ulkopuolisia tahoja, kuten esimerkiksi työterveyshuoltoa ja muita tukiverkkoja. Johtamiseen ja esimiestyöhön panostetaan entistä enemmän, koska hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä saadaan työyhteisöissä paljon enemmän aikaan. Oleellista on alaisten oma vastuu työyhteisön toimivuudesta ja työhyvinvoinnista. Työntekijät kokevat työnteon palkitsevana ja mielekkäänä, mikäli organisaation johtaminen on hyvää (Anttonen & Räsänen 2009: 21, 30). Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella on yhteys koettuun työhyvinvointiin. Fischerin (2012: 43–44) mukaan johto toimii roolimallina henkilöstölle positiivisen käyttäytymisen muodossa. Johto innostaa ja myötäelää henkilöstön mukana, mikä edesauttaa hyviä työyhteisötaitoja. Toisaalta eräässä tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin johdon vaikutusta eri maiden (Australia, Isossa-Britannia ja Italia) julkisen terveydenhuollon työntekijöiden käsityksiin hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja harkintavallasta, ilmeni, että johdolla on kyllä näihin vaikutusta, mutta enemmän vaikutusta oli kuitenkin kunkin maan hallinnollisilla käytänteillä. Johdon toiminnalla oli selvästi enemmän vaikutusta, kun asiaa selvitettiin yksityissektorilla työskenteleviltä sairaanhoitajilta kuin julkisella sektorilla työskenteleviltä. (Brunetto, Xerri, Trincherro, Beattie, Shacklock, Farr-Wharton, & Borgonovi 2018.)

Arvostuksen tarve organisaatiossa on kyseessä silloin, kun hyvinvointia ja tuottavuutta tuetaan yhteisillä arvoilla, ja organisaatiossa on avoin ja keskusteleva tiedonkulku. Henkilöstölle on tärkeää saada tehdä työnsä laadukkaasti oman arvopohjansa ja ammattietiikkansa mukaisesti (Utriainen 2009: 77, 120). Mankan ja Hakalan (2011: 7) mukaan työhyvinvointi lisää organisaation tuottavuutta ja sillä on tärkeä merkitys organisaatioille kilpailtaessa ammattitaitoisista henkilöresursseista. Esimerkiksi STM:n koordinoimassa Työn ja hyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa (2020) todetaan, että tuottavuuden kasvaessa luodaan myös uusia työtehtäviä, mikä lisää työvoiman kysyntää. Tuottavuuden kasvaessa tarvitaan

toimintatapojen uudistamista ja uutta osaamista. Tämä työ tehdään pääosin työpaikoilla, ja se edellyttää työpaikoilla hyvää johtamista ja työhyvinvointia. Kilpailukyky edellyttää osaavia ja hyvinvoivia työntekijöitä, joten avain tähän on työpaikkojen onnistuminen työhyvinvoinnin kehittämistyössä. (STM 026:00/2020.)

Baptisten (2008) mukaan julkisen sektorin tulostavoitteiden saavuttamisella ja hyvällä työhyvinvoinnilla on selkeä yhteys. Grumanin ja Saksin (2011) mukaan tuottavuus paranee, kun organisaatioissa yhdistetään sitoutumiseen liittyvät avaintekijät suorituskyvyn johtamiseen.

Itsensä toteuttamisen tarve tyydyttyä organisaatiossa silloin, kun työtehtävissä sallitaan luovuus ja vapaus ja mahdollistetaan mielekäs työn tekeminen sekä yksilön että työyhteisön tasoilla. (Rauramo 2008: 27; ks. Maslow.) Toisaalta Hackman ja Oldhan (1976) ovat esittäneet, että autonomia johtaa parempaan vastuuseen omasta työstä, mikä puolestaan selittää korkeampaa motivoitumista ja tyytyväisyyttä työhön sekä suoritusten kohentumisen. Mankan (2007: 75) mukaan tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu työhyvinvoinnin, osaamisen sekä asiakastytyväisyyden kulkevan käsi kädessä.

Vaikka julkisella ja yksityisellä sektorilla asetetaankin organisaatioille erilaisia tulostavoitteita, yhteistä niille on, että alasta riippumatta organisaatioissa korostetaan suorituskyvyn johtamista ja painotetaan työn tuloksellisuutta (Gruman & Saks 2011). Organisaatioiden tuloshakuisuuden myötä saattaa työntekijöiden työhyvinvoinnin merkitys unohtua organisaation tuloksenteossa. Esimerkiksi Utraiosen (2009: 23) ja Millerin (2016) mukaan työhyvinvointi on kiistatta merkittävä kilpailuetu organisaatioille. Organisaatioiden muutosvauhti on nopeaa, ja ydinosaajiin kannattaa investoida. Työyhteisöjen muutoksessa esimiehen pehmeistä taidoista on tullut aiempaa tärkeämpiä. (Sharvari & Kulkarni 2019: 64–67.) Ochoan, Lepeleyn ja Essensin (2019) mukaan löytyy kuitenkin organisaatioita, jotka eivät pidä työntekijöiden työhyvinvointia lainkaan tärkeänä. Toisin kuin Kesti ja Kesti (emt. 2017), Koski, Järvensivu ja Nikkanen (2014: 99) suhtautuvat skeptisesti tuottavuuden ja työhyvinvoinnin väliseen yhteyteen, sillä sitä ei ole heidän mukaansa tieteellisesti osoitettu.

Julkisen sektorin organisaatiot tarvitsevat kokonaisvaltaisen otteen johtamisesta ja johtamisjärjestelmästä sekä organisaatioiden yhteistoiminnasta (Tarkkonen 2016: 104). Varsin usein törmätään kustannusten säästämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen yhä vähemmillä henkilöstöresursseilla. Kustannusten säästäminen ei kuitenkaan saa tapahtua työhyvinvoinnin kustannuksella, mikäli organisaatio haluaa tuottaa laadukkaita palveluja asiakkaille. (Cunningham & James 2009.) Tuottavuuden parantamiseksi tarvitaankin työntekijöiden kannustamista ja palkitsemista. Kuusela (2013) määrittelee kannustamisen tietoiseksi kuuntelemiseksi ja

mielipiteen kysymiseksi. Kannustettaessa työntekijää hänet otetaan aidosti mukaan päätöksentekoon ja pohtimaan työhön liittyvien ongelmien ratkaisuvaihtoehtoja.

### 2.3.2 Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus

Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus ovat Maslow'n tarvehierarkiassa sosiaalisuuden ja arvostuksen perustarpeita, jotka ilmenevät työyhteisön hyvänä ilmapiirinä, yhteistyön sujumisena, hyvänä esimiestyönä ja erilaisuuden arvostuksena, mukaan lukien ammattiryhmien yhteistyö (Maslow 1970: 43–45; Rauramo 2008: 27–28). Työyksikön toiminnan ja vuorovaikutuksen ulottuvuudet kuuluvat hyvinvoinnin sosiaaliseen osaan. Työyksikön toiminnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen (Juholin 2007.) Johdon tulisiikin siksi keskittää huomionsa erityisesti muutosviestinnän hallintaan (Schaufeli 2018: 1766–1732). Tästä syystä organisaatioissa tapahtuvat muutokset on hyvä käsitellä työntekijöiden kanssa. (El-Farra, & Badawi 2012: 161–184).

Nykyään puhutaan paljon myös työntöön kehittämisestä eli ”tuunaamisesta”, jolla viitataan toimintaan, jossa työntekijä kehittää omaa työtään itselleen paremmin sopivaksi mahdollisuuksiensa mukaan (Robledo, Zappala & Topa 2019: 1376). Työn tuunaamisessa tarkoitetaan omien työtehtävien työstämistä itselle paremmin sopiviksi, ja se voi merkitä omien unelmien toteutumista nykyisessä työssä. Oman työn työstäjä ottaa aktiivisen roolin oman työnsä kehittämisessä eikä odota tämän olevan vain työnantajan tehtävä. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan useissa työtehtävissä on mahdollista muokata omaa työtä paremmin itselle sopivaksi.

Lucia-Casademuntinin, Cuéllar-Molinan ja García-Cabreran (2018: 716–740) tutkimuksessa käsiteltiin organisaatiomuutosta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena 18 eri maassa, ja siihen osallistui yli 10 000 työntekijää. Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiomuutoksilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttivat myös kulttuurilliset tekijät. Kulttuuri kuvastaa ihmisryhmän, kuten esimerkiksi yhteiskunnan, yksittäisten jäsenten jakamia arvoja, joilla on vaikutusta heidän käsityksiinsä, käyttäytymiseensä ja sosiaalisiin suhteisiin. (Hofstede 1984.) Koska työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavat yhteiskunnassa vaikuttavat arvot, ihmiset eivät myöskään reagoi samoin työpaikkojen tarjoamiin kannustimiin (Stone & Deadrick: 2015). Parent-Lamarche ja Marchand (2019: 298–317) tutkivat lähes 2 000 kanadalaisen työntekijän luonteenpiirteiden vaikutusta työyhteisöjen työhyvinvointiin yli 60 yrityksessä. Havaintojen mukaan luonteenpiirteet eivät selittäneet työyhteisöjen

työhyvinvointia, sillä työyhteisöjen olosuhteilla oli suurin vaikutus työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Turvallisuuden tarpeiden ja työympäristön välillä voi esimerkiksi Jilken (2016: 370–396) mukaan ilmetä ristiriitoja. Hän tarkasteli ympäristön vaihdosta Itä- ja Länsi-Saksojen yhdistymisessä. Tutkimuksen hypoteesina oli, että työtyytyväisyys nousisi muutoksessa, mutta alkuun työhyvinvointi kuitenkin laski. Kolmen vuoden kuluttua työhyvinvointi nousi entiselle tasolle. Jilken (emt.) mukaan syynä työhyvinvoinnin paranemiseen oli ennen kaikkea turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen, joka johtui talouden ja työllisyyden vakiintumisesta. Voidaankin sanoa, että työyksikön toiminnalla ja sen vuorovaikutuksella ympäristöönsä on keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa (Juuti & Salmi 2014: 119).

Viestinnän merkitys korostuu johtamisessa ja esimiestyössä. Johtaminen, esimiestyö ja sosiaaliset suhteet liittyvät useiden tutkimusten mukaan oleellisesti työhyvinvointiin. Erityisesti vuorovaikutteinen johtaminen on yhteydessä hyvään työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja organisaatioissa jatkamiseen. (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman 2010: 107–139.)

Nykyisin organisaatioissa tehdään paljon tiimityötä. Tiimityön onnistuminen edellyttää panostamista esimiestyöhön ja henkilöstön työhyvinvointiin, organisaation tuen saamiseen ja ryhmätyöskentelyyn. Tätä tukee esimerkiksi tutkimus, jossa tarkasteltiin leikkaussalissa tiimityötä tekeviä sairaanhoitajia. Tutkimus osoittaa, että tiimien vuorovaikutukseen kannattaa panostaa, koska sillä on vaikutusta potilaan hyvään hoitoon ja asiakastyytyväisyyteen. (Ahmed 2019.) Oman haasteensa johtamiseen tuovat verkostot. Ihmisten johtaminen on nykyään haasteellista monimutkaisissa ja alati muuttuvissa verkostoissa. Yksityiskohtaisen ohjauksen sijaan esimiesten tulee tarjota työntekijöille riittävästi resursseja, sopivasti kannustusta ja innostusta sekä informaatiota organisaatioiden monimutkaisista toimintaympäristöistä ja kehityshaasteista. (Alasoini 2012: 11; Samul 2019: 267; Almeida 2019.)

Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalan työntekijät kokevat työnsä kiireiseksi ja heillä on vähäiset vaikutusmahdollisuudet omaan työmääräänsä (Piirainen, Hirvonen & Elo 2003; Utriainen 2009: 98; Laine, Kokkinen & Kaarlela-Tuomaala 2011). Kiire ja vähäiset henkilöstöresurssit ovat haaste myös hyvälle perehdytykselle. Hyvän perehdyttämisen myötä uusi työntekijä saa heti oikean työskentelymallin ja työturvallisuus paranee. (Viitala 2017: 1–7.) Hyvällä perehdyttämisellä on myös positiivista vaikutusta poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Nämä vaikuttavat alentavasti esimerkiksi henkilöstökustannuksiin. (Kangas 2000: 5–6.)

Rakentavan palautteen antaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin (Berlin 2008). Berlin (2008: 214–216) mukaan asiallisen ja arvostavan palautteen saaminen auttaa työntekijöitä menestymään tehtävissään. Positiivinen palaute innostaa, koskettaa ja lähentää työntekijöitä. Korjaava palaute kertoo esimiehen välittämisestä ja antaa tietoa kehittämisen kohteista. Asiallisesti annettu korjaava palaute on rakentavaa, nostaa työsuoritusten tasoa ja auttaa henkilöstöä kehittymään.

Työntekijät tukeutuvat toisiinsa, kun työn vaatimukset kuluttavat heidän fyysisiä ja psyykkisiä voimavarojaan (Breevaart & Tims 2019). Mielekäs ja palkitseva työ syntyy silloin, kun työn vaatimat resurssit eli työn itsenäisyys, monimuotoisuus, työtaitojen käyttö ja sosiaalinen tuki ovat tasapainossa. Toiminnallisten tekijöiden avulla edistetään työntekijän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä työssään. (Bakker & Oerlemans 2019; Van Veldhoven, Van den Broeck, Daniels, Bakker, Tavares ja Ogbonnaya 2020.) Työpaikoilla tulisikin entistä enemmän kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja lisätä työntekijöiden voimaannuttavia tekijöitä (Mäkikangas 2007: 51). Tätä tukee muun muassa tutkimus, jossa tarkasteltiin julkisella sektorilla palvelumotivaatiota, yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteisöllistä vastuuntuntoa. Sen mukaan nämä kolme tekijää yhdessä selittävät työhyvinvoinnin positiivista kokemusta. Yksittäisen työntekijän oma painoarvo työhyvinvoinnissa voi kuitenkin vaihdella, ja jokin näistä tekijöistä voi olla kokonaan poissa. (Boyd, Nowell, Yang & Hano 2018; Boyd & Nowell 2020).

### 2.3.3 Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto

Maslow'n tarvehierarkiassa työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto liittyvät arvostuksen ja itsensä toteuttamisen perustarpeisiin (Rauramo 2008: 27). Kysymys on oman työn ja osaamisen hallinnasta sekä arvostuksen tarpeesta ja myönteisestä minäkuvasta (Maslow 1970: 46–48.). Työyksikön työn haasteellisuuden ja ammatillisen itsetunnon osa-alue kuuluu hyvinvoinnin psyykkiseen osaan.

Haasteelliset työtehtävät ja ammatillisen itsetunnon kokemukset lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto vaikuttavat siis työtyytyväisyyden kokemukseen. (Juuti & Salmi 2014: 37–38; Malik & Naeem 2013.) Työntekijän tehtävien tulee olla riittävän haasteellisia ja ammatillista itsetuntoa kohottavia. Työn haasteellisuus määrittää henkilökohtaisiksi ja ammatillisiksi työn vaatimuksiksi. Mikäli työn ammatilliset vaatimukset ovat liian suuria, työn haasteellisuus voi johtaa kohtuuttomiin, työsuoritusta heikentäviin paineisiin ja pettymykseen. Tästä syystä organisaatioissa on tärkeää investoida työhyvinvointiohjelmiin. (Khatri 2019.) Ammatillinen itsetunto määrittää

vastaavasti oman pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemukseksi työssä. Pystyvyyden ja aikaansaamisen kokemukset vähenevät työuupumuksen kehittyessä. (Tuunainen, Akila & Räisänen 2011: 1139–1146.)

#### 2.3.4 Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä

Työkyvyn perusta on fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa toimintakyvyssä. Maslow'n tarvehierarkiassa ergonomiaan liittyvät tarpeet kuuluvat fysiologisiin perustarpeisiin (Maslow 1970: 35–38).

Työkykyä voidaan tarkastella Ilmarisen talomallin avulla myös niin, että Maslow'n tarvehierarkian jokainen perustarve näkyy mallissa. (Maslow 1970: 35–58; Ilmarinen 2006.) Organisaatioiden pitäisi tunnistaa selkeämmin ne tekijät, jotka aiheuttavat työntekijöissä fyysistä ja psyykkistä ylikuormitusta (Engelbrecht, de Beer & Schaufeli 2020: 59–70). Nykyisin työn luonne on muuttunut nopeatemposeksi, tietokoneen äärellä tehtäväksi istumatyöksi, mikä lisää ergonomisia ongelmia. Teknologian myötä työntöön avuksi on tullut digitaalisia työkaluja. Pääte- ja istumatyö voivat aiheuttaa ergonomiaongelmia, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksia, mutta myös työssä uupumista. (Työterveyslaitos 2011: 29).

Ergonomia tarkoittaa ihmisen, työtilanteiden sekä työn turvallisuuden ja terveellisyuden kehittämistä. Työpaikan ergonominen toiminta on ihmisen ja työn sovitamista yhteen, jolloin työ ja tekniikka sopeutetaan ihmisen ominaisuuksiin. (Iivanainen, Jauhiainen & Pikkarainen 2001: 191.) Esimerkiksi työskentelytapausten pitää olla sellainen, etteivät siinä olevat puutteet lisää työhön liittyvää kuormitusta. Ergonomiaongelmilla on vaikutusta työkykyyn ja työhyvinvointiin.

Työstä aiheutuvalla stressillä on yhteys koettuun työhyvinvointiin. Tämä ilmeni tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin eri maiden yliopistojen tutkijoiden ja opettajien kokemaa työperäistä stressiä. (Kinman & Wray 2020: 152–166.) Stressi on usein seurausta ylikuormituksesta. Maslow'n (1970: 35–38) mukaan ylikuormitus kuuluu psykofyysisiin tarpeisiin, joten työn pitäisi olla tekijänsä ominaispiirteet huomioivaa eli fyysisesti ja psyykkisesti sopivaa.

Työuupumus on ylikuormituksen seurausta. Työuupumus on työn imun vastakohta, ja se ilmenee työntekijällä masennuksena, väsymyksenä, surullisuutena ja synkkyytenä. (Tuunainen, Akila & Räisänen 2011: 1139–1146.) Schaufelin (2018: 99) mukaan työuupumusta ei pidä ajatella vain yksilötasolla. Hänen mukaansa maissa, joissa työntekijät tekevät pitkiä työpäiviä, työuupumusta esiintyy enemmän kuin niissä maissa, joissa työpäivät ovat kohtuullisen pituisia. Formanin, Vää-



näsen ja Anderssonin (2004: 43) mukaan erityisesti terveysalalla keskeisiksi kuormitustekijöiksi koetaan nimenomaan työmäärän lisääntyminen, potilasaineksen vaikeutuminen sekä haasteet oman osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Hoitajien liiallisen työmäärän on todettu lisäävän sairauslomia. Hoitajien työmäärän kasvaessa yli 30 % sairauslomien määrän on todettu lisääntyvän peräti 50 %, kun tilannetta verrataan niihin hoitajiin, joiden työmäärä on optimaalinen. (Rauhala 2008: 97.) Haasteellisissa työympäristöissä, kuten tehohoidossa, työntekijät ovat erittäin alttiita uupumukselle ja stressille. Tiedossa olevat ja ylikuormitusta aiheuttavat tekijät olisikin syytä ottaa huomioon jo ennen niiden muuttumista ongelmiksi. (Jarden, Sandham, Siegert & Koziol-McLain 2020.)

Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010 -tutkimuksessa havaittiin, että työn fyysinen kuormittavuus näkyy erityisesti terveyskeskusten vuodeosastoilla. Työn jatkuva uudelleen organisointi lisäsi työkuormituksen kokemusta etenkin silloin, kun työmäärä ja työtehtävät jakautuvat epätasaisesti työntekijöiden kesken. Tutkimuksen osana varauduttiin näihin epäkohtiin pitkäjänteisellä yhteistyöllä työsuojelun kanssa (Kaarlela-Tuomaala, Laine, Kokkinen, Valtanen, Elovainio, Keinänen & Suomi 2011: 34–36).

Mikäli esimies ei kykene organisoimaan alaistensa työtehtäviä kestäväällä tavalla, työntekijöiden pitäisi itse osata neuvotella omista tehtävistään ja selkeästi rajata niitä (Alasoini 2012: 16). Työntekoon liittyvät häiriöt, kuten ylikuormitus, keskeytykset ja informaatiotulva vaikuttavat heikentävästi työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Tämän johdosta on välttämätöntä vähentää yksittäisen työntekijän kokemaa haittoja työssä. (Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Nätti 2005.) Näihin haittoihin lukeutuvat huonosti sujuvat työprosessit sekä ergonomian ja tiedonkulun ongelmat (Eklund & Suikkanen 1984; Kalakoski, Selinheimo, Valtonen, Turunen, Käpykangas, Ylisassi, Toivio, Järnefelt, Hannonen & Paajanen 2020).

### 2.3.5 Häiriötekijät

Maslow'n tarvehierarkiassa häiriötekijöitä voidaan tulkita fysiologisten ja turvallisuuden perustarpeiden kautta, jolloin työkuorman säätely ei toimi, sekä turvallisuuden tarpeen kautta, mikä voi ilmetä työsuhteen epävarmuutena (Maslow 1970: 35–38). Häiriötekijöiden osa-alue kuuluu hyvinvoinnin fysiologiseen ja sosiaaliseen alueeseen (Rauramo 2008: 27, 34–35).

Häiriötekijäksi määritellään sellainen henkilöstä riippumaton asia, joka saa työntekijän huomion pois pääasiallisesta työtehtävästä (Fletcher, Potter & Telford 2018). Huono johtaminen lasketaan häiriötekijäksi. Manka, Bordi ja Heikkilä-

Tammi (2013: 76) kuvaavat huonoa johtamista lakien noudattamattomuutena, epäaasiallisena käyttäytymisenä ja häiriötekijänä.

Työstressi ja konfliktit ovat tyypillisiä häiriötekijöitä. Stressi määritellään tilanteeksi, jossa ihmiseen kohdistuu niin paljon vaatimuksia, ettei niiden käsitteleminen ole mahdollista työntekijän voimavaroilla. Tutkimusten mukaan mikä tahansa myönteinen tai kielteinen muutos voi vaikuttaa yksilöön stressaavasti. Stressireaktio riippuu paljon yksilön sietokyvystä ja asenteista. (Mattila 2018.) Työhyvinvoinnissa työhön käytettyjen panosten ja palkitsemisen tulisikin siksi olla keskenään tasapainossa (Siegrist 1996; Kinnunen, Feldt & Tarvainen 2006; Joensuu 2015). Karasekin (1979) työn vaatimusten ja työnhallinnan mallissa työstressi ja uupumus johtuvat työn vaatimuksiin kohdistuvasta epätasapainosta. Mallissa työn vaatimukset nähdään määrällisinä ja laadullisina kuormituksina. Malliin lisättiin myöhemmin sosiaalinen ulottuvuus. Työyhteisössä tämä tarkoittaa ennen kaikkea vuorovaikutusta esimiesten ja työtovereiden välillä. Sosiaalisena tukena toimivat ylimääräiset henkilöstöresurssit ja sosioemotionaalinen tuki, joiden avulla työssä koettu stressi vähenee tai sitä ei esiinny lainkaan (Mauno 2000: 163–169). Keskeistä on, onko stressi tilapäistä vai jatkuvaa. Rajatun ajan kestävästä stressistä ihminen kestää paljon paremmin. Lyhytaikainen stressi ei yleensä aiheuta ongelmia, vaan se voi jopa saada ihmiset yrittämään parhaansa. Sen sijaan pitkäaikainen stressi saattaa muodostua vaaralliseksi. (Johnson, & Hall 1988: 1336–1342; Karasek & Theorell 1990: 2–6, 14, 40, 54–60, 68, 71–76, 90.)

Konfliktilla tarkoitetaan yhteentörmäystä tai kiistaa kahden tai useamman osapuolen välillä (Grossmann 2000: 26). Työssä tapahtuneet konfliktit vähentävät työntekijöiden kokemaa hyvinvointia (Kuriakose, Sreejesh, Jose & Jose, S. 2019: 462–489). Työyhteisöissä koetut väärinkäytökset lisäävät myös työntekijöiden työpahoinvointia, ja vastaavasti työntekijöiden tietoisuus siitä, ettei työyhteisöissä ole tilaa väärinkäytöksille, lisää koettua työhyvinvointia (Walsh & Arnold 2020: 1–12). Työpaikkakiusaaminen lisää stressiä ja sairastavuutta (Juuti & Salmi 2014: 101–105). Kivimäen, Feldtin, Vahteran ja Nurmen (2000: 583–597) mukaan työpaikkakiusaamisen on todettu olevan yhteydessä työntekijöiden lisääntyneeseen sairastamiseen. Kuntasektorilla fyysinen väkivalta tai sen uhka kohdistuu enimmäkseen terveysalan työntekijöihin (Utriainen 2009: 13). Jääskeläisen (2013: 29–30) ja Sandelinin (2007: 18, 135–136) mukaan terveys- ja sosiaalialalla esiintyy lisäksi paljon psyykkistä väkivaltaa. Organisaatioissa syntyy konflikteja, joten mitä varhaisemmassa vaiheessa työyhteisöongelmiin puututaan, sitä aktiivisemmin työntekijät osallistuvat työyhteisön suunnitteluun ja antavat arvoa johtamiselle. Varhainen työyhteisöongelmiin puuttuminen on hyvän työhyvinvoinnin johtamisen perusta. (Hyvärinen 2006: 127–128; Ollila 2012: 32.)

Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jota kuvataan paradoksaalisesti usein pahoinvoinnin, kuten stressin, työuupumuksen ja kuormittumisen kautta (Mäkikangas & Hakanen 2017: 103–125). Yhdysvaltalaisessa ikääntyneiden työntekijöiden työsyryntää tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin, että hyvä itsetunto, optimismi ja aktiivinen selviytyminen olivat positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin, kun taas pitkään jatkunut työsyryntä vaikutti työhyvinvointiin negatiivisesti. Merkittävää tutkimuksessa oli se, ettei työtovereiden, esimiesten tai johtajien tuella ollut merkittävää vaikutusta työsyryntään kokemukseen. (Lee, Y. 2019: 232–249.)

Terveysalan johtajien kokemasta stressinhallinnasta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä tarvitaan lisää tutkimusta. Johtajat ovat keskeisissä rooleissa terveysalalla, joten heidän omalla stressinhallinnallaan on suora vaikutus työyhteisöjen toimintaan. (Häggman-Laitila & Romppainen 2018: 33–44.) Erään tutkimuksen mukaan naisjohtajien odotetaan olevan päättäväisiä, luotettavia ja ystävällisiä, kun taas miesjohtajat usein ”unohtavat” nämä tärkeät ominaisuudet. (Keck 2019: 953–977). Stressinhallintatoimenpiteet, jotka kohdistuvat henkiseen hyvinvointiin, saattavat osoittautua tehokkaimmiksi. Esimerkiksi Brownin ja Yoshikan (2003: 5–18) mukaan työpaikassa, jossa on sopivasti ylikuormitusta ja stressiä, työmotivaatio ja sitoutuminen työhön ovat parhaimmillaan.

### 2.3.6 Sitoutuminen, muutos, motivaatio ja suosittelu

*Sitoutuminen* (commitment, engagement) voidaan määritellä työntekijän pysymiseksi työtehtävässä ja organisaatiossa (Viitala 2013: 85). Sitoutumista voidaan lähestyä eri näkökulmista. Maslow’n tarvehierarkiassa sitoutuminen näyttäytyy fysiologisissa, turvallisuuden ja sosiaalisuuden perustarpeissa. Sitoutuminen on vuorovaikutusta työntekijän ja organisaation välillä. Työntekijät tukeutuvat toisiinsa, kun vaativat työpäivät kuluttavat heidän fyysisiä ja psyykkisiä voimavarojaan (Breevaart & Tims 2019: 806–824).

Sitoutuminen on työntekijän vahvaa halua kuulua osaksi organisaatiota ja ponnistella sen hyväksi (Lampikoski 2005: 46). Tutkimuksissa on todettu, että hoitajien sitoutuminen työpaikkaansa ja ammattiinsa on vahvaa terveydenhuoltoalalla (Laine 2012: 206). Esimerkiksi Gupta (2019: 310–327) on tutkinut terveydenhuollon ammattilaisten sitoutumista ja hyvinvointia sekä näiden välistä yhteyttä psykologiseen pääomaan. Tutkimuksen yhtenä päähavaintona oli, että psykologista pääomaa omaava työntekijä on sitoutunut ja hyvinvoiva. Toisaalta Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2005: 73) ovat todenneet työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen kuvastavan positiivisia asenteita työntekoon paremmin kuin kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Johtajien asemaa organisaatiossa käsitellyt tutkimus vastaavasti osoitti, että johtajien asemaan organisaatiossa tulisi kiinnittää erityistä

huomiota, koska johtajan epäsopeva käyttäytyminen lisää henkilöstön vaihtuvuutta, aiheuttaa epätoivottavaa käytöstä ja huonontaa työsuorituksia. Organisaatioihin tulisi luoda sellainen työnteon ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kokevat työnteon turvalliseksi. (Potipiroon & Ford 2019: 873–896.)

Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon tulisi tehdä ennen kuin organisaatiossa ryhdytään merkittäviin uudistushankkeisiin (Viglione, Blasko, Taxman 2018: 1648–1667). Eräässä Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa tarkasteltiin hotelleissa työskentelevien työntekijöiden innovatiivisuuden ja asiakastyytyväisyyden välistä yhteyttä. Tutkimuksessa todettiin, että kestävät henkilöstöhallinnolliset toimet, kuten työntekijöiden työhyvinvointi, lisäsivät motivaatiota, innovatiivisuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (Wikhamn 2019: 102–110.)

Sitoutuminen ja työhyvinvointi lisääntyvät, kun työn vaatimukset ja työnteokseen käytettävät voimavarat ovat keskenään tasapainossa (Schaufeli & Bakker 2004: 293–315; Christian, Garza & Slaughter 2011: 89–136). Vastaavasti vaihtuvuus organisaatiossa voi kertoa esimerkiksi tyytymättömyydestä työtehtäviin, etenemismahdollisuuksien puutteesta, epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, huonosta johtamisesta ja esimiestyöstä sekä puutteellisesta palautteesta ja organisaatio-muutokseen liittyvästä epävarmuudesta (Liukkonen 2006: 231). Työpaikan vaihtamista on selitetty myös organisaatioon sitoutumattomuudella, stressillä ja sosiaalisen tuen puutteella (Mor Barak, Nissly & Levin 2001: 625–661).

*Muutos* koetaan organisaatioissa kuormittavana, vaikka muutos olisi toivottavaa ja positiivista. Muutos voi olla joillekin henkilöille organisaatiossa uhka tai mahdollisuus. (Juuti & Virtanen 2009: 119–123.) Seeckin (2008:214) mukaan muutos yleensä aiheuttaa jonkin asteista stressiä, koska tämä vaatii voimavaroja, ja samoin pelkoa. Jalavan (2001) mukaan muutos organisaatiossa tarkoittaa jonkin asian loppumista ja uuden alkamista. Muutokseen liittyy usein muutosvastarintaa etenkin, jos kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa henkilöt ovat sitoutuneita työtehtäviinsä. Ihminen suhtautuu muutokseen vaistonvaraisesti epäilevästi ja varovasti. Aiemmat epäonnistuneet muutokset aiheuttavat negatiivista suhtautumista uusiin muutoksiin, ja tämän ymmärtäminen on tärkeää etenkin, jos muutostilanne aiheuttaa vastarintaa. (Seeck 2008: 214.) Muutosvastarintaan liittyy myös positiivisia tekijöitä, kuten että sen myötä voidaan havaita mahdollisia ongelmia muutosprosessissa (Seeck 2008: 215). Muutosvastarinta on luonnollista ja usein myös hyödyllistäkin (Mattila 2008: 37). Työntekijälle muutostilanteessa on helpompaa ja turvallisempaa säilyttää tyydyttäväkin asioiden nykytila kuin lähteä mukaan kritiikittömästi kohti uutta ja tuntematonta. Muutosvastarinnan syntyyn

vaikuttaa organisaation muutoshistoria ja esimerkiksi se, miten haluttuja muutoksen tavoitteet ovat. (Santala 1996.)

Muutos koetaan myönteisenä ja muutokseen sopeudutaan paremmin silloin, kun uskotaan omiin vaikutusmahdollisuuksiin muutoksessa. Toisaalta, jos omiin vaikutusmahdollisuuksiin ei uskota, muutos koetaan negatiivisena. (Lau & Woodmann 1995: 537–554.) Esimerkiksi Lewinin (1948) mukaan sellaiset muutokset, joihin voi itse vaikuttaa, on helpompi hyväksyä, kuin ne muutokset, joihin ei voi itse vaikuttaa. Etenkin sellaiset muutokset, jotka toteutetaan pelkästään määräyksillä, hyväksytään yleensä melko huonosti (Seeck 2008: 120–121). Muutos vaatii organisaatiossa suunnitelmallisuutta onnistuakseen (Jalava 2001). Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen muutoksessa vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin positiivisesti. Tärkeänä on pidetty etenkin vuorovaikutusta ja tukea esimiesten ja työtovereiden välillä. Myös vaikutusmahdollisuutta omaan työhön pidettiin hyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeänä. (Pahkin & Vesanto 2013)

Muutos koetaan myönteiseksi silloin, kun työntekijöiden arvomaailma ja organisaation arvot ovat lähellä toisiaan. Tämä edistää organisaatioon sitoutumista. Sitoutuneisuus ja myönteiseksi koettu muutos lisäävät myös työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Smollan & Sayers 2012, Newton ym. 2013.) Sinokki korostaa (2016:21) sitä, että jatkuvan muutoksen myötä työn hallintaa ja osaamista pidetään tärkeänä. Tutussa ja turvallisessakin työyhteisössä muutokset saatetaan kokea uhkana.

*Motivaatio* voidaan määritellä ilmiöksi, joka saa yksilön toimimaan (Mitchell 1982: 80–88). Motivaatio liitetään Maslow'n tarvehierarkiassa itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Motivoitunut työntekijä iloitsee uuden oppimisesta ja oivaltamisesta sekä nauttii tilanteista, joissa hän kykenee hyödyntämään luovuuttaan. (Maslow 1970: 46–48; Rauramo 2008: 27–28.) Työmotivaatio syntyy työn mielekkyydestä ja työympäristön aiheuttamasta tunteesta. Motivoituminen on edellytys työn kokemiseksi mielekkääksi. Palkkioiden ja palkan tyydyttävyyys vaikuttaa myös työmotivaatioon. Työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät kuitenkaan yksinään riitä synnyttämään työmotivaatiota. (Viitala 2013: 16.)

Organisaatiossa sisäisesti motivoituneet työntekijät vaikuttavat työilmapiiriin. He ovat tärkeä voimavara organisaatioille, sillä motivoituneilla työntekijöillä on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin yleisemminkin. Työn imua tuntevat työntekijät ovat onnellisempia, terveempiä ja heillä on vähän sairauspoissaoloja. Työstään motivoituneet työntekijät ovat myös tehokkaita. Työntekijöitä tukemalla organisaatioon saadaan hyvinvoivia työntekijöitä ja organisaation tehokkuus pysyväksi. (Martela & Jarenko 2014: 6, 16.)

Työntekijän ulkoista motivaatiota ohjaavat palkka, ylennykset tai tunnustukset (Sinokki 2016: 100–101). Ulkoiset motivaatiotekijät tyydyttävät perustarpeita, kun taas sisäiset motivaatiotekijät tyydyttävät ylemmän tason tarpeita (Lawler & Hackman 1969: 467–471). Decin ja Ryanin (2008: 182–185) mukaan ulkoinen motivaatio on luonteeltaan reaktiivista ja henkistä pääomaa kuluttavaa, joka näyttäytyy työntekijällä pakotettuna päämäärien saavuttamisena ja rangaistusten välttelynä. Deci (1971: 105–115) toteaa myös, että ulkoiset palkkiot saattavat jopa heikentää sisäistä motivaatiota.

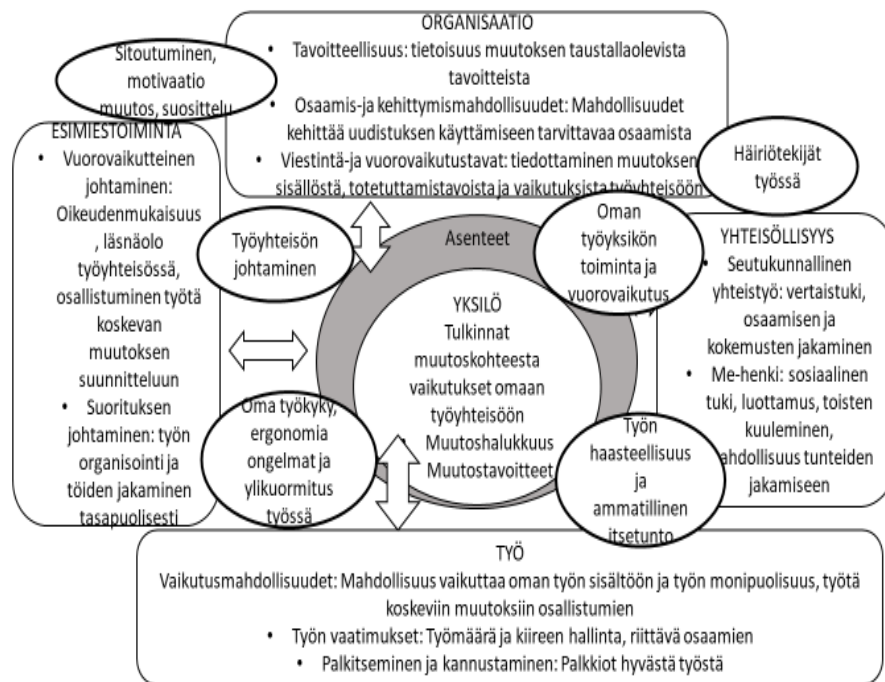
Työpaikan *suositteluun* vaikuttavat työpaikan maineeseen liittyvät tekijät, kuten johtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä pyrkimys parantaa ja ylläpitää henkilöstön työhyvinvointia (Forma, Mäki & Aminoff 2012: 32). Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi ja Manka (2015: 143–161) tarkastelivat eräässä tutkimuksessaan eri-ikäisten työntekijöiden työurien jatkamista ja työhyvinvointia tukevia esimiestyön käytänteitä kolmessa eri organisaatiossa. Heidän mukaansa eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset tarpeet esimiestyön ja johtamisen suhteen. Nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän esimiehen läsnäoloa ja yksilöllistä tukea motivoituakseen, kun taas vanhemmat työntekijät odottavat esimiehiltä omien näkemystensä eteenpäin viemistä. Työhyvinvointi elää siis ajassa, mutta myös itse työnteko on saanut erilaisia merkityksiä ajan saatossa.

### 2.3.7 Yhteenvedo työhyvinvoinnin käsitteestä

Työhyvinvoinnista käydään vilkasta yhteiskunnallista keskustelua. Lisääntyneestä tutkimuksesta huolimatta itse käsitteen haltuunotossa ja työhyvinvointiteorian luomisessa ollaan vasta alussa. Tähän on useita syitä. Työhyvinvoinnin käsite on moninainen, eikä yhtä selkeää määritelmää ole olemassa. Käsite on laajentunut työturvallisuuden ja erilaisten työhyvinvoinnin puutteen ilmiöistä ja käsitteistä kattamaan laaja-alaisesti työhyvinvointia kuvaavia ilmiöitä. Tästä laaja-alaisuudesta seuraa, että työhyvinvointiin liittyvä käsitteen- ja teorianmuodostus ei kuulu yhdellekään yksittäiselle tieteenalalle. Hyvinvoinnin käsitettä on tarkasteltu useiden eri tieteenalojen, kuten lääketieteen ja terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden näkökulmista. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää teoreettiskäsitteellistä tarkastelua ja yhteisistä käsitteistä sopimista. (Marjala 2009: 229–231; Utriainen 2009: 25; Laine 2013: 36–37.)

Teoriat ja niistä johdetut mallit selittävät aina vain rajatun osan tarkasteltavasta ilmiöstä. Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen alueella jotkut ilmiöt alistuvat helpommin mallinnettaviksi kuin toiset. Malleilla on paikkansa, sillä niiden avulla voidaan edistää teorioiden hyödyntämistä käytännön ilmiöiden tarkastelussa.

Teorioita, malleja ja käsitteitä voidaankin tarkastella weberiläisittäin ideaalityypimäisinä kärjistyksinä tai pelkistyksinä, ilman odotusta yhteensopivuudesta kaikissa käytännön tilanteissa. (Lukka & Kasanen 1993: 348–381; Kallio 2006: 18–28.) Kuviossa 10 esitetään tämä monimuotoisuus työhyvinvointi-ilmion osalta.



**Kuvio 10.** Työhyvinvointihankkeen sisällöt lisättyinä tämän tutkimuksen osaluilla.

Työhyvinvoinnin kehittämisen haaste näkyy kuviossa hyvin lukuisten käsitteiden ja niihin liittyvien tekijöiden muodossa. Työhyvinvointi-ilmion monimuotoisuutta on lähes mahdotonta havainnollistaa yksinkertaisesti ja kaiken kattavasti. Tähän haasteeseen voidaan yleisesti todeta, että työhyvinvoinnin kehikoiden hyviä käytänteitä ovat seuraavat: yksilöllä on mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä, työstä saadaan palautetta, työssä on mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin ja työn määrä on vaatimuksiltaan sopusuhteissa. Lisäksi tavoitteena on, että työhyvinvoinnin kehittäminen parantaa organisaation tulosta. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämistä erään mallin eli hankejohtamisen avulla.

### 3 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämistä ja mittaamista julkisessa organisaatiossa. Erytishuomiota kiinnitetään työhyvinvoinnin kehittämiseen hankejohtamisen avulla. Mittaamiseen liittyvät toimenpiteet kerrotaan tarkemmin luvussa 4.3. Assosiatiivisena käsitteenä kehittäminen on arviointia, kehitystä, kehitysstrategiaa, muutosta, parantamista tai paremmaksi muuttamista, uudistamista tai uudistumista. Työhyvinvoinnin kehittäminen on edellä mainittuja aktiviteetteja joko yksilön tai organisaation tasolla. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan viitata yhteiskunnallisena kysymyksenä. Yhteiskunnallinen merkitys korostuu esimerkiksi pääministeri Marinin (2019–) hallituksen hallitusohjelmassa, jossa tavoitellaan työllisyysprosentin nosta. Sen yhtenä keinona nähdään työhyvinvoinnista ja työviihtyvyydestä huolehtiminen. Tätä yhteiskunnallista merkitystä ei voida väheksyä, sillä työhyvinvointi, työyhteisöjen toimivuus sekä työnteon sujuvuus ja työnteon turvallisuus lisäävät tuottavuutta ja kilpailukykyä. (STM 02600:/2020.)

Kaikilla hyvinvoinnin kehittämisen tasoilla on omat haasteensa, merkityksensä ja näkökulmansa. Työhyvinvoinnin kehittämisen arvioidaan alkaneen jo yli 100 vuotta sitten. Keskiössä olivat tällöin työturvallisuus ja työhön liittyvien sairauksien ehkäiseminen. (Heikkilä-Tammi; Nuutinen, Bordi & Manka 2015: 143–161; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 12.) Tulkintavaikeuksien välttämiseksi kehittämistoimenpiteiden tulisi perustua mitattuihin faktoihin. Tästä syystä työhyvinvointia mittaavien parametrien vaikuttavuuden arviointi on kaikille organisaatioille ja organisaatiomalleille yhtä haastavaa (Koski, Järvensivu & Nikkanen 2014: 85–101).

#### 3.1 Työhyvinvoinnin kehittämisen lyhyt historia

Työsuojelutyö on perusta työhyvinvointityölle, ja työsuojelun tehtävänä on perinteisesti ollut työntekijöiden fyysisesti turvallisen ja terveellisen työskentelyn varmistaminen (Day & Randell 2014: 3–26). Vielä 1980-luvulla työhyvinvoinnin tavoitteena oli työtapaturmien ja työhön liittyvien sairauksien ehkäisy. Työkykyä edistävä ja ylläpitävä toiminta oli lähinnä omaehtoista liikkumista ja virkistystoimintaa. (Tarkkonen 2005: 52–53.) Uusia painopistealueita tuli 1980-luvun lopulla lisää, kun työkykyä edistävä toiminta ja henkinen työsuojelu yleistyivät työpaikoilla työelämän muuttuessa. Kehitys jatkui myös 1990-luvulla, jolloin ryhdyttiin keskustelemaan työelämän laadun parantamisesta ja työsuojelun taloudellisesta merkityksestä. Osana tulopoliittista ratkaisua vuonna 1990 käynnistyi kansallinen



hanke työkykyä ylläpitävänä toimintana, laajentuen käsittämään myös työkykyä edistävän toiminnan. (Sädevirta 2000: 61–84.)

1990-luvulla työhyvinvoinnin kehittämisen keskeisimpänä haasteena oli saada erilaisilla työmotiiveilla varustetut henkilöt toimimaan yhdessä organisaation hyväksi (Rajala 2001: 225–255). Organisaatioiden työhyvinvointikyselyt jaettiin toimintaympäristöanalyysihin ja vaihtoehtoisiin strategioihin, palvelun- ja organisaationkuvaustutkimuksiin, kehityskaaritutkimuksiin, talous- ja kustannusanalyysihin, johtoryhmien työskentely- ja henkilöstöanalyysihin sekä johtamisilmastoanalyysihin (Setälä 1999: 31–33). 2000-luvulla todettiin, että julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa esiintyi huomattavia organisatorisia eroja vertailtaessa ihmisten kannustamista, osaamisen kehittämistä tai työkykyisyyden tukemista (Koivuniemi 2004: 199). 2000-luvulla keskusteluun nousi työsuojelun näkökulmasta myös työssä jaksaminen ja työurien pidentyessä etenkin ikääntyvien työntekijöiden jaksaminen (Perkka 1984: 119). Työkykyä ylläpitävää toimintaa alettiin yleisesti kutsua tyky-toiminnaksi (Järvisalo 2001). Ajan myötä tyky-toiminta laajeni myös yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi (Peltomäki 1999). Tarkkosen (2005: 51–53) mukaan työhyvinvoinnin käsite laajeni vuoden 1990 jälkeen pelkästä työturvallisuuden ja työterveyden näkökulmasta kattamaan myös psykososiaaliset tekijät sekä työstä aiheutuneiden vaarojen, haittojen ja fyysisten kuormitustekijöiden tunnistamisen. Vuoden 2008 talouskriisin jälkeen Euroopassa vallinnut taantuma vaikutti siten, että työpaikkojen määrä ja psykologinen työhyvinvointi vähenivät, ja negatiiviset häiriötekijät lisääntyivät (Ogbonnaya, Gahan & Eib 2019: 377–393). Voidaankin sanoa, että vasta 2000-luvulta alkaen työhyvinvoinnin johtamiseen on kiinnitetty enemmän huomiota (Perko & Kinnunen 2013: 1–2).

Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointityöhön kuuluu paljon muutakin kuin se, mitä on laissa säädetty. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin kehittäminen on osa päivittäistä toimintaa ja johtamista (Vesterinen 2013: 269–270). Ja kuuluu osana esimiestyötä. Muita tekijöitä ovat muun muassa terveiden elämäntapojen edistäminen, virkistys- ja kulttuuritoiminta, liikunnan edistäminen sekä työyhteisö- ja esimiestaitojen kehittäminen. Huomiota kiinnitetään nykyään myös työntekijöiden henkiseen jaksamiseen, unohtamatta kuitenkin toimivaa työterveyshuoltoa ja perinteistä työsuojelua. (Suutarinen & Vesterinen 2010: 14; Day & Randell 2014.)

Työmarkkinajärjestöjen yhteistyössä valmistelema periaatepäätös tukee työyhteisöjen ja työelämän kehittämistä. Periaatepäätöksen tavoitteeksi asetettiin, että suomalainen työelämä on Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Periaatepäätös

tös tähtäsi työn tuottavuuden parantamiseen ja työurien pidentämiseen kustannustehokkaasti. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarvioinnissa todetaan suomalaisen työelämän olevan Euroopan kärkitasoa. Hanke nosti yhteiskunnalliseen keskusteluun työelämän kehittämisen, ja hankkeen tuloksena työpaikat ovat saaneet kehittämistyöhönsä työkaluja. Hankkeen haasteena oli työelämän ja työn nopea muutos, talouden huono kehitys sekä tietojen kerääminen työyhteisöissä tehdyistä kehittämistoimenpiteistä analysointia varten. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

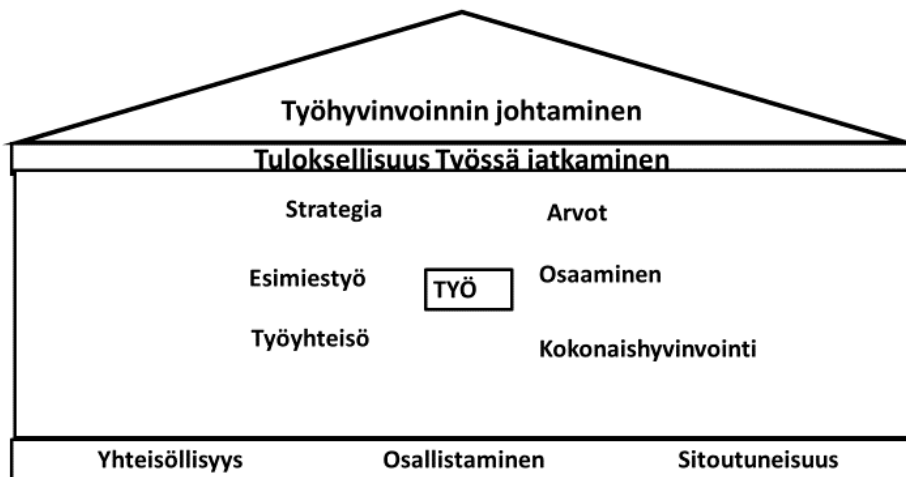
Nykyisin työhyvinvoinnin kehittäminen liitetään organisaation kehittämiseen. Organisaation kehittäminen vaatii toimivaa strategista johtamista. Ellei strategia ohjaa kehittämistä, organisaatiossa ajaututaan helposti päällekkäisiin tai ristiriitaisiin hankkeisiin sekä resurssien tuhlaamiseen. Yksi työhyvinvointistrategian keskeisiä tavoitteita onkin auttaa organisaatiota keskittymään oleelliseen. Laineen (2013: 33) mukaan työhyvinvoinnin toimintastrategioihin kuuluvat tavoitetasoihin vaikuttaminen, työelämän joustot sekä työn ja työympäristön kehittäminen. Työhyvinvoinnin sopeuttaviin strategioihin kuuluvat fyysisen ja psyykkisen suorituskyvyn kehittäminen, selviytymismenetelmät (coping-menetelmät), itsensä johtaminen ja oman työn suunnittelu. Kokonaisvaltaisessa kehittämisessä molemmat näkökulmat otetaan huomioon yhtä aikaa ja hallitusti. (Laine 2013: 33.) Työhyvinvointiin sisältyy myös työnteon sujuvuus, työn sisällön ja työolosuhteiden kehittäminen, työyhteisöjen toiminnallisten käytäntöjen ja yhteisten vastuiden tiedostaminen, johtamisen edistäminen sekä tavoitteiden selventäminen (Mäkitalo 2008: 24–25; Österberg 2009: 158). Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmaa voidaan siis tarkastella yksilöstä, työyhteisöstä tai koko organisaatiosta käsin (Jääskeläinen 2013: 12, 37–38).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on nykyään kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kehittämiskohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus, sosiaaliset suhteet, johtaminen sekä yksilön omat elämäntavat ja ajattelu. Jokaiseen osa-alueeseen sisältyy siis paljon kehitettäviä asioita, joiden mittaaminen tasapuolisesti on haasteellista. Tämä saattaa johtaa organisaatioissa johtamisen ”ismien” hallitsemattomaan soveltamiseen ja erilaisten hankkeiden perustamiseen. Organisaatioissa saatetaan toteuttaa useita työhyvinvoinnin kehittämishankkeita, mutta niiden analysoiminen ja onnistumisen arviointi jää lähes aina liian vähälle huomiolle. Usein työhyvinvointiin liittyvät kehittämishankkeet koordinoidaan osaksi organisaation muita kehittämishankkeita, jolloin työhyvinvoinnin osuus saattaa jäädä vähäiseksi. Tästä syystä hankkeiden ja niiden osahankkeiden analysointi on välttämätöntä. (Laine 2013: 33–34.) Hankkeiden onnistumista tulisi kuitenkin arvioida, jotta työhyvinvoinnin kehittäminen olisi systemaattista (Laine 2013: 33).

Kokonaan toinen asia on, onko organisaatiossa mahdollisuus korjata kaikkia työhyvinvointiin liittyviä haasteita. Esimerkiksi Mäkitalon (2008: 20) mukaan ”on nöyryyttävää laittaa ihmiset harjoittelemaan majan rakentamista, leikkimään testiradalla, treenaamaan vuorovaikutusleikkejä tai miettimään työpaikan roolileikkejä tilanteessa, jossa työt eivät joko muutoksen tai sen puutteen vuoksi suju muutoin kuin suurin ponnistuksin.” Tästä seuraa väistämättä korjattavien asioiden priorisoimista, jotta kehittämishankkeet voidaan mitoittaa oikein.

Jokaisessa organisaatiossa tulisi pohtia kehittämishankkeiden aiheuttamaa kokonaiskuormitusta ja sitä, onko kehittämistoimenpiteiden mitoitus kyseisessä kuormitustilanteessa oikeasuhtainen. Työhyvinvoinnin kehittämistä edistävästä työolobarometreistä voi muodostua organisaatioita kuormittava tekijä. Kokonaiskehittämisessä tarvitaankin moniammatillista ja akateemista tutkimusyhteistyötä. (Laine 2013: 33–34.) Työyhteisöjen kehittäminen onkin ollut tärkeä keskustelunaihe niin johtamisessa, työelämän tutkimuksessa kuin poliittisissa linjauksissa (Koski-Heikkinen 2014: 85–101). Valtakunnallisen työolobarometrin (2017) mukaan mahdollisuudet osallistua työpaikan kehittämiseen ovat parantuneet viimeisen kymmenen vuoden aikana (Klemetti 2019: 29–37). Luhtaselan, Raheemin ja Salinin (2017: 279–280) mukaan yhdeksi muutoshankkeiden kehittämiskohteeksi nousi pienimuotoisten työpajatyypisten keskustelutilaisuuksien järjestäminen muutoksessa mukana olleille henkilöille.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan käytännön työkaluna hyödyntää Vakuutusyhtiö Ilmarisen työhyvinvointimallia (ks. kuvio 11), jota voidaan kuvata myös työhyvinvointitalona. Työhyvinvointitalo kuvaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Talon kattona on työhyvinvoinnin johtaminen, jolla ohjataan työhyvinvointitoimenpiteiden suuntaa. Välikerroksissa ovat tavoitteet, tuloksellisuus ja hyvinvointi työssä. Keski-kerroksissa on itse työ ja työn sujuminen. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat esimiestyö, työyhteisö, osaaminen ja kokonaishyvinvointi. Strategia ja arvot ovat tärkeä osa työhyvinvointitaloa. Työhyvinvoinnin ja sen johtamisen perustana on yhteisöllisyys, osallistaminen ja sitoutuminen. (Ilmarinen 2015: 5.)



**Kuvio 11.** Työhyvinvoinnin talo vakuutusyhtiö Ilmarisen kuvaamana (Ilmarinen 2015: 5).

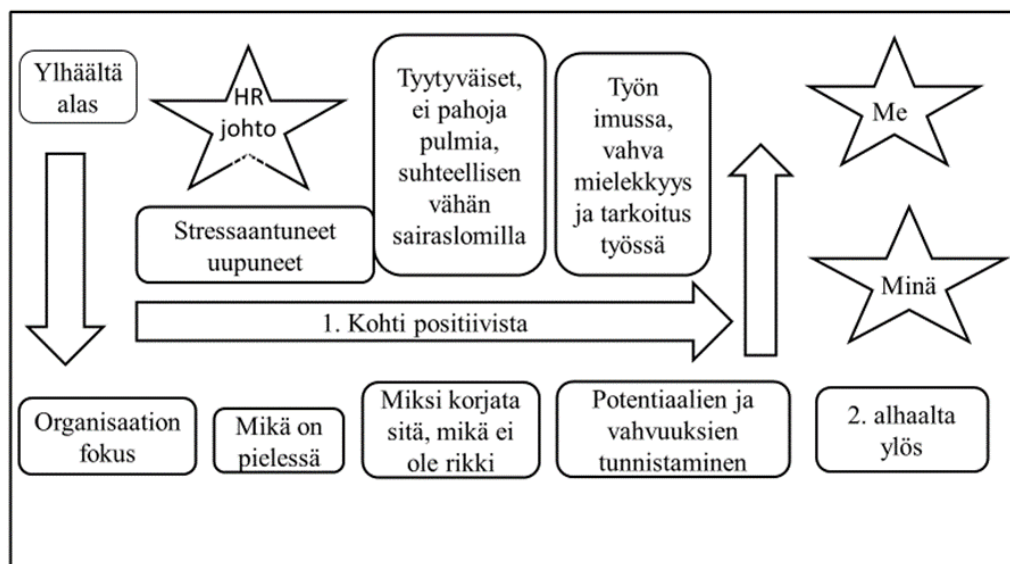
Tässäkin talomallissa työhyvinvoinnin keskiössä on työ, joka liittyy kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat oleellisesti myös strategia ja arvot. Työhyvinvointi on yhteistyötä johdon, esimiesten ja henkilöstön kesken. (Ilmarinen 2015: 5.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet

Julkiset organisaatiot ovat olleet jatkuvassa muutoksessa, mikä on aiheuttanut haasteita työstä selviytymiselle. Erityisesti kuntaorganisaatioiden henkilöstön ikärakenne on vinoutunut 2000-luvulla. Koivuniemen (2004) mukaan kuntaorganisaatioiden henkilöstöpolitiikan toteuttaminen ei ole ollut kuntien vahvuusalueita, joten henkilöstön kehittäminen tarvitsee lisäpanostusta. Koivuniemen luomassa henkilöstötoiminnan viitekehyksessä korostuu esimiestaitojen parantamisen tarve. Hänen mukaansa kuntaorganisaatioissa ovat olleet vallalla Weberin ideaalimalli ja byrokratiateorian mukaiset lainalaisuudet. (Koivuniemi 2004: 196–198.) Vaikka byrokratian käsite tuottaakin usein negatiivisen konnotaation, byrokratiateoriassa on kysymys tehokkuudesta, rationaalisuudesta ja tuottavuudesta. Byrokratiassa ei lähtökohtaisesti ole sijaa inhimillisyydelle. Toisaalta byrokraattisuuden ei kuitenkaan pitäisi kuntaorganisaatioissa olla este tai hidaste henkilöstön kehittämiseksi, joskin sitä on usein pidetty kehittämisen esteenä (Koivumäki & Pyöriä 2013: 111).

Työhyvinvoinnin alkuaan marginaalinen asema on muuttunut yhdeksi tärkeimmistä organisaatioiden strategisista kilpailutekijöistä (Juuti & Salmi 2014: 240). Juutin, Rovion ja Innasen (2010) mukaan ilman korkeaa työhyvinvoinnin tasoa organisaatioissa ei synny osaamista ja uusia innovaatioita. Tätä nykyä organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen kuuluvat työhyvinvoinnin edistäminen ja organisaation jäsenten tietojen ja taitojen hyödyntäminen. Työhyvinvoinnin kehittämisellä halutaan edistää myös henkilökunnan terveyttä ja turvallisuutta (Liukkonen 2008: 53). Työhyvinvoinnin kehittämisellä on ollut myös vaikutusta työyhteisöjen henkilöstökustannusten kasvun hillintään (Utriainen 2009: 23).

Laine (2013) tarkasteli työhyvinvoinnin mallintamisen edellytyksiä geneeristen tekijöiden avulla teollisuudessa, hoiva- ja hoitotyön toimialoilla sekä pelastustoimen johtotehtävissä. Hänen mukaansa työhyvinvointia eri toimialoilla kehitettäessä tulee huomioida toimintaympäristöjen erilaisuus. Lisäksi kehittämistoimenpiteet tulee suunnitella siten, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Juutin ja Salmen (2014: 180) mukaan yksi organisaation oleellisista kilpailutekijöistä on hyvinvoivat työntekijät, jotka ovat innovatiivisia ja joilla on halu kehittää omaa osaamistaan ja organisaatiotaan jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Kuvio 12 kuvaa työhyvinvoinnin kehittämistä ja siihen liittyviä haasteita.



**Kuvio 12.** Näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen (Hakanen 2011).

Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden tulisi perustua nykytilanteen analysointiin, haluttujen muutosten ennakointiin, toimien suunnitteluun ja toteuttami-

seen sekä vaikutusten mittaamiseen. Voidaankin todeta, että työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla ennakoivaa, johdonmukaista ja pitkäjänteistä, eikä pelkkää suunnittelematonta ”tulipalojen sammuttamista”. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen tulee usein ajankohtaiseksi vasta silloin, kun henkilöstö antaa huonoja arvioita työhyvinvointikyselyissä.

Haasteina työhyvinvoinnin kehittämisessä ovat moniammatilliset henkilöstörakenteet, ikärakenne ja siitä johtuvat henkilöstön erilaiset näkemykset ja odotukset sekä yleiset työelämän muutokset (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 65–69). Työhyvinvointitoimenpiteiden täsmällinen kohdentaminen ja vaikuttavuuden arviointi on kaikille organisaatioille ja organisaatiomuodoille haastavaa (Koski, Järvensivu & Nikkanen 2014: 85–101). Mankan ja Mankan (2016: 76) mukaan onnistuneen työhyvinvoinnin tekijät löytyvät työyhteisöjen johtamisesta, työilmapiiristä, työyhteisöjen toimintatavoista ja asenteista. Heidän mukaansa parempaa tulosta saadaan aikaan, kun henkilöstö voi työyhteisöissä hyvin. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää kuitenkin suunnitelmallisuutta, kärsivällisyyttä sekä työhyvinvoinnin strategista johtamista, unohtamatta arjen pieniä toimenpiteitä työyhteisöissä. Työhyvinvointia voidaan parantaa parhaiten pitkäjänteisellä ja tavoitteellisella työllä sekä tavoitteellisella arvioinnilla (Bonsdorff & Vanhala 2012: 47–59; Häggman-Laitila 2015: 3). Johtajat toimivat esimerkkinä työhyvinvointia kehitettäessä etenkin silloin, kun organisaatioissa tapahtuu toimintakulttuurin ja toimintatapojen muutoksia (Häggman-Laitila & Romppanen 2018: 33–44). Toisaalta esimerkiksi terveydenhuollon johtajien roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä on tutkittu vähän, ja tätä tulisikin tutkia lisää, jotta tarvittavat toimenpiteet voidaan kohdentaa optimaalisesti (Häggman-Laitila & Romppanen 2018: 34–44). Myönteisellä suhtautumisella ja avoimella työilmapiirillä työn tekemisen motivaatio ja mielekkyys lisääntyvät työyhteisössä (Vakkala & Syväjärvi 2012).

Työelämän kehittämistä kehystävät neljä keskeistä lakia, jotka ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki ja työterveyshuoltolaki. Niiden tehtävänä on säädellä ja turvata työhyvinvointia työpaikoilla. Ilman näitä lakeja työhyvinvoinnin panostukset jäisivät todennäköisesti usein tekemättä. Lainsäädännöstä huolimatta organisaatioita kehitettäessä tulee usein eteen ennalta arvaamattomia tekijöitä, jolloin kehittämishankkeiden tavoitteet eivät toteudu tai toivotut tavoitteet jäävät vähäisiksi (Turpeinen & Koskela 2017: 205). Turpeisen ja Koskelan (2017) mukaan kehittämishankkeiden tavoitteet eivät ole mekaanisia prosesseja, joissa työntekijät kriittikittävästi omaksuvat johdon esittämät uudet toimintatavat. Esimerkiksi Jääskeläisen ja Kujansivun (2011) toteuttama katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeista herättää kysymyksen, miksi jokin hanke

onnistuu ja toinen ei, eli miksi työelämän kehittämishankkeessa ei saavuteta tuottavuudelle ja työelämän laadun parantamiselle asetettuja tavoitteita.

### 3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointia kehitetään usein hankkeiden muodossa. Näihin kehittämishankkeisiin sisältyy usein esimiestoiminnan ja johtamisen merkityksen arvioimista, työyhteisökysymyksiä sekä ergonomia- ja työympäristökysymyksiä. Yleensä työhyvinvointihanke aloitetaan kartoittamalla työhyvinvointikysymyksiä ja priorisoimalla kehittämiskohteita. Kokonaiskehittämisen näkökulmasta mitään asiaa ei saisi rajata etukäteen pois sillä perusteella, ettei sen koeta kuuluvan työhyvinvointiin. Hankkeen rajaus tulisikin tehdä vasta alkumittauksen jälkeen, jolloin mukaan saadaan laajempi joukko mitattavia tekijöitä. (Laine 2013: 33–34.) Esimerkiksi 2000-luvulla on tutkittu työelämän kehittämisen yhteyttä tuottavuuden kasvuun.

Organisaatioiden henkilöstöjohdot määrittelevät, mitä työhyvinvoinnista halutaan mitata, ja useissa organisaatioissa onkin mitattu vain asioita, joiden tiedetään jo etukäteen vaativan kehittämistä. Mikäli työhyvinvoinnin mittarit osoittavat työhyvinvoinnin olevan kunnossa tai mittauksissa ei ilmene mitään hälyttävää, saataan helposti pidättäytyä organisaation kehittämisestä. Tämä on ongelma, sillä organisaation tulisi tunnistaa puutteiden ohella omat vahvuutensa, jotta henkilöstö voisi kokea työyhteisönsä onnistuneen. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012: 12–14, 19–33.) Mittareita suunniteltaessa tulee Virolaisen (2012: 111) mukaan huolehtia siitä, että mittarit mittaavat oikeita asioita. Orsila, Luukkaala, Manka ja Nygard (2011) kehittivät ja kokeilivat uudenlaista mittaria työhyvinvoinnin mittaamiseen. Mittaria lyhennettiin alkuperäisestä, 147 kysymystä sisältävästä kyselystä vain 33 kysymystä sisältäväksi. Heidän mukaansa lyhyempi kysely toimi hyvin, vaikka tutkimuksen osallistujamäärä oli vähäinen. Vähäisestä osallistujamäärästä johtuen suppeamman mittarin hyödyistä ei voitane tehdä yleistystä, vaan sen todentamiseksi tarvitaan lisää tutkimusta. Joka tapauksessa kyselyn etuina voidaan todeta sen käytettävyys ja helppous sekä se, että vastaajat jaksoivat vastata lyhyempään ja tiiviimpään kyselyyn. Lisäksi kyselyä voidaan käyttää organisaatioissa, vaikka viikoittain, jolloin tunnistetaan työyhteisöä hyödyttävät työhyvinvoinnin monimuotoiset ilmiöt.

Organisaatiot, jotka eivät mittaa hankkeidensa onnistumista, syyllistyvät näennäiskehittämiseen. Tällä tarkoitetaan kehittämistä, joka ei vastaa sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja jossa hankkeisiin ei investoida tavoitteiden vaatimalla tavalla. Sirpalekehittämisessä hankkeet jäävät monipuolisesti arvioimatta,

niistä valtaosa jää kesken, eikä niistä opita mitään. Hankkeen tavoitteena ja lopputuloksena pitäisi olla työhyvinvoinnin todennettu paraneminen. (Laine 2013: 33–35.)

Työhyvinvointia voidaan mitata hyvin erilaisilla mittareilla. Jotkut mittarit ovat luotettavampia kuin toiset, ja siksi niitä onkin hyödynnetty eri tavoin vuosikymmenien saatossa. Esimerkiksi Hakasen (2004:12) mukaan määrällisten kyselytutkimusten avulla on selvitetty työhyvinvointia, kun taas laadullisiin menetelmiin on turvauduttu työuupumusta tutkittaessa. Työhyvinvointiin liittyvien parametrien mittaamisella saadaan tietoa organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvoinnin mittaamiseen vaikuttaa se, mistä näkökulmasta ja millä intressillä työhyvinvointia tarkastellaan. Organisaatioissa laaditaan vuosittaisia henkilöstökertomuksia, joissa mittareiden tulokset ovat usein toteavia ja menneeseen katsovia. Kun työhyvinvointia kehitetään, organisaatiolla tulisi olla kokonaisnäkemys työpaikan yleisilanteesta ja tutkittua tietoa sen kehittymisestä. Esimerkiksi työhyvinvointikyselyjä pitäisi tehdä säännöllisesti ja etenkin silloin, kun organisaatioissa tehdään muutoksia. Ei ole harvinaista, että kun työpaikoilla otetaan käyttöön työhyvinvointi- ja työkykyisyyskeskusteluja, työntekijät kokevat ne negatiivisina, koska niissä saatetaan keskittyä liiaksi työssä selviytymisen, työpahoinvoinnin, kuormituksen ja uupumusoireiden mittaamiseen sekä työssä jaksamiseen. (Schaufeli & Bakker 2004: 293–315; Ahola & Hakanen 2007: 103–110; Toppinen-Tanner, Ahola, Koskinen, & Väänänen 2009: 287–296.)

Työhyvinvoinnin mittaamisessa käytetään samoja mittareita eri puolilla maailmaa. Esimerkiksi Weisbord-mittari perustuu systeemiteoriaan. Yleisen systeemiteorian (ks. Bertalanffy 1971) mukaisesti organisaatio voidaan määrittellä sosiaalisiksi systeemiksi, joka koostuu useista keskenään riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteissa olevista ala- tai osasysteemeistä. Systeemit voivat olla avoimia tai suljettuja. Weisbord-mittari perustuu avoimeen systeemiin. Siinä organisaatio määritellään avoimeksi systeemiksi, joka on monin tavoin vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Weisbord-mittarilla voidaan mitata työntekijän perustehtävää, työn tavoitteita, organisaatorakennetta, sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta, palkitsemista ja arvostuksen kokemuksia, työsuojelullisia ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita sekä johtajuutta. (Weisbord 1976: 430–447; Zafar, Naeem & Jamal 2018: 43–52.)

QPS Nordic -työyhteisökysely (General Nordic Questionnaire) on kehitetty pohjoismaiseen käyttöön, ja se mittaa erityisesti työyhteisöjen psykososiaalisia piirteitä. Mittarilla saadaan tietoa organisaatio- ja yksilötasolla työn vaatimuksista, rooliodotuksista, työhön vaikuttamismahdollisuuksista ja työn ennustettavuudesta, vuorovaikutuksesta, johtamisesta, kulttuurista, työilmapiiristä, työryhmän



työskentelystä, sitoutumisesta, työn hallinnasta, haasteista, ennustettavuudesta, työmotiiveista, työkeskeisyydestä sekä työn ja yksityiselämän vuorovaikutuksesta. (Aronsson, Gustafsson & Dallner 2000: 502–509; QPS-Nordic käsikirja 2001: 9; Sennehed, Gard, Holmberg, Stigmar, Forsbrand & Grahn 2017: 318; Gupta, Gupta, Gupta & Mohan 2019: 80–82.)

Työstressikysely (TSK) on QPS Nordic -kyselyä suppeampi ja perustuu psykologiseen stressiteoriaan. Psykologinen stressiteoria pohjautuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen. Siinä näkemyksenä on yksilön oma tulkinta, jota pidetään merkittävänä. Mittarilla voidaan arvioida työympäristöön, stressiin, työtyytyväisyyteen, työn kehittämiseen ja tuen tarpeeseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi mittarilla saadaan tietoa vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön liittyen, työpaikan ihmissuhteista, työn vaativuudesta, kiireestä ja työnjaosta, kuormittavuudesta, henkisestä rasittavuudesta, sidonnaisuuksista, arvostuksesta, työn johtamisesta, työroolien selkeydestä, palautteen antamisesta, vastuusta, eristyneisyydestä, viihtyvyydestä, stressistä, terveydestä, työtyytyväisyydestä sekä tuen tarpeesta. (Elo 1990: 7; Elo, Leppänen & Jahkola 2003: 444–451; Hintsanen, Hintsanen, Jokela, Pulkki-Råback & Keltikangas-Järvinen, 2010: 52: 1, 1–7.)

Työstressitutkimuksissa voidaan käyttää myös EZ-menetelmää (Eigenzustand) mittaamaan lyhytkestoista, työperäistä ja henkistä kuormittuneisuutta. EZ-menetelmässä on kaksi pääulottuvuutta: toimintavalmius ja toimintakyky. Toimintavalmius näkyy ihmisen tarmokkuutena ja työn hallintana, joilla on yhteytensä työmotivaatioon. Toimintakyvyssä taas on nähtävissä ihmisen kuormittuminen työtilanteessa. Kuormittuneisuus voi olla myönteistä tai kielteistä ja kuormittumisen kestolla on merkitystä. (Waris 2001: 26.) Lyhytkestoisesta kuormituksesta palaututaan pääsääntöisesti vapaa-ajalla. Jos kuormittumisesta ei sen sijaan palaututa päivän päätteeksi, kyseessä on pitkäaikainen kuormittuminen. Toimintakyky jaetaan kahteen osa-alueeseen: tasapaino ja jaksaminen. Tasapaino muodostuu työnteon jännitteiden ja toimintakyvyn välillä, kun taas jaksaminen on yhteydessä kuormittumiseen. (Waris 1999; Waris 2001; Kwiatosz-Muc, Fijalkowska-Nestorowicz, Fijalkowska, Aftyka & Kowalczyk 2017: 30.)

Myös PMI-kysely (Pressure Management Indicator) mittaa työhön liittyviä keskeisiä stressin osatekijöitä. Arviointimenetelmä mittaa kokemusperäistä työhön liittyvää stressiä. PMI-kyselyä voidaan käyttää monenlaisissa organisaatioissa, kun arvioidaan työperäistä stressiä yksilö- tai ryhmätasolla. (Piitulainen, Mauno & Kinnunen 2002: 29–42; Mäkikangas, Mauno, Selenko & Kinnunen 2019: 204–212.) Williamsin ja Cooperin (1998) mukaan PMI-kysely soveltuu erilaisissa organisaatioissa käytettäväksi riippumatta siitä, mitkä ovat esimerkiksi työntekijöiden kulttuurilliset tai ammatilliset taustat tai asema organisaatiossa.

Terve organisaatio -kysely perustuu ajattelumalliin, jonka mukaan organisaation tai työyhteisön terveys pohjautuu työn vaatimuksiin, työyhteisöjen ilmapiiriin sekä kulttuurisiin tekijöihin. Näillä tekijöillä on vaikutusta työyhteisöjen tuotannon ja palvelujen laatuun. Kyselyssä mitataan työhön liittyviä sisältöjä ja järjestelyjä. Kysymykset liittyvät työmäärään, vaikutusmahdollisuuksiin työssä, työnteon tavoitteiden selkeyteen ja työnteon pysyvyyteen. Lisäksi tarkastellaan organisaation toimintatapoja, kuten muun muassa tiedonkulkua, koulutusta, muutoksen hallintaa ja ilmapiiriä. (Lindström, Hottinen, Kivimäki & Länsisalmi 1997; Ojala & Ahonen 2005: 234; Sinokki 2011: 174–179.)

JDS-kysely (Job Diagnostic Survey) perustuu piirreteoriaan. Piirreteorian mukaan työtä tarkastellaan viiden keskeisen ydinpiirteen avulla. Näitä keskeisiä työnteon ydinpiirteitä ovat seuraavat: työntekijän omat työn tekemiseen liittyvät tiedot ja taidot, työn hahmottaminen kokonaisuutena, työn merkityksellisyys, työnteon vapaus ja autonomia sekä työnteosta saatava palaute. Taustateorian JDS-kyselyssä on aktivaatioteoria, jonka mukaan työn luonne vaikuttaa työntekijän aktivoitumiseen työssä. Lisäksi siinä hyödynnetään motivaatiohygieniateoriaa, jonka mukaan työssä voidaan olla tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Näihin liittyy työn sisäiset motivaatiotekijät tai työn ulkoiset hygieniatekijät, kuten esimerkiksi palkkaus, työnjohto ja työolosuhteet. Kolmantena lähtökohtana JDS-kyselylle on työn piirteiden yhteys työtyytyväisyyteen ja poissaoloihin. Oletuksena on, että työhön liittyy ominaisuuksia ja näillä on vaikutusta työntekijän tuntemuksiin työssä. (Hackman & Oldman 1975: 159–170; Waris 1999: 183; Serhan & Tsangari 2019: 1–17.)

Työn imun mittaaminen perustuu UWES-menetelmään (Utrecht Work Engagement Scale), jota on käytetty paljon tutkittaessa positiivista työhyvinvointia. Työn imuun liittyvät vahvasti hyvinvointi ja motivaatio. Nämä näkyvät työntekijän tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhönsä. Työhön käytettävät voimavarat synnyttävät työn imua ja auttavat kohtaamaan työstä tulevat vaatimukset. (Hakanen 2009: 42; Carmona-Halty, Schaufeli, & Salanova 2019: 1–5.) Mäkinien, Heikkilä-Tammen ja Mankan (2015: 12) mukaan työn energisoivina voimavaroina toimivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn itsenäisyys, uuden oppimisen mahdollisuus, työssä kehittyminen sekä joustavat työajat.

Kunta10 ja kunta-alan työolobarometri ovat valtakunnallisia työhyvinvointia mittaavia kyselyjä, joilla saadaan kansallista seurantatietoa työhyvinvoinnista. Kunta10-tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vuosittain työstä johtuvien muutosten vaikutuksia kunta-alan henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. (Ervasti 2016: 1–10.) Tutkimuksen tavoitteena on mitata työhyvinvoinnin aktuaalista ti-

lannetta. Seurantatietoa työhyvinvoinnin tilasta kerääviä työolobarometritutkimuksia on toteutettu säännöllisesti julkisissa organisaatioissa 2010-luvulta lähtien.

Kuten yllä on todettu, työhyvinvointi ja sen mittaaminen on moni-ilmeistä ja monimuotoista. Työhyvinvoinnin tuloksellinen kehittäminen organisaatioissa edellyttää paitsi säännöllistä seurantaa ja järjestelmällistä paneutumista työhyvinvointikysymyksiin, myös johdon tukea ja osallistumista. Kehittämisen tuloksena syntyvien muutosten tuleekin olla yhteneväisiä organisaation muiden henkilöstöhallinnollisten tavoitteiden ja käytänteiden kanssa (French, Bell & Turkki 1975: 202). Seuraavassa luvussa käsitellään työhyvinvoinnin hankemuotoista kehittämistä. Näin pyritään selkeyttämään kehittämiseen liittyviä haasteita.

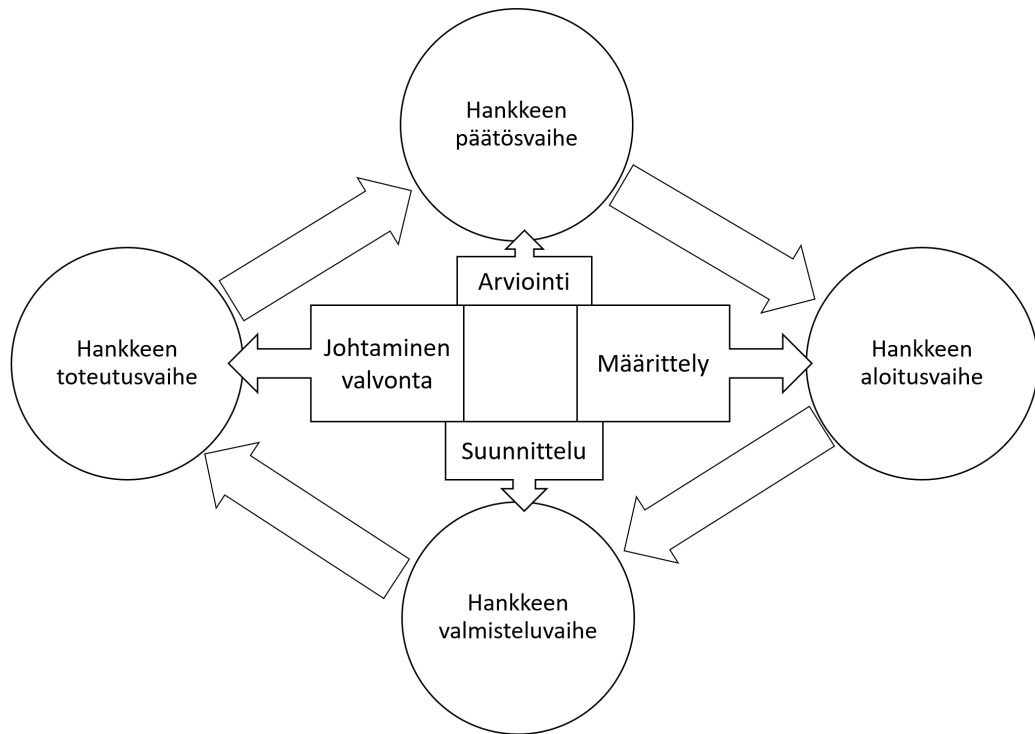
### 3.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen hankkeen avulla

Hankemuotoinen kehittäminen on yleistä julkishallinnossa. Julkiset toimijat, kuten Työsuojelurahasto, myöntävät kehittämisavustuksia ja apurahoja hankemuotoiseen kehittämiseen. Työsuojelurahasto on myöntänyt useita apurahoja etenkin henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Hankkeiden tulee käsitellä työturvallisuutta, työterveyttä, tuottavuutta tai työelämän toimijoiden välisiä suhteita. Työhyvinvointia voidaan kehittää hankemuotoisesti. Hanke-termiä käytetään etenkin julkishallinnossa, ja sitä käytetään usein synonyyminä projektille. Onhan hanke englanniksi käännettynä ”project”. Hankkeella on tyypillisesti tavoite, toimintamahdollisuus, aikataulu ja organisaatio (Zwikael, Chih & Meredith 2018). Hankemainen työskentely organisaatioissa on yleistä esimerkiksi silloin, kun organisaatioissa viedään läpi muutoksia, kuten juurrutetaan uutta strategiaa tai uudelleen allokoidaan resursseja (Martinsuo, Gerald, Gustavsson & Lampel 2020). Hankemuotoiselle kehittämiselle on myös erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi OD-mallit, kehittävään työntutkimukseen perustuvat mallit tai Kotterin ajatteluun perustuvat mallit. Vaikka hankejohtamisen avulla pyritään selkeyteen ja suunnitelmallisuuteen, voi hankkeessa kuitenkin tulla vastaan ennakoimattomia tilanteita. Tällöin tarvitaan improvisointia, mikä on paitsi hyväksyttävää, myös välttämätöntä (Martinsuo, Gerald, Gustavsson & Lampel 2020). Hanketta on hallittava, jotta hankkeelle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Turner & Cochrane 1993). Hanketta voidaan johtaa monella eri tavalla, mutta kuitenkin hankesuunnitelman mukaisesti, jolloin hankkeelle asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Hallinnalla tähdätään siihen, että hankkeelle asetetut tavoitteet saavutetaan aikataulullisesti, sisällöllisesti ja laadullisesti, ja että hankkeelle asetetut resurssit ja budjetti pysyvät suunnitelluissa raameissa. Ohjaamista tehdään koko hankkeen keston ajan. Ohjaamiseen kuuluu hankkeen kuluessa mittauksia, jolloin tarvittaessa voidaan

tehdä korjaavia toimenpiteitä. Hyvästäkin hallinnasta riippumatta voi käydä niin, etteivät hankkeelle asetetut tavoitteet toteudu. (Stackpole 2013: 201–210.)

Työyhteisöjen erilaiset kehitystehtävät, kuten työhyvinvointiin liittyvät hankkeet, voidaan rajata hanketyön sisälle, mikä auttaa rajaamaan kehittämisen aikataulua ja resursseja. Näin kehitystehtävällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. (Pinto & Pinto 1991.) Monet erityyppiset organisaatiot käyttävät hankemaista työskentelyä esimerkiksi muutoksiin liittyvissä tehtävissä. Swan, Scarbrough ja Newell (2010) havaitsivat, että hankkeessa saatu oppi ei välttämättä välity laajemmin muualle organisaatioon – toisin sanoen hankkeen opit eivät toteudu. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että oppimisen siirtyminen hankkeesta muualle organisaatioon riippui siitä, minkälainen organisaatio oli kyseessä ja oliko hankemainen työskentely tuttua organisaatiossa, eli oliko organisaatiolla kokemusta hankemaisesta työskentelystä ja omasiko organisaatio valmiudet hankkeiden hallintaan. Lisäksi he ehdottivat aktiivista kokemusten vaihtamista hankkeeseen osallistujien ja muiden organisaatiossa olevien kesken.

Hanke on ainutkertainen ja tilapäinen, ja se sisältää epävarmuutta koko hankkeen keston ajan (Gallstedt 2003). Toisaalta Chih ja Zwikael esittävät (2015), että hankkeiden etuja ja hyötyjä arvioitaessa olisi otettava huomioon, miten hankkeen tavoitteet on ensivaiheessa muotoiltu. He hyödynsivät tutkimuksessaan asiaankuuluvia teorioita ja suorittivat perusteelliset haastattelut ja kehittivät näiden tuloksena käsitteellisen viitekehyksen hankkeiden tavoitteisiin liittyen. He esittävät seitsemää kriteeriä hankkeiden arvioimiseen: strateginen sopivuus, tavoite, mitattavuus, realismi, aikataulutusta, vastuullisuus ja kattavuus. Näillä seitsemällä kriteerillä voidaan arvioida hankkeen hyötyjä ja tavoitteiden muotoilua ensivaiheessa. Hankkeen johtamiseksi tulee suunnitella tarvittavat työvälineet ja raportointimenetelmät. Viitekehys antaa hankkeen suunnittelussa, johtamisessa sekä arvioinnissa tarvittavaa yhtenäisyyttä ja auttaa pääsemään varmemmin haluttuun tavoitteeseen (ks. kuvio 13). Kun hankkeen hallinnassa toimitaan yhtenäisesti, kaikki toimijat edesauttavat hankkeen onnistumista (Jaafari 2001).



**Kuvio 13.** Hankkeen kehämäinen elinkaaren kuvaus (mukailtuna Westland 2006: 4).

Edellä olevassa kuvassa on esitetty hankkeen elinkaaren viitekehys, johon on liitetty hankkeen osituksen eri vaiheet. Elinkaaren jokaisessa vaiheessa voi olla useita vaiheita ja niilläkin osavaiheita (Westland 2006: 4). Tässä tutkimuksessa käsittelen hankemuotoista kehittämistä kuvassa esitetyn neljän vaiheen mukaisesti. Jokaista vaihetta on tarkasteltu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 3.4.1 Hankkeen aloitusvaihe

Hankkeen aloitusvaihe on lyhytaikainen järjestelmällinen prosessi, jonka on Fangelin (1991) mukaan tarkoitus edistää keskinäistä ymmärrystä ja yhteistyötä hankkeen osallistujien välillä. Aloitusvaiheessa myönnetään viralliset valtuudet hankkeelle sekä tunnustetaan hankkeessa toimivien vastuut ja valtuudet. Tarvittaessa tarkennetaan lisäksi toimintaohjeet, velvoitteet ja hankkeen rajaus. Rajaus on tärkeää hankkeen onnistumismahdollisuuksien takaamiseksi sekä hankkeen tarpeellisuuden selkeyttämiseksi ja ymmärtämiseksi. Aloitusvaiheessa on ensinnäkin syytä pohtia, onko hanke ylipäänsä toteutettavissa. Rajauksessa selvitetään, mikä kuuluu hankkeen sisältöön ja mikä ei. Ilman rajausta vaarana on, että hankkeesta muodostuu epärealistinen (Stackpole 2013: 13; Turner 2014.) Zwickaelin, Chihin ja

Meredithin (2018: 650) mukaan tehokkaiden tavoitteiden asettaminen aloitusvaiheessa on hankkeiden hallinnassa tärkeää. Erityisen tärkeitä ovat strategiset hanketavoitteet, joilla tuetaan organisaation suorituskykyä. Heidän mukaansa tehokkaasti asetettujen tavoitteiden tulee olla saavutettavia ja kattavia. Hyvin asetetut tavoitteet voivat parantaa organisaation suorituskykyä pitkällä aikavälillä, myös hankkeen päätyttyä.

Hankkeen aloituksessa tulisi Atkinsonin (1999) mukaan huomioida muitakin tekijöitä kuin perinteiset kolme: laatu, kustannukset ja aika. Hänen mukaansa laatu koostuu arvojen ja asenteiden yhdistelmästä, kustannusarviot perustuvat enemmän tai vähemmän arvaamiseen ja ajan saatossa projekteilla on taipumusta mutkistua. Atkinson peräänkuuluttaa uudenlaista ajattelua ja kehittämistä, jolloin hankkeen perustamisvaiheessa otettaisiin huomioon tekijänä esimerkiksi hankkeen sidosryhmät. Savolaisen, Vernerin, Landin ja Lowin (2011) mukaan hanketoiminnan aloitusvaiheessa tapahtuu paljon työtä jo ennen kuin hanke virallisesti alkaa. Heidän mukaansa kirjallisuudessa ja käytännössä ei ole selkeästi määritelty, mitä etukäteen tehtävät työt ovat erilaisissa hankkeissa. Näillä etukäteen tehdyillä töillä on kuitenkin hankkeen onnistumisen kannalta suuri vaikutus. Lisäksi epäselvyys on aiheuttanut sen, että eri organisaatioiden hankkeita on vaikea vertailla keskenään. Hankkeiden mitattavuus saattaa olla vaikeaa tästä johtuen. Heidän tutkimuksessaan nousi esiin muutama tekijä, joita voisi tarkemmin miettiä hankkeiden aloituksessa. Ensimmäinen tekijä on kokonaisvaltainen käsitys hankkeen tavoitteista ja sisällöstä sekä lisäksi käsitys siitä, mikä on hankkeen rooli suhteutettuna organisaation omaan toimintaan: olisi ymmärrettävä, mikä on keskeistä ja tärkeää. Toiseksi hankeryhmän tulisi lukea hankkeeseen liittyvät asiakirjat etukäteen, jotta hankeryhmien tapaamiset muodostuisivat oppimistilanteiksi, mikä lisäisi kaikkien osallistujien ymmärrystä. Kolmanneksi organisaation ja hankkeeseen liittyvien sidosryhmien ja muiden toimijoiden kesken tulisi olla yhteinen käsitys hankkeen tavoitteista, jotta tavoitteet eivät jää vain hankkeessa mukana olevien organisaation jäsenten tietoon. Lisäksi Savolainen, Verner, Land ja Low (2011) peräänkuuluttavat tutkimusta siitä, mitä pitäisi huomioida hankkeita aloitettaessa, jotta hankkeet voivat ylipäänsä onnistua. Hallin, Kutschin ja Partingtonin (2012) tutkimuksessa käsitellään kahta toisiinsa liittyvää hanketta, joita oli arvioitu perinteisen hankearvioinnin mukaisesti. Ensimmäinen hanke epäonnistui, mutta hankkeesta saatua tietoa ja oppia pystyttiin kuitenkin hyödyntämään toisessa hankkeessa, mikä edesauttoi sen onnistumista.

### 3.4.2 Hankkeen valmisteluvaihe

Hankkeen aloituksen jälkeen käynnistetään tarkempi suunnittelu, jolloin perehdytään aloitusvaiheessa tehtyihin esiselvityksiin. Hankkeen aloituksessa on tarkoituksena luoda vankka perusta hankkeelle. Tätä tukee systemaattinen hankesuunnittelu ja tehokkaat toimijat hankkeessa (Fangel 1984).

Varsinainen hankesuunnitelma sisältää yksityiskohtaisemmat osiot, joilla päästään hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin. Suunnitelma voi kuitenkin elää ja sitä voidaan tarkentaa. Lines, Sullivan, Hurtado ja Savicky (2015) tutkivat selkeän suunnitelman tekoa hankesuunnittelussa. He totesivat selkeän suunnitelman vähentävän hankkeen kustannuksia verrattuna sellaiseen hankkeeseen, jossa ei tehty selkeää hankesuunnitelmaa ennen sopimusta, vaan edettiin suoraan sopimuksen teosta hankkeen toimenpiteisiin. He havaitsivat myös sen, että selkeällä hankesuunnittelulla vältettiin hankkeen aikataulupidennykset. Hankesuunnittelun edessä suunnitelmaan kirjataan hankkeelle asetetut aikataulu, resurssit, laajuus ja budjetti. (SFS-ISO 21500 2012: 36; Stackpole 2013: 23–25.)

Valmisteluvaihe koostuu useasta eri osa-alueesta, jotka käsittelevät sisällön ja tehtävien määrittelyä, resursointia, tehtävien priorisointia, kustannusten arviointia, aikataulua ja itse projektisuunnittelua (Koskela & Howell 2002: 7).

Hankesuunnitelman tulee sisältää kaikki oleellinen, jotta projekti onnistuu. Suunnitelman sisältö riippuu hankkeen soveltamisalueesta tai siitä, miten monimutkainen hanke on, mutta suunnitelman tulee sisältää tavoitteet sekä perusteet, joilla hanke on hyväksytty aloitettavaksi (SFS- ISO 21500 2012: 36).

Valmisteluvaiheessa otetaan myös huomioon mahdollisten sidosryhmien vaatimukset, ja näiden perusteella laaditaan viestintäsuunnitelma. Hyvän viestintäsuunnitelman tarkoitus on yhtenäistää viestintää, jolloin kaikki osapuolet saavat samat tiedot oikeaan aikaan hankkeen etenemisestä ja itse hankkeesta. Viestintäsuunnitelman tulee olla realistinen, koska viestintä ja tiedotus ovat hankkeen onnistumisen kannalta tärkeitä. Hyvä viestintäsuunnitelma nopeuttaa hankkeen käytänteiden luomista ja edistää niiden juurtumista. Viestintäsuunnitelma vastaa kysymyksiin: mitä, miksi, kenelle, milloin, kuka ja miten. Tehokkaalla viestinnällä autetaan työyhteisöjä selviytymään arjen työelämän haasteista ja näin parantamaan myös työhyvinvointia. Työhyvinvointi on työyhteisöjen voimavara, jota tuetaan hyvällä viestinnällä. (Stackpole 2013: 117–121.) Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstölle suunnatut tilaisuudet ovat onnistuneita silloin, kun niissä on huomioitu henkilöstön näkökulma hankkeen alussa ja sen aikana (Alm 2013: 66–68; Lehto & Viitala 2016: 117–131).

Hyvään valmisteluun kuuluu yhtenä osana riskien tunnistaminen, joten on laadittava myös hankkeen riskienhallintasuunnitelma. Riskienhallintasuunnitelmassa pyritään tunnistamaan mahdollisia hankkeen aikana ilmaantuvia riskejä ja ennakoimaan toimintatapa, mikäli riskit konkretisoituvat ja haittaavat projektin etenemistä. Tällöin riskien ilmaantuessa voidaan toimia hallitusti ja suunnitelman mukaan. Hyvällä riskienhallintasuunnitelmalla varmistetaan hankkeen onnistuminen. (Stackpole 2013: 123–126.) Riskienhallinta jää puolitiehen ilman asianmukaista riskienhallintasuunnitelmaa (Ahmadi-Javid, Fateminia & Gemunden 2020). Hankkeen riskienhallintasuunnittelulla pyritään ennakoimaan mahdollisia riskejä ja näin välttämään ylimääräisiä kustannuksia, kun taas hankkeen johdon valvonta on jälkikäteistä hankkeen hallintaa. Tämänkin on tarkoitus vähentää ylimääräisiä kustannuksia (Tang, Chen, Hua & Fu 2020).

On myös pohdittava, tarvitaanko hankkeen toteutukseen ulkopuolisia toimijoita vai toteutetaanko hanke organisaation omin voimin. Kulkarnin ja Jenamanin (2008) mukaan ostettaessa hankepalvelu ulkopuoliselta voi ulkopuoliseen palveluntuottajaan muodostua riippuvuussuhde. Tällöin hankkeen asettajalla on tärkeä tehtävä seurata hankkeen edistymistä asetettua tavoitetta kohti.

### 3.4.3 Hankkeen toteutusvaihe

Hankkeen toteuttamisen vaihe on koko hankkeen tärkein vaihe, jossa Rolfe, Segal ja Cicmil (2017) peräänkuuluttavat ymmärryksen ja kokemuksen merkitystä. Hankkeen menestystekijöinä ovat Niazin, Mahmoodin, Alshayeb, Qureshinin, Faisal ja Cerpan (2016: 1553–1567) mukaan henkilöstö- ja hankehallintastrategian osaaminen ja niiden asioiden tai tekijöiden tunnistaminen, jotka edistävät hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Tiedonhallinta on keskeistä niin hankejohtamisessa kuin hankkeen hallinnassa ja toteuttamisessa. Hankkeen toteutumiseen tavoitteiden mukaisesti vaikuttavat osallistujien ja sidosryhmien odotukset ja motivaatio sekä hankkeen psykologinen ilmapiiri. Etenkin johdon tuella on merkitystä sille, miten hankkeen toteutus onnistuu. (Purvis, Zagencyk & Mccray 2015: 3–14.) Myös hankepäälliköllä on keskeinen rooli hankkeen onnistumisessa. Hankkeiden hallinnassa korostuu perinteisesti vertikaalinen kommunikointi, joka tarkoittaa esimerkiksi hankepäällikön raportointia niin ylemmälle kuin alemmalle taholle. Lisäksi on huomioitava horisontaalinen eli hanketta aktiivisesti toteuttavien keskinäinen vuorovaikutus (Helborg, Eriksson & Gustavsson 2020). Savolaisen ja Ahosen tutkimuksen (2015: 92–102) mukaan tiedonkulun tulee olla saumaton hankepäällikön ja hankkeen toimijoiden välillä. Heidän tutkimuksensa nosti esiin sen seikan, että hankkeen toteutuminen tavoitteellisesti jäi vajaaksi siinä ta-



pauksessa, kun hankepäälliköllä oli ennen hankkeen alkua tietoja, jotka eivät siirtyneet hankkeen toimijoille. Tätä ajatusta työskentelyn saumattomuudesta tukee myös Halmanin ja Burgerin (2002) tutkimus, jossa lopputulemana oli tarkentaa hankkeiden omistajien ja hankepäälliköiden odotukset ja roolit sekä hankkeen tavoitteet ja tehdä tarvittavat korjaukset.

Hankesuunnitelmaa tarkistetaan ja päivitetään hankkeen edetessä, jolloin voidaan tehdä myös mittauksia tai testauksia. Lisäksi voidaan tehdä korjaavia toimia tarpeen mukaan (Stackpole 2013: 161–165). Hankejohtamisen toteutusvaiheen mukaista työskentelyä voidaan käyttää ja on käytettykin esimerkiksi organisaatioiden strategiatyössä (Hauc & Kovac 2000).

#### 3.4.4 Hankkeen päätösvaihe

Hankkeen päätösvaihe on vuorossa sovitun aikataulun mukaisesti, kun aloitusvaiheessa asetetut tavoitteet on saavutettu. Toisaalta voi käydä niin, ettei tavoitteita saavuteta määrääjässä tai todetaan, ettei tavoitteita saavutettu lainkaan. Hanke päätetään kuitenkin suunnitellun mukaisesti. Havilan, Medlin ja Salmen (2013: 90–99) mukaan hankkeen päätösvaihe on aliarvioitu hankekirjallisuudessa. Päätösvaiheen tarkoituksena on myös saada oppia, jota voidaan hyödyntää seuraavissa hankkeissa (Stackpole 2013: 255–259). Calvo-Mora, Navarro-Garcia ja Periañez-Cristobal (2015) tutkivat EFQM-mallin (Excellence for Quality Management) sopivuutta hankkeiden toteuttamiseen ja arviointiin. EFQM-mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna, jonka tarkoituksena on parantaa kilpailukykyä ja kirkastaa tavoitteita sekä löytää hyviä käytäntöjä. Heidän tutkimuksensa mukaan EFQM-malli on kelvollinen kehys silloin, kun arvioidaan hankkeiden läpiviemistä.

Loppukokouksessa sovitaan myös mahdolliset jälkitoimenpiteet. Jugdevin ja Müllerin (2005) mukaan nykyään ymmärretään se, että hankkeiden onnistuminen on enemmän kuin yhteinen tehtävä. Onnistumiseen tarvitaan johdon tukea, resursseja ja valtaa viedä hanke läpi tavoitteiden mukaisesti. Perusta onnistuneelle hankkeelle luodaan hankkeen aloitusvaiheessa. Ylimmän johdon tulee tiedostaa vastuunsa silloin, kun hanke aloitetaan. Onnistumisen edellytyksenä on myös varmistaa hankkeen muiden toimijoiden vastuu ja sitoutuminen hankkeeseen. Lisäksi Jugdev ja Müller (2005) ovat todenneet, että hankkeen onnistuminen vaatii suunnittelua ja sitoutumista hankkeen alusta loppuun asti. Päätösvaiheessa tulee siis arvioida hankkeen onnistumista. Yhtenä arviona voidaan tarkastella sitä, miten organisaation henkilöstön aiemmat muutoskokemukset vaikuttavat hankkeiden onnistumiseen.

### 3.5 Hankinta osana hanketta ja työhyvinvoinnin kehittämistä

Tässä luvussa tarkastellaan julkisten organisaatioiden hankintoja ja niihin liittyviä haasteita. Valtion, kuntien ja muiden julkisoikeudellisten organisaatioiden hankinnat ovat ns. julkisia hankintoja. Ne muodostavat merkittävän osan Euroopan unionin sisämarkkinoista. Arvioiden mukaan julkisten hankintojen osuus eri EU-maiden bruttokansantuotteesta on noin 11–20 %. (Eskola & Ruohoniemi 2011: 17). Julkisen sektorin merkitys hankkijana on valtaisa 2000-luvulla. Elinkeinoelämän keskusliiton (2019) mukaan Suomessa käytetään julkisen sektorin hankintoihin 20 % bruttokansantuotteesta, ja hankintojen kokonaisarvo on noin 35 miljardia euroa vuodessa.

Julkkisten hankintojen toteutus on säädelty ja ohjeistettu varsin yksityiskohtaisesti ja sitovasti (Eskola & Ruohoniemi 2011: 22–23). Esimerkiksi Glas, Schaupp ja Essig (2017: 572–605) ovat todenneet, että EU:ssa ja erityisesti Saksassa julkiset hankinnat on tiukasti sidottu lainsäädäntöön. Lainsäädännön avulla julkisissa hankinnoissa voidaan myös edistää uusia innovaatioita ja kestäväää kehitystä. Keskitettyä ja hajautettua hankintamallia vertailleet Glas ym. (emt.) havaitsivat, että kun kyseessä oli keskitetty ja iso toimija (esim. valtio), hankintoja ohjasivat innovaatiot, avoimuus ja kestävyys. Entä kustannukset? Hajautetussa mallissa ja pienempien toimijoiden kohdalla hankintoja ohjasi paikallisten palveluntuottajien hyödyntäminen. Julkkiset hankinnat painottuvat vahvasti hankintalain mukaiseen kilpailuttamiseen, joten julkiselta hankintatoimelta edellytetään julkisten varojen vaikuttavaa käyttämistä. Avoimuus ja tasapuolisuus tulee ottaa huomioon aiempaa enemmän. Julkkisen sektorin hankintaprosessissa osallisina olevien virkamiesten osalta on huomioitava taloudellisen edun vastaanottamiskiellon vaikutus. Toisin sanoen virkamies ei voi ottaa vastaan lahjoja (lahjontaa), jottei hankkeen arvioinnin objektiivisuus hämääry, eivätkä salassapitosäännökset ja luottamus julkisen viranomaisen toiminnan asianmukaisuuteen heikkene. (Lehtonen 2014: 1.)

Hankintatoimessa pyritään vastuulliseen toimintaan. Yksityissektorilla pystytään hakemaan parhaita käytänteitä markkinatuntemusta hyödyntäen ja hyödyntämään etukäteen yhteistyötä tavarantoimittajien tai palveluntuottajien kanssa. (Väänänen 2017: 47.) Yksityisen sektorin hankinnoissa voidaan palveluntarjoajaan olla jo etukäteen yhteydessä. (Wondimu, Hosseini, Lohne & Laedre 2018.) Julkkisissa hankinnoissa tulee kaikkia palvelujentarjoajia kohdella tasapuolisesti ja avoimesti. Esimerkiksi Nijboer, Senden ja Telgen (2017) muistuttavat, että kaikissa maissa, joissa tehdään julkisia hankintoja, hankintapäätöksiin vaikuttavat poliittiset tavoitteet, kuten kestävään kehityksen mukainen toiminta, innovointiin

kannustaminen ja korruption vastainen taistelu. Yksityisellä sektorilla hankinnoissa voidaan edetä suoraviivaisemmin ja markkinaehtoisemmin, koska yksityisen sektorin toiminta perustuu viime kädessä voiton maksimointiin. Terveystaloudessa, kuten laajemminkin julkisella sektorilla, tärkeinä hankintatoimintaa ohjaavina arvoina pidetään varsin yleisesti taloudellisuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta (Ikola-Norrbacka 2010: 30). Hankintojen laatua myös priorisoidaan ja valvotaan ohjaavien arvojen mukaisesti. Julkisella sektorillakin on opittu toimimaan markkinoilla ja kilpailuttamaan toimintoja. Hankintojen laadun ja vaikuttavuuden arviointi ei kuitenkaan ole helppoa, ja niiden mittaamiseen liittyy monia ongelmia (Määttä 2010: 94). Ongelmana Määttän (2010) mukaan on esimerkiksi palvelujen tulosten vertailujen vaikeus ja myös hyvinvointipalvelujen kontekstissa erilaiset käsitykset tuottavuuden kehityksestä.

Väänänen (2017) mukaan julkisen sektorin hankintojen yhtenä merkittävänä haasteena on uudistumisen ja uudenlaisen ajattelun puute, epävarmuus hankintalakiin soveltamisessa sekä hankintaosaamisen puuttuminen. Osaamisen puutteeseen vaikuttavat julkisten hankintojen kompleksinen lainsäädäntö ja sopimusehdot.

### 3.5.1 Hankintojen kehittyminen – lainsäädäntö

Julkisten hankintojen lainsäädännön keskeisenä tavoitteena on avata julkisten hankintojen sisämarkkinat kaikille eurooppalaisille yrityksille sekä tehostaa julkisten varojen käyttöä kilpailua lisäämällä (Eskola & Ruohoniemi 2011: 17). Julkisten hankintojen sääntelyyn on EU-tasolla säädetty kaksi hankintadirektiiviä: EU:n direktiivi julkisia rakennusurakoita sekä julkisia tavara- ja palveluhankintoja koskevien sopimusten tekomenettelyjen yhteensovittamisesta (2004/18/EY, ns. hankintadirektiivi) sekä vesi- ja energiahuollon sekä liikenteen alan hankintoja koskevien sopimusten tekomenettelyjen yhteensovittamisesta annettu direktiivi (2004/17/EY, ns. erityisalojen hankintadirektiivi). Nämä EU-säädökset on Suomessa saatettu voimaan kansallisella hankintalainsäädännöllä. Suomessa julkisen sektorin hankintojen kokonaisarvo on vuosittain noin 35 miljardia euroa, josta alle 50 % kuuluu julkisten hankintojen lainsäädännön soveltamisalaan.

Vuonna 2007 säädettiin laki julkisista hankinnoista (348/2007, kumottu) ja laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen sekä postipalveluiden alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007, kumottu). Samana vuonna valtioneuvosto antoi myös lakeja täydentävän hankinta-asetuksen (614/2007). Lainsäädännöllä määriteltiin melko yksityiskohtaisesti kilpailutusvelvoite ja sen ns. kynnysarvot, eri hankintamenettelyt, tarjouspyynnön muodot, tarjousten käsittely ja hankintapäätöksen tekeminen vertailuperusteiseen sekä hankinnan julkisuusasiat.

Vuoden 2017 alusta tuli voimaan uusi hankintalaki (laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016), joka sisältää neljä osaa. Niissä on jaoteltuina erikseen EU-menettelyt, kansalliset menettelyt, erityispalveluiden menettelyt sekä käyttöoikeussopimuksia koskevat menettelyt. Kansallisten hankintojen kynnyksarvot nousivat aiemmasta 30 000 eurosta 60 000 euroon. Työvoimapolitiittisten koulutuspalveluiden kynnyksarvo on nyt 100 000 euroa, erityisten palveluiden kynnyksarvo 300 000 euroa ja käyttöoikeussopimusten kynnyksarvo 500 000 euroa. EU-menettelyjen määräajat lyhenivät kaikissa menettelyissä, ja neuvottelumenettelyjä voi käyttää entistä joustavammin. (Hankintalaki 1397/2016.)

Myös hankintoihin liittyvän neuvottelumenettelyn kulkua on täsmennetty. Uutena menettelynä tuli innovaatiokumppanuus, joka mahdollistaa paremmin innovatiivisten hankintojen tekemisen. Odotusaika EU-hankinnoissa lyheni 14 päivään entisen 21 päivän sijaan. Uuden lain muita olennaisia muutoksia ovat seuraavat: hankintojen sähköistäminen on pakollista EU-hankinnoissa, hankintojen jakaminen osiin on pääsääntöistä muttei välttämätöntä, markkinakartoitukset ovat suositeltavia, tarjoajan soveltuvuuden arviointiin käytetään yhtenäistä asiakirjaa, tarjousien täsmittäminen on mahdollistettu paremmin muutoseikkavirheiden aiheuttamien hylkäysten vähentämiseksi, sidosyksikköhankintoihin on tullut tarkennuksia ja sopimusmuutokset tulevat mahdollisiksi sopimuksen voimassaoloaikana. (Hankintalaki 1397/2016)

Hankintapäätöksen perustelut voivat nyt olla yleistasoisempia. Niitä ei tarvitse perustella niin yksityiskohtaisesti kuin vanha lainsäädäntö ja sen ympärille muodostunut oikeuskäytäntö edellyttivät. Hankintayksikkö voi käyttää hankintaoikaisua 90 päivän sisällä alkuperäisen päätöksen tekemisestä (aiemmin 60 päivää) (Hankintalaki 1397/2016). Hankintamenettelyt on jaoteltu seuraavasti: avoin menettely, rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, kilpailullinen neuvottelumenettely sekä suora hankinta, kun se katsotaan mahdolliseksi. Uuden hankintalain mukaisia menettelyjä ovat lisäksi tarjousperusteinen neuvottelumenettely, innovaatiokumppanuus, dynaaminen hankintajärjestelmä, sähköinen huutokauppa ja sähköinen luettelointi. Kaiken kaikkiaan määräykset ovat varsin yksityiskohtaiset ja antavat tarkan ohjeistuksen eri tilanteisiin. Menettelyt kansallisissa hankinnoissa ja EU-hankinnoissa ovat samansuuntaisia. Hankinnoista tulee pääsääntöisesti julkaista ilmoitus. (Hankintalaki 1397/2016)

### 3.5.2 Avoin hankintamenettely työhyvinvoinnin kehittämisessä

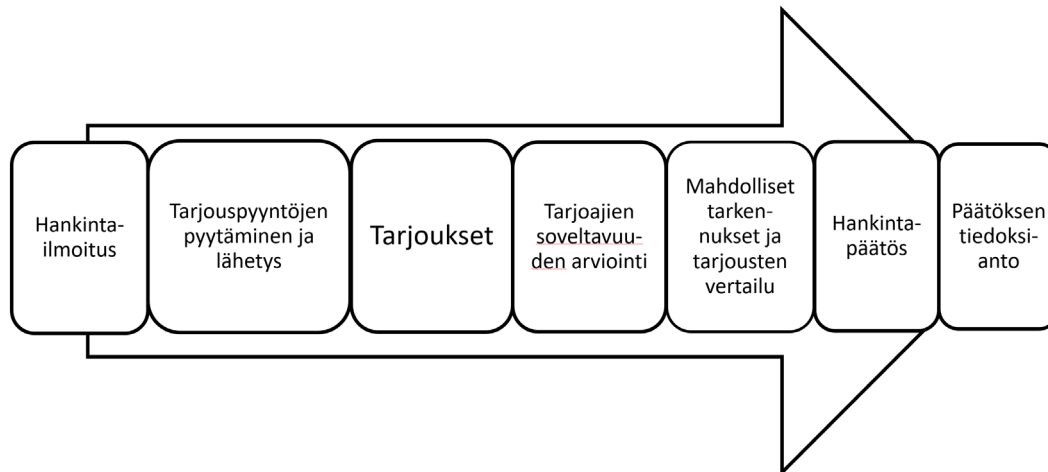
Avoin menettely on Eskolan ja Ruohoniemen (2011: 151–154) mukaan eniten käytetty ja tunnetuin hankintamenettely. Siksi se valitaan usein hankintamenettelyksi. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa hyödynnettiin avointa menettelyä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Hankinnan kohteena oli työhyvinvointihankkeeseen liittyvän kumppanin valinta. Avoimeen hankintamenettelyyn päädyttiin jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Avoin menettely alkaa hankintailmoituksen julkaisemisella, jolloin kaikki halukkaat voivat osallistua tarjouskilpailuun ja se loppuu päätöksen tiedoksiantoon.

Hankinnan kilpailutuksen aikaan voimassa olleen hankintalain (348/2007) mukaan tutkimus- ja kehittämispalvelut kuuluivat lain liitteessä A mainittuihin ensisijaisiin palveluihin. Palveluhankinnat jaetaan hankintalain liitteessä A ensisijaisiin palveluihin ja liitteessä B toissijaisiin palveluhankintoihin. (Laki julkisista hankinnoista 348/2007).

Tämän tutkimuksen kohteena olevan tutkimus- ja kehittämispalvelun hankinta kuuluu lain liitteen A ensisijaisiin palveluihin. Liitteiden A ja B määrittämien palvelujen hankintamenettelyt ovat erilaiset. Kilpailuttamisvelvoite koskee molempia hankintalain liitteiden A ja B palveluja.

Eskolan ja Ruohoniemen mukaan (2011: 51) palveluhankintojen kilpailuttamisessa on esiintynyt ongelmia. Tämä on mahdollisesti johtunut siitä, että tilaajilla ei ole ollut tarvittavaa kokemusta hankintojen kilpailuttamisesta tilanteissa, joissa siirrytään omasta tuotannosta palvelujen ostamiseen. Toisaalta kyse on voinut olla myös siitä, ettei ole kyetty riittävän täsmällisesti määrittelemään hankinnan kohdetta. Aina ei ole edes ollut selkeää käsitystä siitä, mitä on haluttu hankkia. Lisäksi hankinnan tarjouspyynnöt ovat voineet olla puutteellisia, eivätkä saadut tarjoukset ole olleet keskenään vertailukelpoisia. (Eskola & Ruohoniemi 2011: 51).

Tämän tutkimuksen tapausorganisaatiossa hyödynnettiin kansallista avointa menettelyä, joka alkoi hankintailmoituksen julkaisemisesta HILMA-ilmoituskannassa ([www.hankintailmoitukset.fi](http://www.hankintailmoitukset.fi)). Avoimeen menettelyyn päädyttiin siksi, että tilaaja oli tehnyt markkinakartoituksen. Markkinakartoituksen tarkoituksena oli selvittää potentiaalisten palveluntuottajien määrä ja laatu sekä arvioida hankkeen kustannuksia. Kuviossa 14 on nähtävissä avoin hankintamenettely.



**Kuvio 14.** Avoin hankintamenettely (mukailtuna Eskola & Ruohoniemi 2011: 151–154).

Avoimen menettelyn prosessi alkaa hankintailmoituksella eli ilmoituksen julkaisemisella ilmoituskanavassa. Ilmoitus voidaan julkaista lisäksi organisaation internetsivustoilla ja paikallislehdissä, tai tarjouspyyntö voidaan lähettää sopiville toimijoille suoraan. Tämän jälkeen tarjouspyyntöasiakirjat toimitetaan niitä pyytävälle taholle. Kaikki halukkaat voivat tehdä tarjouksen ja ne on otettava käsiteltäviksi. Tarjousten vastaanottamisen jälkeen tarkistetaan niiden kelpoisuus. Hankintailmoituksen mukaisiksi arvioitujen tarjousten osalta tehdään niiden vertailu perustuen tarjouspyynnössä olleisiin vaatimuksiin. Tämän jälkeen tehdään hankintapäätös. Päätös perustuu tarjouspyynnössä esitettyihin kriteereihin ja useimmiten joko hinnaltaan halvimpaan tai kokonaistaloudellisesti edullisimpaan tarjoukseen. Lopuksi hankintapäätös annetaan tiedoksi tarjouskilpailuun osallistuneille oikaisuvaatimusohjeen kera. Avoimessa hankintamenettelyssä eri vaiheiden välillä on määräaikoja, jotka pidentävät hankintaprosessia. Hankintaprosessin läpivieminen onnistuneesti niin sisällöllisesti kuin lainsäädännöllisesti varmistaa virheettömän toteutuksen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015: 82.)

### 3.5.3 Julkisissa hankinnoissa käytettyjä malleja

Julkisissa organisaatioissa törmätään usein haasteellisiin ja uudenlaisiin tilanteisiin silloin, kun oman organisaation ulkopuolelta hankitaan erilaisia palveluja henkilöstön koulutukseen, kehittämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. (Eskola & Ruohoniemi 2011: 21.). Julkisella sektorilla nämä työt on pääsääntöisesti tehty oman henkilöstön voimin, eivätkä palvelujen ostot ole olleet merkittävässä roolissa. Julkisia hankintoja ovat ohjanneet organisaatioiden omat ohjeet ja kansallinen lainsäädäntö.

*Tilaaaja-tuottajamallilla* tarkoitetaan julkisella sektorilla sisäisen palvelujen tilaajan ja tuottajan roolien eriyttämistä. Eriyttäminen edellyttää julkisella sektorilla muun muassa hallinnon uudistusta, jota Suomen hallitus alkoi toteuttaa, kun liitettiin EU:hun, sekä sopimusohjausta ja tuotantomallien muuttamista (Juntunen & Leinonen 2007). Määttä (2011: 93) mukaan tilaaaja-tuottajamallin taloudellisia vaikutuksia on tutkittu vähän. Kuitenkin esimerkiksi Ruotsissa tilaaaja-tuottajamallin käyttö on todettu pääosin myönteiseksi (Määttä 2011: 93).

Aiemmin varsinkin julkiset organisaatiot ovat pyrkineet tuottamaan palvelunsa oman organisaationsa puitteissa. Terveystieteiden tilaaaja-tuottajamallin tavoitteena on Sintosen ja Pekurisen (2009: 234) mukaan toimialan taloudellisuuden ja tuottavuuden parantaminen. Lisäksi käytetään erilaisia markkinakannustimia (Siverbo 2004: 402). Eriyttämisellä halutaan selkiyttää palvelujen tilaajien ja tuottajien rooleja, jolloin tilaajilla olisi paremmat mahdollisuudet ohjata palvelua haluamaansa suuntaan (Sintonen & Pekurinen 2009: 234).

*Elinkaarimallissa* ei hankita tiettyä kohdetta, esim. rakennusta tai tietä, vaan kokonaispalvelua niiden osalta tietyn ajaksi. Tilaaja kilpailuttaa esim. määritellyt koulu- tai toimistotilat tietyn kauden. Urakoitsija rakentaa ja ylläpitää tilat omalla kustannuksellaan ja saa korvaukseksi sovitun suuruisen vuokran. Jo kohdetta tehdessään tuottajan tulee ottaa huomioon kohteen laatu siten, että sitä voidaan ylläpitää mahdollisimman taloudellisesti. Sopimuskauden jälkeen kohde jää sovitun mukaisesti joko tilaajalle tai tuottajalle. Elinkaarimalli soveltuu hyvin isoihin hankkeisiin, joihin liittyy vaativia palvelukokonaisuuksia, monien osapuolten etujen yhteensovittamista, mittavia investointeja taikka korkeat käyttö- tai ylläpitokustannukset. (Jokela 2002.) Työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin tällainen hankintamalli ei olisi ensisijainen.

Uusi hankintalaki sisältää *innovaatiokumppanuuden ja allianssimallin*. Se sopii erityisesti ratkaisuihin, joita ei vielä ole valmiina saatavilla. Pyrkimyksenä on, että menettely mahdollistaa tuote- ja palvelukehityksen ja toteutustavan hankinnan aikana. Prosessin alussa ei määritellä valmistettavaa tuotetta tai palvelua vaan ilmoitetaan niiden vähimmäisvaatimukset. Tämän toivotaan edistävän tuotekehitystä. (Hankintalaki 1397/2016.) Valintaperusteena on kustannusten lisäksi laatu. Kyseinen hankintamalli asettaa varsin paljon vaatimuksia hankintamenettelylle, kumppanin valinnalle ja solmittavalle sopimukselle pelisääntöineen. (Hankintalaki 1397/2016.) Innovaatiokumppanuusmallin hankinnoissa on samankaltaisia elementtejä kuin jaksottaisessa ja inkrementaaliossa päätöksenteossa, jossa tavoite tiedetään alussa suuntaa antavasti ja tavoitetta tarkentavia päätöksiä tehdään prosessin edetessä. Braybrooken ja Lindblomin (1964: 930–931) mukaan täydelliseen päätökseen ei tulisi edes pyrkiä, vaan päätöksenteossa voidaan aina tehdä uusi

päätös; syntyy siis joukko osapäätöksiä. Tätä kutsutaan inkrementalismiksi, jolla tarkoitetaan vaiheittain lisääntyvää päätöksentekoa. Allianssimallissa tarkoituksena on saada tilaaja ja tuottaja ponnistelemaan yhdessä etsimään hyviä ja taloudellisia ratkaisuja kiistelyn ja sopimusriitojen sijaan. Parhaimmillaan hankkeen saumattomasta etenemisestä syntyvät säästöt hyödyttävät molempia osapuolia. Allianssimallilla haetaan osapuolten kesken yksimielinen päätös kaikkiin kysymyksiin. Yhteistyömalli takaa myös, että hankkeessa voidaan sujuvammin toteuttaa alkuperäisistä suunnitelmista poikkeavia ideoita.



## 4 MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tässä luvussa esitetään tutkimukseen liittyvät menetelmät ja aineistot. Tämän työhyvinvoinnin kehittämistä tarkastelevan tutkimuksen kysymyksenasettelu on kaksiosainen. Ensimmäisessä tutkimusongelmassa kysytään, millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen hyvinvoinnin kehittäminen. Toisessa tutkimusongelmassa kysytään, millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella hyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa. Tutkimuksen kohdeympäristö ja tutkimusongelmat ohjaavat menetelmien ja aineistojen valintaa (Alasuutari 1993; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Metsämuuronen 2009: 219). Tämän tapaustutkimuksena toteutetun tutkimuksen aineistoina hyödynnetään tapausorganisaation työhyvinvointihankkeesta kerättyjä asiakirjoja, lähtökyselyä ja väliarviointeja, loppukyselyä sekä tapausorganisaation työolobarometrin tuloksia. Tutkimusta voidaan luonnehtia monimenetelmälliseksi, sillä siinä yhdistetään laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Laadullisessa tutkimusotteessa sovelletaan teorialähtöistä sisällönanalyysiä, josta tarkemmin luvussa 4.3.1, ja teoriaohjattua sisällönanalyysiä, josta tarkemmin luvussa 4.3.2. Määrällistä tutkimusotetta esitellään tarkemmin luvussa 4.3.2. Tätä tutkimusta varten haettiin tutkimusympäristöltä lupa aineistonkeräystä varten (hankkeen asiakirjat ja loppukysely).

### 4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus ei ole itsessään tutkimusmenetelmä vaan tutkimusote (Aaltola & Valli 2007: 184–193; Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Lammintakanen 2014: 25). Lähes kaikki laadullinen tutkimus onkin tapaustutkimusta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Metsämuuronen 2009: 48, 212–224). Yinin (2014) mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ja analysoimaan ainutkertaista ja mielenkiintoista ilmiötä ja siihen liittyvää kohdetta. Tapaustutkimuksen määrittelyssä yhdistävänä tekijänä on se, että keskitytään yhteen tai useampaan tapaukseen, joiden osalta haetaan tietoa monipuolisesti useasta lähteestä (Kuparinen 2005).

Tapaustutkimuksella voidaan selvittää erilaisia tekijöitä ja prosesseja sekä niiden vuorovaikutussuhteita. Tapaustutkimusta luonnehtii kokonaisvaltainen tarkastelutapa, kiinnostus prosesseihin sekä erilaisten aineistojen ja menetelmien yhdistäminen. Tässä tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistoja ja menetelmiä tarkoituksena saada syvällisesti ja kattavasti tietoa yhdessä organisaatiossa toteutetusta työhyvinvoinnin kehittämisestä. Lisäksi aineiston laatu ja siitä tehtävät päätelmät ja arviot korostuvat tapaustutkimuksessa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 214.)

Tapaustutkimus voidaan lisäksi nähdä aineistonkeruun tekniikkana, sillä se mahdollistaa ilmiön tutkimisen myös määrällisillä menetelmillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006b). Yinin (2014) mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeruussa käytetään hyödyksi useita lähteitä ja hyödynnetään aiempaa teoreettista aineistoa. Näin voidaan hyödyntää useita tiedonkeruumenetelmiä, jolloin kyseessä on ns. triangulaatio-periaate. Esimerkkinä tästä on aineistotriangulaatio, joka mahdollistaa tutkimuksen kohteena olevan tapauksen tarkastelun eri perspektiiveistä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 12, 24.)

Tapaustutkimus tuottaa kohteestaan yksityiskohtaista tietoa (Pitkäranta (2010: 130). Sen haasteena on kuitenkin tulosten huono yleistettävyyys etenkin, kun tutkittavana on vain yksi tapaus. Tuloksia ei voida lähtökohtaisesti yleistää koskemaan muita samankaltaisia tapauksia (Laine, Bamberg & Jokinen 2007:130). Yinin (2014) mukaan yleistäviä tehdessä onkin syytä pohtia tutkimuksen lähtökohtia ja kontekstia. Tulosten yleistettävyydessä tulee huomioida teorian hyödynnettävyys (Gomm, Hammersley & Forster 2000). Teoriaan liittyviä käsitteitä voidaan soveltaa toisenlaisissa ympäristöissä kuin niitä on alkujaan käytetty. Ja toisaalta tutkimuksen yleistettävyyttä voidaan lisätä soveltamalla tuloksia toiseen ympäristöön. (Eskola & Suoranta 1998: 66–68.) Perusjoukkoon yleistämisen sijaan tutkimuksessa hyödynnettiin analyyttisen yleistämisen ideaa, jossa yleistäminen perustuu tapaustutkimuksen havaintojen suhteuttamiseen teoriaan (Yin 2014).

Tapaustutkimus voi olla erityisen hyödyllistä silloin, kun tutkimus pyrkii tuottamaan käytännön työkaluja. Tapaustutkimuksessa korostuvat asioiden ainutkertaisuus, tilannesidonnaisuus ja aineistolähtöisyys. Melkaksen (2004: 94) ja Gerringin (2004) mukaan tapaustutkimus on hyvä tapa saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä, rajattua kokonaisuutta. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus pyrkii kuvaamaan kyseessä olevaa tutkimuskohdetta ja tulkitsemaan tuloksia. Tässäkään tutkimuksessa ei kuvailla mitä tahansa ilmiötä, vaan tutkimusta ohjaa tutkijan esiyymmärrys ja hanketoiminnan näkökulma. Näkökulma jäsentää ja auttaa tunnistamaan kohdeilmiöstä tutkimuksen kannalta relevantteja ulottuvuuksia (Laine, Bamberg & Jokinen 2007: 10–11).

Tässä tutkimuksessa tapauksena on työhyvinvoinnin kehittäminen tapausorganisaatioissa. Kyse on ainutkertaisesta, tilanteeseen sidotusta tapahtumasta ja vuosien 2012–2016 aikana toteutetusta työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja käytäntöön liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista sekä tuottaa käytäntöön sovellettavaa tietoa työhyvinvoinnin kehittämisen parissa työskenteleville asiantunijoille.

## 4.2 Tutkimusympäristö HUS ja tapausorganisaatio HUSLAB

Tutkimusympäristönä toimii Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) ja tapausorganisaationa sen laboratoriotuotintoiminta (HUSLAB). HUSLAB on yksi erikoissairaanhoidon palveluja tuottava toimiala. HUS perustettiin vuonna 2000 tuottamaan korkeatasoisia erikoissairaanhoidon palveluja koko Uudenmaan alueelle. HUSin palvelujen piiriin kuuluu 1 650 000 asukasta (24 kuntaa) ja sairaanhoidon erityisvastuualueet (ERVA-alueet) mukaan lukien yhteensä 2 162 228 asukasta (54 kuntaa). Vuonna 2018 HUSin liikevaihto oli 2,3 miljardia euroa. HUS koostuu 23 sairaalasta ja yli 200 erillisestä toimipisteestä Hangosta Vaalimaalle ja Helsingistä Hyvinkäälle. Potilaiden hoitoa varten on käytettävissä 2 500 sairaansijaa. Vuonna 2018 hoidettiin noin 615 000 potilasta ja laboratoriotutkimuksia tehtiin 24,5 miljoonaa kappaletta. (HUS esittelymateriaali 2019.) HUS on Suomen toiseksi suurin työnantaja: henkilöstöä on noin 25 000. Investointeja HUSissa tehtiin 177 miljoonalla eurolla, josta rakennushankkeiden osuus oli noin 100 miljoonaa euroa. (HUS esittelymateriaali 2019.)

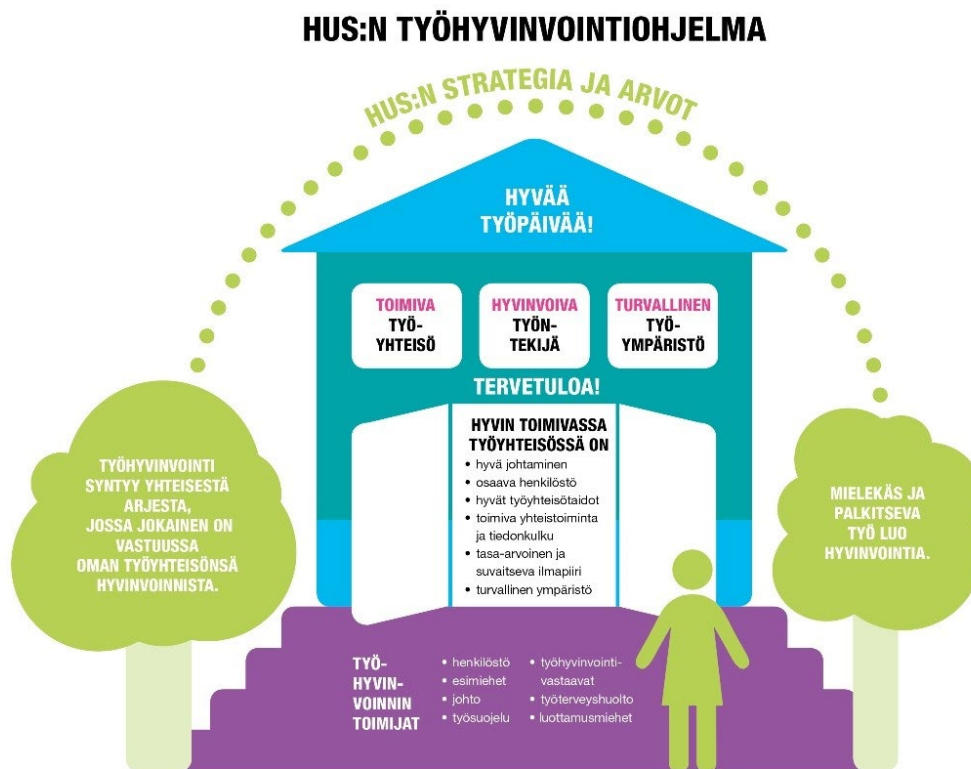
HUS jakaantuu viiteen eri sairaanhoitoalueeseen: HYKS (Helsingin Yliopistollinen Keskussairaala), Lohja, Porvoo, Hyvinkää ja Länsi-Uusimaa. HUSin erityisvastuualueisiin kuuluvat Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta (Eksote), Kymenlaakson sosiaali- ja terveystoiminta (Kymsote) ja Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä (PHHY-KY). HUS muodostuu yhdeksästä tulosalueesta, kuudesta eri yhtiöstä, viidestä eri sairaanhoitoalueesta ja 24 eri toimialasta. (HUS esittelymateriaali 2019.) Tuleva sote-uudistus tuo kuitenkin mukanaan uusia organisaatiomuutoksia, onhan HUS Suomen suurin terveydenhuoltoalan toimija ja maan toiseksi suurin työnantaja, ja HUSin osaaminen on kansainvälisesti tunnettua.

### 4.2.1 HUSin työhyvinvointiohjelma

Strategia voidaan määritellä tietoisesti pitkän tähtäimen näkemykseksi tai suunnitelmaksi, jonka avulla saavutetaan ja ylläpidetään tavoiteltua kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä (Schindehutte & Morris, 2009: 241–276). HUSin strategian avaintavoitteiden mukaan HUSin arvoissa korostetaan ammattimaisesti johdettua ja parhaiden osaajien moniammatillista työpaikkaa. Henkilöstön jaksaminen, optimaalinen resursointi, osaamisen varmistaminen ja hyvä johtaminen takaavat vaikuttavan hoidon potilaan parhaaksi. (HUS Työhyvinvointiohjelma 2018–2021.)

Henkilöstön työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli organisaatioiden strategioissa. Juuti & Salmi (2014: 172–174) korostavat suunnitelmallisesti tehdyn työhyvinvointityön merkitystä organisaatioiden keskeisenä kilpailutekijänä. Heidän mukaansa työhyvinvointistrategian keskeinen tehtävä on vapauttaa ihmisten emotionaalista voimaa perustehtävässä tehtävään työhön. Työhyvinvointistrategiaa ei tulisi nähdä vain säästöjen hakemisen työkaluna vaan ihmisten hyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty edellisellä strategiakaudella. HUSin vuosien 2018–2021 strategia ohjasi työhyvinvointiohjelman toteuttamista kaikissa HUSin organisaatioissa. HUSin työhyvinvointistrategiassa korostetaan työhyvinvoinnin merkitystä tavoiteltaessa potilaan hyvää hoitoa. Työhyvinvoinnin talo on esitetty aiemmin kuviossa 9, ja tässä HUSin työhyvinvointiohjelmassa on myös samansuuntaiset elementit (ks. kuvio 15).



**Kuvio 15.** HUSin työhyvinvointiohjelma 2018–2021.

Työhyvinvointiohjelmalla vaikutetaan organisaation toimivuuteen, talouteen ja tulokseen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointi nähdään HUSissa

Suonsivun (2011: 68) tapaan laaja-alaisena ja tulevaisuutta ennakoivana toimintana. Työhyvinvointiohjelmaan sisältyvät työolo- ja ympäristöasiat, työturvallisuus, työsuojelun riskienhallinta, hyvä johtaminen, resursointi, henkilöstön osaamisen varmistaminen ja jaksaminen.

#### 4.2.2 HUSLAB ja organisaatiomuutokset

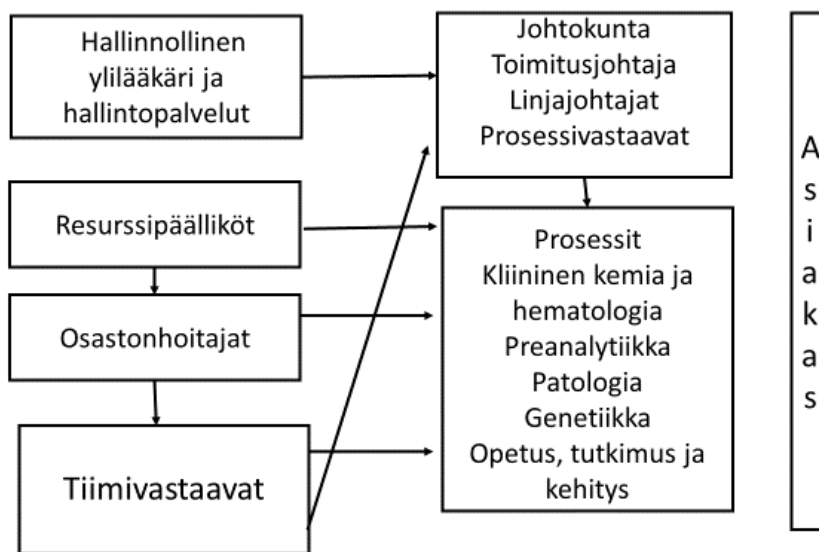
Organisaatiomuutokset aiheuttavat aina haasteita työhyvinvoinnin toteutumiselle. HUS ja HUSLAB ovat olleet jatkuvassa muutoksessa vuodesta 2000 alkaen. Organisaatiot ovat laajentuneet ja johtamisjärjestelmät muuttuneet useaan eri otteeseen esimerkiksi toimitusjohtajien vaihtumisen yhteydessä. HUSLABissa tapahtui organisaatiomuutos vuoden 2015 alussa, jolloin yksilinjaisesta johtamisjärjestelmästä siirryttiin matriisiorganisaatioon. Muutos koski ylintä johtoa, noin 100 lähiesimiestä ja noin 2 000 työntekijää.

Helsingin kaupungin, Helsingin yliopistollisen keskussairaalan ja Helsingin yliopiston maksupalvelutuotannon laboratoriotoiminnot oli yhdistetty HYKS-Diagnostiikaksi vuonna 1997. Myöhemmin näistä toiminnoista tehtiin kunnallinen laboratorioliiikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2004. Samassa yhteydessä tapausorganisaation kaksilinjaisesta johtamisjärjestelmästä siirryttiin yksilinjaiseen johtamisjärjestelmään. HUSLABin ylintä päätösvaltaa käytti poliittisesti valittu johtokunta. Toimitusjohtaja toimi johtokunnan esittelijänä. HUSLAB jakaantui viiteen eri vastuualueeseen, joista kutakin johti vastuualuejohtaja (ylilääkäri). Uusi organisaatio- ja johtamisjärjestelmä tarkoitti sitä, että vastuualueet jakaantuivat vastuuyksiköihin, joista kussakin vastuuyksikön päällikkö toimi koko yksikön esimiehenä. Vastuuyksikön päällikön alaisuudessa toimivat akateemiset erityistyöntekijät, osastonhoitaja ja muu henkilöstö. Ylihoitaja ei ollut enää hoitohenkilöstön johtaja. Osastonhoitaja toimi oman yksikkönsä hoitohenkilöstön lähiesimiehenä.

Yksilinjainen organisaatiomalli ja johtamisjärjestelmä olivat voimassa 31.12.2014 saakka, ja tänä aikana HUSLABin toiminta laajeni tutkimusympäristön alueella yli 100 toimipisteeseen. Vuonna 2014 aloitettiin HUSLABin organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistustyö. Organisaatorakenteen uudistaminen tuli välttämättömäksi, koska HUSLABille rakennettiin uudisrakennusta. Uudisrakennus muutti toimintaa, johtamisjärjestelmää, henkilöstöä, tiloja ja laitteita. (Aarnisalo 2014.)

Uudisrakennus valmistui vuonna 2015. Uudisrakennukseen siirtyi henkilökuntaa Meilahden sairaala-alueen eri laboratorioista ja erilaisista toimintakulttuureista. Johtamisjärjestelmä muutettiin takaisin kaksilinjaiseksi, jolloin hoitohenkilöstön

johtajiksi tulivat resurssipäälliköt ja lähiesimiehinä toimivat osastonhoitajat. Resurssipäälliköiden tehtävänä oli huolehtia prosessien tarvitsemasta henkilöstöstä. Linjajohtajat vastasivat akateemisen henkilöstön resursoinnista. Lisäksi organisaatiomalli muutettiin yksilinjaisesta organisaatiosta matriisiorganisaatioksi, jossa käytännön palvelutuotanto asiakkaille tuotettiin tuotantoprosesseissa. Muutosta on havainnollistettu kuviossa 16. (Yt-toimikunnan 29.3.2014; HUSLABin johtoryhmän pöytäkirjoja kevät 2014; HUSLABin johtokunnan pöytäkirja 31.1.2015; Tilinpäätös 2016.)



**Kuvio 16.** Tapausorganisaation organisaatio ja johtamisjärjestelmä vuonna 2015.

Organisaatorakenteen muuttuessa eri vastuualueiden laboratorioprosessit yhdistettiin ja prosesseja kehitettiin Lean-menetelmillä. Tärkeimmät muutosta aiheuttavat tekijät olivat toiminnan muuttuminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Lisäksi organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksella tavoiteltiin henkilöstön optimaalista sijoittumista kuormituksen perusteella sekä organisaation ketteryyttä vastata haasteisiin. (Aarnisalo 2015.) Uusi organisaatio ja johtamisjärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2015 alusta alkaen. HUSLABin toiminta jatkui edelleen liikelaitoksena vuoteen 2017 saakka. Vastuualuejohtajista tuli linjajohtajia ja linjajohtajien alaisina toimivat prosessivastaavat. Tiimivastaavat toimivat henkilöstöhallinnollisesti osastonhoitajien alaisina, mutta prosessivastaavien työnjohdon alla. (Aarnisalo 2015.)

Vuonna 2017 HUSLABin organisaatiota muutettiin edelleen siten, että laboratoriolaitos lakkautettiin tutkimusympäristön hallituksen päätöksellä (19.9.2016/§112) ja HUSLAB siirtyi yhdeksi HYKS-sairaanhoitoalueen toimialoista. (HUSin hallituksen päätös 19.9.2016/§112; HUS Vuosikertomus 2017.) Vuoden 2019 alusta alkaen HUSLABista muodostettiin HUSin Diagnostiikkakeskus. Tämä jakautuu tulosityksiköihin, joita kutsutaan toimialoiksi. Toimialoilla hallinnoidaan HUS Diagnostiikkakeskuksessa edustettuina olevien lääketieteen erikoisalojen tuotantotekijöitä. HUS Diagnostiikkakeskuksen organisaatio on kuvattu diagnostiikkajohtajan päätöksessä § 67/201. Hallinto muodostuu vastuuyksiköistä. HUS Diagnostiikkakeskuksen johtoryhmän muodostavat diagnostiikkajohtaja, toimialajohtajat, johtava ylilääkäri sekä hallintojohtaja. Tulosityksiköitä johtaa toimialajohtaja. Toimialat jakaantuvat edelleen vastuualueisiin. Ylihoitajat ovat vastuualuejohtajan alaisia ja osastonhoitajat ylihoitajan alaisia. HUSLAB on edelleen kaksilinjainen. (HUS Diagnostiikkakeskuksen toimintaohje 2020: 1–13.)

Nykyään HUSLAB kuuluu HUS Diagnostiikkakeskukseen ja on Suomen johtava kliinisten laboratorio- ja kuvantamispalvelujen tuottaja. Toiminta-alueena on HUS-kuntayhtymän erikoissairaanhoito ja HUSiin kuuluvien kuntien perusterveydenhuolto sekä Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä ja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen alue. Asiantuntijoina työskentelee yhteensä noin 4 000 henkilöä, ja toimipisteitä on 170 kappaletta.

### 4.3 Tutkimusmenetelmät ja -aineistot

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa. Ensimmäisen tutkimusongelman yhteydessä sovellettiin pääsääntöisesti laadullista ja toisen tutkimusongelman kohdalla määrällistä analyysiä. Empiirinen tutkimus perustuu tieteellisesti kehitettyihin tutkimusmenetelmiin, joiden avulla saadaan vastaus tutkimusongelmiin. Määrällisen tutkimuksen tyypillisenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään strukturoitua lomakekyselyä ja laadullisessa tutkimuksessa avoimia vastauksia, valmiita aineistoja ja dokumentteja. Laadullisessa tutkimuksessa teoria toimii apuvälineenä, jonka avulla voidaan tulkita vastauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c; Metsämuuronen 2009: 221).

**Taulukko 2.** Tutkimuksessa käytetyt aineistot.

<b>Dokumentti</b> (lukumäärä/sivumäärä)	<b>Tutkimukseen liittyvät aineistot</b>	<b>Hankemuotoisen kehittämisen vaihe</b>
Työhyvinvointiryhmän muistiot 2013 (6/12)	Tapausorganisaation työhyvinvointiryhmä teki johtoryhmän pyynnöstä ennakovalmistelua työhyvinvointihankkeen käynnistämiseksi.	Aloitusvaihe
Tapausorganisaation työhyvinvointiryhmän ehdotus vuonna 2013 (1/6)	Tapausorganisaation johtoryhmä päätti työhyvinvointihankkeen valmistelun aloittamisesta työhyvinvointiryhmän valmistelun perusteella.	Aloitusvaihe
Tietopyyntö 30.1.2014 (1/3) ja tietopyyntöjen tulokset 13.2.2014 (24/226)	Kartoitettiin hankkeeseen sopivat palveluntuottajat markkinoilla ja kilpailutuksen edellytykset.	Valmisteluvaihe
Tarjouspyyntö (Tarjouspyyntö 21232 HUS-Logistiikka liikelaitos Hankintayksikkö 22.08.2014) (1/8)	HUS-Logistiikka avasi tarjouspyynnön 21232 ”Tapausorganisaation henkilökunnan tukeminen muutoksessa muuttuvassa työyhteisössä”.	Valmisteluvaihe
Tarjouspyynnöt ajalla 30.9.2014–30.11.2014 (22/196)	Palveluntuottajien tarjouksia otettiin vastaan ajalla 30.9.–30.11.2014. 22 palveluntuottajaa jätti tarjouksen.	Valmisteluvaihe
Tapausorganisaation johtokunta (1/1)	Johtokunta käsitteli työhyvinvointihankkeen käynnistämistä.	Valmisteluvaihe
Toimitusjohtajan päätös 155 §/2015 27. 11. 2014 (1/7)	Toimitusjohtaja teki hankintapäätöksen.	Valmisteluvaihe



<b>Dokumentti</b> (lukumäärä/sivumäärä)	<b>Tutkimukseen liittyvät aineistot</b>	<b>Hankemuotoisen kehittämisen vaihe</b>
Hankintasopimus palveluntuottajan kanssa 18.12.2014 (1/8)	Palveluntuottaja nro 1 voitti tarjouskilpailun.	Valmisteluvaihe
Hankkeen lähtökysely kevät 2015 (1/5) ja tulokset (1/43)	Hanke käynnistyi 26.2.2015 lähtökyselyllä. Tulokset käsiteltiin esimiehille ja henkilöstölle suunnatuissa tilaisuuksissa keväällä 2015.	Toteutusvaihe
Hankkeen 1. väliarviointi syksyllä 2015 (1/12) ja tulokset (1/49)	Väliarviointi 1. liittyy työhyvinvointitilaisuuksiin tapausorganisaation esimiehille (lokakuu 2015–tammikuu 2016) ja henkilöstölle (marraskuu 2015–tammikuu 2016). Tulokset käsiteltiin kevään 2016 tilaisuuksissa.	Toteutusvaihe
Hankkeen 2. väliarviointi kevät 2016	Työhyvinvointihankkeen alustavaa arviointia.	Päätös vaihe
Tapausorganisaation TOB-kooste 2012–2016 liite (1)	Pidemmän ajan työhyvinvoinnin arviointi.	
Hankkeen loppukysely kevät 2016 (2/12) ja tulokset (2/33) Tähän tutkimukseen liittyvä kysely.	Tutkijan laatima loppukysely tehtiin keväällä 2016 esimiehille ja henkilöstölle suunnatuissa tilaisuuksissa. Tutkija keräsi loppukyselyn vastaukset saaden laadullista ja määrällistä tutkimusmateriaalia.	Päätös vaihe

Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa (Heikkilä 2001: 13–14). Tässä tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota eli käytetään useita eri laadullisia ja määrällisiä aineistoja sekä menetelmiä (Eskola & Suoranta 1998: 69–70; Tuomi & Sarajarvi 2002, 142–143). Mitä useammalla menetelmällä tutkimustietoa hankitaan, sen luotettavampaa se on. Taulukkoon 2 on koottu tutkimukseen liittyvät laadulliset ja määrälliset aineistot.

Tapausorganisaation työhyvinvointiryhmä kokoontui vuosina 2014–2016 seitsemän kertaa ja yhteistyöryhmä 12 kertaa. Kokoukset tuottivat laadullista dokumenttiaineistoa 36 sivua. Muut tutkimusaineistot kerättiin vastaavana aikana. Asiakirja-aineistot ovat toissijaisia lähteitä, koska ne on tuotettu muuta tarkoitusta varten, ei tähän tutkimukseen (Eriksson & Koistinen 2005: 4).

Tutkimuksen aineistot koostuvat työhyvinvointihankkeen valmistelussa kerätyistä asiakirjoista, palveluntuottajan tekemistä lähtökyselystä ja kahdesta väliarvioinnista sekä tutkijan tekemistä loppukyselystä ja tapausorganisaation työolobarometrin tuloksista. Aineistojen mahdollisimman tarkka rajaaminen on tärkeää, joten tässä tutkimuksessa aineistot rajattiin pöytäkirjoihin, dokumentteihin, kyselytutkimusten aineistoihin ja työolobarometriin tuloksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c).

#### 4.3.1 Asiakirjakirja-aineisto ja sen analyysi

Asiakirja-aineiston analysoinnissa hyödynnetään laadullisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuvaa teorialähtöistä sisällönanalyysia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015: 108, Puusa, Juuti & Aaltio 2020: 148). Tämän tutkimuksen teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään valmiita aineistoja, joita ei ole tuotettu kyselyillä tai muutoin havainnoimalla (Anttila 1996; Piergiorgio 2003: 287–309, Rapley 2007: 11–113). Yhteistä näille aineistoille on, että ne on laadittu kirjalliseen muotoon (Piergiorgio 2003: 287–309).

Alussa asiakirjat luettiin useaan kertaan läpi ja sen perusteella hankkeeseen liittyvät asiat ryhmiteltiin karkeasti. Tämän jälkeen asiakirjat järjestettiin aiheittain, ja näin muodostettiin hankkeen vaiheiden mukaiset alakategoriat: aloitus-, valmistelu-, toteutus- ja päätösvaihe. Taulukossa 3 ne on esitetty tiivistetysti.

Asiakirjoihin liittyvät määrälliset aineistot koostuvat palveluntuottajan tekemistä lähtökyselystä ja kahdesta väliarvioinnista. Lähtökysely ja väliarviointit sekä loppukysely sisälsivät strukturoituja kysymyksiä lisättynä avoimilla kysymyksillä, ja asteikkona oli Likert. Luokitteluna 1= erityisen hyvä, 2= hyvä, 3= neutraali, 4= huono, 5= erityisen huono. Likertin asteikko mittaa asenteita, ja sitä käytetään järjestysasteikollisille muuttujille. Likertin asteikkoa käytetään yleensä neljä- tai viisiportaisena. (Heikkilä 2001: 51–54.) Järjestysasteikollisia muuttujia voidaan käyttää tilastollisissa testeissä ryhmittelevinä muuttujina. Työyksiköiden tunnetilaa mitattiin kouluarvosanoilla 4–10 (Metsämuuronen 2009: 70, 107–108). Lisäksi vastaajat arvioivat koko hankkeen kouluarvosanalla 4–10.

**Taulukko 3.** Asiakirja-aineiston teorialähtöisen sisällönanalyysin vaiheet

Alakategoria	Mitä etsittiin	Mitä löytyi
Aloitusvaihe	Aloittamiseen liittyvät asiat, toimenpiteet, määrittely	Aloitukseen liittyvät päätökset, hankkeen tavoite.
Valmistelu	Valmisteluun liittyvät asiat, toimenpiteet, valmistelu	Aikataulu, hankeorganisaatio, hankinta-asiakirjat, kilpailutus.
Toteuttaminen	Toteuttamiseen liittyvät asiat, toimenpiteet, johtaminen, valvonta	Hankkeen aikataulut, tilaisuuksien ja osallistujien lukumäärä, sisällöt.
Päätösvaihe	Päätökseen liittyvät asiat, toimenpiteet, arviointi	Loppukeskustelujen tulokset, arvio hankkeen onnistumisesta.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin jälkeen saatiin tulokset, ja lähtökyselyn sekä väliskyselyjen tulokset esitetään luvussa 5.1 Hankemuotoisen kehittämisen kuvaus. Loppukyselyn tulokset esitetään luvussa 5.2 Hankemuotoisen kehittämisen tulokset.

#### 4.3.2 Kyselyaineisto ja sen analyysi

Kyselylomakkeen esitestauksella on tutkimuksen luotettavuutta parantava vaikutus. Kyselylomakkeeseen pyydettiin huomioita väitöskirjan ohjaajilta ja muutamalta kyselytutkimusmenetelmään syvällisesti perehtyneeltä henkilöltä. Kyselylomaketta muokattiin palautteen perusteella. Useampia testajia tai testauskertoja ei tarvittu, koska lomakkeen kysymykset noudattelivat pääosin HUSin työolobarometrin kysymyksiä, joita on testattu useampaan kertaan jo aiemmin. Oheisessa taulukossa neljä (4) eriteltyä työhyvinvoinnin osa-alueet ja niihin liittyvät selitteet sekä tämän tutkimuksen kyselyn sisältö.

Kyselyaineistoon kuului myös kartoitus sitä, miten työhyvinvointihankkeen tilaisuuksien sisällöt vastasivat hankkeisiin osallistuneiden odotuksia. Taulukkoon viisi (5) on koottuna aiheet ja sisällöt. Hanketilaisuuksien sisältöjen arvioinnilla saatiin tietoa siitä, onnistuttiinko hankkeen tilaisuuksissa vastaamaan osallistujien ajankohtaisiin kysymyksiin.

**Taulukko 4.** Työhyvinvoinnin osa-alue ja kyselyn sisältö

Työhyvinvoinnin osa-alue	Osa-aluetta käsittelevä kysymys
<p><b>Johtaminen ja esimiestyö:</b> Johtamiseen ja esimiestyöhön panostetaan entistä enemmän, sillä on todettu, että hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä saadaan työyhteisöissä paljon aikaan. Toisaalta esimiehiin kohdistetaan suuria odotuksia ja näitä odotuksia ei aina pystytä täyttämään. Yhtä oleellista on alaisten oma osuus työyhteisön toimintaan toimivuuteen ja hyvinvointiin.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikköni johtamiseen ja esimiestyöhön.</li> <li>2. Oliko työhyvinvointihankkeella vaikutusta HUSLABin johtamiseen?</li> <li>3. HUS:n arvot kirkastuivat HUSLABin johdon toiminnassa työhyvinvointihankkeen kuluessa.</li> <li>4. Saitko työhyvinvointihankkeen aikana tietoa HUSLABin organisaatiomuutoksesta?</li> <li>5. Sain omaan työhöni liittyen tarvittavaa tietoa organisaatio muutoksesta työhyvinvointihankkeen aikana.</li> <li>6. Oliko esimieheni työhyvinvointihankkeen aikana tavoitteellinen johtaja</li> <li>7. Esimieheni oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä.</li> <li>8. Esimieheni on kannustava ja tukee minua tarvittaessa.</li> <li>9. Esimieheni palautteenantaminen parani työhyvinvointihankkeen myötä.</li> <li>10. Työyksikössäni huolehdittiin työntekijöistä työhyvinvointihankkeen aikana. (esim. työntekijöiden terveys, turvallisuus)</li> <li>11. Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työyksikköni johtamiseen.</li> </ol>
<p><b>Oman työyksikön toiminta ja vuorovaikutus:</b> Yhteisöllisyys ilmenee yhteistoiminnallisuutena, yhteenkuuluvuutena, positiivisina tunnekokemuksina ja yhteisesti luotuna tunneilmapiirinä. Yleensä korostetaan yhteisen toiminnan merkitystä ja sosiaalisuutta sekä sosiaalisten suhteiden tärkeyttä. Hyvään työhön kuuluvat vaikuttamismahdollisuudet, avoin ilmapiiri, yhteiset työtä koskevat pelisäännöt. Palautteen antaminen kuuluu myös esimiehen vastuusiin. Esimiehen antama palaute koetaan arvostuksena, positiivinen palaute ei jätä kylmäksi vaan innostaa, koskettaa ja lähentää. Myös korjaavaa palautetta tarvitaan ja tämän koetaan kertovan välittämisestä.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä</li> <li>13. Työhyvinvointihanke auttoi minua selkeyttämään työyksikköni toiminnan tavoitteita.</li> <li>14. Asiakaslähtöisyys ja joustavuus paranivat työyksikköni toiminnassa työhyvinvointihankkeen myötä.</li> <li>15. Muuttuiko työyksikkösi päivittäinen toiminnan johtaminen ja organisointi tarkoituksenmukaisemmaksi ja selkeämmäksi työhyvinvointihankkeen myötä?</li> <li>16. Työhyvinvointihanke auttoi työyksikköni käyttämään resursseja tehokkaasti.</li> <li>17. Huolehditaanko työyksikössäni perehdyttämisestä?</li> <li>18. HUSLABissa vuorovaikutus parani työhyvinvointihankkeen edetessä.</li> <li>19. Työyksikössäni eri ammattiryhmien välinen yhteistyö parani työhyvinvointihankkeen myötä.</li> </ol>

Työhyvinvoinnin osa-alue	Osa-aluetta käsittelevä kysymys
	20. Työhyvinvointihankkeen edetessä työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta. 21. Koen edelleen työyksikköni ilmapiirin hyväksi. 22. Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.
<b>Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto:</b> Merkityksellistä työssä on se, että saa tehdä työtään arvopohjansa ja ammatitietikkansa mukaisesti. Työhyvinvointia lisäävä tekijä on myös se, että saa tehdä työtään laadukkaasti ja että on mahdollisuus tyydyttävään potilaiden hoitoon eettisesti arvostiridattomassa ympäristössä.	23. Työhyvinvointihankkeella ei ollut vaikutusta työn haasteellisuuteen. 24. Voin toimia itsenäisesti työssäni. 25. Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä. 26. Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta. 27. Ammatillinen itsetuntoni parani työhyvinvointihankkeen myötä: 28. Lisääntyivätkö tietosi ja taitosi työtehtävieni hoitamiseen työhyvinvointihankkeen kuluessa? 29. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni paranivat työhyvinvointihankkeen myötä. 30. Oletko ylpeä työstäsi?
<b>Oma työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä:</b> Koettuun omaan työkykyyn vaikuttavat sekä omat fyysiset että henkiset tekijät. Lisäksi työkykyyn vaikuttaa oma terveydentila, työstä palautuminen ja työn rasittavuus. Terveysalalla keskeisiksi uhkatekijöiksi koetaan työmäärän lisääntyminen, työtehtävien vaikeutuminen sekä haasteet osaamisen ja työn vaatimusten välillä. Nämä vaikuttavat työssä kuormittumiseen.	31. Työkykyni parani työhyvinvointihankkeen myötä. 32. Jaksan paremmin työssäni työhyvinvointihankkeen myötä 33. Oma työkykyni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä. 34. Oma työkykyni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä. 35. Työyksikköni ergonomiaongelmiin saatiin parannusta työhyvinvointihankkeen aikana. 36. Työhyvinvointihankkeen myötä työtilojen toimivuuteen kiinnitettiin huomiota. 37. Työhyvinvointihankkeen myötä työprosessien sujuvuus parani. 38. Työhyvinvointihankkeesta oli hyötyä työpisteiden mitoituksessa. 39. Ylikuormitus väheni työhyvinvointihankkeen myötä. 40. Tunsin olevani yllirasittunut työhyvinvointihankkeen aikana. 41. Onko työmääräsi kohtuuton?
<b>Häiriötekijät työssä:</b> Häirinnällä tarkoitetaan työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen aiheutuvaa haittaa, vaaraa	42. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa työhyvinvointihankkeen myötä. 43. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää (työpaikkakiusaamista).

Työhyvinvoinnin osa-alue	Osa-aluetta käsittelevä kysymys
<p>aiheuttavaa toimintaa tai muuta epäasiallista kohtelua. Häirintä käsittää myös sukupuolisen häirinnän. Häirinnäksi katsotaan pitkään jatkuva ja toistuva vakavanlaatuinen kiusaaminen, sortaminen, syrjintä tai epäoikeudenmukainen kohtelu, jota vastaan kiusattu kokee olevansa puolustuskyvytön</p>	
<p><b>Sitoutuminen ja motivaatio</b>  <b>Muutos:</b> Muutoksella on vaikutusta työhyvinvointiin positiivisesti, negatiivisesti tai sitten muutos ei vaikuta työhyvinvointiin mitenkään. Tämän hankkeen yksi tarkoitus on ollut turvata työhyvinvointia muutoksessa  <b>Suosittelu</b></p>	<p>44. Itselläni sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät työhyvinvointihankkeen myötä.  45. Työhyvinvointihankkeen myötä otan aktiivisesti selvää HUSLABissa tapahtuvista muutoksista.  46. Työhyvinvointihanke rohkaisi ottamaan itse aktiivisesti selvää omaan työhöni liittyvistä muutoksista.  47. Osallistun oman yksikköni toiminnan kehittämiseen.  48. Jaan omaa osaamistani ja tiedotan asioista omassa yksikössäni (mm. koulutuspalautteet)  49. Olen hakenut / osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana  50. Organisaatiomuutos vaikutti merkittävästi omaan työhöni.  51. Työhyvinvointihankkeen myötä sain muutosprosessin aikana riittävästi tietoa muutoksesta  52. Mielestäni muutokseen liittyvä päätöksenteko oli oikeudenmukaista  53. Koen muutoksen myönteisenä.  54. Suositteletko ystävillesi tai tuttavillesi HUSLABia työnantajana?  55. Suositteletko ystävillesi tai tuttavillesi omaa työyksikköäsi työpaikkana?</p>

**Taulukko 5.** Työhyvinvointihankkeen tilaisuuksien aiheet ja sisällöt

Aika	Aihe	Sisältö
Kevät 2015	Työhyvinvointi muutok- sessa	Työyhteisön oman muutoksen konkretisointi, viestinnän ja vuoro-vaikutuksen merkitys työilmapiirille sekä kuinka itse voim vaikuttaa hyvinvoinnin edistämiseen muutok- sessa
Syky 2015	Yhteistyön rakentaminen	Mistä haluamme luopua, mitä haluamme heikentää, mitä haluamme korostaa ja mitä uutta haluamme luoda? Mitä mahdollisuuksia uusi yhteislaboratorio tuo yhteistyölle ja työhyvinvoinnin lisäämiselle yhteisössämme? Ja oma rooli ja vastuu- kenttä uudessa organisaatiossa
Kevät 2016	Yhteistyön mahdollisuudet	Muutoksen vaikutus omaan työhön? Rooli ja vastuu uudessa yhteislaboratoriossa? Miten työku- lttuurimme tukee toiminnalle asetettuja tavoitteita? Miten mahdollistamme jatkuvan parantamisen työhyvinvointia lisäämällä?

Työhyvinvointihankkeeseen osallistui kaikkiaan 600 Meilahden sairaalassa työskentelevää henkilöä. Loppukyselyyn vastasi 154 hanketilaisuuksiin osallistuneista 198 henkilöstä. Loppukyselyn vastausprosentti oli siten 77 %. Hyvä vastausprosentti saavutettiin osittain siksi, että jokaisen esimies- ja henkilöstötilaisuuden jälkeen tutkija jakoi vastauslomakkeet ja painotti vastaamisen olevan vapaaehtoista, mutta tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Loppukyselyn saateteksti (ks. liite 2) esitettiin hanketilaisuuksissa ennen kyselyyn vastaamista.

Määrällisen tutkimuksen menetelmävalinnat perustuvat positivistiseen tieteenfilosofiaan (Metsämuuronen 2009: 219–221). Määrällisillä tutkimusmenetelmillä etsitään muuttujien välisiä tilastollisia yhteyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 c). Määrällinen tutkimus on valittu tässä tutkimuksessa peruslähestymistavaksi, jonka myötä tapaustutkimuksen osalta saadaan tietoa, joka on täydennettävissä laadullisella aineistolla. Lisäksi määrällisillä menetelmillä kerätty aineisto on Metsämuurosen (2009: 119, 266, 927) mukaan paremmin yleistettävissä. Aaltola & Valli (2007: 184–193) pitävät tutkijan osuutta määrällisessä tutkimuksessa riippumattomana ja objektiivisena, mutta toisaalta eriäviäkin näkemyksiä on esitetty. Tutkija laatii kyselyn, analysoi sitä ja tulkitsee sen tulokset, joten tutkijan osuutta tuskin voi kokonaan sivuuttaa.

Tutkimusaineiston hankkimisen jälkeen aineisto luokiteltiin. Nominaaliasteikolliset ja järjestysasteikolliset muuttujat luokiteltiin tilastollisia testejä varten kaksi-luokkaisiksi dikotomisiksi muuttujiksi SPSS 22.0 -ohjelmassa. SPSS-ohjelma on laajalti käytössä erityisesti käyttäytymis- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997: 45).

**Taulukko 6.** Selittävien taustamuuttujien luokittelu.

Selittävä taustamuuttuja	Luokittelu
Ikä: ≤30 vuotta tai alle 31–45 vuotta 46–60 vuotta ≥60 vuotta	Ikä: ≤45 vuotta >45 vuotta
Henkilöstö: Hoitohenkilöstö Lääkärit Erityistyöntekijät Muu henkilöstö	Henkilöstö: Hoitohenkilöstö Muu henkilöstö
Korkein suoritettu tutkinto: Kouluasteen tutkinto Opistoasteen tutkinto Ammattikorkeakoulututkinto Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Kandidaatin tutkinto Maisterin tutkinto Lisensiaatin tutkinto Tohtorin tutkinto	Korkein suoritettu tutkinto: Ei tiedekorkeakoulututkintoa Tiedekorkeakoulututkinto
Kokemus muista työhyvinvointihankkeista: Ei Kyllä	Kokemus muista työhyvinvointihankkeista: Ei Kyllä
Organisaatiomuutosten lukumäärä: 1 2 3 4 5 ≥6	Organisaatiomuutosten lukumäärä: 1–3 4–5 ≥6 tai 0 ≥1
Likert-asteikolliset muuttujat: Ei lainkaan Melko vähän Jonkin verran Erittäin paljon	Likert-asteikolliset muuttujat: Vähän Paljon



Loppukyselyssä vastaajille esitettiin taustakysymyksiä sekä neliportaisia Likert-asteikollisia asenneväittämiä ja avoimia kysymyksiä. Taustakysymykset toimivat tässä tutkimuksessa selittävinä muuttujina, ja ne luokiteltiin taulukon 6 mukaisesti. Organisaatiomuutosten lukumäärän osalta aineisto jaoteltiin kaksiluokkaiseksi, jotta havaintojen lukumääriä saatiin riittävästi.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tilastollisille menetelmille tyypillisiä tunnuslukuja, minkä lisäksi tutkimusaineistoa kuvataan myös frekvensseillä (n) ja prosenttiosuuksilla (%). Keskiluvuista aritmeettinen keskiarvo on kaikista yleisin. Tässä tutkimuksessa keskiarvo laskettiin kouluarvosanallisille vastauksille. Keskiarvoa voidaan käyttää tunnuslukuna myös sellaisille mielipideasteikollisille muuttujille, jotka mittavat asenneväittämän määrää. Lisäksi keskiarvo voidaan laskea välimatka-asteikollisille muuttujille, kuten kouluarvosanoille. (Metsämuuronen 2009: 366; Karjalainen 2010: 87–88, 90–91; Heikkilä 2014: 83–85.) Tilastollisilla menetelmillä saadaan tietoa muuttujien välisistä riippuvuuksista ja eroista.

Tilastollisina testeinä tässä tutkimuksessa käytetään Spearmanin korrelaatiota (rho), Khiin neliö -riippumattomuustestiä ( $\chi^2$ -testillä), Mann-Whitneyn U-testiä ja riippumattomien otosten keskiarvojen t-testiä sekä yhden otoksen keskiarvon t-testiä.

Muuttujan eri luokissa olevien arvojen lukumäärää kuvataan frekvenssillä (n). Keskiarvo ja mediaani ovat sekä sijaintilukuja että keskilukuja. Keskiarvo kuvaa aritmeettista keskiarvoa, joka saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Mediaani on suuruusjärjestykseen laitettujen lukujen keskimäinen luku tai kahden keskimäisen luvun keskiarvo. Mediaani jakaa aineiston kahteen yhtä suureen osaan. (Heikkilä 2001: 82–84; Metsämuuronen 2009: 343–349, 366–369, 430–433.)

Keskihajonta ja keskiarvon keskivirhe ovat hajontalukuja. Keskihajonta eli standardipoikkeama kuvaa sitä, miten hajallaan luvut ovat keskiarvon ympärillä. Keskiarvon keskivirhe kuvaa puolestaan keskiarvon luotettavuutta, ja sen suuruuteen vaikuttaa muuttujan arvojen keskihajonta ja havaintojen lukumäärää. (Heikkilä 2001: 85–88; Metsämuuronen 2009: 526, 583.)

Spearmanin järjestyskorrelaatio sopii järjestysasteikollisten muuttujien riippuvuuksien tutkimiseen. Kahden muuttujan välistä riippuvuutta sanotaan korrelaatioksi. Korrelaatiokerroimen suuruus kertoo riippuvuuden voimakkuudesta. Korrelaatiokerroin saa arvoja väliltä  $-1 < x < +1$ . Korrelaation arvo nolla tarkoittaa sitä, ettei muuttujien välillä ole riippuvuutta. Mitä lähempänä korrelaatiokerroimen itseisarvo on ykköstä, sitä suurempi on muuttujien välinen riippuvuus. Korrelaatio-

kertoimen negatiivinen arvo tarkoittaa sitä, että toisen muuttujan arvojen noustessa toisen muuttujan arvot laskevat, ja positiivinen arvo vastaavasti sitä, että toisen muuttujan arvojen noustessa toisenkin arvot nousevat. (Metsämuuronen 2009: 61, 1091; Karjalainen 2010: 122–123; Heikkilä 2014: 92, 193.) Khiin neliö-riippumattomuustesti ja Mann-Whitneyn U-testi ovat parametrittomia testejä, jotka sopivat tilastollisiksi testeiksi tähän aineistoon, koska niillä voidaan tutkia pieniä aineistoja, eivätkä nämä testit ole riippuvaisia muuttujien jakaumasta. T-testi on myös käyttökelpoinen aineiston tutkimiseen, koska aineiston koko on riittävän suuri: muuttujien normaalijakautumista ei tarvitse tutkia, kun havaintojen määrä on yli 30.

Ristiintaulukointi on yksinkertainen tapa selvittää kahden eri nominaaliasteikollisen muuttujan välistä yhteyttä. Riippuvuuden selvittämiseksi muuttujat laitetaan yleensä 2x2-kontingenssitaulukkoon siten, että toinen muuttuja asettuu sarakkeille ja toinen muuttuja riveille. Sarakkeille asettuvaa muuttujaa kutsutaan syy-muuttujaksi eli selittäväksi muuttujaksi eli riippumattomaksi muuttujaksi. Rivi-muuttujaa kutsutaan seurausmuuttujaksi eli selitettäväksi muuttujaksi eli riippuvaksi muuttujaksi. Tilastollinen todennäköisyys täytyy testata Khiin neliö-riippumattomuustestillä ( $\chi^2$ -testillä). Testituloksen perusteella voidaan päätellä, johtuuko ero sattumasta, vai oliko ryhmien välillä olemassa todellista eroa. (Metsämuuronen 2005: 333; Heikkilä 2014: 201.)

Testillä voidaan siis testata ryhmien välisten riippuvuuksien tilastollista merkittävyyttä. Testi mittaa, kuinka paljon havaitut ja odotetut frekvenssit eroavat toisistaan. Ristiintaulukoinnissa enintään 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin viisi ja jokaisen odotetun frekvenssin on oltava  $>1$ . (Karjalainen 2010: 358–359; Heikkilä 2014: 200–209.)

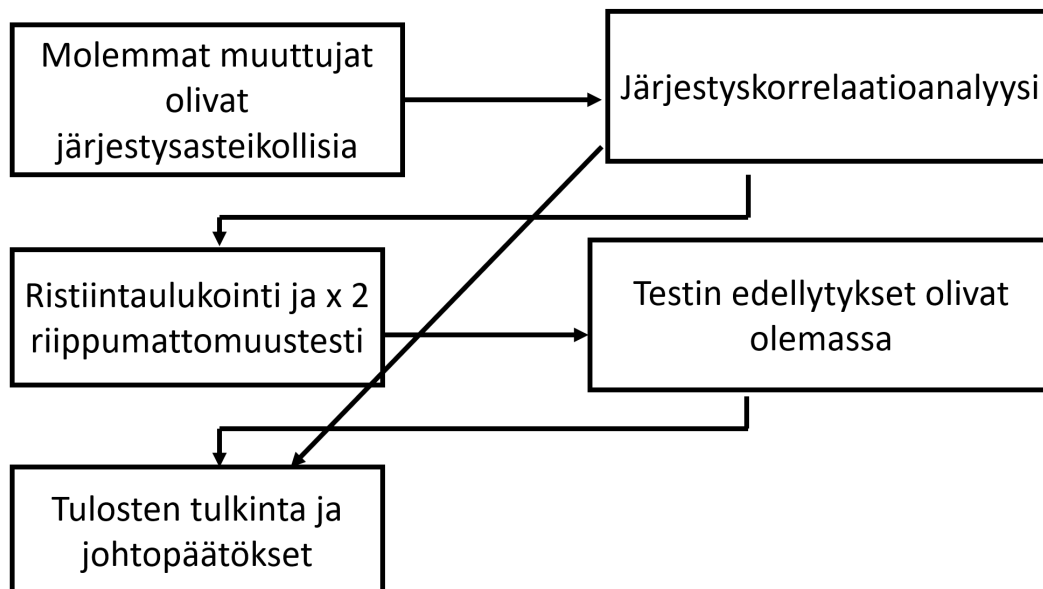
Mann-Whitneyn U-testissä havainnot järjestetään suuruusjärjestykseen. T-testillä tarkoitetaan tässä kahden riippumattoman otoksen keskiarvojen t-testiä. Testi perustuu muuttujien mediaanien eron mittaamiseen, ja sitä voidaan käyttää järjestyks- ja välimatka-asteikollisten muuttujien testauksessa. (Metsämuuronen 2009: 568; Karjalainen 2010: 234; Heikkilä 2014: 218–219.)

Studentin t-testejä ovat kaikki sellaiset testit, joiden teoreettinen todennäköisyysjakauma on Studentin t-jakauma. Kahden riippumattoman otoksen keskiarvojen t-testissä otosten tulee olla toisistaan riippumattomia. (Karjalainen 2010: 228–229; Heikkilä 2014: 184, 209.)

Yhden otoksen t-testi liittyy jakauman muotoon, ja testillä vertaillaan muuttujan keskiarvon tilastollista merkitsevyyttä toisen aineiston vastaavan muuttujan keskiarvoon silloin, kun toista aineistoa ei ole käytettävissä (Heikkilä 2014: 39–41; Metsämuuronen 2009: 930).

Kaikille tilastollisille testeille on yhteistä nollahypoteesin hylkäämisen riski. P-arvo (Sig.) kertoo tämän hylkäämisen riskin. Testattu ero tai riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos p-arvo on  $<0,001$  ja tilastollisesti merkitsevä, jos p-arvo on  $0,001 \leq x \leq 0,010$ . (Metsämuuronen 2009: 423, 445–446; Karjalainen 2010: 220–221; Heikkilä 2014: 184–186.) Tässä tutkimuksessa p-arvon rajana käytetään  $\leq 0,010$ . Yleisemmin käytetään 0,05, ja ihmistieteissä myös 0,1.

Kyselyaineistoon liittyvät aineistot luokiteltiin siten, että niiden tutkimisessa voidaan käyttää alla olevan kaavion mukaisia tilastollisia menetelmiä. (ks. kuvio 17).



**Kuvio 17.** Kahden muuttujan välisten yhteyksien tutkiminen (mukaillen Heikkilä 2014: 191).

#### *Loppukyselyyn liittyvien avointen kysymysten analyysi*

Teoriaohjattu sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan tekstimuotoisia aineistoja. Siinä teksti- ja dokumenttiaineistosta etsitään ja eritellään yhtäläisyyksiä ja eroja. Teoriaohjatun sisällönanalyysin avulla saadaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus ja kytketään tekstien pohjalta muodostetut havainnot muihin tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat tekstit muodostuivat kyselyn avointen kysymysten vastauksista. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 86, 105.)

Teoriaohjattu sisällönanalyysi jaetaan eri vaiheisiin. Ensin tutkija tutustuu tutkimuksen käsitteisiin ja aineistoon, tekee aineistosta karkean luokittelun, täsmentää käsitteistön, laskee ilmiöiden esiintymistiheyden, luokittelee aineiston tarvittaessa uudelleen, ristiinvalidoi sekä tekee lopuksi johtopäätökset ja tulkinnan. (Kynäs & Vanhanen 1999: 3–11; Tuomi & Sarajärvi 2002: 105, 107, 109–116; Metsämuuronen 2005: 12; Kynäs, Elo, Pölkki & Kääriäinen 2011: 138–139; Levy, Robb, Allen, Doherty, Bland & Winter 2000: 900–908.) Tässä tutkimuksessa työhyvinvointihankkeen päätteeksi toteutettuun loppukyselyyn sisältyi kaksi avointa kysymystä. Avomilla kysymyksillä toivottiin saatavan paitsi tietoa hankkeen onnistumisesta, myös parannusehdotuksia hankemuotoiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Teoriaohjattua sisällönanalyysiä käytettiin avointen vastausten analysointiin siten, että tutkija kävi läpi kaikki vastaukset, luokitteli havainnot karkeasti ja ryhmitteli samaa tarkoittavat käsitteet omiin ryhmiinsä. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin uudelleen. Avovastauksista nousi kumpaankin kysymykseen liittyen kolme käsitettä (ks. taulukko 7), joiden esiintymistiheys aineistossa laskettiin. Lopuksi tehtiin johtopäätökset ja tulkinnat. Frekvenssien laskeminen aineistosta on yksinkertaisimmillaan yksittäisten sanojen laskemista (Eskola & Suoranta 2014: 185–186).

**Taulukko 7.** Teoriaohjatun sisällönanalyysin vaiheet

Loppukyselyn avovastaukset	Työhyvinvoinnin osa-alue Alakategoria	Mitä etsittiin	Mitä löytyi
Työhyvinvointihankkeessa onnistuminen	Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto Toisilta oppiminen Anti itselle	Miten toisilta oppiminen ja anti itselle ilmeni	Toisilta osallistujilta saatiin tietoa muutoksen kuluista, pelko muutoksesta pieneni.
	Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus	Miten työyhteisö ja yhteisöllisyys ilmeni	Yhteistä keskustelua, kuuntelua, puhetta
	Arvot Positiivisuus	Miten arvostus ja positiivisuus ilmeni	Hyvä vetäjä tilaisuuksissa Tunne, että työnantaja välittää
Työhyvinvointihankkeessa kehitettävää	Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus	Miten tiedonkulku ilmeni	Tieto ei tavoittanut kaikkia tarpeeksi nopeasti.

Loppukyselyn avovastaukset	Työhyvinvoinnin osa-alue Alakategoria	Mitä etsittiin	Mitä löytyi
	Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö Esimiesten ja johtajien osallistuminen	Miten ilmeni esimiesten ja johtajien osallistuminen	Esimiehiä ja johtajia kaittettiin tilaisuuksiin enemmän.
	Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä Resursointi	Miten terveydentila ja toimintakyky sekä resursointi ilmeni	Huono resursointi vähensi osallistujien määrää.

Työhyvinvointihankkeen loppukysely tehtiin tutkijan toimesta. Kyselyyn vastaajat kertoivat avovastauksina kolme keskeisintä asiaa, joissa työhyvinvointihankkeessa onnistuttiin. Kysymykseen vastasi 184 henkilöä. Vastaukset luokiteltiin kolmeen eri alakategoriaan: hankkeesta saatu anti itselle (n=93), yhteisöllisyys (n= 55) ja positiivisuus (n=36).

#### 4.3.3 Tutkimusympäristön työolobarometri

Tässä tutkimuksessa yhtenä mittarina käytetään tapausorganisaation työolobarometriä tuloksia niistä työyksiköistä, jotka osallistuivat hankkeeseen vuosina 2012–2016 (ks. liite 1). Työolobarometrin tulokset antavat tukea hankkeesta saataville muille tuloksille. Hankkeen kuluessa osallistujilta kysyttiin arvioita muutoksen kulusta ja esimiestyöstä. HUSin työolobarometrin tulokset ilmoitetaan indekseinä. Indeksit lasketaan johtamisesta ja esimiestyöstä, oman työyksikön toiminnasta, vuorovaikutuksesta, työn haasteellisuudesta, ammatillisesta itsetunnosta, työkyvystä, ergonomiaongelmista, ylikuormituksesta ja häiriötekijöistä. Jokaiseen edellä mainittuun summamuuttujaan liittyy useampi Likert-asteikollinen asenneväittäjä, ja vastausten keskiarvot voidaan laskea kustakin kysymyksestä erikseen. Indeksit kuvaavat näiden keskiarvojen keskiarvoa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa voidaan verrata vain eri aineistoista saatavia keskiarvoja ja tarkastella muutoksen suuntaa.

Osa menetelmäkirjallisuudesta kieltää ja osa taas sallii keskiarvon laskemisen mielipideasteikollisten väittämien yhteydessä. Keskiarvon käyttökieltoa perustellaan sillä, että mielipide on järjestysasteikollinen muuttuja, jolle ei ole mielekäästä laskea keskiarvoa. Tällöin ajatellaan, että mielipideasteikko ei mittaa tasavälisesti

mielipiteen määrää. Keskiarvon käyttöä taas perustellaan silloin, kun väittämät mittaavat mielipiteen määrää. (Metsämuuronen 2009: 61, 1091; Taanila 2012.) HUSin työolobarometrissa mielipiteen määrää mitataan vastausvaihtoehdoilla: erittäin harvoin (1), harvoin (2), silloin tällöin (3), usein (4) ja erittäin usein (5). Loppukyselyn neliportaisten Likert-asteikollisten muuttujien keskiarvot skaalattiin vastaamaan työolobarometrin viisiportaisia arvoja keskiarvojen vertailemiseksi.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusaineisto kerättiin työhyvinvoinnin kehittämishankkeen vuosina 2012–2016. Aineisto on esitelty aiemmin 4. luvussa. Tutkimusaineistoina käytetään valmiita asiakirjoja, hankkeeseen liittyviä sisältöjä ja palveluntuottajan tuloksia hankkeen lähtötilanteesta keväältä 2015 sekä hankkeen kahdesta väliarvioinnista syksyiltä 2015 ja keväältä 2016. Pääasiallinen tutkimusaineisto käsittää myös tutkijan keväällä 2016 tekemän loppukyselyn tulokset sekä tapausorganisaation työolobarometrien tulokset vuosilta 2012–2016 (ks. liite 1). Muuttujien tilastolliset tunnusluvut on taulukoitu liitteeseen kolme (ks. liite 3). Liitteessä neljä on taulukoituna loppukyselyyn liittyvät mittarit (ks. liite 4).

### 5.1 Hankemuotoisen kehittämisen kuvaus

Ensimmäisen tutkimusongelman tavoitteena oli selvittää: ”Millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen?” Työhyvinvoinnin kehittämistä lähestyttiin teoreettisesti hankejohtamisen vaiheiden kautta (ks. luku 3.4). Tulokset esitetään näiden vaiheiden avulla. Tässä tutkimuksessa hankkeella tarkoitetaan työhyvinvointihanketta.

#### 5.1.1 Hankinta osana työhyvinvointihanketta ja työhyvinvoinnin kehittämistä

Tämän tutkimuksen tutkimusajankohtana tutkimusympäristö HUSin hankinnat olivat laajuudeltaan varsin suuria, mikä kertoo HUSin hankintamenettelyjen suunnittelun ja kehittämisen sekä organisoinnin ja ohjauksen painoarvosta. Tutkimusympäristön hankintojen vuotuinen arvo on laskutavasta riippuen noin 500 miljoonaa euroa. EU:n lainsäädännön mukaan kaikissa julkisissa hankinnoissa noudatetaan tiettyjä periaatteita. Näitä ovat taloudellisuus, avoimuus, kilpailu, syrjimättömyys ja tavaroiden vapaa liikkuminen. (Ohjeistus HUS-kuntayhtymän hankinnoissa.)

Vuonna 2015 HUSin henkilöstökulut muodostivat 61 % kokonaiskustannuksista ja palvelut ja tarvikkeet yhteensä 36 % eli yhteensä 1 862 285 000 euroa.

Vuodesta 2011 vuoteen 2015 toimintakulut ovat nousseet 17,5 % ja ulkopuolisten palvelujen menot 40 %. Vuonna 2015 palvelujen ostoihin käytettiin 308 milj. euroa. Tästä noin 100 milj. euroa käytettiin asiantuntijapalveluihin. (HUSin hankintastrategia). Palvelujen ostoilta oli huomattavin osuus. Vuonna 2015 tutkimusympäristön palveluiden ostot olivat 308 milj. euroa ja aineiden, tarvikkeiden ja

tavaroiden ostot 362 milj. euroa. Tutkimusympäristön hankintakohteet ovat myös varsin vaihtelevat. Hankinnat sisältävät esimerkiksi rakennuskohteita, erilaisia kiinteistöpalveluita, hoitoon liittyviä välineitä ja tarpeistoa sekä konsulttipalveluita.

Varsinkin suuret hankintaorganisaatiot ovat virallisten, yleisten säädösten lisäksi laatineet omia organisaatiokohtaisia ohjeitaan hankinnoista. Näissä toimintatapoja ja käytäntöjä on muokattu ja selkiytetty ko. organisaation toimintaan yksityiskohtaisemmin sopiviksi ja paremmin kuvaaviksi yleisten säädösten puitteissa. Tällainen on esimerkiksi vuonna 2015 voimaan saatettu Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin hankintastrategia. Sen sisältöä kuvaavat varsin hyvin seuraavat poiminnat strategijulkaisun sisältöotsikoista: ”Julkisen talouden kestävyysvaje”, ”Sote-uudistus”, ”Terveydenhuollon lisääntyvä kilpailu”, ”Potilaan aseman muuttuminen”, ”Teknologian muutokset”, ”Hankintojen ohjaus”, ”Hankintojen organisointi ja resursointi”, ”Päätöksentekomenettelyt ja delegoinnit”, ”Sopimushallinta”, ”Hankintatoimen missio ja visio” sekä ”Hankintastrategiset linjaukset ja kehittämistoimenpiteet”. (HUS hankintastrategia.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän palveluntuottajan hankinnan tuli tapahtua avoimessa tarjouskilpailussa, koska hankinnan arvo ylitti 60 000 euron kilpailutusrajan (Laki julkisista hankinnoista 2016/1397), ja hankkeen toteuttamiseksi tarvittiin kirjallinen hankintapäätös.

Organisaatiomuutoksen takia tapausorganisaation henkilöstön työhyvinvointi haluttiin turvata käynnistämällä työhyvinvointihanke. Hankkeeseen liittyvä empiirinen tutkimus kohdistettiin noin 30 %:lle tapausorganisaation henkilöstöstä. Työhyvinvoinnin kehittämisen kumppaniksi hankittiin ulkopuolinen palveluntuottaja seuraavaksi kuvatulla tavalla.

#### *Työhyvinvointihankkeen kilpailutus*

Työhyvinvointihankkeen valmistelu aloitettiin kilpailutuksella. Tarjouspyyntö lähetettiin 22.8.2014 HUS Logistiikasta HILMA-järjestelmään. (Tarjouspyyntö 21232 HUS-Logistiikka liikelaitos Hankintayksikkö)

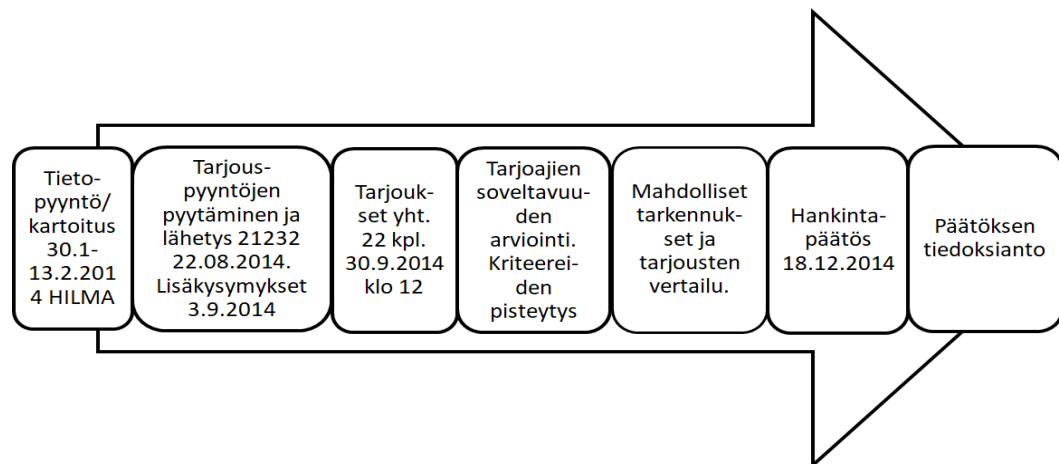
Hankinnan nimi oli ”HUSLABin henkilökunnan tukeminen muutoksessa muuttuvassa työyhteisössä”. Tapausorganisaation henkilöstölle haluttiin järjestää muutostyöpajoja oman tehtäväkuvan muuttumisesta, ammatillisesta osaamisesta ja työhyvinvoinnista. Henkilöstön oli tärkeää osata kohdata uudisrakennuksessa eri työkuulttuurista tulevia uusia henkilöitä sekä sopeutua ja tehdä yhteistyötä yhdistetyissä laboratorioissa. (HUS Logistiikka, tarjouspyyntö 22.8.2014.)



Hankinnalle asetettiin valintakriteereitä, joista yksi oli hinta. Muita ehdottomia vaatimuksia oli, että palveluntuottajan piti järjestää koko henkilöstölle (n=600) 24 neljän tunnin mittaista koulutustilaisuutta ja esimiehille (n=50) viisi kahden tunnin laajuista samansisältöistä tilaisuutta. Lisäksi palveluntuottajan edellytettiin arvioivan hanketta kolmella eri mittauksella määrällisesti ja laadullisesti sekä antavan henkilöstölle muutoksen tukemiseen tarvittavaa materiaalia ja välitehtäviä. Palveluntuottajalta edellytettiin aiempaa kokemusta terveydenhuollon hankkeista ja sopivan teoreettisen taustan käyttämistä hankkeen toteuttamisessa.

Palveluntuottajan valinta ei ole yksinkertaista. Julkisoikeudellisten organisaatioiden tulee noudattaa hankintalain määräyksiä. Valitun palveluntuottajan kanssa työskentely on myös vaativaa palvelun ostajalle, koska ostajan on hallittava kehittämisprojektia suhteessa toimijaan. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota siihen, miten palveluntuottajan toimintamalli soveltuu ostajan hankintakriteereihin ja miten palveluntuottaja johtaa projektia omien oppiensa ja tapojensa mukaan. (Liukkonen 2008: 52–53.)

Tapausorganisaatio painotti palveluntuottajan valinnassa palveluntuottajan laatusertifikaattia, henkisen työhyvinvoinnin tuntemusta, muutosjohtamisen osaamista ja tilinpäätöksen tietoja kolmelta viimeiseltä vuodelta. (HUS Logistiikka, tarjouspyyntö 22.8.2014.) Palveluntuottajan valinnan jälkeen tapausorganisaation hankkeen ohjausryhmä ja henkilöstöryhmä sopivat hankkeen tarkemmasta aikataulusta ja toteuttamisesta. Kuviossa 18 on esitetty avoin menettely hankekilpailutuksesta.



**Kuvio 18.** Avoin menettely tapausorganisaation hankekilpailutuksessa

Prosessi on samankaltainen kuin edellä aiemmin esitetty avoin menettely hankinnassa. Hankintaprosessi käynnistyi valintakriteerien laatimisella ja palveluntarjo-

ajien kilpailutuksella. palveluntuottajan valinnan jälkeen suunniteltiin hanketilaisudet ja tilaisuuksien sisältöä kehitettiin lähtö- ja kahden väliarvioinnin tulosten perusteella. Työhyvinvointihankkeen lopussa tutkija teki loppukyselyn.

### 5.1.2 Työhyvinvointihankkeen aloitusvaihe

Hankkeen suunnittelu käynnistyi 18.12.2012 tapausorganisaation johtoryhmän päätöksellä asettaa tapausorganisaatiolle työhyvinvointiin keskittyvä ryhmä. Johtoryhmä päätti, että uudisrakennuksen henkilöstönäkökulmaa valmistellaan työryhmässä, joka nimettiin ”Työhyvinvointi-työryhmäksi”. Työhyvinvointi-työryhmän tehtävänä oli miettiä kysymyksiä: ”Miten eri kulttuureista tulevia henkilöitä valmennetaan kohtaamaan muutos?”, ”Miten henkilöstö saadaan sopeutumaan ja tekemään sujuvaa yhteistyötä uudisrakennuksessa?”, ”Millaisia muutosprojekteja tarvitaan työhyvinvoinnin osalta” ja ”Miten muutosprojektit toteutetaan ennen ja jälkeen uudisrakennukseen siirtymisen?”

Johtoryhmä päätti, että työhyvinvointi-työryhmä kokoontuisi säännöllisesti 2–3 kuukauden väliajoin, ja että alatyöryhmien puheenjohtajat ja henkilöstön edustajat osallistuvat ohjausryhmän kokouksiin. Päätettiin lisäksi, että alatyöryhmät kokoontuvat tarpeen mukaan ja että kokouksista tiedotetaan myös ryhmässä mukana oleville henkilöstön edustajille. Työryhmän tuli valmistella elokuun 2013 johtoryhmän kokoukseen ehdotus siitä, kuinka uudisrakennukseen liittyvä muutosprosessi toteutetaan työhyvinvointi turvaten. Tämä mahdollistaisi muutosprosessin tueksi mahdollisesti tarvittavan ulkopuolisen tuen kilpailuttamisen syksyllä 2013, jolloin muutosprosessia tukevat hankkeet voitaisiin käynnistää viimeistään vuoden 2014 alussa. (Työhyvinvointiryhmän muistiot 2012, 2013 ja ehdotus 2013.)

Tapausorganisaatiossa tapahtui vuonna 2015 suuri organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutos, jonka yhteydessä johtamisjärjestelmä vaihtui, työntekijöiden johtajat ja esimiehet vaihtuivat ja monet työyhteisöt rakentuivat uudelleen. Kaiken lisäksi henkilöstö muutti uusiin työtiloihin. Monen samanaikaisen muutoksen aiheuttamien haittavaikutusten vähentämiseksi käynnistettiin työhyvinvointihanke. Hanke ostettiin tietyn kriteerein valitulta palveluntuottajalta. Työnantajan edustajana hankkeessa toimivat tapausorganisaation johto ja työhyvinvointipäällikkö tukena erilaiset johto- ja projektiryhmät.

### 5.1.3 Työhyvinvointihankkeen valmisteluvaihe

Tapausorganisaation koettua useita organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksia henkilöstön työhyvinvointiin kiinnitettiin erityistä huomiota käynnistämällä työhyvinvointihankkeen hankintaprosessi vuonna 2014. Kilpailutuksen jälkeen valittiin palveluntuottaja. Työhyvinvointihanke toteutettiin neljässä eri osassa kevään 2015 ja kevään 2016 välisenä aikana.

Hankkeen palveluntuottaja valittiin julkisen kilpailutuksen ja hankintaprosessin kautta ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Keväällä 2015 työhyvinvointihankkeen tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutosten vaikutuksista työyhteisöjen toimintaan ja ammatillisen kasvun kehittymiseen ja antaa tässä tukea esimiehille ja henkilöstölle. Hankkeen avulla konkretisoitiin muutosta ja edistettiin vuorovaikutusta henkilöstön keskuudessa. (ks. Luhtasela, Raheem ja Salinin (2017.) Syksyn 2015 pääteeman mukaan henkilöstöä autettiin luopumaan vanhoista toimintatavoista, jotta uusien toimintatapojen käyttöönotto mahdollistuisi. Keväällä 2016 käsiteltiin muutoksen vaikutusta työkulttuuriin, työntekijän omaa roolia uudessa työyhteisössä ja tulevan toiminnan tavoitteita.

Työhyvinvointihanke kohdistettiin tapausorganisaation henkilöille (n=600), joiden työyksikkö, esimies tai molemmat vaihtuivat tapausorganisaation uudisrakennekseen siirryttäessä. Työhyvinvointihankkeen tavoitteena oli, että mahdollisimman moni organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen kohteena oleva työntekijä tai esimies osallistuisi hanketilaisuuksiin.

### 5.1.4 Työhyvinvointihankkeen toteutusvaihe

Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin näkyväksi ne henkilöstöresurssia vaativat toimet, joita organisaatiossa tarvittiin hankkeen läpiviemiseksi. Työhyvinvointihanke käynnistettiin tapaamisilla palveluntuottajan kanssa 10.12.2014 ja 19.12.2014. Tapaamisissa suunniteltiin hankkeen aikataulua ja sisältöjä sekä lähtökyselyn laatimista yhdessä hankkeen ohjausryhmän ja palveluntuottajan kanssa.

Palveluntuottaja vaiheisti hankkeen kolmeen osaan vuosille 2015–2016. Tapausorganisaation organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokset merkitsivät koko henkilöstölle työorganisaation kokonaisvaltaista muuttamista, yksittäisille henkilöille siirtymistä työyksiköstä toiseen ja joillekin esimiehille asemasta luopumista. (Tilinpäätös 2016: 375–390.)

**Taulukko 8.** Yhteenvedo työhyvinvointihankkeen toimenpiteet.

Aika	Talvi 2015	Kevät 2015	Syksy 2015	Syksy 2015	Talvi 2016	Kevät 2016	Kevät 2016
	Lähtökysely	Tilaisuudet 17 / 5	1. välikysely	Tilaisuudet 10/ 4	2. välikysely	Tilaisuudet 6/ 9	Loppukysely
Osallistujamäärä	226	364	192	379	180	198	198
Sisältö	Lähtökyselyn avointen vastausten perusteella työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä omaan työhönsä, sillä työ koettiin mielekkäänä psyykkisestä kuormittavuudesta huolimatta.	Hanketilaisuuksissa käsiteltiin tulevan organisaatio- ja johtamisjärjestelmän aiheuttaman muutoksen konkretisointia, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä työilmapiirille sekä muutoksen edistämistä.	Ensimmäisen väliarvioinnin avoimista vastauksista kävi ilmi, että esimiesten arvio omasta työhyvinvoinnista pysyi lähes ennallaan. He luottivat omaan kehittymiseensä ja vastauksissa näkyi aiempaa positiivisempi käsitys tiedon saannista koskien organisatiomuutosta.	Käsiteltiin vanhoista toimintatavoista luopumista sekä uusien toimintatapojen luomista entisten tilalle. Lisäksi tarkasteltiin työntekijän roolia uudessa yhteislaboratoriossa, koska uudessa organisaatiossa työntekijöiden roolit ja yhteistyöhot muuttuivat.	Välikysely sisälsi kysymyksiä esimiestyöstä, yhteistyöstä, luottamuksesta, työhyvinvointitilaisuuksien vaikeudesta ja työhyvinvoinnista.	Henkilöstön tilaisuuksissa käsiteltiin muutoksen vaikutusta omaan työhön, rooleihin ja vastuuseen, asetettiin tavoitteisiin ja työhyvinvoinnin lisäämiseen.	

Työhyvinvointihankkeeseen osallistui työntekijöitä Meilahden alueen eri laboratorioista, tapausorganisaation hallinnosta ja Myrkytystietokeskuksesta. Hanke kohdistettiin 30 %:lle tapausorganisaation henkilöstöstä. Tämä henkilöstö (n=600) muodosti hankkeen otoksen. Organisaatiomuutosten myötä hankkeen kohderyhmä pieneni hieman Myrkytystietokeskuksen henkilöstön (n=20) siirryttyä osaksi HYKS-sairaanhoidoaluetta.

Henkilöstön osallistuminen hankkeeseen oli suhteellisen hyvä. Taulukosta 8 ilmenee myös järjestettyjen henkilöstötilaisuuksien lukumäärä.

Työhyvinvointihankkeen tavoitteena oli tuottaa henkilöstölle tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmämuutoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin, työyhteisöjen toimintaan ja ammatillisen kasvun kehittämiseen, jotta henkilöstö pystyisi hyödyntämään tietoa omassa työssään. Yhtenä kriteerinä tarjousasiakirjoissa oli määritelty, kuinka monta tilaisuutta palveluntuottaja toteuttaa hankkeessa. Yllä olevasta taulukosta selviää, että hankkeen aikana järjestettiin noin 17 % enemmän tilaisuuksia kuin tarjousasiakirjoista ilmenee. Tilaisuuksia lisättiin sen vuoksi, että mahdollisimman moni henkilöstöstä pystyi osallistumaan. Hanke-*muotoisessa* kehittämisessä tulee tämän tutkimuksen teorian mukaan vastaan ennalta arvaamattomia tilanteita hankkeen kuluessa ja näihin tulee pystyä reagoimaan. Nämä tuovat oman haasteensa hankkeiden läpiviemiseen (ks. Turpeinen & Koskela 2017: 205).

Työhyvinvointihankkeen toteutuksen *ensimmäinen vaihe* toteutettiin keväällä 2015 palveluntuottajan laatimalla lähtökyselyllä, jossa hyödynnettiin Mankan (2006: 16) esittämiä työhyvinvointitekijöitä. Lähtökysely toimi hankkeen lähtötilanteen kartoittajana, ja sillä saatiin tietoa henkilöstön näkemyksistä ja toiveista hankkeen suhteen. Lähtökyselyssä oli viisi osa-aluetta, jotka liittyivät esimiestyöhön, yhteistyöhön, ammatillisen kasvun tukemiseen, työhyvinvointitilaisuuksien vaikuttavuuteen ja työhyvinvointiin. Lähtökysely suoritettiin sähköisesti niille henkilöille (n=600), jotka siirtyivät uudisrakennukseen. Vastauksia saatiin 224 kpl, ja vastausprosentti oli 37 %. Lähtökyselyn tulokset käsiteltiin hankkeen ohjausryhmän palaverissa 9.2.2015. Tulosten analysoinnin jälkeen luotiin hankkeen tarkemmat sisällöt keväälle 2015. Hankkeen kevään aikataulu laadittiin yhdessä palveluntuottajan kanssa.

*Lähtökyselyn* tuloksina nousi esiin seuraavaa: henkilöstö oli tyytyväinen työhönsä ja koki sen mielekkäänä, vaikkakin työ koettiin psyykkisesti kuormittavana. Henkilöstö koki kuitenkin, etteivät työntekijät ole mukana muutoksen suunnittelussa, eivätkä voi vaikuttaa työpaikan pelisääntöihin. Uusissa työyhteisöissä toivottiin lisää työn arvostusta ja ammatillisen osaamisen kehittämistä. Esimieheltä kaivattiin

enemmän rohkaisua ja kannustusta sekä epäkohtiin puuttumista ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa. Muutoksen toteuttamisessa toivottiin huomioitavan kiireinen aikataulu ja sen vaikutus hyvinvointiin.

Esimiesten osalta varsinainen muutoshuoli liittyi organisaatiomuutokseen ja sen vaikutukseen. Muutoksen vaikutus työ- ja henkilöstöjärjestelyihin, työaikakysymyksiin ja etenkin näytteenottoon ja päivystykseen herätti muutoshuolta sekä esimiehissä että henkilöstössä. Esimiehet halusivat johdolta konkreettisempaa tietoa muutoksen vaikutuksesta, jotta he voivat konkretisoida ja organisoida muutosta, viestiä siitä oikealla tavalla ja osallistaa henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen. Suurin osa esimiehistä halusi käynnistää työyhteisössä konkreettisia kehittämishankkeita toimintatapojen uudistamiseksi jo muutosvalmennuksen aikana. Esimiehet kokivat muutosvalmennuksen pääsääntöisesti myönteisenä mahdollisuutena työyhteisön toimintatapojen uudistamiseksi. Henkilöstön odotukset vaihtelivat enemmän sekä odotusten että valmennuksen tarjoamien mahdollisuuksien suhteen.

Kevään 2015 (ajalla 26.2.2015–12.5.2015) tilaisuuksissa käsiteltiin seuraavia aiheita ja teemoja: tilaisuuden teemat ja kyselyn tulokset ja johtopäätökset, hyvinvointi muutoksessa, työyhteisön oman muutoksen konkretisointi, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys työilmapiirille, kuinka itse voin vaikuttaa hyvinvoinnin edistämiseen muutoksessa sekä välitehtävänanto viestinnän ja yhteistyön lisäämiseksi.

Esimiesten tilaisuuksien tavoitteena oli konkretisoida yksikön muutoksen toteuttamista ja sen vaikutusta henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen sekä osallistaa henkilöstö muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Henkilöstön rooli korostuu työyhteisön muutoksen suunnittelun konkretisoinnissa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä.

Työhyvinvointihankkeen *toinen vaihe* syksyllä 2015 aloitettiin välikyselyllä (vastattavana 5.10.–19.10.2015), jossa oli samat teemat kuin lähtökyselyssä. Näin saatiin kerättyä vertailutietoa hankkeen aikana. Välikysely suoritettiin sähköisesti niille henkilöille (n=600), jotka siirtyivät uudisrakennukseen. Vastauksia saatiin 192 kpl ja vastausprosentti oli 32 %.

Tuloksina nousi esiin, että vastaajilla oli epätietoisuutta omista työtehtävistä sekä omasta roolista muutoksessa. Esimiesten käsitys muutoksesta oli positiivisempi kuin henkilöstön. Henkilöstön käsitys omasta työhyvinvoinnista oli alentunut, kun taas esimiesten työhyvinvointi oli pysynyt ennallaan. Henkilöstön käsitys esimiestyöstä oli heikentynyt, ja esimiesten käsitys omasta esimiehestä oli pysynyt ennallaan. Arvio sujuvasta yhteistyöstä oli myös alentunut, etenkin arvio muutoksen

suunnittelussa mukana olemisesta. Käsitys omasta kehittymisestä nähtiin myös heikkona.

Syksyn 2015 tilaisuuksissa (ajalla 26.10.2015–20.1.2016) käsiteltiin seuraavia teemoja: ”Uusi organisoituminen ja yhteistyön sujuvuus”, ”Tämänhetkinen työhyvinvointi”, ”Esimiestyön onnistuminen muutoksessa”, ”Itseni kehittäminen ja ammatillinen kasvu” ja ”Yhteenveto ja kehittämissuosituksset”.

Työhyvinvointihankkeen *kolmas vaihe* aloitettiin keväällä 2016 välikyselyllä (vastattavana ajalla 29.3.-12.4.2016). Kyselyssä oli samat teemat kuin edellä. Välikysely suoritettiin sähköisesti niille henkilöille (n=600), jotka siirtyivät uudisrakenukseen. Vastauksia saatiin 180 kpl ja vastausprosentti oli 30 %. Tuloksina nousi esiin seuraavaa: tietoisuus omasta roolista ja työyksikön tilanteesta muutoksessa, kiireen tunne ja henkinen kuormittuminen lisääntyivät syksyyn 2015 verrattuna. Lisäksi koettiin, että esimiehen tuki muutoksessa oli laskenut. Työhyvinvointitilaisuuksissa käydyt keskustelut lisäsivät tietoisuutta muutoksesta.

Kevään 2016 tilaisuuksissa (ajalla 19.4.2016–27.5.2016) pohdittiin oman yksikön työhyvinvointiin liittyviä aiheita, joita nousi esiin yhteisessä keskustelussa. Keskustelujen antina saatiin aikaan alustava ehdotus teemoista, jotka tulee huomioida yksikön muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Esimiehille korostettiin henkilöstön osallistumisen vahvistamisen tärkeyttä, oman esimiestyön aktivoimista (ts. olla paikalla ja henkisesti läsnä), viestinnän parantamista, muutoksen konkretisointia puheviestinnässä ja vuorovaikutuksessa, sekä tasapainon löytämistä tuotantolähtöisyyden, potilaslähtöisyyden ja asiantuntijalähtöisyyden välillä.

Kevään 2016 tilaisuuksissa oli mahdollisuus vastata tutkijan tekemään loppukyselyyn. Tulokset esitellään tarkemmin kohdassa 5.2 ”Hankemuotoisen kehittämisen tulokset”.

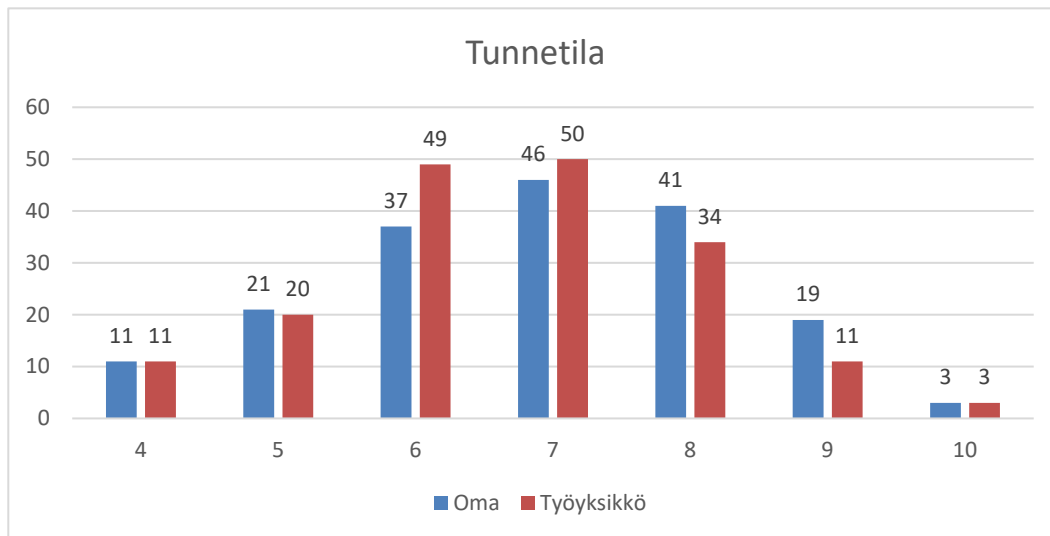
Hanketilaisuuksien sisältöihin tehtiin joustavasti muutoksia väliarvioinneissa saatujen ehdotusten mukaisesti. Avointen vastausten perusteella noin puolet kaikista väliarviointeihin vastanneista henkilöistä oli sitä mieltä, että hanketilaisuuksien sisällöt vastasivat hyvin odotuksia.

### 5.1.5 Työhyvinvointihankkeen päätösvaihe

Työhyvinvointihankkeen onnistumisesta kerättiin laadullista ja määrällistä tietoa. Määrällistä aineistoa saatiin palveluntuottajan tekemästä tunneilmapiirin eli

”yleisen fiiliksen” mittaamisesta kouluarvosanalla toisen väliarvioinnin yhteydessä, tutkijan loppukyselyn yhteydessä keräämistä tapausorganisaation ja oman työyksikön suosittelumittareista keväällä 2016 sekä henkilöstön odotusten täyttymisestä hankkeen osalta. Lisäksi hankkeen vaikutuksen arvioinnissa käytettiin palveluntuottajan lähtökyselystä ja kahdesta väliarviointista saatavien muuttujien keskiarvoja, loppukyselystä laskettuja skaalattuja keskiarvoja ja työolobarometrituloksista saatuja keskiarvoja. Keskiarvojen eroja mitattiin yhden otoksen t-tes- tillä.

*Tunneilmapiirin mittaus* tehtiin hankkeen väliarvioinnin yhteydessä keväällä 2016 palveluntuottajan toimesta. Hankkeeseen osallistujat arvioivat omaa tunnetilaansa ja työyksikkönsä tunnetilaa asteikolla neljästä kymmeneen. Vastaajia kummassakin kysymyksessä oli 178. Kuviossa 19 kuvattuna tunnetilat.



**Kuvio 19.** Oma ja työyksikön tunnetila.

Henkilöstön oma tunnetila oli tyydyttävällä tasolla. Oman työyksikön tunnetila arvioitiin myös tyydyttävälle tasolle. Pelkkä tunnetilan mittaaminen ei kuitenkaan kerro kovin paljon esimerkiksi hankkeen vaikuttavuudesta.

*Hankkeen vaikutuksia* ei pysty selvittämään pelkästään laadullisilla aineistoilla, joten seuraavissa kappaleissa käsitellään kevään 2015 lähtökyselystä, syksyn 2015 ensimmäisestä väliarviointista, kevään 2016 toisesta väliarviointista, kevään 2016 loppukyselystä sekä työolobarometri- tuloksista kerättyjen määrällisten aineistojen tunnuslukuja ja tilastollisia analyysyjä.



Kevään 2015 hanketilaisuuksissa tarkasteltiin työhyvinvointia organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksessa, syksyllä 2015 yhteistyön rakentumista ja keväällä 2016 yhteistyön mahdollisuuksia. Hankkeen sisältöjä arvioitiin loppukyselyssä olleilla kysymyksillä. Taulukossa 9 on kuvattu vastaajien iän vaikutusta hankkeen sisällöllisiin odotuksiin.

**Taulukko 9.** Iän vaikutus vastaajien odotuksiin hankkeen sisällöstä.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä	Kaikki yhteensä	Ikä ≤45-vuotta	Ikä ≤45-vuotta	Ikä >45-vuotta	Ikä >45-vuotta
Määrä	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
64. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2015.	52 (51)	49 (48)	62 (29)	38 (18)	43 (22)	57 (29)
65. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia syksyllä 2015.	34 (47)	66 (93)	15 (7)	85 (41)	21 (9)	79 (34)
66. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2016.	17 (6)	83 (76)	4 (3)	96 (67)	14 (9)	86 (57)

Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että kevään 2016 sisällöt vastasivat odotuksia. Kaikkien ikäryhmien vastaukset ovat samansuuntaiset. Kevään 2016 sisällöt vastasivat parhaiten odotuksia kaikissa ryhmissä, ja eri ryhmien tulokset olivat samankaltaiset. Taulukkoon 10 on koottu koulutuksen ja henkilöstöryhmien odotukset hankkeen sisällöistä, ja taulukossa 11 esitetään aiemman työhyvinvointihankkeisiin osallistumisen sekä organisaatiomuutosten vaikutus vastaajien odotuksiin hankkeen sisällöstä.

**Taulukko 10.** Koulutuksen ja henkilöstöryhmien odotukset hankkeen sisällöistä.

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork.tutk		Tiedekork.tutk		Hoitohenkilöstö		Muu henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
64. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2015.	52 (40)	48 (37)	48 (10)	52 (11)	54 (32)	46 (27)	49 (19)	51 (20)
65. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia syksyllä 2015.	17 (13)	83 (62)	19 (3)	81 (13)	14 (8)	86 (51)	26 (8)	74 (23)
66. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2016.	8 (8)	92 (99)	10 (3)	90 (26)	5 (4)	95 (81)	16 (8)	84 (42)

**Taulukko 11.** Aiemman työhyvinvointihankkeisiin osallistumisen sekä organisaatiomuutoskokemusten vaikutus vastaajien odotuksiin hankkeen sisällöstä.

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointihankkeeseen osallistumattomat		Kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
64. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2015.	52 (12)	48 (11)	54 (38)	46 (32)	62 (31)	38 (19)	63 (10)	37 (6)
65. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia syksyllä 2015.	13 (3)	87 (20)	21 (13)	79 (50)	20 (10)	80 (39)	19 (3)	81 (13)
66. Hankkeen sisältö vastasi odotuksia keväällä 2016.	13 (4)	87 (27)	8 (8)	91 (91)	5 (4)	95 (71)	18 (4)	82 (18)

Kevään 2016 hankkeen sisällöt vastasivat parhaiten odotuksia, eikä eri ryhmien välillä ollut suurta eroa. Loppukyselyssä keväällä 2016 vastaajat antoivat hankkeelle myös kokonaisarvosanan, joka on eritelty muuttujittain taulukossa 12.

**Taulukko 12.** Työhyvinvointihankkeelle annettujen kokonaisarvosanojen keskiarvot.

Muuttuja	Keskiarvo (n)	Vaihteluväli
<b>Keskiarvo</b>		
Koko hanke	7,84	4–10
Ikä ≤45-vuotta	7,91 (53)	5–10
Ikä >45-vuotta	7,76 (50)	4–10
Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet	8,05 (19)	5–10
Tiedekorkeakoulututkintoa suorittamattomat	7,79 (85)	4–10
Hoitohenkilöstö	7,7 (67)	4–10
Muu henkilöstö	8,11 (36)	5–10
Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet	8,20 (30)	6–10
Työhyvinvointihankkeeseen osallistumattomat	7,65 (68)	4–10
Aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksista	7,8 (82)	4–10
Ei aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksista	7,72 (18)	4–9

Kouluarvosanojen keskiarvo koko hankkeelle oli 7,84 eli hyvä. Aiemmin työhyvinvointihankkeeseen osallistuneet henkilöt antoivat hankkeelle tilastollisesti merkitsevästi paremman arvosanan kuin henkilöt, joilla ei ollut aiempaa kokemusta vastaavista hankkeista ( $t=2,863$ ,  $df=86,268$ ,  $p=0,005$ ). Koko hankkeelle annettiin hyvä arvosana, kahdeksan (8).

*Työhyvinvointihankkeen kustannukset.* Työhyvinvointihankkeeseen panostettiin ajallisesti ja rahallisesti merkittävästi. Hankkeen kokonaiskustannuksista 78 % koostui hankkeen suunnitteluun käytetystä ajasta, hankkeen kilpailuttamisesta, sekä hanketilaisuuksiin ja erilaisiin kokouksiin osallistuneen henkilöstön ja projektinvetäjän palkkakustannuksista. Kokonaiskustannuksista 15 % koostui valitun palveluntuottajan määrittelemästä hinnasta. Lisäksi kustannuksia muodostui tila-

vuokrasta ja tarjoilukuluista, yhteensä 7 % kokonaiskustannuksista. Sijaiskustannukset eivät selviä tämän tutkimuksen asiakirja-aineistosta, ja toisaalta olisi ollut hankalaa yksilöidä, mitkä sijaiskustannukset kohdistuvat tarkasti tähän hankkeeseen osallistuneisiin. Kustannukset jakaantuivat useammalle vuodelle.

#### 5.1.6 Yhteenveto tuloksista

Aluksi esitetään yhteenveto teorialähtöisestä sisällönanalyysistä, joka liittyi hankemuotoiseen kehittämiseen (ks. taulukko 4).

*Aloitusvaihe:* Hankesuunnitelmat alkoivat jo vuonna 2012 ja aikaa kului suunnittelupalaverihin. Hanke pääsi kuitenkin alkamaan vasta vuonna 2015.

*Valmisteluvaihe:* Hankkeen ehdottomien valintakriteerien asettamisessa olivat mukana työhyvinvointiryhmä, työhyvinvointipäällikkö ja hankkeen ohjausryhmä. Hankekriteerit pisteytettiin tarjouspyynnössä etukäteen asetettujen kriteerien pohjalta. Halosen (2010: 3) mukaan palveluhankinnan kilpailutuksessa palvelun laadun määrittely on haastavaa silloin, kun vaadittavaa laatua on vaikea kuvata sen abstraktivisuuden takia. Tämä olisi kuitenkin vältettävissä palvelulta edellytettävien ominaisuuksien tarkemmalla kuvaamisella. Palvelunostaja joutuu miettimään ja etsimään palvelujen laajasta kirjosta tarpeeseensa sopivimman ja muotoilemaan palveluhankinnasta tehtävän sopimuksen sisällön. Tähänkin hankkeeseen lähetti tarjouksensa yhteensä 22 erilaista työhyvinvoinnin kehittämiseen erikoistunutta tahoja (Avauspöytäkirja, HUS-hankintayksikkö).

Tarjousasiakirjat olivat hyvin vaihtelevan tasoisia, vaikka tarjouspyynnössä hankintakriteerit oli laadittu suhteellisen tarkasti. Hankintakriteereitä on hyvä tarkentaa edelleen. Tarkennetut hankintakriteerit esitetään pohdintaluvussa.

*Toteutusvaihe:* Välikyselyjen vastausten perusteella henkilöstö oli aluksi pääasiassa tyytyväinen omaan työhönsä ja työ koettiin mielekkäänä, mutta toisen välikyselyn vastauksissa luottamus työtyytyväisyyteen ja työn mielekkyyteen alkoivat horjua. Palveluntuottaja teki tarvittavia muutoksia tilaisuuksien sisältöihin, jotka olivat ajankohtaisempia kuin alkuun oli sovittu. Tilaisuuksien sisältöjä päivitettiin, kuten hankesopimuksessa edellytettiin. Muutosten tekeminen oli myös positiivinen signaali henkilöstölle, mikä näkyi parempana arviona loppukyselyssä.

*Päätösvaihe:* Loppukyselyssä hankkeeseen osallistujat antoivat omalle tunnetilalleen mittaushetkellä tyydyttävän arvosanan seitsemän (7), ja oman työyksikön tunnetilalle samoin arvosanan seitsemän (7). Tulos vaikuttaa hyvältä, kun ottaa

huomioon tuolloin vuonna 2016 tapahtuneet muutokset organisaatiossa, johtamisessa ja työtehtävissä sekä työpisteissä.

Asiakirjoista ilmenee suhteellisen pitkä aika hankkeen alusta loppuun. Asiakirjoja muodostui hankeprosessin aikana runsaasti erilaisten pöytäkirjojen yms. muodossa. Näiden säilyttäminen julkisessa organisaatiossa on haastavaa, etenkin kun sähköinen asiakirjahallintaohjelma ei tuolloin ollut täysin käytössä. Julkisen hankinnan ollessa kyseessä asiakirjojen tulisi olla hyvin löydettävissä. Tämän tutkimuksen hankintaan liittyvät tarjousdokumentit löytyvät edelleen melko helposti HILMA-järjestelmästä ja hankintaan liittyvät päätökset Dynastia-järjestelmästä sekä tutkimusympäristön hankinnoista vastaavalta taholta.

**Päätösvaihe:** Työhyvinvoinnin kehittäminen määriteltiin tässä tutkimuksessa toiminnaksi, jolla parannetaan henkilöstön työn tekemisen edellytyksiä kaikilla työhyvinvoinnin osa-alueilla. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikutukset tehdään näkyväksi mittaamalla sitä säännöllisesti työhyvinvointitutkimuksilla. Mielenkiintoista on, että vuosina 2012–2016 tapausorganisaation työolobarometrin tuloksissa oli laskeva suunta. Organisaatioita kehitettäessä tulee usein eteen ennalta arvaamattomia tekijöitä, jolloin kehittämishankkeiden tavoitteet eivät toteudu tai toivotut tavoitteet jäävät vähäisiksi (Turpeinen 2017: 205). Tilinpäätöstiedoista 2016 ilmenevät tapausorganisaation tekemät lisätoimet, joilla pyrittiin työhyvinvoinnin turvaamiseen. Toimenpide-ehdotukset lisääntyivät työhyvinvointihankkeen aikana. Työnantaja sai näin arvokkaita toimenpide-ehdotuksia, joita toteutettiin soveltuvin osin. Tätä voidaan pitää yhtenä työhyvinvointihankkeen onnistumistekijänä.

## 5.2 Työhyvinvointihankkeen hankemuotoisen kehittämisen tulokset

Tutkimuksen toisena tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella hyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa. Määrällisen aineiston tulokset raportoidaan kustakin muuttujasta saatavissa olevien tietojen pohjalta (ks. liite 3) muuttujien tilastollisten tunnuslukujen perusteella. Kaikista muuttujista ei ole saatavissa kaikkea tietoa, joten osassa taulukoista on eri määrä raportoitua tietoa. Mukana on myös muutama ns. ”ankkuri-väittäjä”, eli muuttujasta on saatavilla kaikki mahdollinen määrällinen arviointitieto tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Liitteessä 4 on loppukyselyn tulokset, liitteessä 5 keskiarvotaulukot ja liitteessä 6 Mann-Whitneyn U-testien taulukot.

Taulukoissa tulokset raportoidaan prosentteina (%), frekvensseinä (n) ja keskiarvoina (ka). Muuttujien välisiä yhteyksiä on tutkittu tilastollisilla menetelmillä.

Työhyvinvoinnin kehittymiseen sekä työhyvinvoinnin muutoksen suuntaan liittyviä hankkeen tuloksia voidaan mitata vertaamalla toisiinsa palveluntuottajan antamia muuttujien keskiarvoja ja loppukyselystä saatavia muuttujien keskiarvoja sekä loppukyselystä saatavien muuttujien keskiarvoja ja työolobarometristä saatavien muuttujien keskiarvoja. Keskiarvot operationalisoitiin niin, että niitä pystyttiin vertailemaan keskenään. Liitteessä kolme on taulukoihin kerätty muuttujia, joista oli käytettävissä eri parametreilla mitattua seuranta- ja vertailutietoa.

Kevään 2016 loppukyselystä saadut muuttujien keskiarvot mitattiin neliportaisella asteikolla (1–4). Nämä keskiarvot skaalattiin (1=1,25; 2=2,50; 3=3,75; 4=5) vastaamaan hankkeen lähtö- ja väliarviointien sekä tapausorganisaation työolobarometrin (TOB) viisiportaisia (1–5) keskiarvoja muuttujien antamien tulosten vertailemiseksi. Skaalaus oli mahdollista tehdä, koska skaalatuissa muuttujissa ei ole vastausvaihtoehtoa ”en osaa sanoa” tai ”ei samaa mieltä”. Tutkimustuloksia esitellään liitteessä neljä, johon on kerätty kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden taulukot. Näihin taulukoihin viitataan osa-alueiden esittelyssä.

Käytetyt taustamuuttujat on kuvattu taulukossa 13. Vuoden 2016 loppukyselyssä taustamuuttujina olivat ikä, korkein suoritettu tutkinto, henkilöstöryhmä, tieto vastaaviin aiempiin työhyvinvointihankkeisiin osallistumisesta sekä kokemuksen määrä aiemmista organisaatiomuutoksista.

Loppukyselyssä ei kysytty taustakysymyksenä esimiesasemaa vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi ja vastauskadon minimoimiseksi. Taustamuuttujat luokiteltiin dikotomisiksi (vähän/paljon; kyllä/ei; ei yhtään/useita). Työhyvinvointihankkeeseen osallistui henkilöstöä kaikista ikäryhmistä, mutta hoitohenkilöstö osallistui aktiivisemmin hanketilaisuuksiin. Vastaajista noin 85 %:lla oli kokemusta jostain aiemmasta organisaatiomuutoksesta, mutta vain noin 25 % vastaajista oli aiemmin osallistunut johonkin työhyvinvointihankkeeseen.

**Taulukko 13.** Luokiteltujen taustamuuttujien prosentit ja frekvenssit.

Muuttuja	% (n)
Ikä	
- ≤45-vuotta	52 (79)
- >45 vuotta	48 (74)
Korkein suoritettu tutkinto	
- ei tiedekorkeakoulututkintoa	78 (120)
- tiedekorkeakoulututkinto	22 (33)
Henkilöstöryhmä	
- hoitohenkilöstö	62 (95)
- muu henkilöstö (lääkärit, erityistyöntekijät ja muu henkilöstö)	38 (57)
Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuminen	
- kyllä	26 (38)
- ei	74 (107)
Aiemmat organisaatiomuutokset (kpl)	
- 0	15 (23)
- ≥1	85 (126)

Liitteessä neljä on taulukoituna tulokset seuraavasti: ”organisaatio, johtaminen ja esimiestyö” taulukoissa 1–3, ”työyksikön toiminta ja vuorovaikutus” taulukoissa 4–6, ”työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto” taulukoissa 7–9, ”työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä” taulukoissa 10–12, ”häiriötekijät” taulukoissa 13–15, ”sitoutuminen ja motivaatio” taulukoissa 16–18, ”muutoksen kokeminen” taulukoissa 19–21 sekä ”suosittelu” taulukoissa 22–23.

### 5.2.1 Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö

Noin 40 % kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikön johtamiseen ja esimiestyöhön, mutta vain noin 25 % vastaajista oli tyytyväisiä oman työyksikkönsä nykyiseen johtamiseen. Kaikista vastaajista noin 50 % koki saaneensa riittävästi tietoa omaan työhönsä liittyen ja 65 % sai riittävästi tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksesta. Erityisesti vanhemmat työntekijät pitivät tiedonsaantia riittävänä. Ryhmään ”muu” luokitellut vastaajat olivat tyytyväisempiä tapausorganisaation johtamiseen kuin hoitohenkilöstö. Hyvällä esimiestyöllä ja johtamisella on yhteys koettuun työhyvinvointiin. Toisaalta esimiehiin kohdistuu välillä ylisuuria odotuksia, joita he eivät pysty täyttämään. (Juuti & Salmi 2014: 151–153.)

Lähes puolet vastaajista koki, että työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikön johtamiseen ja esimiestyöhön. Havainto on linjassa aiempien tutkimusten

kanssa. Esimerkiksi Barnard (1938, 1968) on todennut, että hyvä johtaja saa organisaatiossa aikaan yhteisöllisyyden tunnetta. Henkilöstöstä kaksi kolmasosaa (65 %) koki saaneensa tietoa organisaatiomuutoksesta. Esimiehillä on keskeinen asema työyhteisönsä johtamisessa (ks. Ikola-Norrbacka 2010: 185–187). Sen sijaan vain neljäsosan mielestä hankkeella oli vaikutusta tapausorganisaation johtamiseen. Iällä ei vaikuttaisi olevan suurta vaikutusta tuloksiin. Tosin vanhemmat henkilöt vastasivat kysymyksiin hieman positiivisemmin kuin nuoremmat vastaajat. Johtamisen merkitystä työhyvinvointikokemukseen on tutkinut muun muassa Fischer. Hänen mukaansa johtaminen on keskeinen työhyvinvointia lisäävä tekijä. (Fischer 2012: 43–44.)

Koulutustausta ja henkilöstöryhmä vaikuttivat suhteellisen vähän käsityksiin hyvinvointihankkeen vaikutuksesta organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön. Heikoin käsitys edellä mainituista oli hoitohenkilöstöllä. Muuhun henkilöstöryhmään kuuluvien mielestä työhyvinvointihankkeella oli enemmän vaikutusta tapausorganisaation johtamiseen kuin hoitohenkilöstön mielestä. Näkemys työhyvinvointihankkeen vaikuttavuudesta johtamiseen on tilastollisesti merkitsevä (MWU=1513,0,  $p=0,004$ ). (Ks. liite 6 taulukko 1.) Tutkimusympäristön arvojen näkymisen hankkeessa koettiin toteutuneen heikoimmin hoitohenkilökunnan vastauksissa. Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkiassa arvot ovat neljännellä tasolla, jolloin pohditaan seuraavaa: onko organisaatiolla kestävät eettiset arvot, jotka tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta, mikä on yksi tärkeä osa-alue työhyvinvointikentässä. (Maslow 1970: 43–45, Kamensky 2004: 337, Sharvari & Kulkarni 2019: 64–67.) Esimiehen toiminnan koki oikeudenmukaiseksi vain noin neljäsosa vastanneista ja kriittisimpiä vastaajia olivat tiedekorkeakoulun käyneet. Toisaalta esimies koettiin kannustavana ja tukevana kaikissa ryhmissä. Vain noin viidesosa koki saavansa esimieheltä riittävästi palautetta. Kriittisimmin tähän vastasivat hoitohenkilöstön edustajat.

Tarkasteltaessa työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneen ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön vastauksia organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön, lähes kaikkiin tämän osion kysymyksiin vastasivat positiivisimmin henkilöt, jotka olivat osallistuneet aiemmin vastaavanlaisiin hankkeisiin. Tässäkin tuloksessa on nähtävissä, että eri ihmiset kokevat johtamisen eri tavoin, aivan kuten Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi ja Manka ovat todenneet. (2015: 143–161.) Havainto on linjassa myös Elon, Ervastin, Hussin ja Nykyrin (2011) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan organisaation tuloksellisuusvaikutuksia kokevat enemmän ne henkilöt, jotka ovat osallistuneet useisiin työhyvinvointihankkeisiin, kuin henkilöt, jotka eivät ole aiemmin osallistuneet.



Organisaatiomuutos vaikutti merkittävästi omaan työhön noin puolella henkilöstöä, lukuun ottamatta ryhmää ”ei aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksesta”. Hanketilaisuuksiin aiemmin osallistuneista henkilöistä 45 % (n=21) ja hankkeisiin osallistumattomista henkilöistä vain 55 % (n=26) piti esimiestään tavoitteellisena johtajana. Näkemysero näiden kahden ryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä ( $\chi^2=10,881$ ,  $df=1$ ,  $p=0,001$ ). (Ks. liite 7 taulukko 1.)

Lisäksi työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneesta henkilöstöryhmästä 47 % (n=16) ja aiempiin hankkeisiin osallistumattomista henkilöistä vain 21 % (n=19) oli sitä mieltä, että esimiehen oikeudenmukaisuus parani hankkeen myötä. Näkemysero on tilastollisesti merkitsevä ( $\chi^2=8,629$ ,  $df=1$ ,  $p=0,003$ ). (Ks. liite 7 taulukko 2.)

Ajankohtaisten tietojen välittäminen ja vuorovaikutus työyhteisössä on esimiehen velvollisuus ja korostuu muutoksessa entisestään (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman 2010: 107–139). Aiemmin muihin työhyvinvointihankkeisiin osallistuneet henkilöt tunsivat saaneensa hankkeesta työhönsä tarvitsemaa tietoa tilastollisesti merkitsevästi enemmän kuin hankkeisiin osallistumattomat henkilöt (MWU=1309,5,  $p=0,004$ ) (ks. liite 6 taulukko 2).

He myös pitivät esimiestään tavoitteellisempänä johtajana (MWU=1155,3,  $p=0,002$ ) (ks. liite 6 taulukko 2) kuin ne henkilöt, joilla ei ollut aiempaa kokemusta vastaavista hankkeista. Henkilöstö, jolle tapausorganisaation johdon arvot näyttäytyivät enemmän työhyvinvointihankkeen aikana, näkivät tilastollisesti merkitsevästi positiivisemmän vaikutuksen oman työyksikkönsä (MWU=733,5,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 3) ja tapausorganisaation johtamiseen (MWU=727,5,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 3) sekä kokivat oman esimiehensä oikeudenmukaisemmaksi (MWU=769,0,  $p=0,002$ ) (ks. liite 6 taulukko 3) ja huolehtivaisemmaksi (MWU=828,5,  $p=0,002$ ) (ks. liite 6 taulukko 3) kuin se henkilöstön osa, jolle johdon arvot eivät juurikaan näyttäytyneet hankkeen aikana. Taulukossa 14 verrataan muutoksen suuntaa organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä lähtökyselyn kevät 2015 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä. Taulukossa esitellään muutoksen suunta, jolla on tilastollista merkitsevyyttä.

**Taulukko 14.** Muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; lähtökysely ja loppukysely.

Muuttuja	Hankkeen lähtökysely kevät 2015	Hankkeen loppukysely kevät 2016	Muutos hankkeessa lähtökysely kevät 2015 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
14. Esimiehen palautteenantokyky	3,00	2,44	-6,990	131	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Kaikkien muuttujien keskiarvot laskivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Hanke ei vaikuttanut työhyvinvoinnin paranemiseen organisaation, johtamisen ja esimiestyön osalta hankkeen lähtökyselyn kevään 2015 ja hankkeen loppukyselyn kevään 2016 välillä. Keskiarvo laski hankkeen lähtökyselystä hankkeen loppukyselyyn. Aikaa oli kulunut vuosi näiden mittausten välillä ja hankkeen tilaisuudet ajoittuivat tälle ajanjaksolle. Ne henkilöt, joilla oli mahdollisuus osallistua omaa työtään koskevien muutosten suunnitteluun, kokivat johtamis- ja esimiestyön sekä työilmapiirin paremmaksi kuin henkilöstö, joka ei juurikaan osallistunut. Henkilöstö, joka suhtautui myönteisemmin organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokseen, oli myös tyytyväisempi työyksikkönsä johtamiseen. Tämän tutkimuksen havainnot ovat tältä osin yhteneväisiä muun muassa Laun ja Woodmanin (1995) ja Lewinin (1948) tutkimusten kanssa. Havainto on tärkeä, koska tapausorganisaation toiminta perustuu vahvaan asiantuntijuuteen. Taulukkoon 15 on koottu muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä TOB:ssa syksyllä 2014 ja loppukyselyssä keväällä 2016. Taulukossa 15 näkyy myös laskeva suunta tällä työhyvinvoinnin osa-alueella TOB:ssa syksyn 2014 ja hankkeen loppukyselyn kevään 2016 väliseltä ajalta.

**Taulukko 15.** Muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; TOB 2014 ja loppukysely 2016.

Muuttuja	TOB syksy 2014	Hankkeen loppukysely kevät 2016	Muutos TOB syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
8. Arvojen näkyvyys johdon toiminnassa	3,28	2,48	-10,61	128	<0,001	-

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	TOB syksy 2014	Hank- keen loppuky- sely kevät 2016	Muutos TOB syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muu- toksen suunta *
			t	df	p	
10. Sain omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta.	3,66	3,08	-7,20	143	<0,001	-
11. Esimiehen tavoitteellisuus	3,84	2,83	-12,74	136	<0,001	-
12. Esimiehen oikeudenmukaisuus	3,96	2,56	-18,1	132	<0,001	-
13. Esimiehen kyky kannustaa ja tukea	3,85	3,38	-5,61	144	<0,001	-
14. Esimiehen palautteenantokyky	3,21	2,44	-9,58	131	<0,001	-
15. Työntekijöistä huolehtiminen	3,69	2,74	-6,99	131	<0,001	-
16. Tyytyväisyys johtamiseen lisääntyi	3,63	2,44	-15,75	137	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Taulukossa 16 on kuvattuna muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen ”organisaatio, johtaminen ja esimiestyö” -osa-alueella loppukyselyn kevät 2016 ja TOB:in syksy 2016 välillä.

**Taulukko 16.** Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä; loppukysely 2016 ja TOB 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Hankkeen loppukysely kevät 2016	TOB syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syksy 2016			Muu- toksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
8. Arvojen näkyvyys johdon toiminnassa	2,48	2,97	-6,496	128	<0,001	+
10. Sain omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta.	3,08	3,46	-4,744	143	<0,001	+
11. Esimiehen tavoitteellisuus	2,83	3,53	-8,873	136	<0,001	+

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Hankkeen loppukysely kevät 2016	TOB syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syksy 2016			Muu- toksen suunta*
12. Esimiehen oikeudenmukaisuus	2,56	3,62	-13,699	132	<0,001	+
13. Esimiehen kyky kannustaa ja tukea	3,38	3,45	-0,842	144	0,401	+
14. Esimiehen palautteenantokyky	2,44	3,01	-6,990	131	<0,001	+
15. Työntekijöistä huolehtiminen	2,74	3,24	-16,604	138	<0,001	+
16. Tyytyväisyys johtami- seen lisääntyi	2,44	3,14	-19,479	137	<0,001	+

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Tässä vertailussa muutoksen suunta hankkeen jokaisessa osa-alueessa oli positiivinen. Loppukysely tehtiin keväällä 2016 hankkeen päätyttyä. Syksyllä 2016 toteutettuun työolobarometriin (TOB) mennessä työolobarometrin ”organisaatio, johtaminen ja esimiestyö” -osa-alueella tapahtui positiivista muutosta.

Tulosten positiiviseen kehittymiseen oli mahdollisesti syynä kohdeorganisaatiossa tehdyt toimenpiteet (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392). Työhyvinvointihankkeen jälkeen työnantaja käynnisti useita kehittämistoimenpiteitä, kuten organisaatio- ja johtamisjärjestelmän selkeyttäminen ja säännöllisten esimiesinfojen järjestäminen, esimiesten valmentavan ja taloustietoisien toimintatavan käyttöönotto sekä esimiesten tukeminen muutoksessa johtamiskoulutuksen avulla. Lisäksi kehitettiin yhteistoimintaa johdon ja esimiesten välillä. (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392.) Kaikkien muuttujien keskiarvot laskivat projektin aikana tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Hankkeen jälkeen tehdyt kehittämistoimenpiteet tapausorganisaatiossa taas paransivat johtamista ja esimiestyötä tilastollisesti erittäin merkitsevästi tutkimuksen mukaan, lukuun ottamatta esimiehen kykyä kannustaa ja tukea alaisiaan. Sen osalta keskiarvojen muutokset eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

## 5.2.2 Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus

Työhyvinvointi on tärkeä tekijä työyhteisöjen kyvyssä käsitellä erilaisia organisatorisia tai toiminnallisia muutoksia (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010: 13). Stenvallin & Virtasen (2010: 107) mukaan useimmissa julkisissa organisaatioissa toteutetaan isoja muutosprosesseja, joilla on vaikutusta sekä toimintaan että vuo-

rovaikutukseen. Tässä luvussa tarkastellaan taustamuuttujittain työyksikön toimintaan ja vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä. Iällä ei ole merkittävää vaikutusta suurimmassa osassa vastauksista. Työyksikön toiminnan asiakaslähtöisyyden ja joustavuuden arvioinnissa nuoremmat vastaajat olivat kriittisempiä verrattuna vanhempiin vastaajiin. Luvussa 2.2.1 on esitetty ajatus siitä, että jokainen työntekijä suodattaa toimintaympäristöään omien asenteidensa läpi. Kiitosta onnistumisesta koki saaneensa enemmän erityisesti nuorempi henkilöstö, joskin heistäkin vain 18 %. Työyksikön ilmapiirin koki hyväksi yli kaksi kolmasosaa henkilöstöstä.

Koulutustaustalla ei näyttäisi olevan suurta vaikutusta vastauksiin. Suurimmat erot näkyvät kysymyksessä, joka liittyi asiakaslähtöisyyteen ja joustavuuteen. Tähän kysymykseen tiedekorkeakoulun käyneet vastasivat huomattavasti positiivisemmin kuin ne, joilla ei ollut tiedekorkeakoulututkintoa. Samaan kysymykseen hoitohenkilöstö vastasi kriittisemmin kuin muu henkilöstö. Työyksikön ilmapiirin koki hyväksi useimmin hoitohenkilökunta.

Vain noin neljäsosa vastanneista koki työyksikön muuttuneen positiivisemmaksi hankkeen aikana. Positiivisimmin vastasivat aiemmin työhyvinvointihankkeisiin osallistuneet. Työyksikön toiminnan koki asiakaslähtöiseksi ja joustavaksi useimmin ne, joilla oli aiempaa kokemusta työhyvinvointihankkeista. Kaikki ammattiryhmät antoivat hyvän arvion perehdyttämisestä. Teorian mukaan osaamisen varmistaminen on yleensäkin tärkeää, etenkin asiantuntijaorganisaatioissa. Organisaation menestymiseen tarvitaan osaavaa henkilöstöä, ja osaamisen tulee olla suhteutettu työn vaatimuksiin. (Hamel & Breen 2007: 6–7; Budd & Spencer 2014: 181–196; Elo, Ervasti, Hussi & Nykyri 2011.)

Tämän tutkimuksen perusteella työyksiköissä, joissa henkilöstöryhmien välinen vuorovaikutus lisääntyi, myös asiakaslähtöisyys ja joustavuus lisääntyivät tilastollisesti erittäin merkitsevästi (MWU=599,5,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 4) enemmän kuin sellaisissa työyksiköissä, joissa henkilöstöryhmien välinen vuorovaikutus ei juurikaan lisääntynyt. Havainto on yhteneväinen esimerkiksi Juholinin (2007) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan muutoksilla on työyhteisöissä aina vaikutusta henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi työyksiköissä, joissa henkilöstöryhmien välinen vuorovaikutus parani, työyksikön toiminta muuttui positiivisemmaksi (MWU=727,0,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 5), työyksikön toiminnan tavoitteet (MWU=613,0,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 5) ja johtaminen selkeytyivät (MWU=611,5,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko) sekä resurssien käyttö tehostui (MWU=560,0,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 4). Myös positiivisen palautteen antaminen lisääntyi (MWU=580,0,  $p < 0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 5) ja omaa työtä koskeva muutosten suunnittelu mahdollistui (MWU=544,5,  $p < 0,001$ ) (ks.

liite 6 taulukko 5) tilastollisesti merkitsevästi enemmän kuin niissä yksiköissä, joissa eri ammattiryhmien välinen vuorovaikutus jäi vähäisemmäksi.

Se, millaiset vaikuttamismahdollisuudet henkilöstöllä on omaan työhönsä, vaikuttaa myös työilmapiiriin (Utriainen 2009: 117–119). Tämän tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla oli mahdollisuus olla mukana omaa työtään koskevien muutosten suunnittelussa, kokivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän työhyvinvointihankkeen vaikuttavan positiivisesti työyksikkönsä ilmapiiriin (MWU=1219,0, p=0,007) (ks. liite 6 taulukko 6) sekä johtamiseen ja esimiestyöhön, (MWU=939,5, p=0,007) (ks. liite 6 taulukko 6) kuin se henkilöstö, jolla oli vain vähän mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevaan muutosten suunnitteluun.

Myös henkilöstö, jonka sitoutuminen ja motivaatio työhyvinvointihankkeeseen oli hyvä, sai mielestään paremmin tietoa tapausorganisaatiossa tapahtuvista asioista ja osallistui enemmän omaa työtään koskevaan muutosten suunnitteluun, toiminnan kehittämiseen ja koulutuksiin.

Loppukyselyssä saatiin heikoimmat keskiarvot työyksikön toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, mutta syksyn 2016 työolobarometrissa keskiarvot parantuivat, lukuun ottamatta perehdyttämistä ja työilmapiiriä. Tapausorganisaatiossa tehtiin työyksiköiden toimintaan ja vuorovaikutukseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä hankkeen loppukyselyn tulosten perusteella. Taulukossa 17 verrataan muutoksen suuntaa työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa kevään 2015 ja kevään 2016 välillä.

**Taulukko 17.** Muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Lähtökysely kevät 2015	Loppukysely kevät 2016	Muutos hankkeessa lähtökysely kevät 2015 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
24. Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus	3,80	2,44	-16,84	127	<0,001	-
26. Hyvä työilmapiiri	3,61	3,54	-3,39	138	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Tässäkin vertailussa keskiarvoissa oli laskeva suunta aivan kuin vastaavassa työhyvinvoinnin osa-alueella ”organisaatio, johtaminen ja esimiestyö” (ks. taulukko 14). Taulukossa 18 on kuvattu muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa TOB:in syksy 2014 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä.

**Taulukko 18.** Muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; TOB 2014 ja loppukysely 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	TOB syksy 2014	Loppukysely kevät 2016	Muutos TOB syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
19. Työyksikön asiakaslähtöisyys ja joustavuus	3,90	2,31	-20,64	137	<0,001	-
20. Toiminnan johtaminen ja organisointi	3,35	2,43	-11,29	132	<0,001	-
21. Resurssien tehokas käyttö	3,68	2,24	-18,90	135	<0,001	-
22. Pehdyttäminen	3,96	3,81	-1,71	140	0,090	-
24. Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus	3,78	2,44	-16,59	127	<0,001	-
25. Kiitoksen saaminen	2,96	2,25	-8,57	137	<0,001	-
26. Hyvä työilmapiiri	3,72	3,54	-2,41	138	0,017	-
27. Omaan työhön koskeva muutosten suunnittelu	3,22	2,39	-9,85	140	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Myös tämän osa-alueen keskiarvot laskivat, kun tuloksia verrataan vuoden 2014 TOB:iin sekä kevään 2016 loppukyselyyn. Taulukkoon 19 on koottu muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työyksiköiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa loppukyselyn kevät 2016 ja TOB:in syksy 2016 välillä.

**Taulukko 19.** Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työyksiköiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa; loppukysely 2016 ja TOB 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Loppukysely kevät 2016	Työolobarometri syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syksy 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
19. Työyksikön asiakaslähtöisyys ja joustavuus	2,31	3,56	-16,229	137	<0,001	+
20. Toiminnan johtaminen ja organisointi	2,43	2,98	-6,772	132	<0,001	+
21. Resurssien tehokas käyttö	2,24	3,37	-14,851	135	<0,001	+
22. Perehdyttäminen	3,81	3,62	2,219	140	0,028	-
24. Ammattiryhmien välinen vuorovaikutus	2,44	3,73	-15,972	127	<0,001	+
25. Kiitoksen saaminen	2,25	2,77	-6,261	137	<0,001	+
26. Hyvä työilmapiiri	3,54	3,36	2,040	138	0,043	-
27. Omaan työhön koskeva muutosten suunnittelu	2,39	3,01	-7,345	140	<0,001	+

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Hankkeen jälkeen tapausorganisaatiossa tehdyt kehittämistoimenpiteet paransivat työyksiköiden toimintaa ja vuorovaikutusta tilastollisesti erittäin merkitsevästi syksyllä 2016. Muutokset perehdyttämisen ja työilmapiirin keskiarvoissa eivät sen sijaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Henkilöstö olisi kaivannut selkeämpää viestintää johdolta sekä omien esimiestensä osallistumista hanketilaisuuksiin. Organisaatiomuutoksen takia henkilöstön työhyvinvointia pyrittiin turvaamaan käynnistämällä tapausorganisaatiossa työhyvinvointihanke. Henkilöstö piti tätä arvokkaana osoituksena johdon välittämisestä. Organisaatioissa tapahtuvien muutosten hallinnasta on tullut osa päivittäistä johtamista ja toimintaa (Vesterinen 2013: 269–270).



### 5.2.3 Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto

Tässä luvussa esitetään työhyvinvointihankkeen tulokset, jotka käsittelevät työn haasteellisuutta ja ammatillista itsetuntoa. Työn haasteellisuuden kokemukseen vaikuttavat ammatilliset vaatimukset, kuten työntekijän tietojen ja taitojen riittävyys työtehtävien kannalta. Mikäli työntekijä kokee työn liian haasteelliseksi, se voi johtaa kohtuuttomiin, työsuoritusta heikentäviin paineisiin ja pettymykseen. (Khatrin 2019: 352–368.) Vastaavasti aikaansaamisen kokemukset, kuten työn kokeminen merkitykselliseksi ja innostavaksi, parantavat työntekijän ammatillista itsetuntoa ja vähentävät työuupumuksen kehittymistä (Tuunainen, Akila & Räisänen 2011: 1139–1146).

Nuorempien vastaajien mielestä toteutettu työhyvinvointihanke ei juurikaan vaikuttanut siihen, miten haasteelliseksi työ koettiin. Sen sijaan hankkeella oli vaikutusta ammatillista itsetuntoa mittaaviin parametreihin. Yli 45-vuotiaat vastaajat olivat tyytyväisempiä työhönsä. Lähes kaikki vastaajat olivat ylpeitä työstään. Työhyvinvointihankkeen myötä hoitohenkilöstö koki muita useammin työnsä merkityksellisemmäksi ja innostavammaksi.

Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat olivat tilastollisesti merkittävästi enemmän sitä mieltä, että työhyvinvointihanke ei vaikuttanut työn haasteellisuuteen (MWU=1330,0, p=0,009) (ks. liite 6 taulukko 7) ja työskentelyn itsenäisyyteen (MWU=1217,0, p=0,005) (ks. liite 6 taulukko 7) kuin muut vastaajat. Haasteelliset työtehtävät ja ammatillisen itsetunnon kokemukset lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto vaikuttavat siis työtyytyväisyyden kokemukseen. Tutkimuksen tulokset ovat tältä osin yhteneväisiä esimerkiksi Juutin ja Salmen (2014) sekä Malikin ja Naeemin (2013) havaintojen kanssa. Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneiden mielestä työhyvinvointihanke vaikutti enemmän ammatilliseen itsetuntoon. Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet työntekijät olivat ylpeämpiä omasta työstään kuin muun koulutustason suorittaneet työntekijät. Ero koulutustasojen välillä on tilastollisesti merkitsevä (MWU=1270,0, p=0,005, ks. liite 6 taulukko 7).

Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneiden ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön mielipiteissä työn haasteellisuudesta ja ammatillisesta itsetunnosta ei ollut suuria eroja eri ryhmien välillä. Kuitenkin ryhmä ”ei aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksista” vastasi kriittisimmin kysymykseen, joka käsittelee työn merkityksellisyyden, innostavuuden, ammatillisen itsetunnon ja tietojen ja taitojen parantumista hankkeen myötä.

Niillä henkilöillä, joiden ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet paranivat tilastollisesti merkitsevästi työhyvinvointihankkeen aikana, työtyytyväisyys lisääntyi (MWU=436,0,  $p=0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 8). Oman työn merkityksellisyys ja innostavuus lisääntyivät (MWU=250,5,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 8), ammatillinen itsetunto parani (MWU=233,0,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 8) ja työtehtävissä tarvittavat tiedot ja taidot lisääntyivät (MWU=142,0,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 8) enemmän kuin niillä henkilöillä, joiden ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet olivat vähäisemmät. Kaikista vastaajista lähes 90 % oli ylpeitä omasta työstään.

Loppukysely tehtiin keväällä 2016 hankkeen päätyttyä. Syksyn 2016 työolobarometriin (TOB) mennessä työn haasteellisuuden ja ammatillisen itsetunnon osaluueella tapahtui positiivista muutosta.

Verrattaessa aiempaa, syksyiltä 2014 olevaa TOB-tulosta syksyn 2016 TOB-tulokseen suunta on laskeva. Taulukossa 20 tarkastellaan muutoksen suuntaa työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa lähtökyselyn kevät 2015 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä.

**Taulukko 20.** Muutoksen suunta työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016.

Muuttuja	Lähtökysely kevät 2015	Loppukysely kevät 2016	Muutos hankkeessa lähtökysely kevät 2015 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
29. Työn itsenäisyys	3,89	3,98	1,24	146	0,218	+
30. Työtyytyväisyys	4,02	2,54	-18,99	144	<0,001	-
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet	3,39	1,98	-19,66	141	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Keskiarvomittaustuloksissa on edelleen havaittavissa laskeva suunta lähtökyselystä keväältä 2015 vuoden 2016 kevään loppukyselyyn. Poikkeuksen tekee työn itsenäisyys, jonka kohdalla on vähäistä nousua keskiarvossa. Taulukossa 21 esitetään muutoksen suunta työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa TOB:in syksy 2014 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä.

**Taulukko 21.** Muutoksen suunta työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; TOB 2014 ja loppukysely 2016.

Muuttuja	Työolobarometri syksy 2014	Loppukysely kevät 2016	Muutos työolobarometri- metrissä syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
29. Työn itsenäisyys	4,10	3,98	-2,22	146	0,028	-
30. Työtyytyväisyys	4,12	2,54	-20,28	144	<0,001	-
31. Työni merkityksellisyys ja innostavuus	4,21	2,50	-20,04	143	<0,001	
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet	3,63	1,98	-22,99	141	<0,001	-
35. Ylpeys työstä	4,32	4,36	0,65	148	0,519	+

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Edelleen keskiarvojen havaitaan laskevan, kun tarkastellaan työn haasteellisuutta ja ammatillista itsetuntoa. Sen sijaan työn ylpeyden kohdalla on havaittavissa pientä nousua. Taulukkoon 22 on koottu muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa loppukyselyn kevät 2016 ja TOB:in syksy 2016 välillä.

**Taulukko 22.** Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa; loppukysely 2016 ja TOB 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Loppukysely kevät 2016	Työolobarometri syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syksy 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
29. Työn itsenäisyys	3,98	4,07	-1,248	146	0,214	+
30. Työtyytyväisyys	2,4	3,72	-15,133	144	<0,001	+
31. Työni merkityksellisyys ja innostavuus	2,50	3,83	-15,583	143	<0,001	+
34. Ammatillisen kehittymisen	1,98	3,36	-19,248	141	<0,001	+

Muuttuja	Loppukysely kevät 2016	Työolobarometri syyskuu 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syyskuu 2016			Muutoksen suunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys						
mahdollisuudet						
35. Ylpeys työstä	4,36	3,86	7,681	146	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Loppukyselyssä keväällä 2016 saatiin työn haasteellisuudesta ja ammatillisesta itsetunnosta heikoimmat keskiarvot, mutta syksyn 2016 työolobarometrissä keskiarvot parantuivat lukuun ottamatta työstä koettua ylpeyttä. Tapausorganisaatiossa tehtiin työn haasteellisuuteen ja ammatilliseen itsetuntoon liittyviä kehittämistoimenpiteitä hankkeen loppukyselyn tulosten perusteella.

Hankkeen jälkeen työnantaja huolehti erikoistuvien lääkäreiden ja akateemisten erityistyöntekijöiden riittävydestä lisäämällä erikoistumiskoulutusta sekä lisäämällä sisäisiä, ulkoisia, kansallisia ja kansainvälisiä koulutuksia koko henkilöstölle. Resurssipäälliköt johtivat hoitohenkilöstön osaamista ja sen kehittämistä sekä työn kuormitusta (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392).

Kaikkien muiden muuttujien keskiarvot laskivat tilastollisesti erittäin merkitsevästi, paitsi työn itsenäisyyden ja ylpeyden kokemisen osalta. Työn itsenäisyysmuuttujan keskiarvon lasku ja työn ylpeysmuuttujan keskiarvon nousu eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Hanke ei myöskään vaikuttanut työhyvinvoinnin parantamiseen työn haasteellisuuden ja ammatillisen itsetunnon osalta.

Hankkeen jälkeen tehdyt kehittämistoimenpiteet tapausorganisaatiossa paransivat työn haasteellisuuden ja ammatillisen itsetunnon muuttujien keskiarvoja tilastollisesti erittäin merkitsevästi syksyllä 2016.

#### 5.2.4 Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä

Tässä luvussa esitetään työhyvinvointihankkeen tulokset, jotka koskevat työkykyä, ergonomiaongelmia ja ylikuormitusta työssä (ks. liitteen 4 taulukot 10–12). Ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista terveyttä kutsutaan työkyvyksi. Ergonomiaongelmat ja ylikuormitus vaikuttavat työkykyyn ja työhyvinvointiin. Ylikuormitustilanteessa työntekijän psyykinen ja fyysinen suorituskyky ylittyvät. Pitkäkestoinen ylikuormitus heikentää työkykyä. Täten on välttämätöntä vähentää työntekijöiden kokemia, ylikuormitusta lisääviä haittoja työssä, kuten huonosti sujuvia työprosesseja sekä ergonomian ja tiedonkulun ongelmia. (Kalakoski, Selinheimo, Valtonen, Turunen, Käpykangas, Ylisassi, Toivio, Järnefelt, Hannonen &

Paajanen 2020: 2–16.) Valtaosa kyselyyn osallistuneista vastaajista koki työkykynsä hyväksi sekä fyysisiin että henkisiin vaatimuksiin nähden. Hanke on vastaajien mukaan parantanut työssä jaksamista ja työkykyä noin 15 prosentilla vastaajista. Työmäärää piti kohtuuttomana kuitenkin melkein 70 % vastaajista. Ylikuormitus lisää terveystalouden työntekijöiden stressiä ja uupumusta, mikä puolestaan lisää sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia (Yu, Raphael, Mackay, Smith & King 2019). Nuoremmat työntekijät kokivat huomattavasti harvemmin työmääränsä kohtuuttomaksi. Ergonomiakysymyksissä, työtilojen toimivuudessa ja työpisteiden mitoituksessa yms. nuoremmat kokivat, että saivat kyseisiä asioita harvemmin parannettua hankkeen myötä. Ikä ja ergonomiaongelmat korreloivatkin keskenään tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $\rho=0,56$ ,  $p<0,001$ ). Yli 45-vuotiaat vastaajat tunsivat henkisen jaksamisensa, työtilojen toimivuuden ja mitoituksen sekä työprosessien sujuvuuden paremmaksi. Organisaatioiden pitäisi tunnistaa selkeämmin ne tekijät, jotka aiheuttavat työntekijöissä fyysistä ja psykologista ylikuormitusta (Engelbrecht, de Beer & Schaufeli 2020: 59–70). Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet vastaajat tunsivat oman työkykynsä ja henkisen jaksamisensa parantuneen useammin kuin muun koulutustaustan omaavat vastaajat. Lisäksi he kokivat saaneensa enemmän parannusta ergonomiaongelmiin, työtiloihin ja työprosesseihin. Vastaavasti hoitohenkilöstö tunsii työkykynsä paremmaksi työn henkisiin vaatimuksiin nähden, mutta silti he tunsivat itsensä yllärasittuneemmaksi ja pitivät työmääräänsä kohtuuttomampana kuin muut henkilöstöryhmät. Organisaatiomuutoksia aiemmin kokeneet vastasivat tähän osaluueeseen negatiivisemmin kuin muut.

Loppukysely tehtiin keväällä 2016 hankkeen päätyttyä. Syksyn 2016 työolobarometriin (TOB) mennessä työkyvyn, ergonomian ja ylikuormituksen osa-alueella tapahtui negatiivista muutosta, paitsi työtilojen toimivuuden ja työssä jaksamisen osalta. Näissä molemmissa suunta oli positiivinen. Taulukossa 23 verrataan muutoksen suuntaa työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa lähtökyselyn kevät 2015 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä.

**Taulukko 23.** Muutoksen suunta työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; lähtökysely 2015 ja loppukysely 2016.

Muuttuja  Keskiarvojen eron merkitsevyys	Lähtökysely kevät 2015	Loppukysely kevät 2016	Muutos hankkeessa lähtökysely kevät 2015 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
37. Työssä jaksaminen	3,77	2,23	-19,03	141	<0,001	-

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Lähtökysely kevät 2015	Loppukysely kevät 2016	Muutos hankkeessa lähtökysely kevät 2015 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
38. Työkyky fyysisiin vaatimuksiin nähden	3,95	4,24	3,56	142	0,001	+
39. Työkyky henkisiin vaatimuksiin nähden	3,67	4,03	4,70	145	<0,001	+

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Palveluntuottajan aineiston perusteella työkyvyn fyysisten ( $t=3,557$ ,  $df=142$ ,  $p=0,001$ ) ja henkisten ( $t=4,696$ ,  $df=145$ ,  $p<0,001$ ) vaatimusten keskiarvot paraniivat tilastollisesti merkitsevästi kevään 2015 lähtökyselystä kevään 2016 loppukyselyyn mennessä. Taulukossa 24 tarkastellaan muutoksen suuntaa työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa TOB:in 2014 ja loppukyselyn 2016 välillä.

**Taulukko 24.** Muutoksen suunta työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; TOB 2014 ja loppukysely 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	TOB syksy 2014	Loppukysely kevät 2016	Muutos TOB syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
37. Työssä jaksaminen	4,06	2,23	-22,61	141	<0,001	-
38. Työkyky fyysisiin vaatimuksiin nähden	4,37	4,24	-1,06	142	0,111	-
39. Työkyky henkisiin vaatimuksiin nähden	4,23	4,03	-2,733	145	0,007	-
41. Työtilojen toimivuus	3,14	2,49	-6,97	141	<0,001	-
42. Työprosessien sujuvuus	3,64	2,10	-19,84	138	<0,001	-
43. Työpisteiden mitoitus	2,94	2,03	-11,12	137	<0,001	-

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	TOB syksy 2014	Loppukysely kevät 2016	Muutos TOB syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
			-3,09	141	0,002	
45. Ylirasittuminen	3,50	3,21	-3,09	141	0,002	-
46. Työmäärä	3,48	3,48	-0,00	147	0,997	+/-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Työkyvyn, ergonomiaongelmien ja ylikuormituksen muuttujien keskiarvot laskivat hankkeen aikana syksyn 2014 työolobarometrikyselystä keväällä 2016 tehdyn hankkeen loppukyselyn keskiarvoihin verrattuna. Taulukossa 25 on kuvattuna muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa loppukyselyn kevät 2016 ja TOB:in syksy 2016 välillä.

**Taulukko 25.** Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa; loppukysely 2016 ja TOB 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Loppukysely kevät 2016	TOB syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016- TOB syksy 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
37. Työssä jaksaminen	2,23	3,64	-17,427	141	<0,001	+
38. Työkyky fyysisiin vaatimuksiin nähden	4,24	4,15	1,100	142	0,273	-
39. Työkyky henkisiin vaatimuksiin nähden	4,03	3,94	1,114	145	0,267	-
41. Työtilojen toimivuus	2,49	3,36	-8,868	141	<0,001	+
45. Ylirasittuminen	3,21	3,06	1,646	141	0,102	-
46. Työmäärä	3,48	3,18	3,747	147	<0,001	-

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Tapausorganisaatiossa tehtiin työkykyyn, ergonomiaongelmiin ja ylikuormitukseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä hankkeen loppukyselyn jälkeen. Työnantaja otti käyttöön uuden laboratoriotietojärjestelmän, kehitti työtilojen toimivuutta sekä paransi ja työprosessien sujuvuutta Lean-menetelmien, kuten vapaan ideoinnin ja kokeilujen avulla. Tämän lisäksi rajoitettiin lisä- ja ylitöiden määrää. (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392.) Työhyvinvoinnin teoreettisessa viitekehyksessä puhutaan työhyvinvoinnin yhteydessä kokonaisyhyvinvoinnista. Kokonaisyhyvinvointiin liittyy myös yksilön hyvinvointi, joka koostuu mm. fyysisestä hyvinvoinnista ja työn henkisestä kuormittavuudesta. Peruslähtökohtana on, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista (vrt. luvut 2.2.4 ja 2.3.4.) Muuttujien keskiarvot laskivat tilastollisesti merkitsevästi syksyn 2014 työolobarometristä kevään 2016 loppukyselyyn nähden työssä jaksamisen, työkyvyn henkisten vaatimusten, työtilojen toimivuuden, työprosessien sujuvuuden, työpisteiden mitoituksen ja yllirasittumisen osalta.

Tapausorganisaatiossa hankkeen jälkeen tehdyt kehittämistoimenpiteet paransivat työkykyä, työtilojen toimivuutta ja kohtuullistivat työmäärää tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Muutokset fyysisten ja henkisten vaatimusten sekä yllirasittumisen keskiarvoissa eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

### 5.2.5 Häiriötekijät

Häiriötekijät, joihin lukeutuu myös huono johtaminen, siirtävät työntekijän huomion pois pääasiallisesta työtehtävästä (Manka, Bordi & Heikkilä-Tammi 2013: 76; Fletcher, Potter & Telford 2018: 222–235). Työssä tapahtuneiden konfliktien on todettu vähentävän työntekijöiden koettua hyvinvointia (Kuriakose, Sreejesh, Jose & Jose, 2019: 462–489). Liitteen 4 taulukoista 13–15 näkyy, että alle 45-vuotiaat henkilöt olivat kohdanneet enemmän itseensä kohdistuvaa häirintää kuin vanhemmat kollegansa. Vastaavasti yli 45-vuotiaat vastaajat uskoivat eniten häiriötekijöiden vähenevän tulevaisuudessa. Työpaikkahäirintää oli kokenut 10 % vastaajista. Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet ja muuhun henkilöstöryhmään kuuluvat vastaajat uskoivat eniten häiriötekijöiden vähenevän tulevaisuudessa, vaikka he olivatkin kohdanneet itseensä kohdistuvaa työpaikkahäirintää enemmän kuin muun koulutus pohjan omaavat vastaajat tai hoitohenkilöstö. Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet ja aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksista omaavat työntekijät uskoivat eniten häiriötekijöiden vähenevän tulevaisuudessa. Monimuotoiset työyhteisöt haastavat työhyvinvointihankkeiden toteuttamista (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012: 65–69). Huono johtaminen lasketaan erääksi häiriötekijäksi. Manka, Bordi ja Heikkilä-Tammi (2013: 76) kuvaavat huonoa johtamista lakien noudattamattomuutena, epäasiallisena



käyttäytymisenä ja häiriötekijänä. Taulukossa 26 esitetään häiriötekijöiden keskiarvot.

**Taulukko 26.** Keskiarvot häiriötekijöistä.

Muuttuja (ka)	Hankkeen lähtökysely	Hankkeen väliarviointi 1.	Hankkeen väliarviointi 2.	Hankkeen loppukysely	TOB syksy 2014	TOB syksy 2015	TOB syksy 2016
(n)				(154)	(462)	(524)	(750)
47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa hankkeen myötä.				2,05	0,30	0,44	0,35
48. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.				1,35	0,03	0,06	0,10

Loppukysely tehtiin keväällä 2016 hankkeen päättyttyä ja työolobarometri (TOB) tehtiin vuosittain syksyisin. Näitä tuloksia ei voi verrata muutoin kuin TOB-tulosten osalta. Niissä alempi lukuarvo on parempi kuin suurempi. Taulukossa 27 verrataan muutoksen suuntaa häiriötekijöissä TOB:in syksy 2014 ja loppukyselyn kevät 2016 välillä.

**Taulukko 27.** Muutoksen suunta häiriötekijöissä; TOB 2014 ja loppukysely 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Työolobarometri syksy 2014	Loppukysely kevät 2016	Muutos työolobarometri syksy 2014 > loppukysely kevät 2016			Muutoksen suunta*
Yhden otoksen t-testi			t	df	p	
47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa hankkeen myötä.	0,30	2,05	28,011	129	<0,001	-
48. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.	0,03	1,35	23,428	144	<0,001	-

Tässä taulukossa muutoksen suuntana negatiivinen tarkoittaa, että on menty positiiviseen suuntaan eli häiriötekijät ovat vähentyneet. Taulukossa 28 on kuvattu muutoksen suunta häiriötekijöissä kehittämistoimenpiteiden jälkeen loppukyselyn kevät 2016 ja TOB:in syksy 2016 välillä.

**Taulukko 28.** Muutoksen suunta häiriötekijöissä kehittämistoimenpiteiden jälkeen; loppukysely 2016 ja TOB 2016.

Muuttuja Keskiarvojen eron merkitsevyys	Loppukysely kevät 2016	Työolobarometri syksy 2016	Muutos hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016 > työolobarometri syksy 2016			Muutoksen suunta*
			t	df	p	
Yhden otoksen t-testi						
47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa hankkeen myötä.	2,05	0,35	27,391	129	<0,001	+
48. Olen kokenut itseäni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.	1,38	0,10	22,440	144	<0,001	+

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Taulukoissa 27 ja 28 palveluntuottaja ei kysynyt häiriötekijöistä mitään hankkeen lähtökyselyssä tai väliarvioinneissa. Tapausorganisaatiossa tehtiin häiriötekijöihin liittyviä kehittämistoimenpiteitä hankkeen loppukyselyn jälkeen. Organisaatioon palkattiin toiminnan kannalta tarpeellinen määrä lisää henkilöstöä, lisättiin perehdyttämistä ja potilasturvallisuutta. (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392.) Hankkeen jälkeen tapausorganisaatiossa suoritettujen kehittämistoimenpiteiden vähensivät häiriötekijöiden määrää tilastollisesti erittäin merkitsevästi.

### 5.2.6 Sitoutuminen, muutos, motivaatio ja suosittelu

*Sitoutunut* työntekijä pysyy työtehtävässään ja organisaatiossa (Viitala 2013: 85). Alle 45-vuotiaiden henkilöiden sitoutuminen ja motivaatio, oma-aloitteinen työn muutosten kohtaaminen ja oman työyksikön toiminnan kehittäminen lisääntyivät työhyvinvointihankkeen aikana enemmän kuin vanhemmilla henkilöillä. Vastavasti yli 45-vuotiaat työntekijät ottivat aktiivisemmin selvää tapausorganisaatiossa tapahtuvista asioista, jakoivat omaa osaamistaan työyksiköissään ja osallistuivat koulutukseen nuorempia työntekijöitä enemmän. Koulutustaustan ja henkilöstöryhmän vaikutus sitoutumiseen näkyi vastauksissa seuraavasti: tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneiden ja myös hoitohenkilöstön sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät eniten hankkeen aikana. Sitoutuminen on vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Organisaation arvot määritellään normeiksi, jotka toimivat valintoja ohjaavina kieltoina, käskyinä, lakeina tai ohjeina (Kamensky 2004: 337).

Tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet osallistuivat toiminnan kehittämiseen tilastollisesti merkitsevästi enemmän kuin muun koulutustaustan omaavat vastaajat (MWU=1078,5,  $p=0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 9). Vastausten mukaan pääosa henkilöistä (72–85 %) jakoi osaamistaan ja tiedotti asioista omassa työyksikössään. Muuhun henkilöstöryhmään kuuluneet osallistuivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän koulutuksiin kuin hoitohenkilöstö (MWU=1655,0,  $p=0,002$ ) (ks. liite 6 taulukko 9).

Tämän tutkimuksen mukaan kaikki ne henkilöt, joiden sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät hankkeen aikana, ottivat tilastollisesti merkitsevästi aktiivisemmin selvää tapausorganisaatiossa tapahtuneista asioista (MWU=1177,5,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 10) ja omaan työhön kohdistuneista muutoksista (MWU=973,0,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 10), osallistuivat aktiivisemmin työyksikkönsä toiminnan kehittämiseen (MWU=1307,5,  $p<0,001$ ) (ks. liite 6 taulukko 10) ja hakeutuivat aktiivisemmin koulutuksiin (MWU=1470,5,  $p=0,002$ ) (ks. liite 6 taulukko 10) kuin henkilöt, joiden sitoutuminen ja motivaatio oli vähäisempää hankkeen aikana. Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet ja organisaatiomuutoksia läpikäyneet henkilöt sitoutuivat ja motivoituivat enemmän työhyvinvointihankkeen aikana. *Muutoksen kokemisella* on vaikutusta työhyvinvointiin joko positiivisesti, negatiivisesti tai ei mitenkään (ks. Lau & Woodmann 1995). Tämän hankkeen yksi tarkoitus on ollut turvata työhyvinvointia muutoksessa.

Henkilöt, jotka pitivät organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutosta myönteisempänä, pitivät esimiestään tilastollisesti merkitsevästi parempana palautteen antajana (MWU=1455,5,  $p=0,004$ ). He olivat myös tyytyväisempiä työyksikkönsä johtamiseen (MWU=1411,0,  $p<0,001$ ) kuin ne henkilöt, joille muutos oli vähemmän myönteinen kokemus. Iällä ei ollut suurta merkitystä muutoksen kokemiseen. (Ks. liite 6 taulukko 11.) Havainto on yhteneväinen esimerkiksi Pahkinin ja Vesannon (2013) tutkimuksen kanssa.

Kaikki ryhmät kokivat organisaatiomuutoksen vaikutuksen omaan työhönsä samalla tavalla, eli vähän yli puolet vastaajista koki sen positiiviseksi. Hoitajien mielestä työn luonteella on myös osittain vaikutusta koettuun työhyvinvointiin (Utrianen & Kyngäs 2008: 36, 42). Muutosprosessin aikana vain noin kolmasosa koki saaneensa riittävästi tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksesta. Hoitohenkilökunta koki saaneensa vähiten tietoa. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen koki myönteisenä 55 % vastaajista.

Lisäksi muuhun henkilöstöryhmään kuuluvien mielestä muutokseen liittyvä päätöksenteko oli tilastollisesti merkitsevästi oikeudenmukaisempaa kuin hoitohenkilöstön mielestä (MWU=1326,5,  $p=0,010$ ) (ks. liite 6 taulukko 12).

Organisaatiomuutoksesta koki saaneensa riittävästi tietoa kolmasosa henkilöstöstä, lukuun ottamatta ryhmää ”ei aiempaa kokemusta organisaatiomuutoksesta”. Muutoksen koki myönteisenä yli puolet vastanneista ja 23–53 % koki hankkeen vaikuttaneen positiivisesti työyksikön johtamiseen ja esimiestyöhön. Työtyytyväisyydellä on selkeä yhteys työhön sitoutumiseen, ja erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa hyvän muutosjohtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen. (Soumyaja, Kamalanabhan & Bhattacharyya 2011.) Organisaatioiden muutostilanteissa tuleekin huolehtia henkilöstön työtyytyväisyydestä ja näin sitouttaa sekä motivoida henkilöstöä työssään. Positiivista tuloksissa oli myös se, että aiempia organisaatiomuutoksia kokenut henkilöstö koki saaneensa hankkeen aikana enemmän tietoa sekä sitoutuneensa ja motivoituneensa enemmän. Kuten luvussa 2.3.6. todettiin, aiemmat positiiviset muutokset organisaatiossa helpottavat organisaatiomuutoksen kokemista, mutta myös päinvastoin: jos aiempi muutos on koettu negatiivisena, tulevatkin muutokset koetaan negatiivisena (Pahkin & Vesanto 2013). Tähän voi olla syynä, että silloin kun henkilöllä on myönteinen kokemus aiemmasta muutoksesta, hän suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteen ja selviytymiseensä muutosprosessista. Sitoutuminen ja motivaatio ovat tiiviissä yhteydessä hyvän työhyvinvoinnin kokemiseen. (Smollan & Sayers 2012, Newton ym. 2013.)

Alle 45-vuotiaat vastaajat suosittelivat enemmän tapausorganisaatiota ja omaa työyksikköään työpaikkana kuin vanhemmat vastaajat. Alle 45-vuotiaista vastaajista 68 % (n=36) ja yli 45-vuotiaista vastaajista 32 % (n=17) suositteli tapausorganisaatiota työnantajana. Ero ikäryhmien suosittelemisen välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $\chi^2=10,741$ ,  $df=1$ ,  $p=0,001$ ). Kaikista vastaajista omaa työyksikköä suositteli 65 %.

Tiedekorkeakoulututkintoa suorittamattomat vastaajat ja hoitohenkilöstö suosittelivat tapausorganisaatiota enemmän työnantajana kuin muut vastaajat. Vastavasti tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet ja muuhun henkilöstöryhmään kuuluvat vastaajat suosittelivat enemmän omaa työyksikköään työpaikkana. Omaa työyksikköä suosittelivat ne henkilöt, joilla ei ollut aiempaa kokemusta vastaavan kaltaisista hankkeista. Organisaatiomuutoksia kokemattomat suosittelivat omaa työyksikköä enemmän kuin ne vastaajat, joilla oli kokemusta organisaatiomuutoksista.

Työhyvinvointihanke paransi tilastollisesti merkitsevästi tapausorganisaatiota vähemmän työnantajana suosittelleen henkilöstön kokemusta oman työyksikön asiakaslähtöisyydestä ja joustavuudesta (MWU=1020,0,  $p<0,001$ ) sekä auttoi lisäämään työtyytyväisyyttä (MWU=1157,5,  $p=0,001$ ), työn innostavuutta ja merkitystä

(MWU=1011,0,  $p<0,001$ ). Omaa työyksikköään vähemmän työpaikkana suositellut henkilöstö piti tilastollisesti merkitsevästi esimiestään tavoitteellisempänä johtajana (MWU=1150,0,  $p=0,008$ ). (Ks. liite 6 taulukko 13.)

Oman työpaikan suosittelussa ilmeni, että iällä oli tähän vaikutusta ja nuoremmat työntekijät suosittelivat omaa työnantajaansa enemmän. Voi ajatella, että nuoret ovat työuransa alussa ja näkevät omassa työpaikassaan uralla etenemisen mahdollisuuksia, sillä onhan tapausorganisaatio alansa huippu ja kansainvälisestikin arvostettu luotettava toimija. Näin ajatellen tapausorganisaation tuleekin huolehtia, ettei iän mukana tulisi pettymystä.

Tästä osa-alueesta ei ole saatavilla palveluntuottajan lähtö- ja väliarviointeja tai tapausorganisaation työolobarometreja (TOB) vuosilta 2014–2016. Käytössä on vain loppukyselyn tulokset keväältä 2016.

#### 5.2.7 Laadulliset tulokset hankemuotoisesta kehittämisestä

Seuraavaksi esitetään keskeiset havainnot teoriaohjatusta sisällönanalyysistä, joka liittyy hankemuotoisen kehittämisen tuloksiin. Luvun 4.3.2 taulukossa 7 on esitetty teoriaohjatun sisällönanalyysin vaiheet.

”Anti itselle” -alakategorian tulosta voidaan kuvata työhyvinvoinnin osa-alueena kohdassa ”työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto”. Tähän kuuluu myös osaaminen, jolla on vaikutusta työn sujumiseen. Nämä ilmenivät esimerkiksi tietojen vaihtamisena osallistujien kesken, jolloin tiedon levittämisen rakenteelliset ja ns. viralliset toimintatavat eivät olleet esteenä keskustelulle. Tämä ilmeni muun muassa seuraavanlaisina ilmauksina *”henkilöstöllä oli mahdollisuus tuoda epäkohtia esiin”* ja *”tilaisuuksissa oli mahdollista puhua muutokseen liittyvistä haasteista”*.

Tilaisuuksissa kaikenlainen keskustelu ja kysymykset oli sallittu ja näin yhteinen keskustelu vähensi myös muutokseen liittyvää epätietoisuutta. Erään henkilön mukaan tilaisuuksissa *”kannustettiin ratkaisukeskeiseen toimintatapaan ongelmiin keskittymisen sijasta”*.

Avovastauksissa ei kuitenkaan unohdettu sitä tosiasiaa, että koska muutoksessa pyritään löytämään ratkaisuja eteen tuleviin ongelmiin, muutoksen ongelmakohden esiin nostaminen korostui.

”Yhteisöllisyys”-alakategorian tulos on työhyvinvoinnin osa-alueen keskeinen tekijä silloin, kun pohditaan työhön liittyvän vuorovaikutuksen onnistumista.

Manka (2006) kuvaa teoriassaan, että onnistuneessa yhteistyössä korostuvat sosiaalinen pääoma, avoin vuorovaikutus ja toimivat pelisäännöt. Tähän sisältyvät vastaukset, jotka liittyvät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, yhteiseen keskusteluun, kuunteluun ja puheeseen, jolloin koetaan yhteenkuuluvuutta. Tämä ilmeni erään vastaajan mielestä siten, että *”meitä on kuultu ja asioita on pohdittu yhdessä”*.

Yhteisöllisyys näyttäytyy työyhteisöissä avoimena tiedonkulkuna ja toisten arvostuksena. Oheisessa avovastauksessa tiivistyy usean näkemyksen: *”keskustelun aikaansaaminen oli tärkeä asia yhteisöllisyyden lisäämisessä”*.

Yhteisöllisyyden lisääminen organisaatioissa ja työyhteisöissä kuuluu kaikille, ja tässäkin esimiehillä on suuri rooli. Kuuluminen johonkin työyhteisöön ja yhteisöön tyydyttää Maslow'n tarvehierarkian mukaan ihmisen sosiaalista perustarvetta. Tätä heijastelevat myös avovastaukset: *”hankkeen aikana henkilöstön yhteenkuuluvuus lisääntyi”* ja *”myös oman roolin korostuminen organisaatiomuutoksessa ja yhteisöllisyyden tunne lisääntyi hankkeen aikana”*.

”Positiivisuus”-alakategoria liittyy organisaation arvojen toteutumiseen. Keskeisiä pohdintaa aiheuttavia kysymyksiä olivat, miten organisaatiossa kohdellaan työntekijää ja miten tämä kohtelu toteutuu arjessa. Avovastauksissa arveltiin, että palveluntuottajan osoittama konsultti onnistui haastavassa tehtävässään ja pystyi luomaan osallistujille kiirettömän ja yhteisöllisen tilaisuuden käsitellä muutoksen aiheuttamaa kuormitusta. Konsultti koettiin *”hyväksi, rehelliseksi ja päteväksi”*, vaikka hankkeen tarkoituksesta kaikilla vastaajilla ei tuntunut olevan käsitystä. Yhtenä hankintakriteerinä oli, että palveluntuottajalla oli esittää nimetyt vetäjät hankkeen tilaisuuksiin ja näiden vetäjien referenssit esitettiin tarjousdokumenteissa. Näin palvelunostaja varmisti riittävät tiedot ja taidot hankkeen vetämiseen. Lisäksi hankintakriteerinä oli, että palveluntuottaja oli tehnyt aiemmin työhyvinvointiin liittyviä hankkeita samankaltaisessa organisaatiossa. Tilaisuuksien vetäjällä oli myös tietoa, taitoa, osaamista ja kokemusta esitellä käsiteltävät aiheet niin, että tärkeimmät ilmiöt pääsivät esille oppimista tukevalla tavalla.

Palveluntuottajan nimeämä vetäjä osasi hyödyntää välikyselyissä esiin nousseita asioita yhteisessä keskustelussa. Vetäjän ammattiosaaminen koostui aiheen sisältötiedoista, pedagogisesta osaamisesta ja suunnitelmallisuudesta. Vetäjä osasi hyödyntää näitä välikyselyjen aineistoja niin, että vastaajat kokivat tulleen kuulluksi ja että hankkeessa käsitellyt aihepiirit koettiin hyväksi. Eräs vastaaja totesi, että *”etenkin viimeisen hanketilaisuuden sisältö oli hyvä”*. Konsulttien hyödyllisyys työhyvinvointihankkeissa on perusteltua silloin, kun tarvitaan ulkopuolista auttamista keskustelun ylläpitämiseen. Konsultti voi sanoa ääneen ne

työhyvinvointiin liittyvät asiat, jotka muutoin jo tiedetään. (Mäki, Viitala & Tuomi 2018.)

Avovastauksista ilmeni niin ikään, että työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen on tärkeää valita palveluntuottaja huolellisesti. Positiivisuus-alakategorian vastauksissa näkyi myös se, että vastaajilla oli positiivinen tunne siitä, että *”työnantaja välittää henkilöstöstä”*.

Henkilöstö tunsu voimaantuneensa työhyvinvointihankkeesta ja saaneensa siitä paljon positiivista pääomaa. Hankkeen positiivisina vaikutuksina voidaan vastauksien perusteella todeta, että henkilöstöllä oli mahdollisuus tuoda esiin muutoksen aiheuttamia ongelmia ja keskustella niistä avoimesti. Monet tunsivat yhteisöllisyyden tunteen lisääntyneen hankkeen aikana. Useimmat myös tunsivat tulleen kuulluksi ja kokivat avoimemman keskustelukulttuurin käynnistyneen. Näkemys kiteytyy oheisissa vastauksissa: *”kouluttajien ammattitaito mahdollisti osallistua rakentavaan muutoskeskusteluun”* ja *”meitä on kuultu ja asioita on pohdittu porukalla”*.

Avovastaukset kolmeen kategoriaan osoittavat, että hankkeella oli positiivisia vaikutuksia osallistujien kokemaan työhyvinvointiin. Vastauksista voidaan niin ikään tulkita, että hankekriteerien noudattamisella kyettiin varmistamaan hankkeen onnistunut läpivienti.

Vastaajia pyydettiin kertomaan myös kolme asiaa, joissa he tunnistivat vielä olevan kehittämistä. Vastaukset jaettiin kolmeen alakategoriaan: tiedonkulku, esimiesten ja johtajien osallistuminen sekä henkilöstön resursointi. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 136 henkilöä.

”Tiedonkulkua” koskevaan alakategoriaan luokiteltiin 65 vastausta. Tämän alakategorian tulos on työhyvinvoinnin osa-alueen ”työyksikön toiminta ja vuorovaikutus” (ks. luku 2.3.2) keskeinen tekijä. Onnistunut tiedonkulku on työhyvinvointia ajatellen jatkuvan kehittämisen kohde. Tiedonkulun ongelmat ovat arkipäiväisiä ja tiedonkulkua syytetäänkin helposti etenkin silloin, kun toiminnassa on puutteita. Kehittämisen kannalta onkin tärkeää huomata, ettei tieto muuttuisi henkilöstön keskuudessa, vaan se olisi oikeaa ja oikea-aikaista. Tiedonkulun ongelmaa kuvailtiin esimerkiksi toteamalla, että *”hankkeen tarkoituksesta ei saatu tietoa”*.

Avovastauksissa nousi niin ikään esille, että työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet on tärkeää miettiä tarkasti. Kun tietoa hankkeesta ei saatu oikeaan aikaan, syynä pidettiin sitä, että *”hanketilaisuuksista tiedotettiin liian myöhään”* tai *”liian vähän”*. Tiedottaminen, viestintä ja avoimen keskustelukulttuurin kehittäminen on lähes kaikkien organisaatioiden haasteellinen tehtävä, ja tämä haaste kuvastuu

muun muassa seuraavassa avovastauksessa: *”hankkeen eteneminen jäi epäselväksi ja henkilöstöllä oli vaikeuksia hahmottaa, missä kulloinkin mennään”*. Kehittämiskohteeksi nousi selkeästi tiedonkulun parantaminen.

”Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö” -alakategoriaan kuuluvat arvot ja esimiestyö työhyvinvoinnin osa-alueella. Niillä on vaikutusta työhyvinvoinnin kokeamiseen. Johdon ja esimiesten vähäinen osallistuminen tilaisuuksiin koettiin selkeänä puutteena. Tämän osa-alueen teemaan luokiteltiin kaikkiaan 24 vastausta. Toive johdon osallistumisesta kiteytyy muun muassa seuraavissa avovastauksissa: *”ylimmän johdon ja henkilöstöryhmän olisi pitänyt olla mukana tilaisuuksissa” ja ”ylintä johtoa ja esimiehiä osallistui liian vähän hankkeeseen”*.

Johto ja esimiehet ovat tärkeässä roolissa silloin, kun organisaatioita kehitetään. Johdon ja esimiesten osallistuminen yhteisiin kehittämistilaisuuksiin henkilöstön kanssa lisää keskinäistä luottamusta, yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua. Lisäksi henkilöstö voi esimiesten kanssa valita oman työyhteisönsä kannalta mielekkäimmät jatkokehittämiskohteet. On monia tapoja lisätä henkilöstön halukkuutta muutokseen ja ymmärrystä muutoksen tarpeesta, mutta esimiehet ja johto ovat kuitenkin avainasemassa muutoksen käynnistämisessä ja jalkauttamisessa organisaatioon. Eräs vastaaja pohti vastauksessaan seuraavasti: *”jotain on pielessä, kun työhyvinvointi on hankkeen aikana pudonnut kuin lehmänhätä, onko kyseessä organisaatiomuutos vai johdon puutteellinen sitoutuminen?”* Toinen vastaaja kritisoi sitä, että esimiehiä ja johtoa oli vähän paikalla. Tällöin keskittyminen käsiteltyihin asioihin oli vaikeaa, kun ei saanut heti vastauksia siihen, miksi organisaatiomuutosta ylipäänsä pidettiin tärkeänä.

”Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä” -alakategoriaan luokiteltiin 47 vastausta, ja vastaukset käsittelivät henkilöstö- ja aikaresurssien puutetta. Hankkeen tilaisuudet osuivat päällekkäin uudistaloon muuton kiireisimmän ajan kanssa, joten henkilöstöä tarvittiin perustehtävässä. Tämä näkyi avovastauksissa esimerkiksi seuraavasti: *”henkilöstöllä ei ollut resursseja ja aikaa osallistua tilaisuuksiin”*.

Resurssipulaa pidettiin pahimpana esteenä osallistua hanketilaisuuksiin. Henkilöt kaipasivat useampia henkilökunnalle suunnattuja tilaisuuksia. Erään kyselyyn osallistuneen mukaan *”henkilökunnalle tarkoitettuja tilaisuuksia oli liian vähän ja hanke oli melko huomaamaton ainakin meidän yksikössämme”*.

Hankemuotoisessa kehittämisessä tulee usein eteen ennalta arvaamattomia tilanteita (Martinsuo, Gerald, Gustavsson & Lampel 2020). Palveluntuottaja reagoi tähän lisäämällä henkilöstölle suunnattuja tilaisuuksia toteutuman mukaan 17 %.



Lisäys tarkoitti sitä, että kaikilla halukkailla oli mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin.

Osallisuus oman työn kehittämiseen on aiempien tutkimusten mukaan yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Esimerkkinä tästä on oman työn tuunaaminen itselle sopivaksi (Robledo, Zappala & Topa 2019: 1376). Jatkotyössä tuleekin ottaa huomioon, että avointen vastausten perusteella osalla henkilöstöstä ei ollut mahdollisuutta osallistua kiireen vuoksi omaa työtä koskevaan muutosten suunnitteluun. Kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin kuuluu nykyisin työhyvinvoinnin johtaminen. Avoimista vastauksista nousi esiin mielenkiintoinen kommentti, joka kiteyttää hyvin jatkotyön tärkeyttä: *”edistääkö se työhyvinvointia, jos vain keskustelemme epäkohdista ja asioille ei kuitenkaan tapahdu mitään?”*

### 5.2.8 Yhteenveto

Työhyvinvoinnin säännöllinen mittaaminen ja kehittäminen on välttämätöntä organisaatioissa, joissa tapahtuu isoja muutoksia. Työhyvinvoinnin kehittämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla parannetaan työnteon edellytyksiä. Jotta voimme parantaa edellytyksiä tulevaisuudessa, tarvitsemme työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden monipuolista laadullista ja määrällistä arviointia, muutoksen suunnan tulkitsemista ja parantamiskohteiden löytämistä. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteiden tulisi olla ennakoituja, suunnitelmallisia, kustannustehokkaita ja vaikuttavuudeltaan arvioitavissa olevia toimenpiteitä.

Loppukyselyn avoimet vastaukset osoittavat, että työhyvinvointihankkeella saatiin paljon hyvää aikaiseksi ja henkilöstön kokema tunne hankkeen vaikutuksesta oli positiivinen. Vaikka tulosten tilastollinen tarkastelu osoittaaakin melko vähäistä työhyvinvoinnin paranemista, olennaista kuitenkin on, että työhyvinvoinnin jokaisella osa-alueella voidaan tunnistaa kehittymistä.

On myös hyvä olla yhteinen käsitys tulosten tulkintatavoista ja siitä, ovatko mitaustulokset yhteismitallisia organisaation omien mittausten kanssa. Työhyvinvoinnin kehittämisen mitaustulokset tulisikin yhdistää organisaatiossa suoritettuihin muihinkin mitaustuloksiin, jolloin kokonaisvaltainen työhyvinvointi tulee näkyväksi. Yhteenveto ja keskeiset löydökset hankemuotoisen kehittämisen määrällisistä tuloksista esitetään taulukossa 29.

**Taulukko 29.** Yhteenvedo tuloksista.

Osa-alue	p	Tilastollinen merkitsevyys
Työyhteisöjohtamisen osa-alueella työhyvinvointihankkeella oli vaikutusta johtamiseen ja esimiestyöhön positiivisesti	0,002	Tilastollisesti merkitsevä, koska $p < 0,010$
Työyhteisöjohtamisen osa-alueella esimiehen oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä	0,003	Tilastollisesti merkitsevä, koska $p < 0,010$
Häiriötekijät työssä vähenivät työhyvinvointihankkeen myötä	0,001	Tilastollisesti merkitsevä, koska $p < 0,010$
Sitoutuminen ja motivaatio osa-alueella ”hakeutuminen ja osallistuminen koulutukseen” oli suurempaa ja muutoksesta otettiin selkoa.	0,001	Tilastollisesti merkitsevä, koska $p < 0,010$

Tulosten lähempi tarkastelu osoittaa, että työhyvinvoinnin koettiin parantuneen kaikilla kuudella työhyvinvoinnin osa-alueella (Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö, Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus, Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto, Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus, Häiriötekijät sekä Sitoutuminen ja motivaatio). Työhyvinvointihankkeilla innostetaan ja motivoidaan henkilöstöä tarkastelemaan organisaatiota kriittisesti ja nostamaan esille epäkoh-  
tia ja kehittämiskohteita organisaatiossa. Ehkä tämän vuoksi hankkeen aikana tehdyistä kyselyistä saadaan helposti normaalitilannetta kriittisempiä tuloksia. Työhyvinvoinnin mittaamista tuleekin jatkaa työhyvinvointihankkeiden jälkeen. Tällöin työhyvinvointihankkeessa esiin tuotujen puutteiden korjaamistoimenpiteet parantavat nopeasti koettua työhyvinvointia ja sitä mittaavien kyselyjen tuloksia. Tapausorganisaation johtoryhmä asetti hankkeelle tavoitteet, joihin pyrittiin. Näihin päästiinkin soveltuvien osin. Taulukkoon 30 on koottuna hankkeen tavoitteet, muutoksen suunta ja toimenpiteet.

**Taulukko 30.** Hankkeen tavoitteet, muutoksen suunta ja toimenpiteet.

Palveluntuottajan tavoitteet	Muutoksen suunta työolobarometri 2014 ja hankkeen loppukysely	Muutoksen suunta	Työnantajan toimenpiteet hankkeen jälkeen	Muutoksen suunta toimenpiteiden jälkeen*
Työyhteisöjen muutoksen konkretisointi ja vuorovaikutuksen parantaminen Vanhoista toimintatavoista luopuminen, yhteistyön lisääminen, oma rooli ja vastuu yhteislaboratoriossa Muutosten vaikutus omaan työhön ja toiminnan tavoitteet uudessa työskentelyssä	Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö	-	- organisaatio- ja johtamisjärjestelmä - esimiesinfot - esimiesten valmentava ja taloustietoinen toimintatapa - johtamiskoulutus - työvuorosunnittelu - yhteistoiminta	+ (1)
	Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus	-	- asiakaslähtöisyys - päivittäisjohtamisen - henkilöstön yhteiskäyttö - perehdyttäminen - opiskelijat - oman työn suunnittelu	+ (2)
	Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto	-	-erikoistuvien koulutus -koulutukset -osaamisen johtaminen	+ (3)
	Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus	-	- tietojärjestelmä - työtilat - prosessit - ideat ja kokeilut - lisä- ja ylityöt	+ (4) - (5)
	Häiriötekijät	-	- henkilöstö - perehdyttäminen - potilasturvallisuus	+
	Sitoutuminen ja motivaatio	ei mitattu	-ammattillisen kehittymisen tukeminen	ei mitattu

\* (-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan.

Toimenpiteiden jälkeisen muutoksen suunnan arvioinnissa käytetyt lähtötasot:

(1) Ei esimiehen kykyä kannustaa ja tukea

(2) Ei perehdyttämistä

(3) Ei työn itsenäisyyttä

(4) Ei fyysistä ja psyykkistä työkykyä vaatimuksiin nähden, ylikuormitus

(5) On fyysinen ja psyykinen työkyky vaatimuksiin nähden (palveluntuottajan aineisto).

Taulukosta 30 on nähtävissä, että organisaatiota, johtamista ja esimiestyötä parannettiin selkeyttämällä johtamisjärjestelmää. Esimiehille järjestettiin esimiesin-foja, valmennusta ja tukemista muutoksessa sekä johtamiskoulutusta. Työyksikön toimintaa ja vuorovaikutusta parannettiin kehittämällä asiakaslähtöisyyttä, päivittäisjohtamista, henkilöstön yhteiskäyttöä, perehdyttämistä ja opiskelijamyönteisyyttä. Lisäksi henkilöstö sai osallistua omaa työtään koskevaan muutosten suunnitteluun. Työn haasteellisuutta ja ammatillista itsetuntoa kehitettiin lisäämällä eriasteista koulutusta ja vähentämällä työkuormitusta. Työkykyä parannettiin palkkaamalla riittävästi henkilöstöä lisä- ja ylitöiden vähentämiseksi. Ergonomiaongelmia vähennettiin parantamalla työtilojen toimivuutta ja työprosessien sujuvuutta. Häiriötekijöitä vähennettiin lisäämällä perehdyttämistä ja parantamalla potilasturvallisuutta. (Ks. HUS tilinpäätös 2016.)

*Työhyvinvoinnin kehittämisellä* parannetaan työn tekemisen edellytyksiä. Hankkeen ohjausryhmän loppukokouksessa (10.08.2016) keskusteltiin hankkeen onnistumisesta ja tavoitteen saavuttamisesta. Koko HUSLABin yhteisiksi tuleviksi kehittämiskohteiksi nousivat johtaminen, henkilöstön resursointi, työnjako ja työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet perustuvat nykytilanteen analysointiin, haluttujen muutosten ennakointiin, toimien suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä vaikutusten mittaamiseen. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteita ovat henkilöstön erilaiset näkemykset ja odotukset sekä yleiset työelämän muutokset.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan tulosten tieteellistä ja käytännöllistä kontribuutiota, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä. Tutkimus tuotti uutta tietoa erityisesti julkisen organisaation työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena käyttäen useita erilaisia sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen tapausorganisaatio oli HUSLAB, ja tutkimusaineisto kerättiin organisaatiossa vuosina 2012–2016 toteutetusta työhyvinvoinnin kehittämishankkeesta. Hanke toteutettiin ulkopuolisen palveluntuottajan avulla. Tutkimuksen teoria- ja empiriaosia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämisessä.

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Hankemuotoista kehittämistä kuvattiin teoriassa esitettyjen vaiheiden kautta ja vastattiin ensimmäiseen tutkimusongelmaan: *”Millaiselta näyttää julkisen organisaation hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen?”*

Hankemuotoiseen kehittämiseen kuuluvien vaiheiden kautta luotiin kehys, jota hyödynnettiin asiakirja-aineiston teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Määrällisenä aineistona oli lähtökysely ja väliarvioinnit, jotka sisälsivät strukturoituja kysymyksiä lisättynä avoimilla kysymyksillä, ja asteikkona oli Likert. Lisäksi laskettiin keskiarvot työhyvinvointihankkeelle sekä omalle ja työyksikön tunnetilalle.

*Työhyvinvointihankkeen aloitusvaihe:* Teoriassa esitetyssä aloitusvaiheessa tulee pyrkiä selvittämään mahdollisimman tarkasti hankkeen eteneminen, sisällöt, aikataulut ja tarvittavat resurssit. Aloitusvaiheen havaintona voidaan todeta ylimmän johdon myönteinen suhtautuminen työhyvinvointihankkeeseen, mikä edesauttoi päätöstä hankkeen toteuttamisesta. Muodostui positiivinen käsitys, että johto välittää henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista muutoksen keskellä.

*Työhyvinvointihankkeen valmisteluvaiheessa:* Yhtenä keskeisenä tarkastelukohteenä työhyvinvointihankkeeseen liittyen oli hankintaprosessi. Julkinen organisaatio käyttää toiminnassaan julkisia varoja, mikä asettaa vaatimuksia esimerkiksi hankinnoille hankintalainsäädännön kautta. Tällöin julkisessa organisaatiossa saatetaan päätyä kilpailuttamaan palveluntuottajat. Valmisteluvaiheen havaintona nousikin esille hankkeeseen liittyvä palveluntuottajien kilpailutus ja kilpailu-

tuksen vaatima aika. Julkisessa organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota hankintalain soveltamiseen ja hankintaosaamisen varmistamiseen esimerkiksi riittävällä hankintakoulutuksella ja etukäteisvalmennuksella. Teoriassa kuvattuun hanke- muotoisen kehittämisen valmisteluvaiheeseen kuului palveluntuottajan valinta, mikä vaati kilpailutuksen. Hankeprosesseissa on tärkeää huomioida avoimuus. Tässä tutkimuksessa teoriaosuudessa esille noussut avoimuus toteutui asiakirjoja analysoitaessa. Julkisten hankintojen tulee noudattaa hankintoihin liittyvää lainsäädäntöä, jolla taataan tasapuolinen kohtelu erilaisille palveluntuottajille. Tapausorganisaatiossa tehdään lukuisia erilaisia hankintoja, mikä vaatii osaamista ja tietoa sekä hankittavasta tavarasta tai palvelusta että itse hankintaprosessista. Hankintakriteereiden laatiminen on haastavaa etenkin, jos ei ole tarvittavaa tietoa hankinnan kohteena olevasta palvelusta, ja onnistuminen vaatii tässäkin tutkimuksessa ennakovalmistelua ja hankittavan palvelun sisällön tuntemusta.

*Työhyvinvointihankkeen toteutusvaiheessa:* Asiakirjoista selvisi myös, että palveluntuottaja laati hankkeen kuluessa kyselyjä, kuten sopimuksessa edellytettiin (alkukysely, välikyselyt, loppukysely). Näin varmistettiin esimerkiksi käsiteltyjen aiheiden ajankohtaisuus hankkeessa. Näillä toimilla oli myös vaikutusta hankkeen tavoitteen saavuttamiseen eli henkilökunnan tukemiseen muutoksessa. Asiakirja-aineiston teorialähtöisessä sisällönanalyysissä havaintona oli, että palveluntuottaja teki hankkeen alussa lähtökyselyn ja lisäksi kaksi välikyselyä, joiden tuloksia hyödynnettiin hanketilaisuuksien sisällöissä. Palveluntuottaja teki hankkeeseen muutoksia ja tarkennuksia matkan varrella kyselyiden tulosten perusteella. Näin toimien työnantaja viestittää, että hankkeeseen osallistujien mielipiteillä on vaikutusta ja että työntekijät ovat työnantajan tärkein voimavara.

*Päätösvaiheessa arvio työhyvinvointihankkeesta.* Hankkeen päätösvaiheeseen kuuluu tämän tutkimuksen teorian mukaan arviointi. Asiakirja-aineiston analyysin mukaan työhyvinvointihankkeelle saatiin keskiarvotuloksena kahdeksan, mitä voidaan pitää tämänkaltaisten hankkeiden kohdalla hyvänä tuloksena. Päätösvaiheessa selvitettiin myös vastaajien tunneilmapiiriä liittyen omaan ja työyksikön tunnetilaan. Näiden molempien keskiarvoksi arvioitiin seitsemän. Tavanomaisen kouluarvioinnin asteikolla arvosanat 8 ja 7 edustavat hyvää ja tyydyttävää. Tuloksena kahdeksan on hyvä ja seitsemän on tyydyttävä, kun käytetään kouluarvioinnin mukaista asteikkoa neljästä kymmeneen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä hanketta arviotaessa yhdeksi keskeiseksi onnistumistekijäksi tunnistettiin hanketilaisuuksien hyvä vetäjä.

Useat tutkimukseen osallistuneet vastaajat korostivat, että työhyvinvointihanketilaisuuksissa johdon edustuksen olisi ollut hyvä olla aktiivisempaa ja vahvempaa. Johdon osallistumista hankkeeseen rajoittivat muutosvaiheen työkiireet. Tässäkin

hankkeessa tuli ennalta odottamattomia tilanteita, vaikka suunnitteluvaiheessa oli hyvin perusteellisesti mietitty hankkeen toteuttamista ja sen riskejä.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että odottamattomat tilanteet ovat hankkeissa arkipäivää, joten muutoksiin tulee pystyä reagoimaan joustavasti. Hankemuotoinen työhyvinvoinnin kehittäminen on yleistä, ja sitä tehdään paljon esimerkiksi Työsuojelurahaston tukemissa hankkeissa.

*Työhyvinvointihankkeen onnistumisia.* Tämän tutkimuksen teoriassa esitettiin onnistuneen hankkeen tekijöitä, joita tunnistettiin empiriaosassa. Onnistumisena voi todeta muun muassa sen, että työntekijöille muodostui tunne siitä, että työnantaja välittää henkilöstöstään resurssoidessaan tämänkaltaisen muutoshankkeen. Työhyvinvointihanke muodosti henkilöstölle strukturoidun väylän tuoda esille pelkojaan, huoliaan ja näkemyksiään muutokseen liittyen. Palveluntuottajan yhtenä tehtävänä oli laatia kehittämistehtäviä osallistujille. Näistä tehtävistä taupausorganisaatio sai kerättyä jatkotyöhön hyviä kehittämisaiheita, joista osa vietiin välittömästi käytäntöön. Työhyvinvointialomallissa korostuu esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö, jolla on iso vaikutus hyvinvointiin. Onnistumisena voidaankin todeta viestinnän ja vuorovaikutuksen olleen hyvällä tasolla. Nämä positiiviset muutokset näkyivätkin heti syksyn 2016 työolobarometrin tuloksissa. Organisaatiossa, jossa työhyvinvointia mitataan säännöllisesti, tulee ottaa huomioon pienetkin muutokset mittaustuloksissa, etenkin jos negatiivinen suunta on jatkunut useampana vuotena. Ajoissa aloitetuilla korjaustoimenpiteillä vältetään se, etteivät ongelmat kasva liian suuriksi.

Hankemuotoisen kehittämisen tuloksia tarkasteltiin myös toisen tutkimusongelman kautta: *”Millaisia tuloksia julkisen sektorin organisaation hankemuotoisella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan saavuttaa?”* Työn teoriaosiossa hankemuotoista kehittämistä tarkasteltiin erilaisten työhyvinvointiin liittyvien viitekehysten kautta. Näin selvennettiin myös työhyvinvoinnin kehittämistä. Työhyvinvoinnin osa-alueet antoivat tämän tutkimuksen työhyvinvointikäsitteelle pohjan, mikä mahdollisti työhyvinvointikäsitteen tarkastelun syvällisemmin ja lisäsi ymmärrystä tutkimusympäristön työhyvinvointiohjelmasta. Menetelmänä hyödynnettiin kyselyä, jonka tulokset analysoitiin tilastotieteellisin keinoin. Lisäksi hyödynnettiin teoriaohjattua sisällönanalyysiä, mikä helpotti aineiston luokittelua ja analysointia. Tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueet johdettiin tutkimusorganisaatiossa vuosittain toteuttavasta työolobarometrasta.

*Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö* -osa-alueella nousi havaintona esiin, että eri ihmiset kokevat johtamisen eri tavoin. *Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus* -osa-alueella tuloksena oli, että jokainen työntekijä suodattaa toimintaympäristöään omien arvojensa mukaan. *Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto* -osa-

alueella kyselyjen vastaajat ovat ylpeitä työstään. *Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus* -osa-alueella havaintona oli, että kehittämistoimet muuttivat tuloksia positiivisemmaksi. *Häiriötekijät* eivät lisääntyneet työhyvinvointihankkeen aikana. *Sitoutuminen, muutos, motivaatio ja suosittelu* -osa-alueella merkityksellistä oli se, että useita organisaatiomuutoksia kokeneet suhtautuivat muutoksiin positiivisemmin.

Olennaista on, että työhyvinvoinnin jokaisella osa-alueella näkyi työhyvinvointihankkeen myötä parannusta. Työhyvinvointihankkeen hyötynä oli etenkin se, että loppukyselyyn vastanneiden mielestä se lisäsi osallisuuden ja yhteisöllisyyden kokemusta. Loppukyselyn avoimilla kysymyksillä saatiin kerättyä laajemminkin laadullisia näkemyksiä ja parannusehdotuksia kattaen koko aihealueen.

### 6.1.1 Tulosten tieteellinen ja käytännöllinen kontribuutio

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen panosta tieteelliseen keskusteluun ja työhyvinvoinnin kehittämisen käytäntöihin. Työn teoriaosassa esitettiin laajasti tieteellisiä tutkimuksia, jotka liittyivät tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin. Näin muodostui käsitys työhyvinvointi-ilmiön moninaisuudesta. Työhyvinvoinnista käytävä keskustelu on ajankohtaista, ja työhyvinvointi on yhteistyötä johdon ja henkilöstön välillä. Aiheena työhyvinvointi niin kansallisesti kuin kansainvälisesti on merkityksellinen, koska sillä on suuri vaikutus työelämän laatuun ja myös työn tuottavuuteen. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, koska esimerkiksi työstä johtuvat sairaanhoitokulut ovat suuria. Tässäkin tutkimuksessa havaintona oli työhyvinvointi-ilmiön ja työhyvinvoinnin kehittämisen monimuotoisuus.

*Työhyvinvoinnin mittaamisen vaikeus.* Tämän tutkimuksen teoriassa ilmeni, että ”työhyvinvointi”-käsite on monimuotoinen, joten mittareiden ja mittaamisen osalta oli tarpeen tehdä valintoja. Näin saatiin käsitys siitä, miten tulisi laatia mittari, joka antaa tuloksia hankemuotoisesta kehittämisestä. On tärkeää huomioida, että organisaatioiden hankkeissa tulisi pystyä hyödyntämään myös epäonnistuneiden hankkeiden tuloksia. Niillä opeilla voisi mahdollisesti ohittaa tulevia hankkeita uhkaavat epäonnistumiset.

Hankkeen keskeisimpänä käytännön implikaationa toimii hankemuotoisen työhyvinvoinnin hankintakriteereiden luominen. Hankemuotoiseen kehittämiseen liittyvä hankintaprosessi tuki omalta osaltaan hankkeen tavoitteen saavuttamista, joten ei ole yhdentekevää, omaavatko hanketilaisuuksien vetäjät tarvittavat tiedot ja taidot työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointihankkeita suunnittelevissa organisaatioissa kannattaa tarkkaan perehtyä erilaisiin työhyvinvointiin liittyviin



teorioihin, jotta organisaatioon löydetään sen tilanteeseen sisällöltään ja teoriataustaltaan parhaiten sopivat toimijat. Henkilöt, jotka osallistuvat kilpailutukseen, tulee osallistaa niin, että he tuntevat hankittavan palvelun ja osaavat määrittellä yksityiskohdat riittävällä tarkkuudella, mukaan luettuna palvelunkuvaus ja palvelusopimuksen sisältö. On myös huomioitava, että organisaatioissa kehitetään työhyvinvointia ilman ulkopuolisia palveluja, jolloin ei tarvitse kilpailutettuja ulkoisia hankintoja.

On myös hyvä miettiä hankintakriteereiden pisteytystä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, eli muodostuuko hinta tärkeimmäksi tekijäksi vai pitäisikö tämän rinnalle nostaa muitakin tekijöitä yhtä suurella tai jopa suuremmalla painoarvolla. Korkeita pisteitä voisi saada hinnan lisäksi myös esimerkiksi palveluntarjoajan asiantuntijuudesta, hanketyöskentelyn referenssien määrästä ja aiemmin suoritettujen vastaavien hankkeiden määrästä ja laajuudesta. Sopivia kriteereitä voisivat olla myös hanketilaisuuksien kattavuus, kriittisyys ja realismisuus sekä aineistojen hyödynnettävyys organisaatioissa.

Yhtenä tärkeänä kriteerinä näen mittauksen sovellettavuuden organisaation omiin mittauksiin, jotta yhteneväisyys säilyy. Uudistetut hankintakriteerit helpottavat ostajaa esimerkiksi pisteyttämään tarjolla olevat palveluntarjoajat. Toisaalta hankintakriteerit haastavat samalla palveluntarjoajaa tarjouksen teossa, jolloin on helpompi pohtia oman palvelun sopivuutta tarjolla olevaan hankkeeseen.

Teorialähtöisen sisällönanalyysin myötä kehittyi näkemys työhyvinvointihankkeelle sopivimmista tarkennetuista hankintakriteereistä. Taulukkoon 31 on kootuna hankinnan kilpailutuksen kriteerit ja tarkentunut näkemys hankkeen tulosten jälkeen sekä vaihtoehtoiset tavat muotoilla kriteerit tarjouspyyntöön. Valmisteluvaiheessa pyritään löytämään mahdollisimman hyvä ja sopiva palveluntuottaja. Tässä tutkimuksessa empiriaosan tiedoilla pystyttiin luomaan tarkemmat hankintakriteerit jokaiselle taulukon 31 yhdeksästä osa-alueesta.

**Taulukko 31.** Työhyvinvointihankkeen hankintakriteerien mallintaminen.

Tarjouspyynnön (Tarjouspyyntö 21232 HUS-Logistiikka liikelaitos Hankintayksikkö) ehdottomat vaatimukset tarjouspyynnön hankintakriteereistä	Työhyvinvointihankkeen analyysin tuottamat hankintakriteerit	Perustelu
Koko henkilöstölle järjestetään 24 samansisältöistä tilaisuutta, joiden kesto on neljä tuntia.	Palvelunostaja laatii henkilöstölle tarkoitetuille tilaisuuksille selkeät tavoitteet ja pyytää palveluntuottajaa kuvaamaan, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Lisäksi palveluntuottaja laskee ja ilmoittaa, kuinka monta tilaisuutta tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan, jotta ostaja voi arvioida sopivuutta organisaatiolle.	Arvioitava selkeästi, miten tavoitteet saavutetaan.
Esimiesten tilaisuudet järjestetään pienryhmissä. Ryhmän koko on 10 henkilöä. Järjestetään viisi samansisältöistä tilaisuutta, joiden kesto on kaksi tuntia.	Palvelunostaja laatii esimiesten tilaisuuksien sisällöille selkeät tavoitteet ja pyytää palveluntuottajaa kuvaamaan, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Lisäksi palveluntuottaja laskee ja ilmoittaa, kuinka monta tilaisuutta tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan, jotta ostaja voi arvioida realiteettia.	Kuvaus sisällöistä tarkennettuna.
Yritys tekee kolme väliarviointia ja loppuarvioinnin määrällisesti ja laadullisesti arvioituna. Yrityksellä on käytettävissä mittaristo, jolla se arvioi vaikutavuutta (lyhyt selvitys).	Palveluntuottaja tekee esimiehille ja henkilöstölle lähtökyselyn, kaksi väliarviointia ja loppukyselyn. Hankkeen vaikuttavuuden ja vertailtavuuden arvioimiseksi käytetään palvelunostajan määrittelemää mittaristoa (esim. Weisboard, QPS, UWES, TSK, EZ, PMI, työolobarometri). Palveluntuottaja luovuttaa aineistot palvelunostajalle. Tuloksista raportoidaan	Mittarit ovat yhteensopivia organisaation omien mittareiden kanssa, tai mittarina on yleisesti käytössä oleva teoriapohjaltaan validi mittari.

Tarjouspyynnön (Tarjouspyyntö 21232 HUS-Logistiikka liikelaitos Hankintayksikkö) ehdottomat vaatimukset tarjouspyynnön hankintakriteereistä	Työhyvinvointihankkeen analyysin tuottamat hankintakriteerit	Perustelu
	jokaisen mittauksen jälkeen palvelunostajalle ja palveluntuottaja on valmis tarvittaessa muuttamaan hankkeen sisältöä, mikäli hankkeen vaikuttavuus työhyvinvointiin on heikkoa.	
Itsenäisen työskentelyn jaksot henkilöstölle ja esimiehille, joissa on kummallekin yhteisiä tehtäviä. Valitun toimittajan on tuotettava osastopalaverissa käsiteltävä muutoksen tukimateriaali.	Itsenäisen työskentelyn jaksot työntekijöille ja esimiehille, joissa on kummallekin yhteisiä tehtäviä. Valitun palveluntuottajan on tuotettava työyhteisöille käsiteltävä muutoksen tukimateriaali ja hyväksyttävä se palvelunostajalla.	Tukimateriaalin helppokäyttöisyys esimerkiksi digitaalisena.
Yritys on tehnyt vastaavanlaisen hankkeen tapausorganisaation suuruudessa organisaatiossa. Lyhyt kuvaus tehdyistä hankkeista laadittava.	Yritys on tehnyt vastaavanlaisen hankkeen jossain samankokoisessa organisaatiossa. Palveluntarjoaja arvioi pyydettyjen dokumenttien perusteella, miten niissä on onnistuttu.	Analyysi onnistumisista ja epäonnistumisista, mitä opittu?
Yrityksen on nimettävä kolme henkilöä, joista ainakin yksi on ollut mukana vastaavanlaisessa hankkeessa. CV:t liitteeksi.	Hankkeen toteuttamiseen osallistuu vain henkilöitä, joiden koulutus ja aiempi kokemus vastaa palvelunostajan näkemystä. (CV:t tarvittaessa)	Tiedot ja taidot päivitetty.
Yrityksen toiminnalla on teoreettinen tausta. Tapausorganisaatio arvioi sopivuuden.	Palveluntuottaja perustaa hankkeensa palvelunostajan määrittelemään teoriaan.	Teoreettisen taustan sopivuus ko. organisaation arvomaailmaan.
Kuvaus muutoshankkeesta.	Palveluntarjoaja kuvaa tarvittavan muutoshankkeen sisällön.	Sisältöjen ennakoitavuus.
Palvelu tuotetaan suomen kielellä.	Palveluntuottaja on valmis tuottamaan palvelun tarvittaessa suomen, ruotsin tai englannin kielellä.	Nykyään organisaatioissa on monikielisiä työntekijöitä.

Tämä tutkimus kontribuoi julkisista hankinnoista käytävään keskusteluun yhtiältä jäsentämällä hankemuotoisen työhyvinvoinnin hankintaprosessia ja toisaalta nostamalla esiin hankintaosaamisen merkitystä työhyvinvointihankkeiden toteuttamisessa. Parhaimmillaan tämä parantaa hankkeiden laatua ja vaikuttavuutta sekä vähentää niiden valmisteluun tarvittavaa aikaa ja työmäärää. Hankkeprosessin valmisteluvaiheen oppia ja antia ovat hankintakriteerien tarkentaminen. Johtoryhmän hankkeelle esittämä tavoite, ”työhyvinvoinnin turvaaminen muutoksessa”, saavutettiin pääosin. Vahvaksi tuntemukseksi työhyvinvointihankkeen toteuttamisesta jäi ajatus, että asiat olisivat menneet ja päättyneet paljon huonommin, ellei hanketta olisi toteutettu.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetin käsitettä. Validiteetti kertoo siitä, miten hyvin tutkimus- ja mittausten menetelmä mittaa sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014). Validiteetti jakaantuu ulkoiseen validiteettiin eli tulosten yleistettävyyteen tiettyyn populaatioon ja sisäiseen validiteettiin eli käsitteiden rajaamiseen. Sisäisen validiteetin voidaan karkeasti sanoa tarkoittavan tulosten yleistettävyyttä ja virheettömyyttä (Kananen 2008: 123–124). Lisäksi sisäinen validiteetti voidaan jakaa ennustevaliditeettiin, käsitevaliditeettiin, kriteerivaliditeettiin, sisältövaliditeettiin ja reliabiliteettiin. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä, jos kysymykset mittaavat oikeita asioita. (Metsämuuronen 2009: 39–40, 54–55; Kujala 2015: 97–98.) Käsitteiden määrittäminen ja niiden tarkka rajaaminen ovat osa sisäistä validiteettia (Metsämuuronen 2009: 57).

Triangulaatiolla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio sopii erinomaisesti monimutkaisten ilmiöiden tarkasteluun. (Metsämuuronen 2009: 115, 212, 266.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisäsi aineistona olleet asiakirjat ja kyselyt, jotka edistivät vastausten löytämistä ja tulkintaa. Aineistoissa oli edustettuna eri-ikäistä ja eri työkokemuksen omaavaa henkilöstöä. Menetelmävalintaan vaikuttivat lähtökohtaisesti tutkimusongelmat ja niihin liittyvät aineistot. Laadullisina menetelminä työssä hyödynnettiin teorialähtöistä ja teoriaohjattua sisällönanalyysiä. Määrällisinä menetelminä sovellettiin yleisiä tilastollisia menetelmiä ja monimuuttujamenetelmänä Khiin neliö -testiä. Näiden menetelmien käyttöön aineisto oli riittävää ja testien ehdot täyttyivät. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin tutkimuksen teoriassa esitettyjen aiempien tutkimusten tulokset. Aineistojen riittävyyden yhteydessä olennaista on saavuttaa

kylläntyminen eli saturaatio. Aineistona tässä tutkimuksessa oli kaikki se aineisto, joka liittyi tapausorganisaation työhyvinvointihankkeeseen, joten aineiston voidaan katsoa olleen riittävän.

Käsitteiden operationalisoinnissa noudateltiin samaa linjaa HUSin työolobarometrin kanssa. Sisäistä validiteettia voi vähentää työhyvinvointikäsitteen monimuotoinen ilmeneminen, koska käsitteenä työhyvinvointi merkitsee eri asioita eri ihmisille. Tämä saattaa vaikuttaa määrällisten osa-alueiden tuloksiin heikentävästi. Ulkoinen validiteetti kertoo tutkimustulosten yleistettävyydestä tiettyyn ryhmään, tässä tutkimuksessani tapausorganisaation otokseen. Tapaustutkimuksen yhteydessä pohditaan myös tulosten yleistettävyyttä. (ks. Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tutkimusotteena tapaustutkimus on yleisesti käytössä. Tapaustutkimuksesta terminä ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä (Gerring 2007; Levy 2008). Näin ollen voidaan käsittää Lammassaaren (2014: 25) mukaan, ettei tapaustutkimus ole tutkimusmetodi, koska käsitteelle ”tapaustutkimus” ei ole yhteisymmärrystä. Tapaustutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen vaan pyrkimys on ymmärryksen lisääntyminen ilmiöstä, jota tutkitaan. Tapaustutkimuksella saadaan yksityiskohtaista ja intensiivisempää tietoa kuin esimerkiksi survey-tutkimuksella.

Teorialähtöistä sisällönanalyysiä käytettiin asiakirja-aineiston analysoinnissa, kun taas kyselyn avovastaukset analysoitiin teoriaohjatusti. Aina on olemassa riski, että laadullisen osa-alueen tulosten analysoinnissa tutkijan oma näkemys asiasta ohjaa tulosten arviointia. Toisaalta asia voidaan ajatella myös niin, että tulosten luotettavuus lisääntyy, koska tutkija oli hyvin perehtynyt kohdeorganisaation toimintaan ja tunsu työnsä puolesta työhyvinvoinnin kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet. Vuosikymmenten kokemustieto tuki informanttien motivointia, aineiston keräämistä ja sen analysointia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaamisen toistettavuutta eri mittauskertojen välillä eli sitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisesti saatuja ja riippuvaisia tulkitsijasta (Kananen 2008: 123–124). Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jolloin tutkimustulosten toistettavuutta voidaan tarkastella eri mittareiden antamien tulosten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia kasvattaa usean eri menetelmän yhteiskäyttö eli triangulaatio. Lisäksi vuosien 2014–2016 työolobarometrien tuloksia käytettiin rinnan lähtö-, väli- ja loppukyselyjen kanssa, ja työolobarometritutkimusten tulokset kertovat tulosten hyvästä toistettavuudesta. Reliabiliteettia lisää se, että tutkimusaineisto on avattu selkeästi taulukoissa ja se on vapaasti tutkijoiden saatavilla ja kommentoitavissa. Edellä esitetyn perusteella pidän tutkimukseni reliabiliteettia hyvänä.

Metsämuurosen mukaan (2005: 25) tieteellisen tiedon muodostamisessa pyritään objektiivisesti ja puolueettomasti välttämään subjektiivisia kannanottoja. Subjektiiviset kannanotot voidaan nähdä spekulatiivisina ja tarkoitushakuisina. Tarkoitushakuisuuden vähentämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen käyttänyt sekä laadullisia dokumentteja että määrällistä aineistoa. Luotettavalla analyysimenetelmien ja tutkimustulosten kuvauksella mahdollistan tutkimustulosten luotettavuuden tarkistamisen muiden tutkijoiden toimesta.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät hankkeen toteuttamisen ja hankintaprosessin aikatauluihin. Lisäksi vastausaika loppukyselyyn oli rajoitettu. Tutkimusta ei ollut myöskään mahdollista toistaa, vaan tutkimus oli ainutkertainen. Tutkimusaineisto oli rajattu työhyvinvointihakkeeseen liittyviin asiakirjoihin ja kyselyyn, ja teoreettisessa osassa pitäydyttiin työhyvinvointiin liittyvissä käsitteissä. Tutkimuksen rajaamiseen vaikutti se, että kyseessä oli tapausorganisaatiossa toteutettu tapaustutkimus. Rajaamiseen vaikuttivat ulkopuolisen palveluntuottajan käytettävyys ja hankkeen toteuttamisen aikataulu ennen uudisrakennukseen siirtymistä.

Eettisyyden olen huomionnut tutkimusprosessin eri vaiheissa seuraavasti: i) tutkimuksen tutkimuslupaan (Päätös: HUS 44/2019) liittyvät asiakirjat ovat julkisesti saatavilla, ii) loppukyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja kyselyn tarkoitus esitettiin henkilöstölle järjestetyissä infotilaisuuksissa (liite 4) ja iii) vastauslomakkeet on hävitetty asianmukaisesti vastaajien anonymiteettia suojellen.

Työhyvinvointihankkeen päättymisestä on kulunut väitöskirjaa viimeistellessä jo useampi vuosi, mutta se ei ollut suinkaan haitaksi. Etäisyyden ottaminen tutkimukseen on tehnyt tulosten tarkastelemisesta objektiivisempaa. Hankkeen onnistumisten ja epäonnistumisten analysointi on ollut helpompaa. Tiedostin jo tutkimusta käynnistäessäni, että sen luotettavuutta voi heikentää työskentelyni tapausorganisaatiossa. Määrällisiä analyysimenetelmiä hyödyntämällä olen kuitenkin pyrkinyt lisäämään tutkimuksen objektiivisuutta. Tulosten luotettavuutta lisää myös se, että osa tutkimusaineistosta on ollut olemassa tästä tutkimuksesta riippumatta.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, ja tulokset ovat lähtökohtaisesti kontekstisidonnaisia. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa erilaisissa organisaatioympäristöissä. Esimerkiksi tutkimuksessa muotoiltuja hankintakriteereitä kannattaisi testata laajemmin julkisorganisaatioiden ja erityisesti terveydenhuolto-organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa. Hankintaosaa-

misen tasoa ja hyviä käytäntöjä olisi syytä kartoittaa erikokoisissa julkisorganisaatioissa. Kartoituksen myötä saataisiin tietoa erilaisista hankintatavoista ja osaa-  
mistarpeista, joita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kohdennetun hankintakoulutuksen järjestämiseksi. Pohdittavaksi jää esimerkiksi kysymys siitä, voisiko hankkeiden onnistumisista ja epäonnistumisista saada enemmän tietoa, jos hankkeiden etenemistä tarkasteltaisiin vaiheittain. Olisiko tällöin mahdollista tunnistaa ja löytää hankkeiden suurimmat heikkoudet ja epäonnistumisen mahdollisuudet ja välttää ne jo etukäteen?

Mielenkiintoista olisi myös tutkia pitkittäistutkimuksella työhyvinvointihankkeiden vaikuttavuutta erilaisissa organisaatioissa sekä sitä, miten niissä on hyödynnetty tutkittua tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näin saataisiin tietoa siitä, miten työhyvinvointihankkeet todellisuudessa parantavat kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia ja työelämää laajemmin.

Tämän tutkimuksen teoriaosassa tarkasteltuja käsitteitä voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämisen tietoperustan yhtenäistämiseksi. Kun asioista puhutaan yhteisillä käsitteillä, kehittämiseen osallistujat ymmärtävät asiat osapuilleen samalla tavalla, mikä puolestaan auttaa heitä keskittymään itse asiaan eli tavoitteelliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Vaikka tässä tutkimuksessa pureuduttiinkin julkisorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiseen, tutkimuksen kysymyksenasettelun laajentaminen yksityisen sektorin yrityksiin saattaisi auttaa ymmärtämään hankemuotoisen kehittämisen mahdollisuuksia ja haasteita uudessa valossa.

## 6.4 Lopuksi

Työhyvinvointihankkeisiin kannattaa panostaa. Nyt esitettävä väitöstutkimus ja sen yhteydessä käyty teoreettinen keskustelu tukevat työhyvinvointiin liittyvän ilmiön edelleen kehittämistä hankemuotoisesti. Työhyvinvoinnin käsitteen monimuotoisuutta selvittäessäni tukeuduin pääsääntöisesti kotimaiseen kirjallisuuteen. Näin sain itselle tästä aiheesta tutkijana paremman käsityksen. Tutkimuksessani on kuitenkin runsaasti myös kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta. Suomalainen työhyvinvointiin liittyvä tutkimus on runsasta ja laaja-alaista sekä pitkän perinteen omaavaa tutkimusta. Suomalaiset työelämänasiantuntijat ovat kiitettävästi hahmotelleet erilaisilla painotuksilla olevia työhyvinvointiin liittyviä kehikoita. Suomalaisten työhyvinvointikehikoiden hyviä käytänteitä ovat yksilön omat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä, palautteen saamisen tärkeys, sosiaalisten suhteiden mahdollisuus työssä sekä se, että työssä on sopivasti haastetta ja mahdollisuuksia.

Työhyvinvointia tarkastellaan niin suomalaisissa kuin kansainvälisissäkin malleissa pääsääntöisesti työstä nousevana ongelmana ja ehkä unohdetaan se, että ihminen voi kuormittua myös vapaa-aikana. Tämän kaltaisessa kuormittumisessa ei työpaikan vaihto auta. Useiden työhyvinvointiin liittyvien teorioiden ja kehikoiden näkökulmasta työhyvinvointiin kannattaa panostaa kehittämisen muodossa, mutta jos tähän kehittämiseen ryhdytään vasta silloin, kun organisaatiossa on ongelmia, ollaan myöhässä. Tuolloin keskitytään lähinnä ongelmien poistamiseen. Kehittämishankkeessa vaaditaan erilaista panostusta kuin tilanteissa, joissa kehittäminen on organisaatiossa jatkuvaa ja pitkäjänteistä sekä hyvin organisoitua. Työhyvinvointia kehitettäessä syntyy myös paljon erilaista kirjallista materiaalia, joka on hyvä säilyttää, etteivät esimerkiksi kehittämiseen liittyvät toimenpidesuositukset unohdu. Organisaation ulkopuolinen osaaminen on tarpeen, kun organisaatiolta itseltään puuttuu osaamista ja kokemusta työhyvinvointihankkeiden toteuttamisesta. Organisaation johdon aito välittäminen henkilöstön työhyvinvoinnista on erityisen tärkeää. Tämän välittämisen tuleekin olla johdonmukaista ja siinä on pyrittävä pitämään kehittämistyössä annetut lupaukset.

Toiveeni on, että tämän väitöskirjatutkimuksen lukijat saisivat oivalluksia työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä asioista ja voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia omassa kehittämistyössään.



## Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. (2007). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (2. korj. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Aarnisalo, P. (2014). *Tapausorganisaation ajankohtaiskatsaus 1.12.2014*. Ei julkaistu lähde

Aarnisalo, P. (2015). *Tapausorganisaation organisaation ja johtamisjärjestelmän uudistaminen 10.3.2015*. Ei julkaistu lähde.

Ahmadi-Javid, A., Fatemina, S. H. & Gemünden, H. G. (2020). A Method for Risk Response Planning in Project Portfolio Management. *Project management journal*, 51(1), pp. 77-95. <https://doi.org/10.1177/8756972819866577>

Ahmed, I. (2019). Staff well-being in high-risk operating room environment: Definition, facilitators, stressors, leadership, and team-working—A case-study from a large teaching hospital. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/20479700.2017.1298228>

Ahola, S., Eskelinen, J., Heikkilä-Tammi, K., Kuula, M., Larjovuori, R. & Nuutinen, S. (2018). *Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä*. Aalto-yliopisto, kauppakorkeakoulu, tieto- ja palvelujohtamisen laitos.

Ahola, K. & Hakanen J. (2007). Job strain, burnout, and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104(1–3), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2007.03.004>

Ahola, K. & Kauppinen, T. (2013). *Työ ja terveys suomessa 2012: Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN%20\(pdf\)%20978-952-261-302-8](http://urn.fi/URN:ISBN%20(pdf)%20978-952-261-302-8)

Ahonen, G. (2002). *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen: Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen – tutkimuksen keskeiset havainnot*. Helsinki: Työministeriö. Saatavissa 14.4.2020: [http://www.imafi.fi/imafi\\_dokument/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.pdf](http://www.imafi.fi/imafi_dokument/HVVSHyhteenvedo%20Uusi.pdf)

Allardt, E. (1976). *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Helsinki. WSOY.

Alshallah, S. (2004). Job satisfaction and motivation: How do we inspire employees? *Radiology management*, 26(2), 47–51.

Aura O. & Ahonen G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro. Helsinki. 233 s.

Ahtela, J. (2009). *Työuran pidentämisen keinopakki*. Työeläkepäivät 09. Alustus 17.11.2009.

Ahtela, K., Bruun, N., Koskinen, P. K., Nummijärvi, A., & Saloheimo, J. (2006). *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*. Helsinki: Talentum.

Alasoini, T. (2012). *Kohti parempaa työelämän laatua Euroopassa?* Kolme Pohjoismaata ja EU 15- alue vertailussa. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 10 (2), 180–187. Saatavissa 14.4.2020: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87282/46164>

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? *Työpoliittinen aikakauskirja*. 2/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Alasoini, T. (2018). *Joukkoistettu työ: muodot, levinneisyys ja merkittävyys työelämän muutosilmionä*. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2018 Saatavissa 20.5.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-321-4>

Alasoini, T. (2018). Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun: Millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? Helsinki: Työterveyslaitos

Alasuutari, P. (1993). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Alm, E. (2013). *Mitä työhyvinvoinnilla ymmärretään?* diskurssianalyttinen tutkimus työhyvinvoinnin-käsitteestä [pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23701>

Almeida, S. (2019). Retaining health carers: The role of personal and organisation job resources. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(2), 98-113. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0036>

Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Helsinki: Akatiimi. Saatavissa 22.2.2020: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>

Anttonen, H. & Räsänen, T. toim. (2009). *Työhyvinvointi-uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki. Työterveyslaitos. Saatavissa 12.4.2020: [http://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20\(pdf\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20%20978-951-802-950-5%20(pdf))

Arnberg, R., Karjalainen, M. & Pietikäinen, V. (2019). *Työn ja talouden uudet muodot*. Essee osana yhteisöpedagogi työelämän kehittäjänä -opintoja Humanistisessa ammattikorkeakoulussa Helsingissä 2.5.2019.

Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiol Community Health* 54: 502–509. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>

Aronsson, G., Hellgren, J. Isaksson, K., Johansson, G. Sverke, M. & Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)

Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, pp. 417-430. Saatavissa 20.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>

Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance; A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>

Berlin, S. (2008). *Innostava, lannistava, helpottava palaute*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8>

Bertalanffy, L. (1971). *General system theory: foundations, development, applications*. London: Allen Lane.

Braybrooke, D. & Lindblom, C. E. (1964). A Strategy of Decision: Policy Evaluation as a Social Process. *American Sociological Review*, 930-931.

Breevaart, K. & Tims, M. (2019). Crafting social resources on days when you are emotionally exhausted: The role of job insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 806-824. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1111/joop.12261>

Brereton, L. & Vasoodaven, V. (2010). Institute for the Study of Civil. The impact of the NHS market. First published: 1 March 2010. Saatavissa 20.2.2015: [http://www.civitas.org.uk/nhs/download/Civitas\\_LiteratureReview\\_NHS\\_market\\_Feb10.pdf](http://www.civitas.org.uk/nhs/download/Civitas_LiteratureReview_NHS_market_Feb10.pdf)

Bright, L. (2005). Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration* 25(2), 138-154. <https://doi.org/10.1177/0734371X04272360>

Brunetto, Y., Xerri, M., Trincherio, E., Beattie, R., Shacklock, K., Farr-Wharton, R., et al. (2018). Comparing the impact of management on public and private sector nurses in the UK, Italy, and Australia. *Public Management Review*, 20(4), 525-544. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1309100>

Brown, W. A. & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1002/nml.18>

Boeree, G. C. (2006) Personality Theories Saatavissa 14.3.2021: <https://web-space.ship.edu/cgboer/maslow.html>

Bordi, L., Okkonen, J., Mäkinen, J. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the Digital Work Environment: Implications for Wellbeing at Work. *Nordic journal of working life studies*, 8(S3). <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>

Boyd, N., Nowell, B., Yang, Z. & Hano, M. C. (2018). Sense of Community, Sense of Community Responsibility, and Public Service Motivation as Predictors of Employee Well-Being and Engagement in Public Service Organizations. *The American Review of Public Administration*, 48(5), 428–443.  
<https://doi.org/10.1177/0275074017692875>

Boyd, N. M., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024–1050.  
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2020.1740301>

Bonsdorff, M.E. & Vanhala, S. (2012). Henkilöstön hyvinvoinnin, osallistavien henkilöstökäytäntöjen ja eläkeaikeiden yhteys tuloksellisuuteen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Julkaisussa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (Toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4767-6>

Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>

Budd, J. W. & Spencer, D. A. (2014). Worker well-being and the importance of work: Bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 21 (2):181–196. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1177/0959680114535312>

Carmona-Halty, M.A., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2019). The Utrecht Work Engagement Scale for Students (UWES–9S): Factorial Validity, Reliability, and Measurement Invariance in a Chilean Sample of Undergraduate University Students. *Frontiers in Psychology* 10: 1017, 1–5. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01017>

Chih, Y. & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), pp. 352–362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>

Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Calvo-Mora, A., Navarro-García, A. & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International journal of project management*, 33(8), pp. 1638–1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>

Cohen, S., & Syme, S. L. (1985). *Social support and health*. Orlando: Academic Press.

Coglisher, C.C., Schriesheim, C.A., Scandura, T.A. & Gardner, W.L. (2009). Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationship with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, Vol 20, Issue 3, pp. 452–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>

Cunningham, I. & James, P. (2009). The outsourcing of social care in Britain: what does it mean for voluntary sector workers? *Work, Employment and Society*, 23(2), 363–375. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1177/0950017009102863>

Day, A., & Randell, K. D. (2014). *Building a foundation for psychologically healthy workplaces and well-being*. In A. Day, E. K. Kelloway, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces* (p. 3–26). Wiley-Blackwell.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), pp. 105-115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>

de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Work And Stress*, 30(1), 91-114. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>

Diez-Pinol, M., Dolan, S., Sierra, V. & Cannings, K. (2008). "Personal and organizational determinants of well-being at work: The case of Swedish physicians", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21 No. 6, pp. 598-610. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1108/09526860810900754>

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>

Dye, K., Mills, A. J. & Weatherbee, T. (2005). Maslow: Man interrupted: reading management theory in context. *Management decision*, 43(10), 1375–1395. <https://doi.org/10.1108/00251740510634921>

Eklund, K. & Suikkanen, A. (1984). *Työsuojelutoiminta työpaikoilla: Tutkimus työsuojelu-uudistusten merkityksestä ja vaikutuksista työsuojelun sisältöön ja toteuttamistapoihin*. Joensuu: Joensuun yliopisto.

El-Farra, M. & Badawi, M. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. *EuroMed Journal of Business* 7 (2), 161–184. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/14502191211245598>

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). *Julkiset hankinnat*. Hakupäivä 19.5.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/yrityslainsaadanto/julkiset-hankinnat>

Elo, A. (1990). *Miten käytät työstressikyselyä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Elo, A., Leppänen, A. & Jahkola, A. (2003). Validity of a single-item measure of stress symptoms. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 29(6), p. 444. Saatavissa: <https://doi.org/10.5271/sjweh.752>

Elo, A., Ervasti, J., Hussi, T. & Nykyri, E. (2011). Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus*, 9(2),

Engelbrecht, G. J., de Beer, L. T., & Schaufeli, W. B. (2020). The relationships between work intensity, workaholism, burnout, and self-reported musculoskeletal complaints. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 30(1), 59–70. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1002/hfm.20821>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kullattajatutkimuskeskus. Saatavissa 12.4.2020: <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Ervasti, J. (2016). *Kunta10-tutkimus: seurantatietoa kuntatyöntekijöiden työoloista ja työhyvinvoinnista*. Saatavilla 10.3.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/kunta10-tutkimus/>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. X. painos. Tampere: Vastapaino

Eskola, S. & Ruohoniemi, E. (2011). *Julkiset hankinnat* (2. uud. p. ed.). Helsinki: WSOYpro.

Fangel, M. (1984). Planning project start-up. *International Journal of Project Management*, 2(4), 242-245. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(84\)90043-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(84)90043-7)

Fangel, M. (1991). To start or to start up? That is the key question of project initiation. *International Journal of Project Management*, 9(1), 5-9. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(91\)90048-Z](https://doi.org/10.1016/0263-7863(91)90048-Z)

Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2005a). *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS–Kustannus.

Feldt, T., & Ruoppila, I. (1993). *Suunnittelijoiden työn uudet haasteet, henkinen hyvinvointi ja voimavarat*. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja,10.

Felstead, A., Gallie, D. & Green, F. (2015). *Unequal Britain at work* (First edition.). Oxford: Oxford University Press.

Fischer, M. (2012). *Työntekijä ja asiakaskokemusten väliset yhteydet yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa*—Kohti positiivisesti poikkeavia tuloksia. Saatavissa 22.2.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3>

Fletcher, K. A., Potter, S. M. & Telford, B. N. (2018). Stress Outcomes of Four Types of Perceived Interruptions. *Human Factors: The Journal of Human Factors and Ergonomics Society*, 60(2), pp. 222-235. <https://doi.org/10.1177/0018720817738845>

Fowler, S. (2014). What Maslow's hierarchy won't tell you about motivation. *Harvard Business Review*, 92(11).

French, W. L., Bell, C. H. & Turkki, T. (1975). *Organisaation kehittäminen* (2. p.). Weilin + Göös.

Foor, R. & Cano, J. (2011) Predictors of Job Satisfaction Among Selected Agriculture Faculty Journal of Agricultural Education Volume 52, Number 1, pp. 30–39 <https://doi.org/10.5032/jae.2011.01030>

Forma, P., Väänänen, J., & Andersson, B. (2004). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla: Kuntatyö 2010–tutkimus*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Forma P, Kaartinen R, Pekka T & Väänänen J. (2010). *Kuntatyöntekijöiden työkyky ja työhyvinvointi vuosina 2003, 2006 ja 2009*. Teoksessa Forma P, Kaartinen R, Pekka T & Väänänen J. (toim.) *Jaksaako jatkaa? Artikkeleita kuntatyön muutoksesta ja työssä jatkamisen tukemisesta kunta-alalla*. Kuntatyö 2010 -hanke, 23–37

Forma, P., Mäki, T. & Aminoff, H. (2012). *Kunnissa tarvitaan osaajia!* (1. p.). Helsinki: Kuntatyönantajat.

Furnham, A. (1990). *The protestant work ethic: The psychology of work-related beliefs and behaviours*. London: Routledge.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508–519. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>

Gallstedt, M. (2003). Working conditions in projects: Perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00098-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00098-4)

Gerring, J. (2007). *Case study research*. New York: Cambridge University Press

Glas, A. H., Schaupp, M. & Essig, M. (2017). An organizational perspective on the implementation of strategic goals in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 17(4), 572-605. <https://doi.org/10.1108/JOPP-17-04-2017-B004>

- Gomm, R.; Hammersley, M. & Foster, P. (2000). *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. Sage Publications: London.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. toim. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet*. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. Saatavissa 12.4.2020: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, M. W. & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202. <https://doi.org/10.1108/09513549810225925>
- Gruman, J. A. & Saks, AM. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Grossmann, S. (2000). *Napit vastakkain: ristiriidoista aukeaa mahdollisuuksia*. Kauniainen: Perussanoma Oy.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park, CA: Sage
- Gupta, M. (2019), "Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship?", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 12 No. 2, pp. 310-327. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Gupta, R., Gupta, B., Gupta, M., Mohan, S. (2019). Determination of Stress Factors in General Population. *Journal of Advanced Medical and Dental Sciences Research* 7: 6, 80–82. Saatavissa 12.4.2020: <http://jamdsr.com/upload-files/21pp80-82.20190703041425.pdf>
- Haavisto, I. (2019). *Rahan takia: Työ merkitsee suomalaisille ensisijaisesti ansiota*. Elinkeinoelämän valtuuskunta. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/11/eva\\_analyysi\\_no\\_77.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/11/eva_analyysi_no_77.pdf)
- Hackman, R. & Oldman, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60: 2, 159–170. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Haggbloom, S., Warnick, R., Warnick, J., Jones, V., Yarbrough, G., Russell, T., . . . Monte, E. (2002). The 100 Most Eminent Psychologists of the 20th Century. *Review of General Psychology*, 6(2), 139–152. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.2.139>



Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58. Saatavissa 12.4.2020: <https://ci.nii.ac.jp/naid/10026721154/>

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna alueilla*. Työterveyslaitos: Helsinki. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:9789522618153>

Hakanen, J. (2009). *Työn imu -mentelmän* (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Anna Laaksonen, A. & Pahkin, K. *Kohti Innostuksen spiraalia*. (2012). Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>

Hakanen, J. Peeters, M. C. W. & Schaufeli, W.B. (2018). Different types of employees well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2012). Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos.

Hall, M., Kutsch, E. & Partington, D. (2012). REMOVING THE CULTURAL AND MANAGERIAL BARRIERS IN PROJECT-TO-PROJECT LEARNING: A CASE FROM THE UK PUBLIC SECTOR. *Public Administration*, 90(3), 664. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01980.x>

Halman, J. & Burger, G. (2002). Evaluating effectiveness of project start-ups: An exploratory study. *International Journal of Project Management*, 20(1), 81-89. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00010-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00010-2)

Halonen, K. (2010). *Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot: (JYSE 2009 tarvat ja palvelut)*. Helsinki: Edita.

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Hankintalaki 1397/2016. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>

Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford UP.

Hauc, A. & Kovac, J. (2000). Project management in strategy implementation - Experiences in Slovenia. *International Journal of Project Management*, 18(1), 61-67. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00071-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00071-4)

Havila, V., Medlin, C.J. & Salmi, A. (2013). Project-ending competence in premature project closures. *International Journal of Project Management* 31: 90–99.

Heikkilä, T. (2001). *Tilastollinen tutkimus*. 3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Heikkilä, T. (2014a). *Tilastollinen tutkimus* (9. uud. p. ed.). Helsinki: Edita.

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. (2015) Eri-ikäisten työssäjatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 34 (2015): 2, s. 143–161. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1763331>

Hedborg, S., Eriksson, P. & Gustavsson, T. K. (2020). Organisational routines in multi-project contexts: Coordinating in an urban development project ecology. *International journal of project management*, 38(7), 394-404. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.01.003>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin *HUS esittelymateriaali 2019*. Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitteet/Sivut/default.aspx>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin henkilöstökertomukset. *HUS Henkilöstökertomus 2002*. Saatavissa 12.4.2020 <https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/henkilostokertomukset/Sivut/default.aspx>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin *historia TAPAUSORGANISAATIO*. Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/historia/Sivut/default.aspx> [https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/hus\\_20102018/tulosityksikot/TAPAUSORGANISAATIO/Salmenkivi%20-%20TAPAUSORGANISAATIO%202010-2018.pdf](https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitysmateriaalit/hus_20102018/tulosityksikot/TAPAUSORGANISAATIO/Salmenkivi%20-%20TAPAUSORGANISAATIO%202010-2018.pdf)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin päätökset *HUSin hallituksen päätös 19.9.2016/§112*. Saatavissa 12.4.2020: [http://husd36ofi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting\\_handlers](http://husd36ofi.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meeting_handlers)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin *tilinpäätös vuosi 2015* Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/talous/Tilinpaatos/Tilinppts%202015/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%20ja%20toimintakertomus%202015.pdf>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin *tilinpäätös vuosi 2016*. Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/talous/Tilinpaatos/Tilinppts%202016/HUS%20Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%20ja%20toimintakertomus%202016,%20%20valtuusto%2015.6.2017.pdf>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri *työhyvinvoinnin ohjelma*. HUS Työhyvinvointiohjelma 2018–2021. Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitteet/Sivut/default.aspx>

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin *vuosikertomukset*. HUS Vuosikertomus 2017. Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/vuosikertomukset/Sivut/default.aspx>

Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Staple Press: New York.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work* ([New ed.] ed.). New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers

HILMA julkisten hankintojen järjestelmä. Saatavissa 12.4.2020:  
<https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta>

Hintsa, T., Hintsanen, M., Jokela, M., Pulkki-Råback, L. & Keltikangas-Järvinen, L. (2010). Divergent Influence of Different Type A Dimensions on Job Strain and Effort-Reward Imbalance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*: 52: 1, 1–7. Saatavissa 12.4.2020:  
<https://doi.org/10.1097/JOM.ob013e3181c559ea>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Porvoo: Bookwell.

Hochschild, A. R. (2001). *The time bind: When work becomes home, and home becomes work* (2. Owl books ed.). New York: Henry Holt.

Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality-of-Life Concept. *The Academy of Management review*, 9(3), 389–398.  
<https://doi.org/10.2307/258280>

Hodson, R. (2002). Demography or respect? Work group demography vs. organizational dynamics as determinant of meaning and satisfaction at work. *British Journal of Sociology*, Vol. 53 (2): 291–317. Saatavissa 12.4.2020:  
<https://doi.org/10.1080/00071310220133359>

Hoffman, E. (2020). The Social World of Self-Actualizing People: Reflections by Maslow's Biographer. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(6), 908–933.  
<https://doi.org/10.1177/0022167817739714>

Ho, H., & Kuvaas, B. (2019). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*. (1-19) *Hum Resour Manage.*2019;1–19. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>

Hottinen, V. (2004). *Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen*. Työsuojelurahaston loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos

HUSLABin yksilinjainen organisaatiomalli vuosina 2004–2014. *Vuosikertomus 2003* Saatavissa 12.4.2020: <https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/vuosikertomukset/Documents/HUS%20vuosikertomus%202003.pdf>

HUSLABin johtoryhmän pöytäkirjoja vuodet 2014–2016 ei julkisia lähteitä

HUSLABin työhyvinvointiryhmän muistioita vuodet 2014–2016 ei julkisia lähteitä

HUSLABin yhteistyötoimikunnan pöytäkirjoja vuodet 2014–2016 ei julkisia lähteitä

- Hystad, S. W., Eid, J. & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 265. <https://doi.org/10.1037/a0022904>
- Hyvärinen, P. (2006). *Työsuojelun viranomaisvalvonta koulussa*. Teoksessa Merja Perkiö-Mäkelä, Nina Nevala & Vappu Laine (toim.). Hyvä koulu. Helsinki: Työterveyslaitos. 124–128.
- Häggman-Laitila, A. (2015). Henkilöstövoimavarojen johtamisella vaikuttavaa asiakas- ja potilastyötä. *ProTerveys* vol 43 (1). 2015. 3.
- Häggman-Laitila A. & Romppanen J. (2018). Outcomes of interventions for nurse leader`s well-being at work: A quantitative systematic review. *Journal of Advanced nursing* 74(1), 33–44. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1111/jan.13406>
- Iivanainen, A., Jauhianen, M. & Pikkarainen, P. (2001). *Hoitamisen taito*. Keuruu: Otava.
- Ilmarinen, J. (1992). Work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 18, 8–10.
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa*. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>
- Ilmarinen. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. xxxxxx <https://www.ilmari-nen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tulok-sellisesti.pdf>
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015). *Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan* (4. tark. laitos.). Helsinki: Tietosanoma.
- Ikola-Norrbacka, R. (2010). *Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa*. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN::978-952-476-301-1>
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Jaafari, A. (2001). Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: Time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 19(2), 89-101. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00047-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00047-2)
- Jain, K.A., Giga, I.S., & Cooper, L.C. (2009). Employee wellbeing, control and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 256–273. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/01437730910949535>
- Jakonen, M. & Silvasti, T. (2015). *Talouden uudet muodot*. Helsinki: Into.
- Jalava, U. (2001). *Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistuminen*. Tammi.

- Jarden, R. J., Sandham, M., Siegert, R. J., & Koziol-McLain, J. (2020). *Intensive care nurses' well-being: A systematic review*. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2018.11.068>
- Jilke, S. (2016). Job satisfaction and regime change: Evidence from a natural experiment. *International Public Management Journal*, 19(3), 370-396. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043168>
- Joensuu, M. (2015). *Job control as a predictor of mental and cardiovascular health: a prospective multicohort study*. University of Helsinki, Faculty of Behavioral Sciences. Academic dissertation. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-496-4>
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal on Organizational Behavior* 31. 519 - 542
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-42.
- Jokela, P (2002) Elinkaarimalli tiehallinnon selvitys 54/ 2002. Saatavissa 18.5.2021: <https://www.doria.fi/handle/10024/139107>
- Joo, B. & Lee, I. (2017), "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being", *Evidence-based HRM*, Vol. 5 No. 2, pp. 206-221. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- 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>
- Juholin, E. (2007). *Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit*. Media & Viestintä, 30(2). <https://doi.org/10.23983/mv.62669>
- Julkisten hankintojen HILMA-ilmoitusjärjestelmä. Saatavissa 12.4.2020: <https://vanha.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/tilastot/>
- Juntunen, P. & Leinonen, J. (2007). Exploring Finnish local and regional administration – Some Current Perspectives. Rovaniemi: University of Lapland Printing Centre
- Juuti, P. (1989). Organisaatiokäyttäytyminen: Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. Rovio, E., & Innanen, M. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Helsingissä: Otava.
- Juuti, P. & Salmi, P. (2014). *Tunteet ja työ: Uupumuksesta iloon*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.

Järvisalo, J. (2001). Tyky-toiminta yhteiskuntapoliittisena ohjelmana. Työterveyslaitos.

Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. (2011). Katsaus Suomen työpaikoilla toteutettuihin tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeisiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), 180–186.

Jääskeläinen, A. (2013). *Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä*: Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kaarlela-Tuomaala, A., Laine, M., Kokkinen, L., Valtanen, E., . . . Suomi, R. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010: Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa 12.4.2020 [https://www.researchgate.net/profile/Lauri\\_Kokkinen/publication/49288122\\_Sosiaali- ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_2010/links/5466265docf25b85d17f59b5/Sosiaali- ja\\_terveysalan-tyoolot-2010.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/49288122_Sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265docf25b85d17f59b5/Sosiaali- ja_terveysalan-tyoolot-2010.pdf)

Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T. et al. Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: a cluster-randomized controlled trial. A study protocols. *BMC Psychol* 8, 1 (2020). Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1186/s40359-019-0349-1>

Kallio, T. J. (2006). Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Kaltainen, J., Lipponen, J., Fugate, M., & Vakola, M. (2020). Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 244–258. <https://doi.org/10.1037/ocp0000163>

Kananen, J. (2008). Kvantti. *Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 89. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kangas, P. (2000). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kamdron, T. (2005). Work Motivation and Job Satisfaction of Estonian Higher Officials. *International journal of public administration*, 28(13-14), 1211-1240. <https://doi.org/10.1080/01900690500241085>

Kamensky, M. (2004). *Strateginen johtaminen* (7. tark. p.). Talentum

Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J. & Schaufeli, W.S. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33:1, 43-62. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1441719>

Karasek, R. A. J. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books: New York.
- Karjalainen, L. (2010). *Tilastotieteen perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kauko-Valli, S., Koironen M. (2010). *Työnilo ja henkinen hyvinvointi*. Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otava. s. 100–110.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen* (1. painos.). [Helsinki]: Kauppakamari
- Kauppinen, T., R. Hanhela, P. Heikkilä, A. Kasvio, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos. 462
- Keck, S. (2019). Gender, leadership, and the display of empathic anger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 953–977. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1111/joop.12264>
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2013). *Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla*. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5/2014. Saatavissa 12.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9439-0>
- Kesti, M. & Kesti, T. (2017). “The Productive Leadership Game: From Theory to Game-Based Learning.” *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*. *IGI Global*, 2017. 238–260. Web. 12 Feb. 2017. doi:10.4018/978-1-5225-2215-7.ch010.
- Kestilä, L., Karvonen, S. & Aalto, A. (2019). *Suomalaisten hyvinvointi 2018*. [Helsinki]: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
- Khatri, P. (2019). Development and validation of employee wellbeing scale – a formative measurement model. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 352–368. Saatavissa 12.4.2020: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0161>
- Kinnunen, J. & Lindström, K. (toim.) (2005): *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Terveystalouden ja – talouden laitos, Kuopion yliopisto, Työterveyslaitos, Psykologian laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 129.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Tarvainen, T. (2006). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta työssä: Siegristin kyselyn rakenne johtajilla. *Työ ja ihminen* 20 (1): 5–21
- Kinman, G. & Wray, S. (2020). *Wellbeing in academic employees – a benchmarking approach*. In: *Handbook of Research on Stress and Well-being in the Public*

Sector. Edward Elgar Publishing Limited. Chapter 11, 152-166. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.4337/9781788970358.00019>

Kivimäki, M., Feldt, T., Vahtera, J., & Nurmi, J. (2000). *Sense of coherence and health: Evidence from two cross-lagged longitudinal samples*. Saatavissa 13.4.2020: [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00326-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00326-3)

Klemetti, M. (2019). Suomen työelämästä Euroopan paras Työelämä 2020 -hanke osana työelämän kehittämisen jatkumoa. *Työvoimapoliittinen aikakausikirja 1 / 2019* 29–37. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-418-1>

Kohti innostuksen spiraaleja Saatavissa 13.4.2020: Kohti innostuksen spiraaleja lähteessä oikea linkki: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>

Koivumäki, J. & Pyöriä, P. (2013). Trust in Management under Post-bureaucratic Conditions: The Case of Finnish Civil Servants. *International Journal of Organizations*, (11), 111-130. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.17345/rio11.111-130>

Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. University of Tampere; Tampere University Press. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5943-1>

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere: Tampere University Press: Taju [jakaja].

Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10(4), pp. 302-317. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>

Koskela, L.J. & Howell, G. (2002) The underlying theory of project management is obsolete. In: The PMI Research Conference, June 2002, Seattle, Washington

Koski-Heikkinen, A. (2014). Ammatillisen opettajan identiteetti ja auktoriteetti: Ammatilliset opettajat ja opiskelijat ideaalia ammatillista opettajuutta etsimässä. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Koski, P., Järvensivu, A. & Nikkanen, R. (2014). Organisatoriset käytännöt, yrityksen suorituskyky ja työhyvinvointi - löytyykö yhteistä? *Hallinnon tutkimus* 33(2), 85–101. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1642410>

Krajcsák, Z. (2018), "Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 No. 3, pp. 398-414. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1174>

Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella: Murtuuko myytti? Tarkastelussa terveysterveys- ja sosiaaliala*. Väitöskirja Vaasa Vaasan yliopisto. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-639-5>



Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos.

Kulkarni, S.V. & Jenamani, M. (2008). Make-or-buy: a case study at an Indian automobile company, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1, Iss: 3 pp 268-287

Kuntaliitto, saatavissa 18.3.2020: [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ervat\\_Sairaanhoitopiirit2019.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ervat_Sairaanhoitopiirit2019.pdf)

Kunta10 tutkimus. Oksanen, T., Ruonti, H., Aalto, V., Vesa, S. & Olin, N. (2016). Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/kunta10-tutkimus/>

Kunta-alan työolobarometri 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2010 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä 16.2.2011. Saatavissa 13.4.2020: [http://www.skillmotor.com/wp-content/uploads/2016/10/Hoiva\\_Tuta\\_loppuraportti\\_2011.pdf](http://www.skillmotor.com/wp-content/uploads/2016/10/Hoiva_Tuta_loppuraportti_2011.pdf)

Kunta-alan ja valtion eläköitymisennuste 2020–2039 Saatavissa 13.4.2020: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tama-on-keva--tiedostot/kunta-alan-ja-valtion-elakoitymisennuste-2020-2039.pdf>

Kuriakose, V., Sreejesh, S., Jose, H., M.R. A. & Jose, S. (2019). Process conflict and employee well-being: An application of Activity Reduces Conflict Associated Strain (ARCAS) model. *International Journal of Conflict Management*, 30(4), pp. 462-489. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2018-0142>

Kuparinen, R. (2005). "Ei meidän naapuriin" Tapaustutkimus asukas yhteisön suhtautumisesta kehitysvammaisten asuntolan rakentamiseen. Helsinki: Kehitysvammaliiton tutkimusyksikkö Kotu.

Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot* (1. painos.). Talentum

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (1): 3–11.

Kynkäs, H., Elo, S., Pölkki, T. & Kääriäinen, M. (2011). Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23: 2, 138–139. Saatavissa 13.4.2020: [https://www.researchgate.net/profile/Tarja\\_Poelkki/publication/261723764\\_Sisallontanalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessa\\_tutkimuksessa/links/551boad80cf2fdce84384f32.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisallontanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551boad80cf2fdce84384f32.pdf)

Kwiatosz-Muc, M., Fijalkowska-Nestorowicz, A., Fijalkowska, M., Aftyka, A. & Kowalczyk, M. (2017). Stress Prevalence and Stressors among Anaesthesiology and Intensive Care Unit Workers: A Multicentre Survey Study. *Australian Critical Care*: 31: 6, 30. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.aucc.2017.11.001>

Lahelma, E., Uusitalo, H. & Martikainen, P. (2012). Longer work careers through tackling socioeconomic inequalities in disability retirement. *European journal of public health*, 22(3), 299. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cks048>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.

Laine M, Kokkinen L, Kaarlela-Tuomaala A ym. (2011). *Sosiaali- ja terveysalan työölot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa 13.4.2020: [https://www.researchgate.net/profile/Lauri\\_Kokkinen/publication/49288122\\_Sosiaali-\\_ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot-2010.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/49288122_Sosiaali-_ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265d0cf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot-2010.pdf)

Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdotja tutkimassa*. Turun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja–Annalis Universitatis Turkuensis, Sarja C 372. ISBN 978-951-29-5569-5 (Painettu / Print) ISBN 978-951-29-5570-1 (Sähköinen / PDF) ISSN 0082-6995 Painosalama Oy – Turku

Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M. & Ruottu, T. (2016). *Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa: Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet*. sosiaali- ja terveysministeriö.

Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Lampinen, M., Suutala, E. & Konu, A. I. (2017). Sense of community, organizational commitment and quality of services. *Leadership in Health Services*, 30(4), pp. 378–393. doi:10.1108/LHS-06-2016-0025

Lassila, J. Määttänen, N. & Valkonen, T. (2015) *Työeläkeuudistus 2017: vaikutukset työuriin, tulonjakoon ja julkisen talouden kestävyYTEEN*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 1/2015. Helsinki: Valtioneuvosto.

Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, p. 485.

Lau, C. & Woodman, R. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management journal*, 38(2), 537-554. <https://doi.org/10.2307/256692>

Laurila, M., yliopisto, V. & Vaasa, U. o. (2017). "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>:

Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1969). Impact of employee participation in the development of pay incentive plans: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 467–471. <https://doi.org/10.1037/h0028657>

Lee, M. (2019). Nurses' emotions, emotion regulation and emotional exhaustion. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1409-1421. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1452>

Lee, Y. (2019). JD-R model on psychological well-being and the moderating effect of job discrimination in the model. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), pp. 232-249. Saatavissa 13.4.2020: <https://10.1108/EJTD-07-2018-0059>

Lehto, A. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, K.; & Viitala, R. (2016). Enemmän tulosta vähemmällä väellä. *Hallinnon tutkimus* 2, 117–131. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001293884>

Lehtonen, L. (2014). Luento, ei julkinen lähde.

Lehtonen, L. (2020). HUS *Diagnostiikkakeskuksen organisaatio 1.1.2020*. Ei julkinen lähde.

Levy, J.S. (2008). Case Studies: Types, Designs, and Logics of Inference. *Conflict Management and Peace Science* 25:1, 1–18.

Levy M, Robb M, Allen J, Doherty C, Bland J & Winter R (2000). A randomised controlled evaluation of specialist nurse education following accident and emergency department attendance for acute asthma. *Respiratory Medicine* 94: 900–908. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1053/rmed.2000.0861>

Lindenberg, S. (2008). Social Rationality Semi-Modularity and Goal-Framing: What is it all about? *Analuse & Kritik* 30 / 2008 669–687.

Lindström, K., Hottinen, V., Kivimäki, M. & Länsisalmi, H. (1997). *Terve Organisaatio -kysely*. Menetelmän perusrakenne ja käyttö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lines, B. C., Sullivan, K. T., Hurtado, K. C. & Savicky, J. (2015). Planning in Construction: Longitudinal Study of Pre-Contract Planning Model Demonstrates Reduction in Project Cost and Schedule Growth. *International journal of construction education and research*, 33(5), 21-39. <https://doi.org/10.1080/15578771.2013.872733>

Liukkonen, P. (2006). Työhyvinvoinnin mittarit: Menetelmät, eurot, päätelmät. Helsinki: Talentum.

Liukkonen, P. (2008). *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum.

Locke, E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.

Lucia-Casademunt, A., Cuéllar-Molina, D. & García-Cabrera, A. (2018), "The role of human resource practices and managers in the development of well-being: Cul-

tural differences in the changing workplace", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 716-740. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2017-0054>

Lukka, K. & Kasanen, E. (1993). *Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä*. Liiketalouden aikakauskirja 42: 4, 348–381

Lunkka, N., Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa: Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. *Hallinnon tutkimus*, 36(3), 150–165.

Luthans, F., Avolio, B. J. & Youssef, C. M. (2007). *Psychological capital*. Oxford: Oxford University Press. Saatavissa 13.4.2020: [http://www.academia.edu/download/43468935/\\_Fred\\_Luthans\\_Carolyn\\_M.\\_Youssef\\_Bruce\\_J.\\_Avolio\\_\\_BookFi.org.pdf](http://www.academia.edu/download/43468935/_Fred_Luthans_Carolyn_M._Youssef_Bruce_J._Avolio__BookFi.org.pdf)

Luhtasela, S., Raheem, O. & Salin, S. (2017 /4). Tampereen yliopiston laboratoripalveluiden muutosjohtamisen toteuttaminen: työntekijöiden näkökulma. *Hallinnon Tutkimus*, 279–280.

Maccoby, M. (1990). *Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen*. Helsinki: Otava.

Malik, M. & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), pp. 1031-1036. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.08.2442>

Manka, M. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.

Manka, M. (2007). *Työrauhan julistus: Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.

Manka, M-L. (2011). *Työn ilo*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy

Manka, M. (2012). *Työn ilo* (3. p. ed.). Helsinki: Talentum Media.

Manka, M. & Siekkinen, P. (2008). Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie. *Työelämän tutkimus*, 6(2),

Manka, M-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. (2013). *Perusasioista pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva*. Kunnallisalan kehittämissäätiö: Sastamala

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö: Tampere. Saatavilla 13.4.2020: [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)

Manka, M. & Hakala, L. (2011). *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Saatavissa 11.4.2019. <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012) *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Saatavissa 2.3.2020 <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- Manka, M-L & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum pro
- Manka, M. & Partti, K. (2011). *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro.
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Saatavissa 13.4.2020: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87454/46354>
- Martikainen, L. (2006). *Suomalaisten nuorten aikuisten elämään tyytyväisyyden monet kasvot* (väitöstutkimus). Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 287: Jyväskylä. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-2574-9>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunta: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.
- Martinsuo, M., Gerald, J., Gustavsson, T. K. & Lampel, J. (2020). Editorial: Actors, practices, and strategy connections in multi-project management. *International journal of project management*, 38(7), 389-393. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.001>
- Marx, K. (1974a): *Pääoma. Kansantaloustieteen arvostelua*. Osa 1: Pääoman tuotantoprosessi. Valmistanut painoon Friedrich Engels. Suom. O. V. Louhivuori, T. Lehén, M. Ryömä. Moskova: Edistys, 1974. (Alkuteos *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie: Erster Band: Der Produktionsprozeß des Kapitals* julkaistu 1867.)
- Matikainen, E. (1995). *Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla*. Teoksessa: Hyvä työkyky, 47–59. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos. Martimo, K., Antti-Poika, M., Aaltonen, M., & Uitti, J. (2010). Työstä terveyttä ([Uud. laitos], 1. p. ed.). Helsinki: Duodecim.
- Mattila, A. (2018). *Stressi*. Saatavilla 10.3.2021 [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk00976](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00976)
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C. & Cox, R. (1987). *Motivation and personality* (Third edition.). New York: Longman, an imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Mauno, S. (2000). Työn epävarmuus työn stressitekijänä työn ja perheen vuorovaikutuksen viitekehyksessä. *Psykologia* 35(2):163–169.

Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A. & Nätti, J. (2005) Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14:3, 209-237. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1080/13594320500146649>

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). *Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study*. Saatavissa 13.4.2020: doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>

Melin, H., Blom, R. & Kiljunen, P. (2007). *Suomalaiset ja työ: Raportti ISSP 2005 Suomen aineistosta*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: Taju [jakaja].

Melin, H. (2012). *Pystyykö ammattiyhdistysliike uudistumaan?* Teoksessa: Palkka työstä. Ay-liike ja edunvalvonnan uudet muodot. Helander, M. & Nyman, M. (Toim.). Työväen Sivistysliitto TSL. (2012). Helsinki: Into Kustannus Oy. 15–34.

Melkas, H. (2004). *Towards holistic management of information within service networks: Safety telephone services for ageing people* Available from Aaltodoc. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-001192> [urn]

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78. 538–551.

Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (3. laitos ed.). Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Miller, J. (2016), "The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 No. 3, pp. 289-311. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-004>

Mitchell, T. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), 7(000001), 80.

Mor barak, M. Nissly & Levin (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social Service Review*, 75(4), 625-661. Saatavissa 13.4.2020: doi:10.1086/323166

Mäki, J., Viitala, T., Tuomi, J., ammattikorkeakoulu, T. & Sciences, T. U. o. A. (2018). *Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista*. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Mäkikangas, A. (2007). *Personality, well-being and job-resources. From negative paradigm towards positive psychology*. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 320. Jyväskylä: University of Jyväskylä  
Saataavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3011-0>

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). *Hyvinvointi työssä*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). *Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat*. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstäsi. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 103–125.

Mäkikangas, A., Mauno, S., Selenko, E., & Kinnunen, U. (2019). Toward an understanding of a healthy organizational change process: A three-wave longitudinal study among university employees. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 204–212. Saataavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1037/stro000059>

Mäkinieimi, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mäkinieimi, J., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M. (2015). *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Helsinki: KAKS-Kunnallisalan kehittämissäätiö. Saataavissa 13.4.2020: <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Mäkitalo, J. (2008). *Työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen perusteet*. Teoksessa Mäkitalo, J. & Paso E.: Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto. Verve, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto:10–45.

Määttä, J., Accounting, T. l. -. D. o. E. a., Administration, K. j. h. t. -. F. o. E. a. & Tampere, U. o. (2010). *Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen*. Tampere University Press.

Newton, C., Teo, STT., Pick, D., Yeung, M & Salamonson, Y. 2013. Flexibility in change practices and job outcomes for nurses: Exploring the role of subjective fit. *Journal of Advanced Nursing* 69 (12), 2800–2811.

Niazi, M., Mahmood, S., Alshayeb, M., Qureshi, A. M., Faisal, K. & Cerpa, N. (2016). Toward successful project management in global software development. *International journal of project management*, 34(8), pp. 1553-1567. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.008>

Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.

- Nijboer, K., Senden, S. & Telgen, J. (2017). Cross-country learning in public procurement: An exploratory study. *Journal of Public Procurement*, 17(4), pp. 449–482. <https://doi.org/10.1108/JOPP-17-04-2017-001>
- Nummenmaa, T., Konttinen R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY, Porvoo.
- Ochoa, P. (Ed.), Lepeley, M.T. (Ed.), & Essens, P. (Ed.). (2019). *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace*. London: Routledge. Saatavissa 13.4.2020. <https://doi.org/10.4324/9780429470523>
- Ogbonnaya, C., Gahan, P. & Eib, C. (2019). Recessionary changes at work and employee well-being: The protective roles of national and workplace institutions. *European Journal of Industrial Relations*, 25(4), 377–393. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1177/0959680119830885>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Porvoo. Sanoma Pro.
- Ollila, S., Vaasan yliopisto, & University of Vaasa. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa: Tukea johtamisaamiselle*. Vaasan yliopisto. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018061926077>
- Oksanen, A. (2009). *Kuntien yleiset hankintaohjeet* (2. uud. p.). Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Orsila, R., Luukkaala, T., Manka, M. & Nygard, C. (2011). A new approach to measuring work-related well-being. *International journal of occupational safety and ergonomics: JOSE*, 17(4), 341. <https://doi.org/10.1080/10803548.2011.11076900>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä* (2. uud. p. ed.). Helsinki: [WSOY]: WSOYpro: [Suomen ekonomiliitto].
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, L. (2009). *Työnsä kokoinen ihminen*. Helsinki: Tammi.
- Pakarinen, T. & Hakonen, N. (2018). *Työn murros haastaa henkilöstöjohtamisen. Utta kunnasta*. Kuntaliiton julkaisusarja 9 / 2018:
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pardee, Ronald L. (1990) Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
- Parent-Lamarche, A. & Marchand, A. (2019). "Well-being at work from a multi-level perspective: what is the role of personality traits?", *International Journal of*



*Workplace Health Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 298-317. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0066>

Peltomäki, P. (toim.) (1999). 10 vuotta tyky-toimintaa: Työkykyä ylläpitävä toiminta uudistuu: seminaariraportti, Turku 3.-4.12.1998. Työterveyslaitos: Sosiaali- ja terveysministeriö: Kansaneläkelaitos.

Piitulainen, S. Mauno, S., & Kinnunen, U. (2002). Työn stressitekijöiden ja hyvinvoinnin arvioiminen PMI-kyselyllä. Kyselyn luotettavuuden arviointi ja stressikemusten eriytyminen taustatekijöiden mukaan. *Työ & Ihminen*, 16, 29–42.

Piergiorgio, C. (2003). *Social Researc: Theory, Methods and Techniques*. London. SAGE

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991). *Ihmisten johtaminen*. Helsingissä: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1992). *Oppimismotivaatio: Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta*. Helsinki: Otava.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013). Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareille. *Psykologia* 48 (2): 88–101. Saatavissa 13.4.2020: [https://www.researchgate.net/profile/Jari\\_Hakanen/publication/237085273\\_Tyon\\_imun\\_ja\\_ystavallisuuden\\_siirtyminen\\_tyopareilla/links/02e7e51b6b4c4b88fb000000/Tyoen-imun-ja-ystaevaellisuuden-siirtyminen-tyopareilla.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jari_Hakanen/publication/237085273_Tyon_imun_ja_ystavallisuuden_siirtyminen_tyopareilla/links/02e7e51b6b4c4b88fb000000/Tyoen-imun-ja-ystaevaellisuuden-siirtyminen-tyopareilla.pdf)

Perhoniemi, R., Blomgren, J., Jäppinen, S. & Virta, L. (2020). *Sairauspäivärahojen kustannukset maakunnittain vuonna 2019*. Kelan tutkimus.

Perkka, K. (1984) *Työ ja työsuojelu*. Helsinki.

Perko, K., & Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla*. Tampereen yliopisto. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9296-9>

Piirainen, H., Hirvonen M. & Elo, A. L. (2003). *The Work and Health interview study*. Finnish Institute of Occupational Health, Basic report. Helsinki

Pinto, M. & Pinto, J. (1990). Project Team Communication and Cross-Functional Cooperation in New Program Development. *The Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200. [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(90\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0737-6782(90)90004-X)

Pitkäranta, A. (2010). *Laadullisen tutkimuksen tekijälle, työkirja*. Satakunnan AMK. Saatavissa 22.3.2020: [https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)

PMBOK, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide - 3 rd Edition*, PMI Inc., 2004

Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of psychology*, 42(1), 51-78. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.000411>

Potipiroon, W. & Ford, M.T. (2019). Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated? *J Occup Organ Psychol*, 92: 873–896. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1111/joop.12263>

Pursio, H. (2021). Työkyky ja työkuormituksesta palautuminen: Työn vaatimukset ja voimavarat muuttuneessa metsänhakuuutyössä. Tampereen yliopisto väitöskirjat 491.

Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J. & Mccray, G. E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International journal of project management*, 33(1), pp. 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.003>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P. (toim.) (2017). *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.

Pöyhönen, T. (1975). *Työtyytyväisyyden teoreettinen tarkastelu*. Työterveyslaitoksen tutkimuksia 114. Helsinki: Työterveyslaitos

Rahimi, I., Divsalar, K., Rezvani, M. & Aramoon, S. S. (2016). The Relationship between Lifeguards' Needs and Their Job Satisfaction Based on Maslow's Hierarchy of Needs. *Report of health care*, 2(2), 23–30.

Rajala, T. (2001). *Henkilöstö kunnan voimavarana*. Teoksessa Paavo Hoikka (toim.) Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy, 225–255.

Rantala, J. (2015). Eläkejärjestelmää on syytä arvioida monipuolisesti. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 111(1), 77–83.

Rantapelkonen, J., & Koistinen, L. (2016). *Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä*. Sotataidon laitos.

Paris, L. G. & Terhaar, M. (2011). Using Maslow's pyramid and the national database of nursing quality indicators to attain a healthier work environment. *Online journal of issues in nursing*, 16(1), 6. <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol16No01PPT05>

Rauhala, A. (2008). *The validity and feasibility of measurement tools for human resources management in nursing: Case of the RAFAELA system*. Väitöskirja Kuopio. Kuopion yliopisto. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1069-0>

Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita.

- Rauramo, P. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p.). Edita.
- Rapley, T. (2007). *Doing Conversation, Discourse and Document Analysis*. Lontoo: SAGE.
- Ravanti, E. & Pääkkönen, R. (2012). Työhyvinvoinnin tilannekuva: Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä: työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos.
- Reiner, M. D. & Zhao, J. (1999). The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police: A Test of Rival Theoretical Predictive Models. *Review of public personnel administration*, 19(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900301>
- Riikonen, E. (2003). *Henkinen hyvinvointi*. Kirjassa Riikonen, E. ym.: Työsuojelun perusteet. Työterveyslaitos: Helsinki: 74–89.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, S. (2003). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos Vammalan kirjapaino Oy.
- Rissanen, M. & Kaseva, E. (2014). Costs of labour input. Ministry of Social Affairs and Health, *Department for Occupational Safety and Health*. WEF 2015-2016. <https://stm.fi/menetetyn-työpanoksen-kustannukset>
- Robledo, E., Zappalà, S. & Topa, G. (2019). Job crafting as a mediator between work engagement and wellbeing outcomes: A time-lagged study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1376. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.3390/ijerph16081376>
- Rolfe, B., Segal, S. & Cicmil, S. (2017). The wisdom of conversations: Existential Hermeneutic Phenomenology (EHP) for project managers. *International Journal of Project Management*, 35(5), 739. <https://doi.org/10.1016/j.ijpro-man.2017.03.002>
- Routamaa, V. (2004). *Jaksa ja auta jaksamaan – turhaumien salaiset viestit*. Teoksessa Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen, 40–42. Toim. V. Routamaa, M. Järnlström, T. Hautala & K. Valkealahti. Vaasan yliopisto: Levón-instituutti. Julkaisu nro 23. Vaasa: Ykkös-Offset.
- Ruohotie, P. (1991). *Kannustava johtaminen* (4. p.). ORD-Finland.
- Räisänen, H., Busk, H., Alasoini, T., Kröger, T., . . . Tiainen, P. (2015). Työpoliittinen aikakauskirja. 2/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006a). Fenomenografia. Luku 2. kokonaisuudesta Teoria ja tutkimus. Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 22.3.2020).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006b). Fenomenografia. Luku 5. kokonaisuudesta Tutkussuunnitelmia. Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkokäyttö]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. (Viitattu 22.3.2020).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006 c). Fenomenografia. Luku 6. kokonaisuudesta Aineiston hankinta. Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [pdf-verkkokäyttö]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. (Viitattu 22.3.2020).

Saari, A., Ruokolainen, M., Taimio, H., Pirttilä, J. & Mauno, S. (2015). *Palvelumotivaatio ja työhyvinvointi terveydenhuollossa*. Helsinki: KAKS-Kunnallisen alan kehittämissäätiö.

Saari, T. & Ojala, S. (2011). Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet - uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 241–255.

Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). *Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?* Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. s. 41–60. Gaudeamus: Helsinki.

Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44.

Sanchez-Gomez, M., Giorgi, G., Finstad, G. L., Alessio, F., Ariza-Montes, A., Arcangeli, G. & Mucci, N. (2021). Economic Stress at Work: Its Impact over Absenteeism and Innovation. *International journal of environmental research and public health*, 18(5265), 5265. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105265>

Sandelin, P. (2007). *Kertomuksia psyykkisestä väkivallasta terveydenhuollon työ- ja opiskeluyhteisöissä*. Väitöskirja Acta Universitatis Ouluensis Medica D931. Oulun yliopistopaino, Oulu. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/urn:isbn:9789514284755>

Santala, R. (1996). Post-Acquisition Integration of strategic Management in an INC. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja, sarja A-2, 1996, Turku.

Samul, J. (2019). Spiritual leadership: Meaning in the sustainable workplace. *Sustainability*, 12(1), 267. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.3390/su12010267>

Sauni, R. (2019). Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Savolainen, P. & Ahonen, J. J. (2015). Knowledge lost: Challenges in changing project manager between sales and implementation in software projects. *International journal of project management*, 33(1), pp. 92-102. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.003>

Savolainen, P., Verner, J., Land, L. & Low, G. (2011). *What happens before a project starts? - Project start-up from the supplier perspective.*  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9790-6\\_52](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9790-6_52)

Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>

Schaufeli, W. Salanova, M. & Gonzalez-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organiz. Behav.*, 25: 293–315. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schindehutte, M. & Morris, M.H. (2009). Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 241-276

Schugk, J. luento 4.4.2017 elinkeinoelämän keskusliitto EK <http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/10/Ty%C3%B6kyjohtamisella-tuloksiin-170404.pdf> (Viitattu 14.3.2021)

Shafritz, J. M. & Ott J. S. (2001). *Classics of Organization Theory*. Fifth Edition. Wadsworth Group, United States of America

Siverbo, S. (2004). The purchaser-provider split in principle and practice: Experiences from Sweden. *Financial Accountability & Management*, 20(4), 401.

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin.* Gaudeamus Helsinki University Press.

Seligman, M. (2011). *Flourish A. Visionary New Understanding and Well-Being.* New York. Free Press.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14. Saatavissa: <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.5>

Serhan, C. & Tsangari, H. (2019). Reliability and validity of a modified job diagnostic survey for fresh graduates' retention. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(5)

Sennehed, C., Gard, G., Holmberg, S. et al. “Blue flags”, development of a short clinical questionnaire on work-related psychosocial risk factors - a validation study in primary care. *BMC Musculoskeletal Disord* 18, 318 (2017). Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1186/s12891-017-1677-z>

Setälä, M. (1999). *Seireenien laulut: Muutoksen läpivienti johdon työnä* (3. p. ed.). Tampere: Tampereen aluetyöterveyslaitos

Sharvari, K. & Kulkarni, D. G. (2019). Gap analysis of Soft skills in the curriculum of Higher Education (A case study of Management Institutes in Karnataka). *Advances in Management*, 12(1), 64-67.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

Silvennoinen-Nuora, L. (2010). *Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa - mikä mahdollistaa vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin*. Väitöskirja. University of Tampere; Tampere University Press. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8251-9>

Siltala, J. (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivalttioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsingissä: Otava.

Sinisammal, J. Belt, P., Autio, T., Härkönen J. & Möttönen, M. (2011) *Premissi* (4).

Sintonen, H. & Pekurinen, M. (2009). *Terveystaloustiede*. WSOY.

Sinokki, M. (2011). Sosiaaliset tekijät työssä ja työntekijöiden terveys. *Työelämän tutkimus* 9: 2, 174-179. Saatavissa 13.4.2020: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87345/46269>

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress*, 24:2, 107-139, Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Smollan, RK. & Sayers, JG. 2009. Organizational culture, change and emotions: a qualitative study. *Journal of Change Management* 9 (4), 435-457.

Stackpole, C. S. (2013). *A User's Manual to the PMBOK Guide*.

Stefan, S. C., Popa, Ş. C. & Albu, C. F. (2020). Implications of maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 124-143. <https://doi.org/10.24193/tras.59E.7>

Stenman, P., Vähäkangas, P., Salo, P., Kivimäki, M. & Paasivaara, L. *Hoitotiede; Henkilöstön työtyytyväisyys vanhustenhuollossa - kohti kuntoutumista edistävän hoitotyön toimintamallin käyttöönottoa/Employees' job satisfaction in elderly care-Towards the implementation of a rehabilitation care practice model Hoitotiede; Kuopio Vol. 27, Iss. 1, (2015): 31-42.*

Stone, D. L. & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 139-145. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>

Sosiaali- ja terveysministeriö Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman ohjausryhmä Saatavilla 10.1.2022: <https://valtioneuvosto.fi/en/project?tunnus=STM026:00/2020>)

Soumyaja, D., Kamalanbhan, T.J. & Bhattacharyya, S. (2011). Employee commitment to organizational change: Test of the three-component model in indian context. *Journal of Transnational Management*, 16(4), 239-251. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1080/15475778.2011.623654>

Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press

Suutarinen, M., Vesterinen, P. & JTO. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Johtamistaidon opisto Helsingissä: Otava.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiajan työelämä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Sosiaali- ja terveysalojen työolot 2010 (Saatavissa 13.4.2020: [https://www.researchgate.net/profile/Lauri\\_Kokkinen/publication/49288122\\_Sosiaali-ja\\_terveysalan\\_tyoolot\\_2010/links/5466265docf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot-2010.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lauri_Kokkinen/publication/49288122_Sosiaali-ja_terveysalan_tyoolot_2010/links/5466265docf25b85d17f59b5/Sosiaali-ja-terveysalan-tyoeolot-2010.pdf))

Sädevirta, J. (2000). Työkykyä ylläpitävä toiminta henkilöstövoimavaran strategisen johtamisen tutkimisen kannalta. Kuntien Eläkevakuutuksen julkaisuja 3tai2000: 61–84.

Swan, J., Scarbrough, H. & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? *Management Learning*, 41(3), 325. <https://doi.org/10.1177/1350507609357003>

Taanila, A. (2012). Akin menetelmäblogi, saatavissa 24.3.2020: <https://tilastoapu.wordpress.com/2011/10/18/mielipideasteikon-keskiarvo/>

Tang, Y., Chen, Y., Hua, Y. & Fu, Y. (2020). Impacts of risk allocation on conflict negotiation costs in construction projects: Does managerial control matter? *International journal of project management*, 38(3), pp. 188–199. doi: 10.1016/j.ijproman.2020.03.002

Tarjouspyyntö 21232 HUS-Logistiikka liikelaitos Hankintayksikkö

Tarkkonen, J. (2005). Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla: Työsuojeluvallatuetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Tarkkonen, J. (2016). "Näin on tehty ennenkin": Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Saatavissa 13.4.2020: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-886-2>

Taylor, J. (2020). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/0020852320934536>

Tilastokeskus, 2019 [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html#Bruttokansantuote%20markkinahintaan](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#Bruttokansantuote%20markkinahintaan)

Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan: Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Turpeinen, M. & Koskela, I. (2017). Onko pakko? Onko mahdollista? Osataanko? Halutaanko? *Hallinnon tutkimus* 3, 197–212. Saatavissa 14.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2514310>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Turner, J. R. (2014). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Gower

Turner, J. & Cochrane, R. (1993). Goals-and-methods matrix: Coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11(2), 93. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H)

Tuunainen, A., Akila, R. & Räisänen K. (2011). Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim* 127: 11, 1139–1146

Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A. & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health*, 25: 287–296. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1002/smi.1282>

Toropainen, M. (1990). *Viihtyminen työelämässä*. Teoksessa Eläkevakuutusosakeyhdistys Ilmarinen (toim.) Työn ilo tekemisen vapaus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy, 118–123.

Työilmapiiri, Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu Finto. Saatavissa 14.3.2020: <http://finto.fi/tsr/fi/page/p13057>

Työ ja terveys Suomessa 2006 Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista 2006. Työelämän kehittämistrategia vuoteen 2020. Työelämähanke 2020-hanke. Saatavissa 13.4.2020: <https://tem.fi/tyoelama-2020-2013-2019->

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>



Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitoksen julkaisu *Työ ja terveys Suomessa 2012 Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista* Saatavissa 13.4.2020:  
[http://urn.fi/URN:\[ISBN%20\(pdf\)%20978-952-261-302-8\]](http://urn.fi/URN:[ISBN%20(pdf)%20978-952-261-302-8])

Työterveyslaitos, Ilmarisen työkykytalo. Saatavissa 25.2.2020:  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos/EU-rahoitusohjelma (2009). Raportti.

Työterveyslaitos, saatavissa 10.1.2022: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>

Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Saatavissa 13.4.2020: [https://ttk.fi/files/6398/esimies\\_eurot\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6398/esimies_eurot_netti.pdf)

Työturvallisuuslaki 783/2002. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työolobarometri 2017. Lyly–Yrjänäinen, M. (2018). Saatavissa 22.2.2020:  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>

Työolobarometri 2018. Lyly–Yrjänäinen, M. (2019). Saatavissa 22.2.2020:  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

Työolobarometri 2018, loppuraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Saatavissa 8.5.2021: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-454-9>

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 Saatavissa 9.12.2020  
<https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf>

Utriainen, K. (2009). *Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä*. Oulu: Oulu university press. Saatavissa 14.4.2020: <http://urn.fi/urn:isbn:9789514291128>

Utriainen, K & Kyngäs, H. (2008). Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*. Vol. 20. No 1, 36–47.

Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/12, 346–363. Valtioneuvoston kanslia

Valtion virkamieslaki 750/1994. Saatavissa 14.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>

Van Der Voet, J. & Van de Walle, S. (2018). How Cutbacks and Job Satisfaction Are Related: The Role of Top-Level Public Managers' Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), pp. 5-23.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X15609409>

Van Hooff, M.L.M. & De Pater, I.E. (2019), Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: The moderating role of need strength. *J Occup Organ Psychol*, 92: 1027-1035. Saatavissa 13.4.2020: <https://doi.org/10.1111/joop.12260>

Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A.B., Tavares, S.M. and Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the Universality of Job Resources: Why, When, and For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69: 5–29. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1111/apps.12211>

Varila, J. & Lehtosaari, K. (2001). Työnilo - ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation onnelan vaatimaa? Joensuu: Joensuun yliopisto.

Vartiovaara, I. (1996). Burnoutista jaksamiseen: Aika itkeä, aika iloita. Otava.

Vesterinen, P. (2013). *Työhyvinvoinnin edistäminen*. M. Helsiä & S. Salojärvi (Toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 267–278.

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2017). *Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa*. Teoksessa: Inga Nyholm, Arto Haveri, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom (Toim.). Tulevaisuuden kunta, 448c464. ACTA 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Viglione, J., Blasko, B. L. & Taxman, F. S. (2018). Organizational Factors and Probation Officer Use of Evidence-Based Practices: A Multilevel Examination. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), 1648–1667. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1177/0306624X16681091>

Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Vesterinen, P. (2013). *Työhyvinvoinnin edistäminen*. M. Helsiä & S. Salojärvi (Toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Vantaa: Hansaprint Oy, 267–278.

Westland, J. (2006). *The Project Management Life Cycle*, Kogan Page Limited.

Vuori, J. (2016). Kuoleva tiede: toimi, laajenna teoriaa ja unohda tieteellisen tiedon kasvu. *Hallinnon tutkimus* 35: 3, 187–188. Saatavissa 14.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1813735>

- Vuorinen, R., Tuunala, E. & Mikkonen, V. (1997). *Psykologian perusteet: Psyhyke - mielen maailma* (1.–9. p.). Helsinki: Otava.
- Väänänen, E. (2017). Utilization of private purchasing best practices in procurement of services in Finnish municipalities. The case of housing services for the elderly. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7334-7>
- Väänänen, A., Toivanen, M. & Lallukka, T. Lost in Autonomy – Temporal Structures and Their Implications for Employees’ Autonomy and Well-Being among Knowledge Workers. *Occup Health Sci* 4, 83–101 (2020). <https://doi.org/10.1007/s41542-020-00058-1>
- Walsh, MM. & Arnold, KA. The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress Health*. 2020; 1– 12. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- van der Voet, J., & Van de Walle, S. (2018). How cutbacks and job satisfaction are related: The role of top-level public managers’ autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 5-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X15609409>
- Waris, K. (1999). Mental well-being at work: A sign of a healthy organisation and a necessary precondition for organisational development. Helsinki: Finnish *Institute of Occupational Health*. Saatavissa 14.4.2020: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201202011280>
- Waris, K. (2001). Näköaloja työelämään: Kuormittuminen voimavaraksi. Työterveyslaitos.
- Weber, M. (1990). Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Helsinki. WSOY.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1177/105960117600100405>
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Williams, S. & Cooper, C. L. (1998). Measuring occupational stress: Development of the pressure management indicator. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 306. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.306>
- Wondimu, P.A., Hosseini, A., Lohne, J., Hailemichael, E. & Lædre, O. (2016). “Early Contractor Involvement in Public Infrastructure Projects.” In: *Proc. 24th Ann. Conf. of the Int’l. Group for Lean Construction*, Boston, MA, USA, sect.3 pp. 13–22.
- Xerri, M., Ben, F.-W., Brunetto, Y., Crossan, F. and Beattie, R. (2019). "Comparing the impact of management on public and private nurses in Bangladesh", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32 No. 7, pp. 741-758. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2019-0023>

Xu, X., Jiang, L. & Wang, H.-J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *J Occup Organ Psychol*, 92: 848–872. Saatavissa 14.4.2020: <https://doi.org/10.1111/joop.12277>

Yhteistoimintalaki yrityksissä 334/2007. Saatavissa 13.4.2020: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

YSO, yleinen suomalainen ontologia. Saatavissa 24.2.2020: <https://finto.fi/ysso/fi/search?clang=fi&q=ty%C3%B6hyvinvointi>

Yrjänheikki, E. & Savolainen, H. (2000). Occupational Safety and Health in Finland. *Journal of Safety Research*, Vol. 31 (4): 177 – 183. Saatavissa 18.4.2020: [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(00\)00039-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(00)00039-6)

Yu, F., Raphael, D., Mackay, L., Smith, M. & King, A. (2019). Personal and work-related factors associated with nurse resilience: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 93, pp. 129-140. Saatavissa 18.4.2020: doi: 10.1016/j.ijnurstu.2019.02.014

Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*. 5th edition. Los Angeles: Sage.

Zaffar, J., Naeem, M. & Jamal, W. (2018). Organizational diagnosis using weisbord model: A comparative study of health sector in peshawar. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 43-52. Saatavissa 14.4.2020: <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/46>

Zwikael, O., Chih, Y. & Meredith, J. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36(4), 650-658. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.01.002>

Österberg, M. (2009). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (3. p. ed.). Helsinki: Kauppakamari.

## Liitteet

## LIITE 1. TOB-tulokset kooste vuodet 2012–2016

Yhdistelmäraportti	2012	2013	2014	2015	2016
Henkilömäärä vastanneet	407	468	462	524	750
<b>JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ</b>	3,53	3,53	3,59	3,40	3,22
1. HUS:n arvot tulevat näkyviksi HUS-kuntayhtymän johdon toiminnassa	3,38	3,44	3,41	3,27	3,14
2. HUS:n arvot tulevat näkyviksi sairaanhoitoalueeni / liikelaitokseni johdon toiminnassa	3,36	3,31	3,28	3,24	2,97
3. Saan tietoa HUS:ssa tapahtuvista muutoksista	3,45	3,57	3,39	3,30	3,13
4. Saan riittävästi omassa työssäni tarvittavaa tietoa	3,74	3,69	3,66	3,53	3,46
5. Toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa omassa tulosyksikössäni	3,72	3,72	3,76	3,67	3,41
<b>OMAN TYÖYKSIKÖN TOIMINTA</b>	3,70	3,76	3,81	3,58	3,45
6. Olen selvillä työyksikköni toiminnan tavoitteista	4,06	4,06	4,12	3,87	3,81
7. HUS:n arvot ohjaavat työyksikköni toimintaa	3,64	3,64	3,83	3,56	3,38
8. Työyksikköni toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa	3,81	3,81	3,90	3,76	3,56
9. Työyksikköni päivittäisen toiminnan johtamisen ja organisointi on tarkoituksenmukaista ja selkeää	3,33	3,37	3,35	3,10	2,98
10. Työyksikköni resursseja käytetään tehokkaasti	3,55	3,73	3,68	3,50	3,37
11. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä	3,80	3,91	3,96	3,67	3,62
<b>ESIMIESINDEKSI (hallinnollinen esimies)</b>	3,58	3,69	3,69	3,37	3,33
12. Esimieheni on tavoitteellinen johtaja	3,65	3,87	3,84	3,55	3,53
13. Esimieheni on oikeudenmukainen	3,70	3,94	3,96	3,64	3,62
14. Esimieheni on kannustava ja tukee tarvittaessa	3,67	3,78	3,85	3,35	3,45
15. Esimieheni antaa palautetta	3,49	3,44	3,21	3,06	3,01
16. Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä (esim. työntekijöiden terveys, turvallisuus)	3,48	3,61	3,69	3,36	3,24
17. Olen tyytyväinen työyksikköni / osastoni johtamiseen	3,54	3,67	3,63	3,28	3,14
<b>VUOROVAIKUTUS TYÖYKSIKÖSSÄ</b>	3,41	3,46	3,42	3,31	3,22
18. Eri ammattiryhmien välinen yhteistyö toimii työyksikössämmme hyvin	3,81	3,88	3,78	3,81	3,73

19. Työyksikössäni saa kiitosta onnistumisesta	2,94	3,09	2,96	2,88	2,77
20. Koen työyksikköni ilmapiirin hyväksi	3,58	3,68	3,72	3,45	3,36
21. Minulla on mahdollisuus olla mukana omaa työtäni koskevien muutoksien suunnittelussa	3,32	3,19	3,22	3,08	3,01
<b>TYÖN HAASTEELLISUUS</b>	4,11	4,19	4,15	4,01	3,87
23. Minulla on mahdollisuus toimia itsenäisesti työssäni	4,17	4,21	4,14	4,11	4,07
24. Olen tyytyväinen työhöni	4,03	4,10	4,12	3,88	3,72
25. Koen työni merkitykselliseksi ja innostavaksi	4,16	4,27	4,21	4,06	3,83
<b>AMMATILLINEN ITSETUNTO</b>	4,05	4,16	4,11	3,94	3,81
26. Tietoni ja taitoni ovat riittäviä työtehtävieni hoitamiseen	4,31	4,43	4,37	4,33	4,22
27. Minulla on hyvät ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni	3,63	3,71	3,63	3,38	3,36
28. Olen ylpeä työstäni	4,20	4,34	4,32	4,11	3,86
<b>TYÖKYKY</b>	4,19	4,19	4,22	4,08	3,91
29. Koen jaksavani työssäni hyvin	4,00	3,99	4,06	3,87	3,64
30. Työkykyni työn fyysisiin vaatimuksiin nähden on hyvä	4,37	4,35	4,37	4,25	4,15
31. Työkykyni työn henkisiin vaatimuksiin nähden on hyvä	4,31	4,23	4,23	4,11	3,94
<b>ERGONOMIAONGELMAT</b>	2,66	3,18	3,19	3,34	3,39
32a. Työtilojen toimivuus		3,09	3,14	3,34	3,36
32b. Työprosessien sujuvuus		3,55	3,64	3,56	
32c. Työpisteiden mitoitus		2,95	2,94	3,09	
32d. Työvälineiden helppokäyttöisyys		3,81	3,78	3,76	
33. Työssäni esiintyy ergonomisia ongelmia	2,96	3,12	2,80	2,86	
33a. Olen saanut tietoa ja ohjeistusta työergonomian parantamiseksi esim. apuvälineiden käytöstä		2,56	2,84	2,98	3,16
<b>YLIKUORMITUS TYÖSSÄ</b>		3,52	3,49	3,39	3,12
34. Tunnen olevani yllirasittunut	2,57	3,52	3,50	3,39	3,06
35. Pidän työmäärääni kohtuuttomana	2,46	3,52	3,48	3,39	3,18
<b>HÄIRIÖTEKIJÄT</b>	1,23	4,75	4,84	4,75	4,78
36. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää (työpaikkakiusaamista) viimeisten 12 kk aikana	1,38	4,55	4,70	4,56	4,65
38. Olen kokenut työssäni itseeni kohdistuvaa väkivaltaa/väkivallan uhkaa viimeisten 12 kk aikana	1,05	4,94	4,97	4,94	4,90

## LIITE 2. Kyselyn saatekirje vastaamiseen



- ▶ Kutsun Teidät osallistumaan väitöskirjatutkimukseeni. Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä.
- ▶ Teoriatausta tutkimukselleni on Simonin rationaalinen päätöksentekoteoria.
- ▶ Tutkimuksen tarkoituksena / tavoitteena on saada selville:
- ▶ Miten hyvin päätöksenteko onnistui? Päätöksenteon vaikutus työhyvinvointiin.
- ▶ Tämä kysely on osa tätä tutkimuskokonaisuutta.
- ▶ Kyselyllä toivotaan saataman työhyvinvointihankkeessa olleiden osallistujien käsitykset omasta työhyvinvoinnista ja oliko työhyvinvointihankkeella vaikutusta tähän sekä miten hanke onnistui.
- ▶ HUSLABssa ei ole ollut tämän kaltaista työhyvinvointiin liittyvää hanketta aikaisemmin
- ▶ ja tällä kyselyllä toivotaan saatavan tietoa työhyvinvointihankkeen onnistumisesta.
- ▶ Työhyvinvointihanke oli suunnattu HUSLABin noin 600: lle työntekijälle kevään 2015- 2016 välisenä aikana. Tämä kysely on nyt suunnattu kyseiselle ryhmälle.
- ▶ Väitöstutkimuksen onnistumisen kannalta Teidän vastauksenne on hyvin tärkeä. Kaikkia antamianne tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tietojen käsittely toteutetaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa ja vastauslomakkeet hävitetään asianmukaisesti analysoinnin jälkeen. VASTAAMINEN ON VAPAAEHTOISTA. Väitöstutkimuksen myötä syntyy mahdollisesti kehitysehdotuksia, joita HUS ja HUSLAB voi hyödyntää kehittäessään työhyvinvointiin liittyvää toimintaansa.
- ▶ JA JOS JOHONKIN ET PYSTY VASTAMAAN JÄTÄ KOHTA TYHJÄKSI

## LIITE 3. Muuttujien tilastolliset tunnusluvut

Muuttuja 1-4 portainen	N	Ka	Medi- aani	Keski- arvon keski- virhe	Keski- hajonta	Vari- anssi	Skaalattu muuttuja 1-5 portainen	N	Ka	Medi- aani	Keski- arvon keski- virhe	Keski- hajonta	Vari- anssi
6	142	2,27	2,00	0,066	0,782	0,612	6	142	2,84	2,50	0,082	0,978	0,956
7	137	2,01	2,00	0,062	0,727	0,529	7	137	2,52	2,50	0,078	0,909	0,827
8	129	1,98	2,00	0,060	0,684	0,469	8	129	2,48	2,50	0,075	0,856	0,732
9	145	2,72	3,00	0,063	0,759	0,576	9	145	3,41	3,75	0,079	0,949	0,900
10	144	2,46	2,00	0,065	0,783	0,614	10	144	3,07	2,50	0,082	0,979	0,959
11	137	2,26	2,00	0,063	0,740	0,548	11	137	2,83	2,50	0,079	0,925	0,856
12	133	2,05	2,00	0,062	0,716	0,513	12	133	2,56	2,50	0,078	0,895	0,802
13	145	2,70	3,00	0,067	0,809	0,655	13	145	3,38	3,75	0,084	1,011	1,023
14	132	1,95	2,00	0,065	0,745	0,554	14	132	2,43	2,50	0,081	0,931	0,866
15	139	2,19	2,00	0,063	0,748	0,559	15	139	2,73	2,50	0,079	0,935	0,873
16	138	1,95	2,00	0,061	0,718	0,516	16	138	2,44	2,50	0,076	0,898	0,806
17	140	2,01	2,00	0,060	0,715	0,511	17	140	2,51	2,50	0,075	0,893	0,798
18	142	2,16	2,00	0,068	0,813	0,662	18	142	2,70	2,50	0,085	1,017	1,034
19	138	1,85	2,00	0,062	0,724	0,524	19	138	2,31	2,50	0,077	0,905	0,819
20	133	1,94	2,00	0,066	0,756	0,572	20	133	2,42	2,50	0,082	0,945	0,894
21	136	1,79	2,00	0,061	0,714	0,510	21	136	2,23	2,50	0,077	0,892	0,796
22	141	3,05	3,00	0,069	0,822	0,676	22	141	3,81	3,75	0,087	1,028	1,056
23	132	1,99	2,00	0,066	0,757	0,572	23	132	2,49	2,50	0,082	0,946	0,894
24	128	1,95	2,00	0,065	0,730	0,533	24	128	2,44	2,50	0,081	0,913	0,833
25	138	1,80	2,00	0,066	0,772	0,596	25	138	2,26	2,50	0,082	0,965	0,932
26	139	2,82	3,00	0,065	0,764	0,583	26	139	3,53	3,75	0,081	0,955	0,911
27	141	1,91	2,00	0,067	0,797	0,636	27	141	2,39	2,50	0,084	0,997	0,993
28	149	2,36	2,00	0,048	0,584	0,341	28	149	2,95	2,50	0,060	0,730	0,532
29	147	3,18	3,00	0,058	0,702	0,493	29	147	3,98	3,75	0,072	0,878	0,771
30	145	2,03	2,00	0,062	0,749	0,561	30	145	2,54	2,50	0,078	0,937	0,877
31	144	2,00	2,00	0,068	0,819	0,671	31	144	2,50	2,50	0,085	1,024	1,049
32	143	1,92	2,00	0,067	0,806	0,649	32	143	2,40	2,50	0,084	1,007	1,014
33	145	1,84	2,00	0,069	0,831	0,690	33	145	2,30	2,50	0,086	1,038	1,078
34	142	1,58	1,00	0,058	0,688	0,473	34	142	1,97	1,25	0,072	0,859	0,739
35	147	3,49	4,00	0,052	0,634	0,402	35	147	4,36	5,00	0,065	0,793	0,629
36	144	1,69	2,00	0,063	0,762	0,580	36	144	2,11	2,50	0,079	0,952	0,906
37	142	1,78	2,00	0,065	0,773	0,597	37	142	2,23	2,50	0,081	0,966	0,933
38	143	3,39	4,00	0,065	0,779	0,606	38	143	4,24	5,00	0,081	0,973	0,947
39	146	3,22	3,00	0,060	0,729	0,531	39	146	4,02	3,75	0,075	0,911	0,830
40	142	1,99	2,00	0,078	0,934	0,872	40	142	2,49	2,50	0,098	1,167	1,363
41	142	1,99	2,00	0,074	0,887	0,787	41	142	2,49	2,50	0,093	1,109	1,230
42	139	1,68	2,00	0,062	0,734	0,539	42	139	2,10	2,50	0,078	0,918	0,843
43	138	1,62	1,00	0,065	0,766	0,587	43	138	2,03	1,25	0,082	0,958	0,917
44	142	1,39	1,00	0,053	0,630	0,397	44	142	1,74	1,25	0,066	0,787	0,620
45	142	2,57	3,00	0,074	0,886	0,786	45	142	3,21	3,75	0,093	1,108	1,228
46	148	2,78	3,00	0,064	0,778	0,606	46	148	3,48	3,75	0,080	0,973	0,947
47	130	2,05	2,00	0,064	0,735	0,540	47	130	2,56	2,50	0,081	0,919	0,845
48	145	1,35	1,00	0,057	0,682	0,466	48	145	1,69	1,25	0,071	0,853	0,728
49	141	2,11	2,00	0,074	0,876	0,767	49	141	2,63	2,50	0,092	1,095	1,199
50	141	2,33	2,00	0,069	0,824	0,679	50	141	2,91	2,50	0,087	1,030	1,060
51	141	2,30	2,00	0,073	0,870	0,756	51	141	2,88	2,50	0,092	1,087	1,182
52	146	2,90	3,00	0,068	0,816	0,667	52	146	3,63	3,75	0,084	1,021	1,042
53	144	2,96	3,00	0,061	0,728	0,530	53	144	3,70	3,75	0,076	0,910	0,828
54	144	2,85	3,00	0,079	0,946	0,895	54	144	3,57	3,75	0,099	1,182	1,398
55	141	2,66	3,00	0,082	0,970	0,940	55	141	3,32	3,75	0,102	1,212	1,469
56	136	2,13	2,00	0,068	0,793	0,629	56	136	2,66	2,50	0,085	0,991	0,982
57	126	2,03	2,00	0,065	0,726	0,527	57	126	2,54	2,50	0,081	0,907	0,823
58	140	2,49	3,00	0,065	0,763	0,583	58	140	3,12	3,75	0,081	0,954	0,910
64	99	2,39	2,00	0,092	0,913	0,833	64	99	2,99	2,50	0,115	1,141	1,302
65	92	3,16	3,00	0,085	0,816	0,665	65	92	3,95	3,75	0,106	1,020	1,040
66	137	3,29	3,00	0,057	0,666	0,444	66	137	4,11	3,75	0,071	0,832	0,693
69	104	7,84	8,00	0,109	1,116	1,245	69	2	5,00	5,00	0,000	0,000	0,000



## LIITE 4. Kyselyn tulokset taulukot

## Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö

Taulukko 1. Iän vaikutus organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä Kaikki		Ikä ≤45- vuotta		Ikä >45- vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
6. Työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikköni johtamiseen ja esimiestyöhön.	59 (84)	41 (58)	62 (46)	38 (28)	57 (38)	43 (29)
7. Hankkeella oli vaikutusta tapausorganisaation johtamiseen.	76 (104)	24 (23)	80 (57)	20 (14)	71 (46)	29 (19)
8. HUS:n arvot kirkastuivat tapausorganisaation johdon toiminnassa työhyvinvointihankkeen kuluessa.	79 (102)	21 (27)	82 (55)	18 (12)	75 (46)	25 (15)
9. Sain työhyvinvointihankkeen aikana tietoa tapausorganisaation organisaatiomuutoksesta	35 (51)	65 (94)	40 (30)	60 (45)	30 (21)	70 (48)
10. Sain omaan työhöni liittyen tarvittavaa tietoa organisaatio muutoksesta työhyvinvointihankkeen aikana.	53 (76)	47 (68)	60 (45)	40 (30)	46 (31)	54 (37)
11. esimieheni oli työhyvinvointihankkeen aikana tavoitteellinen johtaja	65 (89)	35 (48)	63 (44)	37 (26)	67 (44)	33 (22)
12. Esimieheni oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä	74 (98)	26 (35)	74 (50)	26 (18)	73 (47)	27 (17)
13. Esimieheni on kannustava ja tukee minua tarvittaessa	37 (53)	63 (92)	33 (25)	67 (52)	40 (27)	60 (40)
14. Esimieheni palautteen antaminen parani työhyvinvointihankkeen myötä.	79 (105)	21 (27)	80 (56)	20 (14)	79 (48)	21 (13)
15. Työyksikössäni huolehdittiin työntekijöistä työhyvinvointihankkeen aikana.	70 (97)	30 (42)	71 (52)	29 (21)	68 (44)	32 (21)
16. Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työyksikköni johtamiseen.	77 (106)	23 (32)	80 (56)	20 (14)	75 (52)	25 (17)

Taulukko 2. Taustakoulutuksen ja henkilöstöryhmän vaikutus organisaation, johtamisen ja esimiestyöhön.

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork. tutk.		Tiedekork. tutk.		Hoito- henkilöstö		Muu henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
6. Työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikköni johtamiseen ja esimiestyöhön.	58 (65)	42 (48)	64 (18)	36 (10)	60 (54)	40 (36)	56 (28)	44 (22)
7. Hankkeella oli vaikutusta tapausorganisaation johtamiseen.	79 (87)	21 (23)	62 (16)	38 (10)	84 (73)	16 (14)	60 (29)	40 (19)

8. HUS:n arvot kirkastuivat tapausorganisaation johdon toiminnassa työhyvinvointihankkeen kuluessa.	79 (81)	21 (22)	80 (20)	20 (5)	83 (67)	17 (14)	72 (33)	28 (13)
9. Sain työhyvinvointihankkeen aikana tietoa tapausorganisaation organisaatiomuutoksesta	39 (45)	61 (70)	21 (6)	79 (23)	40 (37)	60 (55)	26 (13)	74 (38)
10. Sain omaan työhöni liittyen tarvittavaa tietoa organisaatio muutoksesta työhyvinvointihankkeen aikana.	57 (63)	46 (53)	48 (13)	52 (14)	58 (53)	42 (38)	43 (22)	57 (29)
11. esimieheni oli työhyvinvointihankkeen aikana tavoitteellinen johtaja	66 (71)	34 (37)	64 (18)	36 (10)	71 (61)	29 (25)	53 (26)	47 (23)
12. Esimieheni oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä	71 (75)	29 (30)	82 (22)	18 (5)	73 (62)	27 (23)	74 (34)	26 (12)
13. Esimieheni on kannustava ja tukee minua tarvittaessa	37 (42)	63 (73)	38 (11)	62 (18)	38 (35)	62 (58)	32 (16)	68 (34)
14. Esimieheni palautteen antaminen parani työhyvinvointihankkeen myötä.	80 (84)	20 (21)	77 (20)	23 (6)	82 (70)	18 (15)	73 (33)	27 (12)
15. Työyksikössäni huolehdittiin työntekijöistä työhyvinvointihankkeen aikana.	74 (81)	26 (29)	54 (15)	46 (13)	74 (66)	26 (23)	60 (29)	40 (19)
16. Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työyksikköni johtamiseen.	76 (83)	24 (27)	82 (22)	18 (5)	78 (69)	22 (19)	73 (35)	27 (13)

Taulukko 3. Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneen ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön vastauksista organisaatioon, johtamiseen ja esimiestyöhön.

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointihankkeeseen osallistumattomat		Kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksesta.		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksesta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
6. Työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikköni johtamiseen ja esimiestyöhön.	47 (16)	53 (18)	64 (65)	36 (37)	63 (48)	37 (29)	77 (17)	23 (5)
7. Hankkeella oli vaikutusta tapausorganisaation johtamiseen.	69 (24)	31 (11)	78 (75)	22 (21)	79 (59)	21 (16)	91 (20)	9 (2)
8. HUS:n arvot kirkastuivat tapausorganisaation johdon toiminnassa työhyvinvointihankkeen kuluessa.	82 (28)	18 (6)	78 (70)	22 (20)	77 (54)	23 (16)	95 (20)	5 (1)
9. Sain työhyvinvointihankkeen aikana tietoa tapausorganisaation organisaatiomuutoksesta	21 (8)	79 (30)	40 (40)	60 (61)	36 (29)	64 (52)	50 (11)	50 (11)
10.	35 (13)	65 (24)	59 (60)	41 (41)	52 (41)	48 (38)	70 (16)	30 (7)

Sain omaan työhöni liit- tyen tarvittavaa tietoa or- ganisaatio muutoksesta työhyvinvointihankkeen aikana.								
11. esimieheni oli työhy- vinvointihankkeen aikana tavoitteellinen johtaja	42 (15)	58 (21)	73 (69)	27 (26)	62 (46)	38 (28)	77 (17)	23 (5)
12.. Esimieheni oikeuden- mukaisuus parani työhy- vinvointihankkeen myötä	53 (18)	47 (16)	79 (73)	21 (19)	75 (54)	25 (18)	81 (17)	19 (4)
13. Esimieheni on kannus- tava ja tukee minua tarvit- taessa	27 (10)	73 (27)	39 (39)	61 (62)	42 (34)	58 (47)	30 (7)	70 (16)
14. Esimieheni palautteen antaminen parani työhy- vinvointihankkeen myötä.	67 (22)	33 (11)	83 (76)	17 (16)	85 (62)	15 (11)	80 (16)	20 (4)
15. Työyksikössäni huoleh- dittiin työntekijöistä työ- hyvinvointihankkeen ai- kana.	59 (20)	41 (14)	71 (70)	29 (28)	68 (53)	32 (25)	86 (18)	14 (3)
16. Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työ- yksiköni johtamiseen.	68 (23)	32 (11)	80 (78)	20 (19)	79 (61)	21 (16)	95 (18)	5 (1)

### Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus

Taulukko 4. Iän vaikutus työyksikön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
17. Työyksiköni toiminta muut- tui positiivisemmaksi työhyvin- vointihankkeen myötä	77 (108)	23 (32)	79 (55)	21 (15)	75 (52)	25 (17)
18. Työhyvinvointihanke auttoi minua selkeyttämään työyksik- köni toiminnan tavoitteita.	68 (96)	32 (46)	68 (49)	32 (23)	68 (47)	32 (22)
19 Asiakaslähtöisyys ja joustai- vuus paranivat työyksiköni toi- minnassa työhyvinvointihank- keen myötä.	83 (115)	17 (23)	88 (59)	12 (8)	79 (55)	21 (15)
Muuttuiko työyksikösi päivittäi- nen toiminnan johtaminen ja or- ganisointi tarkoituksenmukai- semmaksi ja selkeämmäksi työhyvinvointihankkeen myötä?	79 (105)	21 (28)	80 (51)	20 (13)	78 (53)	22 (15)
21. Työhyvinvointihanke auttoi työyksiköni käyttämään resurs- seja tehokkaasti.	85 (115)	15 (21)	86 (57)	14 (9)	83 (57)	17 (12)
22. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä.	23 (32)	77 (109)	25 (18)	75 (54)	21 (14)	79 (54)

23. Tapausorganisaatiossa vuorovaikutus parani työhyvinvointihankkeen edetessä.	76 (101)	24 (31)	79 (51)	21 (14)	74 (49)	26 (17)
24. Työyksikössäni eri ammattiryhmien välinen yhteistyö parani työhyvinvointihankkeen myötä.	80 (103)	20 (25)	79 (50)	21 (13)	83 (53)	17 (11)
25. Työhyvinvointihankkeen edetessä työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta	85 (118)	15 (20)	82 (56)	18 (12)	88 (91)	12 (8)
26. Koen edelleen työyksikköni ilmapiirin hyväksi	32 (45)	68 (94)	33 (23)	67 (47)	31 (21)	69 (47)
27. Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.	77 (108)	23 (33)	77 (54)	23 (16)	76 (53)	24 (17)

Taulukko 5. Koulutustaustan ja henkilöstöryhmän vaikutus työyksikön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

<i>Muuttuja</i> % (n)	<i>Ei tiedekork. tutk.</i>		<i>Tiedekork. tutk.</i>		<i>Hoitohenkilöstö</i>		<i>Muu henkilöstö</i>	
	<i>Vähän</i>	<i>Paljon</i>	<i>Vähän</i>	<i>Paljon</i>	<i>Vähän</i>	<i>Paljon</i>	<i>Vähän</i>	<i>Paljon</i>
17. Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä	78 (87)	22 (24)	71 (20)	29 (8)	80 (69)	20 (17)	71 (37)	29 (15)
18. Työhyvinvointihanke auttoi minua selkeyttämään työyksikköni toiminnan tavoitteita.	68 (78)	32 (36)	63 (17)	37 (10)	67 (60)	33 (29)	67 (34)	33 (17)
19 Asiakaslähtöisyys ja joustavuus paranivat työyksikköni toiminnassa työhyvinvointihankkeen myötä.	86 (94)	14 (15)	71 (20)	29 (8)	88 (74)	12 (10)	75 (39)	25 (13)
20. Muuttuiko työyksikkösi päivittäinen toiminnan johtaminen ja organisointi tarkoituksenmukaisemmaksi ja selkeämmäksi työhyvinvointihankkeen myötä?	79 (83)	21 (22)	78 (21)	22 (6)	78 (63)	22 (18)	80 (40)	20 (10)

21. Työhyvinvointihanke auttoi työyksikköni käyttämään resursseja tehokkaasti.	83 (89)	17 (18)	89 (25)	11 (3)	83 (69)	17 (14)	86 (44)	14 (7)
22. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä.	25 (28)	75 (83)	14 (4)	86 (25)	25 (22)	75 (65)	19 (10)	81 (42)
23. Tapausorganisaatiossa vuorovaikutus parani työhyvinvointihankkeen edetessä.	74 (83)	21 (22)	65 (17)	35 (9)	79 (65)	21 (17)	71 (34)	29 (14)
24. Työyksikössäni eri ammattiryhmien välinen yhteistyö parani työhyvinvointihankkeen myötä.	83 (82)	17 (17)	71 (20)	29 (8)	84 (65)	16 (12)	74 (36)	26 (13)
25. Työhyvinvointihankkeen edetessä työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta	85 (93)	15 (16)	86 (24)	14 (4)	87 (75)	13 (11)	82 (41)	18 (9)
26. Koen edelleen työyksikköni ilmapiirin hyväksi	31 (34)	69 (76)	39 (11)	61 (17)	27 (23)	73 (62)	39 (20)	61 (32)
27. Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.	76 (85)	24 (27)	79 (22)	21 (6)	78 (68)	22 (19)	73 (38)	27 (14)

Taulukko 6. Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneen ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön vaikutus työyksiköiden toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointi-hankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointi-hankkeeseen osallistumattomat		Kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista.		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista.	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
17. Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä	63 (22)	37 (13)	82 (81)	18 (18)	77 (60)	23 (18)	81 (17)	19 (4)
18. Työhyvinvointihanke auttoi minua selkeyttämään työyksikköni toiminnan tavoitteita.	60 (21)	40 (14)	69 (69)	31 (31)	63 (50)	37 (29)	86 (18)	14 (3)
19 Asiakaslähtöisyys ja joustavuus paranivat	85 (29)	25 (5)	83 (80)	17 (17)	84 (63)	16 (12)	86 (18)	14 (3)

työyksikköni toiminnassa työhyvinvointihankkeen myötä.								
20. Muuttuiko työyksikkösi päivittäinen toiminnan johtaminen ja organisointi tarkoituksenmukaisemmaksi ja selkeämmäksi työhyvinvointihankkeen myötä?	74 (25)	26 (9)	82 (77)	18 (17)	77 (56)	23 (17)	90 (18)	10 (2)
21. Työhyvinvointihanke auttoi työyksikköni käyttämään resursseja tehokkaasti.	85 (29)	15 (5)	84 (81)	16 (15)	85 (64)	15 (11)	85 (17)	15 (3)
22. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä.	19 (7)	81 (29)	24 (23)	76 (75)	24 (19)	76 (59)	19 (4)	81 (17)
23. Tapausorganisaatiossa vuorovaikutus parani työhyvinvointihankkeen edetessä.	79 (27)	21 (7)	76 (69)	24 (22)	74 (54)	26 (19)	100 (19)	0 (0)
24. Työyksikössäni eri ammattiryhmien välinen yhteistyö parani työhyvinvointihankkeen myötä.	91 (29)	9 (3)	79 (71)	21 (19)	78 (55)	22 (16)	89 (16)	11 (2)
25. Työhyvinvointihankkeen edetessä työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta	86 (30)	14 (5)	84 (81)	16 (15)	86 (65)	14 (11)	95 (18)	5 (1)
26. Koen edelleen työyksikköni ilmapiirin hyväksi	34 (12)	66 (23)	31 (30)	69 (67)	35 (27)	65 (50)	14 (3)	86 (18)
27. Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.	69 (24)	31 (11)	79 (78)	21 (21)	78 (61)	22 (17)	76 (16)	24 (5)

### Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto

Taulukko 7. Iän vaikutus työn haasteellisuuteen ja ammatilliseen itsetuntoon.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
28. Työhyvinvointihankkeella ei ollut vaikutusta työn haasteellisuuteen.	77 (108)	23 (32)	73 (25)	27 (9)	79 (27)	21 (7)
29. Voin toimia itsenäisesti työssäni	68 (96)	32 (46)	8 (6)	92 (70)	21 (15)	79 (55)
30. Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	83 (115)	17 (23)	75 (55)	25 (18)	73 (52)	27 (19)
31. Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta.	79 (105)	21 (28)	71 (51)	29 (21)	78 (56)	22 (16)
32.. Ammatillinen itsetuntoni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	85 (115)	15 (21)	72 (51)	28 (20)	80 (57)	20 (14)
33. Lisääntyivätkö tietosi ja taitosi työtehtävieni hoitamiseen työhyvinvointihankkeen kuluessa?	23 (32)	77 (109)	72 (53)	28 (21)	83 (58)	17 (12)
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni parantavat työhyvinvointihankkeen myötä.	76 (101)	24 (31)	90 (63)	10 (7)	92 (65)	8 (6)
35. Olen ylpeä työstäni.	20 (25)	80 (103)	5 (4)	95 (70)	7 (5)	93 (67)

Taulukko 8. Koulutustaustan ja henkilöstöryhmän vaikutus työn haasteellisuuteen ja ammatilliseen itsetuntoon.

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork. tutk.		Tiedekork. tutk.		Hoitohenkilöstö		Muu henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
28. Työhyvinvointihankkeella ei ollut vaikutusta työn haasteellisuuteen.	82 (45)	18 (10)	54 (7)	46 (6)	81 (35)	19 (8)	67 (16)	33 (8)
29. Voin toimia itsenäisesti työssäni	16 (19)	84 (97)	7 (2)	93 (28)	18 (6)	82 (75)	9 (5)	91 (49)
30. Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	77 (88)	23 (27)	66 (19)	34 (10)	75 (68)	25 (23)	73 (38)	27 (14)

31. Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta.	75 (85)	25 (28)	67 (20)	33 (10)	71 (65)	29 (26)	77 (39)	23 (12)
32.. Ammatillinen itsetuntoni parani työhyvinvointihankkeen myötä:	77 (87)	23 (26)	69 (20)	31 (9)	76 (68)	24 (24)	73 (38)	27 (14)
33. Tietoni ja taitoni ovat riittäviä työtehtävien hoitamiseen. Lisäntyvätkö tietosi ja taitosi työtehtävieni hoitamiseen työhyvinvointihankkeen kuluessa?	79 (91)	21 (24)	66 (19)	34 (10)	81 (72)	19 (17)	69 (37)	31 (17)
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni paransivat työhyvinvointihankkeen myötä.	93 (104)	7 (8)	79 (23)	21 (6)	93 (82)	7 (6)	85 (44)	15 (8)
35. Olen ylpeä työstäni.	8 (9)	92 (106)	0 (0)	100 (31)	7 (6)	93 (84)	4 (2)	96 (53)

Taulukko 9. Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneiden ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön kokemuksia työn haasteellisuudesta ja ammatillisesta itsetunnosta.

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointihankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointihankkeeseen osallistumattomat		Kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
28.. Työhyvinvointihankkeella ei ollut vaikutusta työn haasteellisuuteen.	85 (11)	15 (2)	74 (39)	26 (14)	74 (28)	26 (10)	90 (9)	10 (1)
29. Voin toimia itsenäisesti työssäni	16 (6)	84 (31)	15 (15)	85 (88)	12 (10)	88 (73)	14 (3)	86 (19)
30. Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	81 (29)	19 (7)	72 (73)	28 (29)	74 (59)	26 (21)	73 (16)	27 (6)
31.. Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta.	73 (27)	27 (10)	74 (74)	26 (26)	68 (54)	32 (25)	90 (19)	10 (2)



32.. Ammatillinen itsetuntoni parani työhyvinvointihankkeen myötä	83 (30)	17 (6)	74 (74)	26 (26)	71 (55)	29 (23)	90 (20)	10 (2)
33. Lisääntyivätkö tietosi ja taitosi työtehtävieni hoitamiseen työhyvinvointihankkeen kuluessa?	72 (26)	28 (10)	77 (78)	23 (24)	71 (56)	29 (23)	90 (20)	10 (2)
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni paranivat työhyvinvointihankkeen myötä.	92 (33)	8 (3)	89 (88)	11 (11)	90 (70)	10 (8)	95 (20)	5 (1)
35. Olen ylpeä työstäni.	8 (3)	92 (34)	6 (6)	94 (97)	7 (6)	93 (75)	10 (2)	90 (20)

### Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä

Taulukko 10. Iän vaikutus työkykyyn, ergonomiaongelmiin ja ylikuormitukseen.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
36. Työkykyni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	86 (124)	14 (20)	85 (63)	15 (11)	87 (60)	13 (9)
37. Jaksan paremmin työssäni työhyvinvointihankkeen myötä	84 (120)	16 (22)	90 (67)	10 (7)	78 (52)	22 (15)
38. Oma työkykyni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä	10 (14)	90 (129)	4 (12)	96 (61)	16 (11)	84 (58)
39. Oma työkykyni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä	14 (20)	86 (126)	16 (12)	84 (61)	11 (8)	89 (64)
40. Työyksikköni ergonomiaongelmiin saatiin parannusta työhyvinvointihankkeen aikana.	72 (103)	28 (39)	80 (57)	20 (14)	64 (45)	36 (25)
41. Työhyvinvointihankkeen myötä työtilojen toimivuuteen kiinnitettiin huomiota.	71 (101)	29 (41)	79 (56)	21 (15)	63 (44)	37 (26)
42. Työhyvinvointihankkeen myötä työprosessien sujuvuus parani.	89 (123)	11 (16)	93 (64)	7 (5)	84 (58)	16 (11)
43. Työhyvinvointihankkeesta oli hyötyä työpisteiden mitoituksessa.	85 (118)	15 (20)	88 (61)	12 (8)	82 (56)	18 (12)

44. Ylikuormitus väheni työhyvinvointihankkeen myötä.	95 (135)	5 (7)	97 (32)	3 (39)	94 (65)	6 (4)
45. Tunsin olevani yllirasittunut työhyvinvointihankkeen aikana.	46 (65)	54 (77)	31 (23)	69 (52)	47 (33)	55 (37)
46. Pidän työväkääni kohtuuttomana.	31 (46)	69 (102)	87 (59)	13 (9)	32 (23)	68 (49)

Taulukko 11. Taustakoulutuksen ja henkilöstöryhmien vaikutus työkykyyn, ergonomiaongelmiin ja ylikuormitukseen.

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork. tutk.		Tiedekork. tutk.		Hoitohenkilöstö		Muu henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
36. Työkykyni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	88 (100)	12 (14)	79 (23)	21 (6)	88 (79)	12 (11)	83 (43)	17 (9)
37. Jaksan paremmin työssäni työhyvinvointihankkeen myötä	86 (97)	14 (16)	79 (22)	21 (6)	88 (78)	12 (11)	38 (40)	22 (11)
38. Oma työkykyni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä	10 (11)	90 (101)	10 (3)	90 (27)	11 (10)	89 (78)	8 (4)	92 (49)
39. Oma työkykyni on työn henkisiin vaatimuksiin nähden hyvä	17 (19)	83 (95)	3 (1)	97 (30)	18 (16)	82 (73)	7 (4)	93 (51)
40. Työyksikköni ergonomiaongelmiin saatiin parannusta työhyvinvointihankkeen aikana.	75 (84)	25 (28)	52 (18)	38 (11)	82 (71)	18 (16)	57 (30)	43 (23)
41. Työhyvinvointihankkeen myötä työtilojen toimivuuteen kiinnitettiin huomiota.	72 (81)	28 (31)	66 (19)	34 (10)	75 (65)	25 (22)	64 (34)	36 (19)
42. Työhyvinvointihankkeen myötä työprosessien sujuvuus parani.	90 (98)	10 (11)	83 (24)	17 (5)	91 (77)	9 (8)	85 (44)	15 (8)
43. Työhyvinvointihankkeesta oli hyötyä työpisteiden mitoituksessa.	85 (92)	15 (16)	86 (25)	14 (4)	90 (77)	10 (9)	80 (40)	20 (10)
44. Ylikuormitus väheni työhyvinvointihankkeen myötä.	95 (107)	5 (6)	96 (27)	4 (1)	97 (85)	3 (3)	92 (48)	8 (4)

45. Tunsin olevani ylläsit- tunut työhyvinvointi- hankkeen aikana.	46 (50)	54 (60)	45 (14)	55 (17)	42 (37)	58 (52)	53 (27)	47 (24)
46. Pidän työmäärääni kohtuuttomana.	29 (34)	70 (82)	39 (12)	61 (19)	25 (23)	75 (68)	38 (21)	62 (34)

Taulukko 12. Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneiden ja organisaatiomuutoksia läpikäyneen henkilöstön vaikutus työkykyyn, ergonomiaongelmiin ja ylikuormitukseen.

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointi- hankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointi- hankkeeseen osallistumatto- mat		Kokemusta aiemmista organisaatiomu- toksesta		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomu- toksesta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
36. Työkykyäni parani työhy- vinvointihankkeen myötä.	84 (31)	16 (6)	87 (88)	13 (13)	83 (66)	17 (13)	90 (20)	10 (2)
37. Jaksan paremmin työs- säni työhyvinvointihankkeen myötä	84 (31)	16 (6)	85 (84)	15 (15)	86 (66)	14 (11)	90 (20)	10 (2)
38. Oma työkykyäni on työn fyysisiin vaatimuksiin nähden hyvä	19 (7)	81 (30)	5 (5)	95 (94)	10 (8)	90 (71)	5 (1)	95 (20)
39. Oma työkykyäni on työn henkisiin vaatimuksiin näh- den hyvä	11 (4)	89 (33)	13 (13)	87 (89)	15 (12)	85 (69)	19 (4)	81 (17)
40. Työyksikköni er- gonomiaongelmiin saatiin parannusta työhyvinvointi- hankkeen aikana.	67 (24)	33 (12)	74 (73)	26 (26)	71 (55)	29 (22)	86 (18)	14 (3)
41. Työhyvinvointihankkeen myötä työtilojen toimivuus- teen kiinnitettiin huomiota.	67 (24)	33 (12)	73 (72)	27 (27)	70 (54)	30 (23)	90 (19)	10 (2)
42. Työhyvinvointihankkeen myötä työprosessien suju- vuus parani.	89 (32)	11 (4)	89 (86)	11 (11)	86 (64)	14 (10)	95 (21)	5 (1)
43. Työhyvinvointihankkeesta oli hyötyä työpisteiden mitoi- tuksessa.	86 (30)	14 (5)	87 (83)	13 (13)	88 (65)	12 (9)	90 (19)	10 (2)
44. Ylikuormitus väheni työ- hyvinvointihankkeen myötä.	94 (34)	6 (2)	95 (94)	5 (5)	92 (70)	8 (6)	95 (21)	5 (1)
45. Tunsin olevani ylläsit- tunut työhyvinvointihankkeen aikana.	49 (17)	51 (18)	46 (46)	54 (54)	49 (38)	51 (40)	41 (9)	59 (13)
46. Pidän työmäärääni koh- tuuttomana.	24 (9)	76 (29)	35 (36)	65 (67)	35 (29)	65 (53)	23 (5)	77 (17)



47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa työhyvinvointihankkeen myötä.	68 (23)	32 (11)	78 (71)	22 (20)	77 (54)	23 (16)	80 (16)	20 (4)
48. Olen kokenut itseäni kohdistuvaa työpaikkahäirintää (työpaikkakiusaamista).	80 (28)	20 (7)	92 (95)	8 (8)	92 (72)	8 (6)	87 (20)	13 (3)

### Sitoutuminen ja motivaatio

Taulukko 16. Iän vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon.

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
49. Itselläni sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät työhyvinvointihankkeen myötä.	67 (95)	33 (46)	66 (46)	34 (24)	70 (49)	30 (21)
50. Työhyvinvointihankkeen myötä otan aktiivisesti selvää tapausorganisaatiossa tapahtuvista muutoksista.	57 (81)	43 (60)	65 (47)	35 (25)	50 (34)	50 (34)
51. Työhyvinvointihanke rohkaisi ottamaan itse aktiivisesti selvää omaan työhöni liittyvistä muutoksista.	57 (80)	43 (61)	53 (38)	47 (24)	62 (42)	38 (26)
52. Osallistun oman yksikköni toiminnan kehittämiseen.	26 (38)	74 (108)	24 (18)	76 (56)	28 (20)	72 (51)
53. Jaan omaa osaamistani ja tiedotan asioista omassa yksikössäni (mm. koulutuspalautteet)	23 (33)	77 (111)	27 (20)	73 (54)	19 (13)	81 (56)
54. Olen hakenut / osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana	29 (42)	71 (102)	32 (23)	68 (50)	27 (19)	73 (51)

Taulukko 17. Koulutustaustan ja henkilöstöryhmän vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon.

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork.tutk.	Tiedekork.tutk.	Hoitohenkilöstö	Muu henkilöstö



49. Itselläni sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät työhyvinvointihankkeen myötä.	59 (20)	41 (14)	69 (69)	31 (31)	62 (48)	38 (29)	81 (17)	19 (4)
50. Työhyvinvointihankkeen myötä otan aktiivisesti selvää tapausorganisaatiossa tapahtuvista muutoksista.	52 (17)	48 (16)	61 (62)	39 (40)	60 (46)	40 (31)	74 (17)	26 (6)
51. Työhyvinvointihanke rohkaisi ottamaan itse aktiivisesti selvää omaan työhöni liittyvistä muutoksista.	47 (16)	53 (18)	61 (61)	39 (39)	56 (43)	44 (34)	59 (13)	41 (9)
52. Osallistun oman yksikköni toiminnan kehittämiseen.	17 (6)	83 (29)	31 (32)	69 (92)	24 (19)	76 (61)	35 (8)	65 (15)
53. Jaan omaa osaamistani ja tiedotan asioista omassa yksikössäni (mm. koulutuspalautteet)	11 (4)	89 (31)	28 (29)	72 (73)	26 (20)	74 (58)	22 (5)	78 (18)
54. Olen hakenut / osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana	29 (10)	71 (24)	30 (31)	70 (72)	24 (19)	76 (60)	50 (11)	50 (11)

### Muutoksen kokeminen

Taulukko 19. Muutos ja ikä

Muuttuja	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
% (n)						
Määrä						
55. Organisaatiomuutos vaikutti merkittävästi omaan työhöni.	48 (68)	52 (73)	54 (38)	46 (32)	43 (30)	57 (40)
56. Sain muutosprosessin aikana riittävästi tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksesta.	69 (94)	31 (42)	77 (53)	23 (16)	61 (40)	39 (26)
57. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokseen liittyvä päätöksenteko oli oikeudenmukaista.	75 (95)	25 (31)	76 (50)	24 (16)	75 (44)	25 (15)
58. Koen organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen myönteisenä.	44 (62)	56 (78)	41 (29)	59 (42)	49 (33)	51 (35)

Taulukko 20. Muutos ja ammatillinen koulutus sekä ammattiryhmä

Muuttuja % (n)	<i>Ei tiedekork.</i> tutk.		<i>Tiedekork.</i> tutk.		<i>Hoito-</i> henkilöstö		<i>Muu</i> henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
55. Organisaatiomuutos vaikutti merkittävästi omaan työhöni.	49 (54)	51 (56)	47 (14)	53 (16)	48 (41)	52 (45)	49 (26)	51 (27)
56. Sain muutosprosessin aikana riittävästi tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksesta.	69 (75)	31 (33)	67 (18)	33 (9)	73 (61)	27 (23)	64 (32)	36 (18)
57. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokseen liittyvä päätöksenteko oli oikeudenmukaista.	76 (74)	24 (24)	74 (20)	26 (7)	81 (64)	19 (15)	64 (29)	36 (16)
58. Koen organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen myönteisenä.	45 (49)	55 (60)	40 (12)	60 (18)	45 (39)	54 (47)	42 (22)	58 (30)

Taulukko 21. Muutos ja hankkeisiin osallistuminen sekä organimuutokset

Muuttuja % (n)	<i>Työhyvinvointi-</i> <i>hankkeeseen</i> <i>osallistuneet</i>		<i>Työhyvinvointi-</i> <i>hankkeeseen</i> <i>osallistumattomat</i>		<i>Kokemusta</i> <i>aiemmista</i> <i>organisaatiomuutoksesta</i>		<i>Ei kokemusta</i> <i>aiemmista</i> <i>organisaatiomuutoksesta</i>	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
55. Organisaatiomuutos vaikutti merkittävästi omaan työhöni.	50 (18)	50 (18)	48 (47)	52 (51)	47 (36)	53 (40)	67 (14)	33 (7)
56. Sain muutosprosessin aikana riittävästi tietoa organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksesta.	68 (24)	31 (11)	68 (64)	32 (30)	67 (49)	33 (24)	95 (19)	5 (1)
57. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutokseen liittyvä	71 (22)	29 (9)	76 (68)	24 (22)	79 (55)	21 (15)	81 (17)	19 (4)



päätöksenteko oli oikeudenmukaista.								
58. Koen organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen myönteisenä.	40 (14)	60 (21)	45 (44)	55 (53)	42 (32)	58 (45)	55 (12)	45 (10)

### Oman työyksikön suosittelu

Taulukko 22. Iän vaikutus tapausorganisaation suositteluun

Muuttuja % (n)	Kaikki yhteensä		Ikä ≤45-vuotta		Ikä >45-vuotta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
59. Tapausorganisaation suosittelu työntekijänä.	44 (54)	56 (70)	44 (28)	56 (36)	73 (45)	27 (17)
60. Oman työyksikön suosittelu	35 (45)	65 (82)	62 (41)	38 (25)	68 (43)	32 (20)

Taulukko 23. Koulutuksen ja henkilöstöryhmien vaikutus työpaikan suositteluun

Muuttuja % (n)	Ei tiedekork. tutk.		Tiedekork.tutk.		Hoitohenkilöstö		Muu henkilöstö	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
59. Tapausorganisaation suosittelu työntekijänä.	54 (53)	46 (45)	70 (19)	30 (8)	53 (41)	47 (36)	66 (31)	34 (16)
60. Oman työyksikön suosittelu	66 (66)	34 (34)	61 (17)	39 (11)	73 (58)	27 (21)	54 (26)	46 (22)

Taulukko 24. Työhyvinvointihankkeisiin aiemmin osallistuneisuus ja organisaatiomuutoksia läpikäyneeseen henkilöstön näkemyksiä tapausorganisaation ja oman työyksikön suosittelusta

Muuttuja % (n)	Työhyvinvointi-hankkeeseen aiemmin osallistuneet		Työhyvinvointi-hankkeeseen osallistumattomat		Kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksesta		Ei kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksesta	
	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon	Vähän	Paljon
59. Tapausorganisaation suositteleminen työnantajana.	58 (18)	42 (13)	60 (53)	40 (35)	64 (43)	36 (24)	32 (7)	68 (15)
60. Oman työyksikön suositteleminen	74 (23)	26 (8)	64 (58)	36 (32)	68 (46)	32 (22)	55 (12)	45 (10)

## LIITE 5. Keskiarvotaulukot kooste

Taulukot seuranta- ja vertailutiedot

Taulukko 1. Keskiarvot organisaatiosta, johtamisesta ja esimiestyöstä työhyvinvointihankkeessa.

Muuttuja	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	TOB	TOB	TOB
Keskiarvot							
(n)	(224)	(190)	(180)	(154)	(462)	(524)	(750)
8. HUSin arvot tulivat näkyviksi liikelaitoksen johdon toiminnassa.				2,48	3,28	3,24	2,97
10. Sain omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta.				3,08	3,66	3,53	3,46
11. Esimieheni oli tavoitteellinen johtaja.				2,83	3,84	3,55	3,53
12. Esimieheni on oikeudenmukainen johtaja.				2,56	3,96	3,64	3,62
13. Esimieheni on kannustava ja tukee				3,38	3,85	3,35	3,45

minua.							
14. Esimieheni antaa palautetta.	3,00	2,82	2,44	2,44	3,21	3,06	3,01
15. Työyksikössäni huolehditaan työntekijöistä.				2,74	3,69	3,36	3,24
16. Olen tyytyväinen työyksikköni johtamiseen.				2,44	3,63	3,28	3,14

Taulukko 2. Muutoksen suunta organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä.

Muuttuja	Muutos hankkeessa			Muutoksen- suunta*	Muutos työolobarometrissa			Muutoksen- suunta*
	Keskiaarvojen eron merkitsevyys	lähtöarviointi 2014- loppukysely 2016	kevät kevät		syksy 2014- loppukysely 2016	kevät		
Yhden otoksen t-testi	t	df	p		t	df	p	
Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö								
8. Arvojen näkyvyys johdon toiminnassa					- 10,61	128	<000,1	-
10. Sain omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta.					-7,20	143	<000,1	-

11. Esimiehen tavoitteellisuus					-12,74	136	<000,1	-
12. Esimiehen oikeudenmukaisuus					-18,1	132	<000,1	-
13. Esimiehen kyky kannustaa ja tukea					-5,61	144	<000,1	-
14. Esimiehen palautteenantokyky	-6,990	131	<000,1	-	-9,58	131	<000,1	-
15. Työntekijöistä huolehtiminen					-6,99	131	<000,1	-
16. Tyytyväisyys johtamiseen lisääntyi					-15,75	137	<000,1	-

Taulukko 3. Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen organisaatiossa, johtamisessa ja esimiestyössä.

Muuttuja	Muutos hankkeen jälkeen			Muutoksensuunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys	loppukysely kevät 2016-työolobarometri syksy 2016			
Yhden otoksen t-testi	t	df	p	
Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö				

8. Arvojen näkyvyys johdon toiminnassa	-6,496	128	<000,1	+
10. Sain omaan työhöni liittyen riittävästi tietoa organisaatiomuutoksesta.	-4,744	143	<000,1	+
11. Esimiehen tavoitteellisuus	-8,873	136	<000,1	+
12. Esimiehen oikeudenmukaisuus	-13,699	132	<000,1	+
13. Esimiehen kyky kannustaa ja tukea	-0,842	144	0,401	-
14. Esimiehen palautteenantokyky	-6,990	131	<000,1	+
15. Työntekijöistä huolehtiminen	-16,604	138	<000,1	+
16. Tyytyväisyys johtamiseen lisääntyi	-19,479	137	<000,1	+

Taulukko 4. Keskiarvot työyksikön toiminnasta ja vuorovaikutuksesta.

Muuttuja	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	TOB	TOB	TOB
(n)	(224)	(190)	(180)	(154)	(462)	(524)	(750)
19. Työyksikköni toiminta on asiakaslähtöistä ja joustavaa.				2,31	3,90	3,76	3,56

20. Päivittäisen toiminnan johtaminen ja organisointi selkeytyivät.				2,43	3,35	3,10	2,98
21. Työyksiköni resursseja käytetään tehokkaasti.				2,24	3,68	3,50	3,37
22. Työyksikössäni huolehditaan perehdyttämisestä.				3,81	3,96	3,67	3,62
24. Eri ammattiryhmien välinen vuorovaikutus parani.	3,80	3,58	3,29	2,44	3,78	3,81	3,73
25. Työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta.				2,25	2,96	2,88	2,77
26. Työyksiköni ilmapiiri on hyvä.	3,61	3,30	3,15	3,54	3,72	3,45	3,36
27. Osallistuin omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun.				2,39	3,22	3,09	3,01

Loppukyselyn jälkeen työnantajan tekemiä kehittämistoimenpiteitä olivat asiakaslähtöisyyden parantaminen ja asiakastyytyväisyyden edistäminen, päivittäisjohtamisen käyttöönotto kaikilla organisaatiotasolla sekä henkilöstön tarkoituksen mukainen ja joustava yhteiskäyttö. Lisäksi työyksiköiden päivittäisen toiminnan johtamista, perehdyttämistä ja opiskelijalähtöisyyttä lisättiin ja henkilöstö sai osallistua enemmän omaa työtään koskevaan muutosten suunnitteluun (HUS Tilinpäätös 2016: 373–392.) Seuraavassa taulukossa tarkastellaan muutoksen suunnan tilastollista merkitystä (ks. taulukko 39).

Taulukko 5. Muutoksen suunta työyksikön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

Muuttuja	Muutos hankkeessa	Muutoksen-suunta*	Muutos	Muutoksen-suunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys	lähtöarviointi kevät 2014-		työolobarometrissa	
	loppukysely kevät 2016		syksy 2014- loppukysely kevät 2016	

Yhden otok- sen t-testi	t	df	p		t	df	p	
Työyksikön toiminta ja vuorovaikutus								
19. Työyksi- kön  asiakaslähtöi- syys ja  joustavuus					- 20,64	137	<000,1	-
20. Toiminnan johtaminen ja organisointi					- 11,29	132	<000,1	-
21. Resurssien tehokas käyttö					- 18,90	135	<000,1	-
22.Perehdyt- täminen					-1,71	140	0,090	-
24. Ammatti- ryhmien  välinen vuoro- vaikutus	- 16,84	127	<000,1	-	- 16,59	127	<000,1	-
25. Kiitoksen saaminen					-8,57	137	<000,1	-
26.Hyvä työil- mapiiri	-3,39	138	0,001	-	-2,41	138	0,017	-
27.Omaa työtä koskeva muutosten suunnittelu					-9,85	140	<000,1	-

Taulukko 6. Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työyksiköiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.





(n)	(224)	(190)	(180)	(154)	(462)	(524)	(750)
29. Voin työskennellä itsenäisesti.	3,89	3,62	3,65	3,98	4,14	4,11	4,07
30. Olen tyytyväinen työhöni.	4,02	3,53	3,24	2,54	4,12	3,89	3,72
31. Työni on merkityksellistä ja innostavaa.				2,50	4,21	4,06	3,83
33. Tietoni ja taitoni ovat riittäviä työtehtävien hoitamiseen.				2,30	4,37	4,33	4,22
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet paranivat.	3,39	3,04	2,74	1,98	3,63	3,39	3,36
35. Olen ylpeä työstäni.				4,36	4,32	4,11	3,86

Taulukko 8. Työn haasteellisuuden ja ammatillisen itsetunnon vaikutus muutokseen.

Muuttuja	Muutos hankkeessa kevät 2015- loppukysely kevät 2016			Muutoksen- suunta*	Muutos työolobarometri- metrissä syksy 2014- loppukysely kevät 2016			Muutoksen- suunta*
	t	df	p		t	df	p	
Yhden otoksen t-testi								
Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto								
29. Työn itsenäisyys	1,24	146	0,218	+	-2,22	146	0,028	-
30. Työtyytyväisyys	-18,99	144	<000,1	-	-20,28	144	<000,1	-

31. Työni merkityksellisyys ja innostavuus					- 20,04	143	<000,1	
34. Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet	- 19,66	141	<000,1	-	- 22,99	141	<000,1	-
35. Ylpeys työstä					0,65	148	0,519	+

Taulukko 9. Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työn haasteellisuudessa ja ammatillisessa itsetunnossa.

Muuttuja	Muutos hankkeen jälkeen			Muutoksensuunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys	loppukysely kevät 2016- työolobarometri syksy 2016			
Yhden otoksen t-testi	t	df	p	
Työn haasteellisuus ja ammatillinen itsetunto				
29. Työn itsenäisyys	-1,248	146	0,214	+
30. Työtyytyväisyys	- 15,133	144	<000,1	+
31. Työni merkityksellisyys ja innostavuus	- 15,583	143	<000,1	+
34. Ammatillisen	- 19,248	141	<000,1	+

kehittymisen mahdollisuudet				
35. Ylpeys työstä	7,681	146	<000,1	+

Taulukko 10. Keskiarvot työkyvystä, ergonomiaongelmista ja ylikuormituksesta.

Muuttuja (ka)	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	TOB	TOB	TOB
(n)	(224)	(190)	(180)	(154)	(462)	(524)	(750)
37. Koen jaksavani työssäni hyvin.	3,77	3,45	3,17	2,23	4,06	3,87	3,64
38. Työkykyni on hyvä työn fyysisiin vaatimuksiin verrattuna.	3,95	3,66	3,53	4,24	4,37	4,25	4,15
39. Työkykyni on hyvä työn henkisiin vaatimuksiin verrattuna.	3,67	3,32	3,05	4,03	4,23	4,11	3,94
41. Työtilojen toimivuuteen kiinnitettiin huomiota.				2,49	3,14	3,34	3,36
42. Työprosessien sujuvuus parani.				2,10	3,64	3,56	
43. Työpisteiden mitoitus parani.				2,03	2,94	3,09	
45. Tunnen olevani yllirasittunut.				3,21	3,50	3,39	3,06
46. Pidän työmääräni kohtuuttomana.				3,48	3,48	3,39	3,18

Taulukko 11. Työkyvyn, ergonomiaongelmien ja ylikuormituksen vaikutus muutokseen.

Muuttuja	Muutos hankkeessa lähtöarviointi kevät 2014-	Muutoksen- suunta*	Muutos työolobarometrissa syksy 2014-	Muutoksen- suunta*
Keskiarvojen eron				

merkitsevyys	loppukysely keväät 2016				loppukysely keväät 2016			
	t	df	p		t	df	p	
Yhden otoksen t-testi								
Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä								
37. Työssä jaksaminen	-19,03	141	<000,1	-	-22,61	141	<000,1	-
38. Työkyky fyysisiin vaatimuksiin nähden	3,56	142	0,001	+	-1,06	142	0,111	-
39. Työkyky henkisiin vaatimuksiin nähden	4,70	145	<000,1	+	-2,733	145	0,007	-
41. Työtilojen toimivuus					-6,97	141	<000,1	-
42. Työprosessien sujuvuus					-19,84	138	<000,1	-
43. Työpisteiden mitoitus					-11,12	137	<000,1	-
45. Ylirasittuminen					-3,09	141	0,002	-
46. Työmäärä					-0,00	147	0,997	+/-

\*(-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan

Taulukko 12. Muutoksen suunta kehittämistoimenpiteiden jälkeen työkyvyssä, ergonomiaongelmissa ja ylikuormituksessa.

Muuttuja	Muutos hankkeen jälkeen			Muutoksensuunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys	loppukysely kevät 2016- työolobarometri syksy 2016			
Yhden otoksen t-testi	t	df	p	
Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus				
37. Työssä jaksaminen	- 17,427	141	<000,1	+
38. Työkyky fyysisiin vaatimuksiin nähden	1,100	142	0,273	-
39. Työkyky henkisiin vaatimuksiin nähden	1,114	145	0,267	-
41. Työtilojen toimivuus	-8,868	141	<000,1	+
45. Ylirasittuminen	1,646	141	0,102	-
46. Työmäärä	3,747	147	<000,1	-

Taulukko 13. Keskiarvot häiriötekijöistä.

Muuttuja	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	Hankkeen	TOB	TOB	TOB
(ka)							
(n)				(154)	(462)	(524)	(750)
47. Häiriötekijät vähenevät				2,05	0,30	0,44	0,35

tulevaisuudessa hankkeen myötä.							
48. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.				1,35	0,03	0,06	0,10

Taulukko 14. Häiriötekijöiden vaikutus muutokseen.

Muuttuja	Muutos hankkeessa			Muutoksen-suunta*	Muutos työolobarometrissa			Muutoksen-suunta*
	lähtöarviointi 2014-2016	loppukysely keväät 2016			syksy 2014-loppukysely 2016	keväät 2016		
Yhden otoksen t-testi	t	df	p		t	df	p	
Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus työssä								
47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuudessa hankkeen myötä.					28,011	129	<0,001	-
48. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.					23,428	144	<0,001	-

\*(-) Työhyvinvointi heikkenee, (+) työhyvinvointi paranee, (+/-) työhyvinvointi pysyy ennallaan

Taulukko 15. Muutoksen suunta häiriötekijöissä kehittämistoimenpiteiden jälkeen.

Muuttuja	Muutos			Muutoksensuunta*
Keskiarvojen eron merkitsevyys	hankkeen jälkeen loppukysely kevät 2016- työolobarometri syksy 2016			
Yhden otoksen t-testi	t	df	p	
Työkyky, ergonomiaongelmat ja ylikuormitus				
47. Häiriötekijät vähenevät tulevaisuu- dessa hankkeen myötä.	27,391	129	<0,001	+
48. Olen kokenut itseeni kohdistuvaa työpaikkahäirintää.	22,440	144	<0,001	+

## LIITE 6. Mann-Whitneyn U-testi taulukot

Mann-Whitneyn U-testi taulukot

Taulukko 1.

Kysymys	Ammattiryhmä			
	Hoitohenkilöstö Sijalukujen kes- kiarvo (n)	Muu ammatti- ryhmä Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU- testi	p-arvo
Oliko työhyvinvointihank- keella vaikutusta HUSLABin johtamiseen?	61,39 (87)	79,98 (48)	1513,00	0,004

Taulukko 2.

Kysymys	Aiemmin työhyvinvointihankkeisiin osallistuneet			
	Kyllä Sijalukujen kes- kiarvo (n)	Ei Sijalukujen kes- kiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Sain omaan työ- höni liittyen tarvit- tavaa tietoa orga- nisaatio muutoksesta työ- hyvinvointihank- keen aikana.	84,61 (37)	63,97 (101)	1309,5	0,004
Oliko esimieheni työhyvinvointi- hankkeen aikana tavoitteellinen joh- taja	81,4 (36)	60,2 (95)	1155,5	0,002

Taulukko 3.

Kysymys	HUS:n arvot kirkastuivat HUSLABin johdon toiminnassa työhyvinvointi- hankkeen kuluessa.			
	Vähän Sijalukujen kes- kiarvo (n)	Paljon Sijalukujen kes- kiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Työhyvinvointi- hanke vaikutti posi- tiivisesti työyksik- köni johtamiseen ja esimiestyöhön	57,84 (100)	86,83 (27)	733,5	<0,001
Oliko työhyvinvoin- tihankkeella vaiku- tusta HUSLABin joh- tamiseen?	58,63 (102)	27 (89,06)	727,5	<0,001



Esimieheni oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä.	57,35 (98)	80,24 (25)	769,0	0,002
Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työyksikköni johtamiseen.	57,54 (97)	80,31 (27)	828,5	0,002

Taulukko 4.

Kysymys	Työyksikössäni eri ammattiryhmien välinen yhteistyö parani työhyvinvointihankkeen myötä			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Asiakaslähtöisyys ja joustavuus parantivat työyksikköni toiminnassa työhyvinvointihankkeen myötä.	55,94 (101)	90,02 (25)	599,5	<0,001

Taulukko 5.

Kysymys	Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo

Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä.	58,63 (102)	85,92 (25)	727,0	<0,001
Työhyvinvointihanke auttoi minua selkeyttämään työyksikköni toiminnan tavoitteita.	57,51 (102)	90,48 (25)	613,0	<0,001
Muuttuiko työyksikkösi päivittäinen toiminnan johtaminen ja organisointi tarkoituksenmukaisemmaksi ja selkeämmäksi työhyvinvointihankkeen myötä?	56,62 (100)	88,54 (25)	611,5	<0,001
Työhyvinvointihanke auttoi työyksikköni käyttämään resursseja tehokkaasti.	56,54 (101)	91,60 (25)	560,0	<0,001
Työhyvinvointihankkeen edetessä työyksikössäni sai kiitosta onnistumisesta.	57,63 (103)	91,33 (24)	580,0	<0,001
Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.	57,29 (103)	94,22 (25)	544,5	<0,001

Taulukko 6.

Kysymys	Työhyvinvointihanke antoi minulle mahdollisuuden olla paremmin mukana omaa työtäni koskevien muutosten suunnittelussa.			
	Vähän	Paljon	MWU-testi	p-arvo
	Sijalukujen keskiarvo (n)	Sijalukujen keskiarvo (n)		
Työyksikköni toiminta muuttui positiivisemmaksi työhyvinvointihankkeen myötä.	64,22 (104)	84,06 (33)	1219,0	p=0,000
Työhyvinvointihanke vaikutti positiivisesti työyksikköni johtamiseen ja esimiestyöhön.	60,30 (101)	88,14 (32)	939,5	p=0,007

Taulukko 7.

Kysymys	Koulutustausta			
	Tiedekorkeakoulun käyneet	Muun koulutuksen käyneet	MWU-testi	p-arvo
	Sijalukujen keskiarvo (n)	Sijalukujen keskiarvo (n)		
Työhyvinvointihankkeella ei ollut vaikutusta työn haasteellisuuteen.	90,10 (31)	70,37 (117)	1330,0	p=0,009
Voin toimia itsenäisesti työssäni.	90,93 (30)	68,99 (116)	1217,0	p=0,005
Oletko ylpeä työstäsi?	90 (31)	69 (115)	1270,0	p=0,005

Taulukko 8.

Kysymys	Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet työssäni paranivat työhyvinvointihankkeen myötä			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	66,95 (126)	102,36 (14)	436	<0,001
Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta.	65,49 (126)	115,61 (14)	250	<0,001
Ammatillinen itsetuntoni parani työhyvinvointihankkeen myötä.	65,35 (126)	116,86 (14)	233	<0,001
Lisääntyivätkö tietosi ja taitosi työtehtävieni hoitamiseen työhyvinvointihankkeen kuluessa?	64,63 (126)	123,36 (14)	142	<0,001

Taulukko 9.

Kysymys	Koulutustausta			
	Tiedekorkeakoulun käyneet Sijalukujen keskiarvo (n)	Muun koulutuksen käyneet Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo

Osallistun oman yksikköni toiminnan kehittämiseen.	94,55(30)	67,38 (115)	1078,5	0,001
	Ammattiryhmä			
	Hoitohenkilöstö Sijalukujen keskiarvo (n)	Muu ammattiryhmä Sijalukujen keskiarvo (n)		
Olen hakenut tai osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana.	63,6 (89)	84,7 (53)	1655,0	0,002

Taulukko 10.

Kysymys	Itselläni sitoutuminen ja motivaatio lisääntyivät työhyvinvointihankkeen myötä.			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Työhyvinvointihankkeen myötä otan aktiivisesti selvää HUSLABssa tapahtuvista muutoksista.	59,66 (93)	88,74 (44)	1177,5	<0,001
Työhyvinvointihanke rohkaisi ottamaan itse aktiivisesti selvää omaan työhöni liittyvistä muutoksista.	57,46 (93)	93,39 (44)	973	<0,001

Osallistun oman yksikköni toiminnan kehittämiseen.	61,41 (94)	89,08 (46)	1307	<0,001
Olen hakenut tai osallistunut koulutukseen viimeisen vuoden aikana.	62,48 (92)	83,53 (46)	1470,5	p=0,002

Taulukko 11.

Kysymys	Koen muutoksen myönteisenä.			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Esimieheni palautteenantaminen parani työhyvinvointihankkeen myötä.	60,00 (59)	74,13 (76)	1455	0,004
Työhyvinvointihanke lisäsi tyytyväisyyttäni työyksikköni johtamiseen.	53,83 (58)	75,67 (73)	1411	0,001

Taulukko 12.

Kysymys	Ammattiryhmä			
	Hoitohenkilöstö Sijalukujen keskiarvo (n)	Muu henkilöstöryhmä Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo

Mielestäni muutokseen liittyvä päätöksenteko oli oikeudenmukaista.	56,79 (79)	72,52 (45)	1326	0,010
--	------------	------------	------	-------

Taulukko 13.

Kysymys	Suositteletko ystävillesi tai tuttavillesi HUSLABia työnantajana			
	Vähän Sijalukujen keskiarvo (n)	Paljon Sijalukujen keskiarvo (n)	MWU-testi	p-arvo
Asiakaslähtöisyys ja joustavuus paranivat työyksikköni toiminnassa työhyvinvointihankkeen myötä	67,78 (67)	45,82 (49)	1020	0,001
Tyytyväisyys työhöni parani työhyvinvointihankkeen myötä	67,96 (70)	48,62 (49)	1157	0,001
Työhyvinvointihanke lisäsi oman työni merkitystä ja innostavuutta.	68,55 (69)	45,56 (48)	1011	0,001
	Suositteletko ystävillesi tai tuttavillesi työyksikköäsi työnantajana			
Oliko esimieheni työhyvinvointihankkeen aikana tavoitteellinen johtaja	60,21 (69)	55,99 (47)	1150	0,008

## LIITE 7. Ristiintaulukot

Taulukko 1.

Esimieheni oli tavoitteellinen johtaja työhyvinvointihankkeen aikana.	Oletko ollut mukana vastaavassa työhyvinvointiin liittyvässä hankkeessa aiemmin		
	Kyllä % (n)	Ei % (n)	Total % (n)
Vähän	18 (15)	82 (69)	100 (84)
Paljon	45 (21)	55 (26)	100 (47)
	testisuureen arvo	vapausaste	p-arvo
$\chi^2$ -riippumattomuustesti	10,881	1	0,001

Taulukko 2.

Esimieheni oikeudenmukaisuus parani työhyvinvointihankkeen myötä	Oletko ollut mukana vastaavassa työhyvinvointiin liittyvässä hankkeessa aiemmin		
	Kyllä % (n)	Ei % (n)	Total % (n)
Vähän	20 (18)	80 (73)	100 (91)
Paljon	46 (16)	54 (19)	100 (35)
	testisuureen arvo	vapausaste	p-arvo
$\chi^2$ -riippumattomuustesti	8,629	1	0,003

Taulukko 3.

Työhyvinvointihankkeen vaikutus HUSLABin johtamiseen.	Ammattiryhmä		
	Hoitohenkilöstö % (n)	Muut ammattiryhmät % (n)	Total % (n)
Vähän	72 (73)	28 (29)	100 (102)
Paljon	42 (14)	58 (19)	
	testisuureen arvo	vapausaste	p-arvo



$\chi^2$ -riippumattomuustesti	9,243	1	0,002
--------------------------------	-------	---	-------

Taulukko 4.

Työyksikköni ergonomiaongelmiin saatiin parannusta työhyvinvointihankkeen aikana	Ammattiryhmä		Total % (n)
	Hoitohenkilöstö % (n)	Muut henkilöstöryhmät (lääkärit, erityis-työntekijät, muu henkilöstö % (n))	
Vähän	70 (71)	30 (30)	100 (101)
Paljon	41 (16)	59 (23)	100 (39)
	testisuureen arvo	vapausaste	p-arvo
$\chi^2$ -riippumattomuustesti	10,247	1	0,001

Taulukko 5.

Suositteisitko ystävillesi tai tuttavillesi HUSLABia työnantajana	Ikä		Total % (n)
	Alle 45-vuotiaat % (n)	Yli 45-vuotiaat % (n)	
Vähän	38 (28)	62 (45)	
Paljon	68 (36)	32 (17)	
	testisuureen arvo	vapausaste	p-arvo
$\chi^2$ riippumattomuustesti	10,741	1	0,001