Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Keto Maria

Tulosjohtaminen työterveyshuollossa - henkilöstön sitoutumisen ja motivaation edistäminen

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja hallintotiede,
pro gradu -tutkielma
hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö
Tekijä: Keto Maria
Tutkielman nimi: Tulosjohtaminen työterveyshuollossa - henkilöstön sitoutumisen ja motivaation edistäminen:
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Sosiaali- ja hallintotiede
Työn ohjaaja: Patrik Nordin
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** **88**

TIIVISTELMÄ:
Työterveyshuollon tehtävä on työelämän ja työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen. Viime vuosien aikana työelämässä ja työterveyshuollon palveluissa on tapahtunut muutoksia digitalisaation, palvelurakenteiden ja hyvinvointialueuudistusten myötä. Samaan aikaan työterveyshuollon kustannusrakenteisiin ja palveluiden tuottamiseen on kohdistunut kustannuspaineita. Näiden muutosten myötä tulosjohtaminen on kasvattanut merkitystään keinoksi ohjata toimintaa, hallita resursseja ja vastata työnantaja -asiakkaiden odotuksiin. Työterveyshuollon johtamisessa korostuu tarve yhteensovittaa taloudelliset tavoitteet, eettisyys ja työn laatu.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan, miten tulosjohtaminen vaikuttaa työterveyshuollon henkilöstöön motivaatioon ja sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin sekä miten tuoteorientoitunut ja palveluperustainen arvonluonti ilmenevät työterveyshuollossa työntekijöiden näkökulmasta osana tulosjohtamista. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa ymmärrystä siitä, millä edellytyksillä tulosjohtaminen voi tukea työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä miten tulosjohtamista tulisi kehittää työterveyshuollossa. Teoreettinen viitekehys rakentuu tulosjohtamisen, motivaation, sitoutumisen ja arvonluonnin käsitteille.

Tutkimus on toteutettu monimenetelmällisenä tutkimuksena. Aineisto on kerätty sähköisellä Webropol -kyselyllä työterveyshuollon laskuttavalta henkilöstöltä. Kysely sisälsi sekä strukturoituja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Määrällinen aineisto on analysoitu kuvailevin tilastollisin menetelmin ja laadullinen aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Tuloksia on tarkasteltu rinnakkain siten, että määrällinen ja laadullinen tieto täydentävät toisiaan ja muodostavat kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimustulokset osoittavat, että tulosjohtaminen voi lisätä työmotivaatiota silloin, kun se tekee tavoitteista ja työn merkityksestä näkyviä sekä auttaa ymmärtämään oman työn yhteyden organisaation tuloksiin. Tulosjohtaminen sitouttaa, kun työntekijät kokevan voivansa vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin ja tulosjohtaminen on vuorovaikutteista. Toisaalta tulosjohtaminen heikentää motivaatiota ja sitoutumista, jos tavoitteet koetaan ulkopäin määrätyiksi, liian talouspainotteisiksi tai epärealistisiksi. Arvonluonti työterveyshuollossa rakentuu työntekijöiden kokemasta merkityksellisyydestä, sitoutumisesta ja mahdollisuudesta nähdä oma työ osana laajempaa kokonaisuutta. Tutkimuksen perusteella tulosjohtaminen voi toimia sekä motivaation ja arvonluonnin mahdollistajana että niitä rajoittavana tekijänä riippuen siitä, miten vuorovaikutteisesti ja arvoihin kytkeytyneesti sitä toteutetaan.

AVAINSANAT: työterveyshuolto, tulosjohtaminen, motivaatio, sitoutuminen, arvonluonti, johtaminen

Sisällys

1. Johdanto 6

2. Työterveyshuolto tutkimuskontekstina 10

2.1 Työterveyshuollon tehtävät ja tavoitteet 10

2.2 Työterveyshuollon toimintaympäristö, taloudellinen näkökulma ja johtaminen 11

3. New Public Management tulosjohtamisen taustalla 15

3.1 Tulosjohtaminen 15

3.1.1 Tulosjohtamisen moniulotteisuus 16

3.1.2 Tulosjohtamisen ja motivaation yhteys 18

3.1.3 Tulosjohtamisen ja tavoitejohtamisen eroavaisuus 19

3.2 Tulosjohtaminen osana New Public Management -johtamismallia 19

3.3 Tulosjohtaminen työterveyshuollossa 21

4. Henkilöstön motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen 26

4.1 Motivaatio 26

4.2 Työmotivaatio 28

4.3 Motivaatioteoriat 30

4.4 Organisaatioon sitoutuminen 32

4.5 Palkitseminen osana tulosjohtamista 37

4.6 Arvonluonti 40

5. Tutkimuksen toteutus 44

5.1 Tutkimusmenetelmä 44

5.2 Aineiston keruu 45

5.3 Aineiston analyysi 47

5.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja eettiset näkökulmat 48

5.5 Tutkimuksen luotettavuus 49

6. Tutkimustulokset 51

6.1 Tulosjohtaminen organisaatiossa 52

6.2 Tulosjohtamisen vaikutukset työmotivaatioon 57

6.3 Sitouttaminen organisaation tavoitteisiin 61

6.4 Työn vaikuttavuus ja arvon luonti 65

7. Johtopäätökset ja pohdinta 71

Lähteet 76

Liitteet 84

Liite 1. Tutkimustiedote 84

Liite 2. Kyselylomake 86

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä. 88

Kuviot

Kuvio 1. Arvonluonnin ja vaikutusten suhde sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation eri tasoilla 43

Kuvio 2. Tulosjohtaminen organisaatiossa. 52

Kuvio 3. Työmotivaatio 57

Kuvio 4. Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin 61

Kuvio 5. Työn vaikuttavuus 65

Lyhenteet

NPM = New Public Management

1. Johdanto

Työterveyshuollon keskeinen tehtävä on työelämän ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Työterveyshuollon tehtävänä on huolehtia työntekijöiden terveydestä ja työ- ja toimintakyvystä sekä tukea työantajia työolojen terveellisyyden ja turvallisuuden ylläpitämisessä (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Viime vuosien aikana työelämässä ja työterveyshuollon palveluissa on tapahtunut isoja muutoksia. Työelämä on monimuotoistunut ja digitalisaatio on muokannut työnteon tapoja sekä mahdollistanut etätyön tekemisen. Työterveyshuoltoon digitalisaation tuleminen on tuonut mukanaan uusia palveluita, kuten digitaaliset ajanvaraukset, etävastaanotot ja chat-palvelut. Työterveyshuollon palveluiden tuottaminen on lisääntyvässä määrin keskittynyt yksityiselle sektorille ja suurille lääkäriasemaketjuille. Samaan aikaa on tapahtunut rakenteellinen muutos, kun sosiaali- ja terveyspalvelut sekä pelastuspalvelut siirtyivät hyvinvointialueiden vastuulle. Myös työterveyshuollon järjestämisvastuu siirtyi hyvinvointialueille. Työterveyshuollon palvelutoimintaan on vaikuttanut myös muutokset Kelan työnantajille maksamissa korvauksissa työterveyshuollon kustannuksista. Näillä edellä mainituilla muutoksilla on ollut vaikutusta siihen, miten työterveyshuollon palveluita kehitetään, tuotetaan, ohjataan ja johdetaan (Nissinen ja muut, 2023; Nissinen ja muut, 2024.)

Näiden muutosten myötä taloudelliset näkökulmat, kuten palveluiden kustannustehokkuus, tiedolla johtaminen sekä resurssien niukkuus, ovat nousseet keskiöön. Tulosjohtaminen on siten korostunut välineenä vastata palveluiden tuottamisen ja ohjaamisen haasteisiin työterveyshuollon sektorilla. Tuloksen ja kustannustehokuuden rinnalla pitää huomioida myös eettiset näkökulmat ja työn laatu (Lappalainen ja muut, 2020, s.12.) Työnantajat odottavat työterveyshuolloilta entistä selkeämpiä tuloksia, mikä on johtanut työterveyspalveluiden laajuuden rajaamiseen kustannusten hillitsemiseksi. (Nissinen ja muut, 2023, s.26, 37, 43–45.)

Tulosjohtaminen työterveyshuollossa on noussut merkittäväksi resurssien tehokkaan käytön, taloudellisen vastuun ja palvelun laadun vuoksi. Talousosaaminen ja tulosjohtaminen tulevat olemaan taitoja, joita vaaditaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamistehtävissä entistä enemmän. Onkin todettu, että sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutuksen tulisi vielä vahvistaa palvelujärjestelmien, talouden ja juridiikan osaamista sekä kehittämisosaamista ja näyttöön perustuvaa toimintaa. Laaja-alaisemman ja ammattirajat ylittävä sosiaali- ja terveysalan osaaminen on merkittävä tulevaisuuden osaamisen haaste (Konkola ja muut, 2021, s.122.)

Aikaisempia tutkimuksia löytyy työterveyshuollon järjestämistapojen ja palvelurakenteen muutoksista, mutta vähemmän on tutkittu sitä, miten tulosjohtaminen vaikuttaa työterveyshuollon työntekijöiden motivaatioon ja sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin ja miten niiden kautta voidaan edistää arvonluontia työterveyshuollossa. Tämä muodostaa tutkimusaukon, johon tämä tutkimustyö kohdistuu.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tavoitteena on tarkastella tulosjohtamisen haasteita työterveyshuollossa sekä selvittää, millä edellytyksillä tulosjohtaminen voi menestyä kyseisellä alalla. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, miten tulosjohtaminen vaikuttaa työterveyshuollon taloudelliseen suorituskykyyn, henkilöstön motivaatioon sekä sitouttamiseen. Lisäksi tutkimus tarkastelee, miten tulosjohtamisen prosesseja voidaan kehittää siten, että henkilöstö sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja tulosjohtaminen toimii käytännössä tehokkaasti. Tavoitteena on kehittää tulosjohtamista työterveyshuollossa tämän tutkimusten tulosten pohjalta. Palkitsemisen tärkeys tulee huomioida myös osana tulosjohtamista.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten tulosjohtamisella pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon ja sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin?

2. Miten tuoteorientoitunut ja palveluperustainen arvonluonti ilmenevät työterveyshuollossa työntekijöiden näkökulmasta osana tulosjohtamista?

Tutkimus suoritetaan työterveyshuollon palveluorganisaatiossa, joka muodostaa tämän työn tutkimusympäristön. Työterveyshuolto tutkimuskontekstina on esitelty omana kappaleena tutkimuksessa kohdassa 5.4.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu keskeisten käsitteiden ympärille, joita ovat tulosjohtaminen, motivaatio, sitoutuminen ja arvonluonti. Käsitteiden valinnassa ja määrittelyssä on olennaista ymmärtää niiden merkitys, tuntea taustat sekä asettaa ne tutkimuksen tavoitteiden mukaisiksi. (Katajamäki, 2020, s. 14–15). Viitekehyksen tehtävänä on luoda yhteys aiemman tutkimustiedon, käsitteiden ja käytännön välille.

Tutkimuksessa keskeiset käsitteet tarkoittavat seuraavaa: tulosjohtaminen viittaa tavoitteiden asettamiseen, niiden saavuttamisen seurantaan sekä taloudellisen ja toiminnallisen tuloksen korostamiseen johtamisessa. Motivaatio kattaa työntekijän sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka ohjaavat ja ylläpitävät työssä suoriutumista. Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua ja valmiutta sitoa oma työpanoksensa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Arvonluonti kuvaa prosessia, jossa työterveyshuolto tuottaa hyötyä sekä työnantajille että työntekijöille palveluiden, terveyden edistämisen ja työkyvyn ylläpidon kautta. Näiden keskeisten käsitteiden kautta tutkimus pyrkii tuottamaan ymmärrystä tulosjohtamisen merkityksestä työterveyshuollossa henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimus koostuu yhteensä seitsemästä luvusta: johdannosta, työterveyshuoltoa käsittelevästä kontekstiluvusta, kahdesta teorialuvusta, tutkimuksen toteutusta ja tuloksia esittelevästä luvusta sekä johtopäätöksistä.

Johdannossa esitellään tutkimusaihe ja sen tausta. Toisessa luvussa tarkastellaan työterveyshuollon toimintaympäristöä ja sen tehtäviä sekä tuodaan esiin työterveyshuollon alan erityispiirteitä ja taloudellisia näkökulmia.

Kolmas ja neljäs luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa luvussa syvennytään tulosjohtamisen käsitteeseen ja tulosjohtamista käsitellään osana New Public Management -johtamismallia. Lopuksi tulosjohtamista käsitellään työterveyshuollon näkökulmasta.

Neljännessä luvussa keskitytään henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Luvussa esitellään motivaation ja työmotivaation keskeiset käsitteet ja teoreettiset lähtökohdat sekä pohditaan sitoutumista erityisesti organisaation näkökulmasta. Palkitsemista käsitellään osana tulosjohtamisen kokonaisuutta ja viimeisenä käsitellään arvonluontia.

Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutus. Esitellään tutkimuksen tutkimusmenetelmät, analyysitavat ja tutkimuksen kohdeorganisaatio. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen eettisyyttä ja luottamuksellisuutta.

Kuudes luku käsittelee tutkimustulokset, ja viimeinen, seitsemäs luku kokoaa yhteen johtopäätökset.

2. Työterveyshuolto tutkimuskontekstina

Tässä kappaleessa tarkastellaan työterveyshuollon taustaa, toiminnan periaatteita ja työterveyshuollon johtamista. Tutkimus kohdentuu työterveyshuollon toimintaympäristöön, joka muodostaa keskeisen kontekstin tulosjohtamisen, henkilöstön motivaation ja sitoutumisen tarkastelulle.

2.1 Työterveyshuollon tehtävät ja tavoitteet

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) edellyttää työnantajia hankkimaan työntekijöille lakisääteisen työterveyshuollon. Laki koskee kaikkia työnantajia, joilla on yksikin työntekijä. Sairausvakuutuslain (1338/2004) pohjalta työnantajilla on mahdollisuus saada Kelan korvauksia työterveyshuollon aiheuttamista kustannuksista. Työterveyshuolto on työterveyshuoltolakiin perustuvaa ehkäisevää terveydenhoitoa. Työterveyshuoltolain keskeisenä tavoitteena on vahvistaa työn ja työympäristön sekä työyhteisön terveellisyyden ja turvallisuuden kehittämistä. Työterveyshuoltolain tarkoituksena on varmistaa, että työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden edistämiseksi tarvittavat toimenpiteet toteutetaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2004; Antti-Poika ja muut, 2002)

Työterveyshuollon toiminnan tavoitteet voidaan jaotella useampaan osa-alueeseen. Työterveyshuolto pyrkii edistämään terveellisiä ja turvallisia työolosuhteita esimerkiksi työpaikkaselvitysten avulla. Työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä tuetaan terveystarkastuksilla, neuvonnalla ja ohjauksella. Työterveyshuollon tehtävänä on myös selvittää työkykyä ja osallistua työkyvyn arviointiin ja toimia työhön paluun tukena, kun työntekijällä on terveysongelmia. Yleisesti työterveyshuollon toiminnalla pyritään ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia sekä edistämään työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Työterveyshuolto tukee myös työyhteisön toimintaa. Työterveysyhteistyön avulla

toimintaa suunnitellaan vastaamaan työpaikan tarpeita ja suunnitellaan käytännön toimintaa (Sauni, 2014: Juvonen-Posti ja muut, 2014).

Työterveyshuollossa työskentelee moniammatillinen asiantuntijatiimi, johon kuuluu työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työfysioterapeutti, työpsykologi ja tarvittaessa muita asiantuntijoita. Työterveyshuoltotoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi toimiva yhteistyö työterveyshuollon, työntekijän, työnantajan ja työsuojelun kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu olla myös työpaikkojen tukena muutostilanteissa ja työyhteisön toimivuuden edistämisessä (Juvonen-Posti ja muut, 2014, s. 22-27.)

2.2 Työterveyshuollon toimintaympäristö, taloudellinen näkökulma ja johtaminen

Työterveyshuollon toimintaympäristö on alati muuttuva ja monimuotoinen. Työterveyshuollon toimintaympäristöön vaikuttavat yhteiskunnalliset, taloudelliset ja työelämän muutokset. Näitä muutoksia ovat teknologian edistyminen ja digitalisaation lisääntyminen, etätyön lisääntyminen, väestön ikääntyminen ja työurien pirstaloituminen. Työelämä on aiempaa epävakaampi ja kompleksisempi. Töiden jatkuva muutos edellyttää jatkuvaa oppimista, vanhasta poisoppimista ja osaamisen jakamista työpaikoilla. Työelämän muuttuminen on tuonut fyysisen työnkuormituksen rinnalle psykososiaalisen, kognitiivisen ja eettisen kuormituksen työhön. Työterveyshuollon tulee vastata näihin muutoksiin tarjoamalla ajantasaisia, vaikuttavia, laadukkaita ja asiakaslähtöisiä palveluita. Vuonna 2023 tapahtuneella hyvinvointialueuudistuksella on ollut myös vaikutusta työterveyshuollon asemaan osana laajaa sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää (Työturvallisuuskeskus, 2022 ; Pekkarinen ja muut, 2024).

Työterveyshuolto nähdään omana liiketoimintayksikkönä, jonka tulee vähintäänkin kattaa kustannuksensa. Yksityisellä sektorilla työterveyshuollon tulee olla voittoa tuottavaa toimintaa. Kyrönlahti (2005) toteaa tutkimuksessaan, että työterveyshoitajan

työssä näkyy kilpailu, tuloksen tekemisen pakko ja vastuu. Heiltä odotetaan myös markkinointi- ja tuotteistamisosaamista. Lisäksi työterveyshuollon toiminnalle asetetaan korkeat laatuvaatimukset, jonka vuoksi terveydenhoitajien tulee hallita laadun ja vaikuttavuuden arvioinnin menetelmiä (Kyrönlahti, 2005, s. 184.)

Työterveyshuoltoyksiköiden taloudellinen toimintaperiaate vaihtelee sen mukaan, onko palvelutuottaja osakeyhtiö, in-house –periaatteella toimiva organisaatio vai yrityksen oma työterveyshuolto. Nämä mallit eroavat toisistaan erityisesti rahoituksen, voitonjaon ja markkinatoiminnan sääntelyn osalta. Nämä organisaatiomallit jaetaan voittoa tavoitteleviin ja ei -voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin. Voittoa tavoittelevien yritysten tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen ja ei-tavoittelemattomien yritysten tavoitteena on nolla -tulos eli kattaa tuloillaan menonsa. Ei-voittoa tavoittelemattomia yrityksiä ovat usein julkisin varoin rahoitettavat organisaatiot esimerkiksi kunnat, valtion virastot, kirkko ja monet liikelaitokset (Pellinen, 2017, s.10.)

Työterveyshuollon yksiköt ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelevia, mutta yritysten omat työterveyshuollot tai in-house -periaatteella toimivat työterveyshuollon ovat ei-voittoa tavoittelemattomia. Työterveyshuolloissa tapahtui suurin muutos, kun kunnille tuli kuntalain muutoksen myötä velvoite yhtiöittää liikelaitokset vuonna 2013 ja sen jälkeen monesta kunnan työterveyshuollon yksiköstä tuli osakeyhtiö. Ei -voittoa tavoittelemattoman organisaation tavoite määräytyy palvelutehtävän, lain tai aatteen mukaan, mutta organisaatiolla on kuitenkin myös taloudellinen vastuu ja taloudelliset tavoitteet (Pellinen, 2017, s. 10.)

Työterveyshuolloille tuli velvoite laatia kirjallinen laatujärjestelmä vuonna 2016. Laatujärjestelmä toimii myös työterveyshuollon johtamisen perustana. Laaditut laatujärjestelmät ohjaavat työterveyshuoltoyksiköiden toimintaa ja varmistavat palveluiden vaikuttavuutta. Asiakaskeskeisyys on tärkeä periaate, jossa huomioidaan asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet. Johto määrittelee työterveyshuollon toiminnan strategisen suunnan ja varmistaa henkilöstön mahdollisuudet onnistua työssään.

Päätöksenteko pohjautuu analysoituun ja dokumentoituun tietoon, jolloin tuetaan päätöksenteon läpinäkyvyyttä ja tavoitteellisuutta. Työterveyshuollon toiminnan ydin on henkilöstö ja sen osaaminen, hyvinvointi ja osallistuminen laadukkaiden palveluiden tuottamiseen. Prosessimaisella toimintatavalla toimintaa ja resursseja ohjataan suunnitelmallisesti. Tämä selkeyttää myös jokaisen työntekijän roolia osana kokonaisuutta. Yhteistyösuhteiden avulla vahvistetaan palveluiden vaikuttavuutta ja jatkuvalla toiminnan parantamisella taataan työterveyshuollon toiminnan kehittyminen asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Työterveyshuollon kirjallinen laatujärjestelmä on kuvaus yksikön toimintajärjestelmästä. Toimintajärjestelmä kuvaa työterveyshuollon johtamista ja miten työterveyshuolto toimii halutun laadun saavuttamiseksi, turvaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi (Työterveyslaitos; Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013.)

Työterveyshuollon tulosta ja vaikuttavuutta mitataan monin eri mittarein. Työterveyshuollon vaikuttavuutta arvioiviksi mittareiksi on tunnistettu asiakastyytyväisyys, sairauspoissaolojen määrät, työkyvyttömyyseläkkeiden määrät, työkykyindeksien muutokset, työympäristön toimenpiteiden toteutuminen ja työhygieeniset mittaukset. Näiden lisäksi voidaan mitata työterveysyhteistyön toimivuutta, yleistä hyvinvointia, elämänlaatua ja osaamisen kehittymistä. Nämä eri mittarit antavat monipuolisen kuvan työterveyshuollon vaikuttavuudesta. On huomioitava kuitenkin, että työelämän jatkuvat muutokset vaikeuttavat työterveyshuollon toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointia erityisesti terveydentilan muutoksia kuvaavien mittareiden osalta (Uitti ja muut, 2007, s. 725–729.) Yritystoiminnassa taloudellisia tavoitteita mitataan ja arvioidaan monilla mittareilla. Yleisimmät taloutta arvioivat mittarit ovat tuloslaskelma, liikevaihto ja myynti. Näitä taloutta arvioivia mittareita käytettäessä on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat näihin ja määritettävä ne strategiset linjaukset ja toimenpiteet, joilla aiotaan vaikuttaa haluttujen tavoitteiden saavuttaminen (Kehusmaa, 2023, s. 102–103.) Mittareiden

avulla saatu tieto antaa tietoa työterveyshuollon vaikuttavuudesta ja sen lisäksi antaa johdolle konkreettisen välineen päätöksenteon, toiminnan kehittämisen ja strategisen suunnan ohjaamiseen.

3. New Public Management tulosjohtamisen taustalla

Tässä luvussa tarkastellaan New Public Managementin (NPM) taustaa ja teoriaa. NPM:ssä on useita alakategorioita ja käsitteitä ja tässä tutkimuksessa on keskitytty tavoite- ja tulosjohtamisen asiasisältöihin. NPM toimii tulosjohtamisen johtamisen teoriana, kun tarkastellaan työterveyshuollon tulosjohtamista. NPM on luonut Suomessa pohjan tulosjohtamisen käyttöönotolle julkisen sektorin organisaatioissa. NPM johtamismalli alkoi kehittymään 1990-luvun alussa ja se haastoi perinteisen julkisen johtamisen mallin, joka painotti hallinnollisia prosesseja, resurssien käyttöä ja byrokraattista toimintatapaa. NPM haki vaikutteita yksityiseltä sektorilta ja siinä painotetaan tuotoksia, vaikuttavuutta ja tulosperusteista johtamista. Johtajuuden näkökulmasta ajateltiin, että yksityistyssektorin johtajat luovat menestyviä yrityksiä. Tavoitteena NPM:ssä oli luoda kustannustietoisesti toimiva hallinto, johtamisen vahvistaminen, epäsuoran valvonnan käyttö sekä kansalaisten palveleminen asiakkaina. Uudessa julkisen johtamisen mallissa on otettu vaikutteita ja toimintatapoja yksityissektorilta (Virtanen ja muut, 2019, s. 41.; Johansson ja muut, 2021, s.41: Kallio & Kallio, 2014)

Tutkimuksen kohteena oleva työterveyshuolto toimii ei-voittoa tavoittelevana osakeyhtiönä, joka kuuluu julkisen organisaation konserniin, mutta toimii itsenäisesti. Työterveyshuollon toimintaympäristössä korostuvat nykyisin kustannustehokkuus, vaikuttavuus, tulosten mittaaminen ja johtajien tulosvastuu. Näiden piirteiden vuoksi NPM valikoitui tutkimusta ohjaavaksi johtamisteoriaksi. NPM:n periaatteet heijastavat samoja vaatimuksia, joita työterveyshuollon esihenkilöt kohtaavat pyrkiessään yhdistämään toiminnan tehokkuuden ja palveluiden laadun.

3.1 Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisen lähtökohtana on organisaation toiminnan tulosten määrittely, päivittäinen tulosjohtaminen sekä tulosten seuranta ja valvonta. Tulosjohtaminen on

johtamismalli, jossa organisaation toiminta ohjataan selkeästi määriteltyjen tavoitteiden ja niiden saavuttamisen seurantaan perustuen. Tässä lähestymistavassa korostetaan tavoitteiden asettamista, suoritusten mittaamista ja tulosten analysointia, jotta organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa. Tulosjohtamisen perusajatuksena on yhdistää yksilön ja organisaation edut, ohjata resursseja oikein sekä tuottaa tyytyväisyyttä asiakkaille ja työntekijöille (Kehusmaa, 2023, s. 19.)

Yritysjohtamisessa tulosjohtamisen periaatteet ovat kehittyneet 1900-luvun alusta lähtien, jolloin tulosjohtaminen vastasi perinteiseen insinöörimäiseen ja käskyttävään organisaatioajatteluun. 1950-luvulla havahduttiin siihen, ettei standardien mukainen tehtävien suorittamien vastannut enää nopeasti muuttuvien organisaation tarpeita ja painopiste muuttui tehtäväkeskeisyydestä tavoitteisiin perustuvaan johtamiseen. Johtamisajatuksena oli, että organisaatiot jaettiin yksiköihin, joissa esihenkilöt ja johto sopivat yksikölle tavoitteet ja tavoitteiden toteutusta mittaavat mittarit. Mittareiden avulla arvioitiin suorituksia ja siirrettiin vastuuta yksilötasolle. Nykyisin tulosjohtamisessa painottuu jatkuva johtamisprosessi, johon kuuluu tavoitteiden asettelu, suunnittelu, toimeenpano, valvonta ja palautteenanto. Palautteiden avulla kehitetään työtä. Tästä prosessista syntyy jatkuva sykli, joka voi olla viikoittainen, kuukausittainen tai vuosittainen (Pellinen, 2017, s.11.)

3.1.1 Tulosjohtamisen moniulotteisuus

Tulosjohtaminen ei ole yksiselitteinen tai helposti määriteltävä käsite. Lindströmin ja Vanhalan (2011) mukaan tulosjohtaminen rakentuu useista eri näkökulmista ja sen ymmärtäminen vaatii laaja-alaista tarkastelua. Heidän tutkimuksessaan kuntasektorin henkilöstöjohtamista tarkasteltiin kolmen keskeisen diskurssin kautta: prosessidiskurssin, muutosdiskurssin ja asiakasdiskurssin.

Prosessidiskurssissa tuloksellisuus perustuu toimintatapojen, työmenetelmien ja prosessien jatkuvalle kehittämiselle. Tuloksellisuutta mitataan taloudellisilla

kustannussäästöillä, toiminnan tehostumisen arvioinnilla ja organisoinnin onnistumisella. Muutosdiskurssissa tuloksellisuus nähdään tarpeena muuttaa toimintatapoja huomioiden toimintaympäristön muutokset ja uudistumistarpeen. Muutosdiskursissa tuloksellisuus nähdään toimintana väestörakenteen, maahanmuuton ja palvelutarpeiden muutoksiin. Tuloksellisuuden kehittämisen koetaan tuovan sekä mahdollisuuksia että epävarmuutta ja sitä on tuettu esimerkiksi palkitsemisjärjestelmillä. Tuloksellisuuden arviointi perustuu kokonaisarviointiin ja eri tunnuslukuihin (Lindström & Vanhala, 2011, s.9–16.)

Asiakasdiskurssissa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus näyttäytyy asiakas- ja henkilöstötyytyväisyytenä. Kunnallisessa toimintaympäristössä asiakkuus jakautuu omaan henkilöstöön (sisäiset asiakkaat) ja kuntalaisiin (ulkoiset asiakkaat). Tuloksellisuuden arviointi pohjautuu siihen, kuinka hyvin kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin laadukkaasti ja vaikuttavasti. Sisäisten asiakkaiden osalta korostuvat henkilöstön tyytyväisyys, osaava palvelu sekä työhyvinvointi. Ulkoisten asiakkaiden osalta tuloksellisuus tarkoittaa palveluiden laatua, saavutettavuutta ja vaikutusta hyvinvointiin (Lindström & Vanhala, 2011, s.9–16.)

Työterveyshuollon toimintaympäristöön näistä kolmesta diskurssista parhaiten sopii asiakasdiskurssi, koska työterveyshuollon palvelut perustuvat vahvaan asiakassuhteeseen työnantajien ja työntekijöiden kanssa. Tuloksellisuus työterveyshuollossa ei näy ainoastaan taloudellisena mittarina tai tehokkuutena, vaan kykynä tuottaa arvoa asiakkaalle. Työterveyshuollon henkilöstön työhyvinvointi ja osaaminen luovat pohjan palvelun laadulle. Ulkoisia asiakkaita ovat työnantajat ja heidän työntekijänsä, joiden tarpeiden ja odotusten pohjalta tehdään työterveyshuollon kehittämistä.

3.1.2 Tulosjohtamisen ja motivaation yhteys

Nykypäivän pirstaleinen ja muuttuva maailmankuva vaikuttaa siihen, miten ihmiset kokevat työn ja sen merkityksen, joka vaikuttaa siihen, miten he motivoituvat työstään. Johtamisen rooli motivoinnissa nähdään yhtenä johtamistyön ydinosana. Motivaatio syntyy siitä, että esihenkilö antaa palautetta. Palautteen saaminen vahvistaa identiteettiä ja osoittaa arvostusta. Motivaatio syntyy vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Talous- ja tulosjohtamisessa motivaatiota pyritään lisäämään palkkiojärjestelmillä. On kuitenkin todettu, ettei pelkät palkkiot yksistään lisää työmotivaatiota. Ihmisille on tärkeää saada kokemus siitä, että he tekevät arvokasta työtä ja työn kautta saadaan merkityksellisyyden tunne. Työntekijöiden motivaatiota lisää mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Merkityksellinen työ on tärkeämpää kuin pelkkä palkkio motivaation luojana (Pellinen, 2017, s. 28–29.)

Kiikan (2003) tekemä tutkimus tarkasteli tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutuksia henkilöstön työmotivaatioon poliisin ja puolustusvoimien konteksteissa. Tutkimuksen tuloksien mukaan tulosjohtaminen teoriassa antaa hyvät edellytykset henkilöstön motivoinnille, mutta käytännössä motivaatio ei parantunut toivotusti. Tulojohtamisen onnistumisen esteet liittyivät heikkoon tiedottamiseen, epäselviin tavoitteisiin ja mittareihin sekä myönteisten kokemusten puutteeseen. Tulospalkkauksen vaikutus oli hyvin vaihteleva, koska henkilökohtaisen tulospalkkauksen kriteerit koettiin epäoikeudenmukaisina. Ryhmäkohtaisella tulospalkkiomallilla motivaatio lisääntyi paremmin. Tutkimuksen mukaan motivoitumista voitaisiin lisätä vertaisarvioinnin lisäämisellä, palkkioiden selkeyttämisellä ja muilla kannustimilla esim. palkallinen vapaapäivä rahallisen palkkion sijaan (Kiikka, 2003, s. 91–92.)

3.1.3 Tulosjohtamisen ja tavoitejohtamisen eroavaisuus

Tulosjohtaminen ja siihen kytkeytyvät tulospalkkaus liittyvät läheisesti tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteiden toteutumisen arviointiin, joten on hyvä tarkastella myös tavoitejohtamisen määritelmää ja eroavaisuutta tulosjohtamiseen. Tavoitejohtaminen (management by objectives, MBO) perustuu ajatukseen, että organisaation eteneminen ennalta määritettyyn suuntaan varmistetaan asettamalla selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan. Henkilöstön osallistumista tavoitteiden määrittelyyn ja toteutuksen seurantaan korostetaan tavoitejohtamisessa (Kehusmaa, 2023; Luoma, 2025.)

Tavoitejohtamisen avulla luodaan selkeyttä organisaation sisäiseen toimintaan ja se lisää henkilöstön motivaatiota. Tavoitejohtamista on rinnastettu strategisten hankkeiden ja toimenpiteiden tunnistamiseen ja toteuttamiseen. Perustana tavoitejohtamiselle toimii Peter Druckerin johtamisfilosofia, jossa korostettiin henkilöstön ja organisaation ohjaamista tavoitteiden avulla ja korostettiin henkilöstön osallistumista. Tulosjohtaminen on läheinen käsite tavoitejohtamiselle ja niitä hyvin usein käytetään synonyymeina. Tulosjohtamisessa painopistealue on enemmän suoritusten ja tulosten seurannassa ja niiden mittaamisessa. Henkilöstön osallistamista tavoitteiden määrittelyyn ei korosteta tulosjohtamisessa samalla tavoin kuin tavoitejohtamisessa. Tulosjohtamisessa painottuu enemmän jo asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen ja tulosten arviointi (Kehusmaa, 2023; Luoma, 2025.)

3.2 Tulosjohtaminen osana New Public Management -johtamismallia

New Public management (NPM) johtamismalli on tuonut yksityisen sektorin toimintalogiikan ja vaikutteita julkisen hallinnon rakenteisiin ja johtamiseen. NPM:n keskeisiä piirteitä ovat tehokkuuden korostaminen, tulosohjauksen ja mittaamisen lisääminen sekä selkeä jako päätöksenteon ja toimeenpanon väillä. Näiden periaatteiden myötä tulosjohtaminen on noussut yhdeksi keskeisimmistä johtamisen välineistä

NPM:ssä. Tulosjohtaminen merkitsee siirtymistä perinteisestä resurssiohjauksesta kohti tavoitteellista ja suoritusperusteista johtamista. Julkisorganisaatioita pyritään ohjaamaan samankaltaisin periaattein kuin yksityisiä yrityksiä, jolloin keskeisiksi arvioinnin mittareiksi nousevat tulokset, asiakastyytyväisyys ja toiminnan vaikuttavuus. Tavoitteena on luoda julkiselle sektorille itsenäisesti toimivia, toimeenpanosta vastuullisia organisaatioita, jotka pystyvät reagoimaan joustavasti asiakkaiden ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin sekä kehittämään toimintaympäristöön soveltuvia ratkaisuja. Tulosjohtamisen korostuminen julkisella sektorilla on johtanut konsernirakenteisiin, tilaaja-tuottajamalleihin sekä hajautettuun päätöksentekoon. Konsernirakenne mahdollistaa selkeämmän vastuunjaon, vaikka se samalla voi lisätä monimutkaisuutta ja etäännyttää toimijoita toisistaan. Johtamisen näkökulmasta se asettaa vaatimuksia tiedon tuottamiselle, viestinnälle ja päätöksenteolle (Virtanen ja muut, 2019, s. 41–43.)

NPM:n johtamisoppeja soveltavissa itsenäisissä organisaatioissa päätöksentekoon vaikuttavat sekä politiikka että asiantuntemus. Toimeenpano perustuu ammatillisiin lähtökohtiin. Nämä uudet käytännöt ovat tukeneet johtamisen kehitystä ja luoneet sille edellytyksiä. New Public Managementin perusajatus on, että organisaation tulos riippuu ammattimaisesta johtamisesta. Tämä on näkynyt käytännössä panostuksina johtamisen kehittämiseen sekä johtamisosaamisen korostumisena rekrytoinneissa (Virtanen ja muut, 2019, s. 43.).

Johtamista pyritään arvioimaan, joka tuo mukanaan johtajille tilivelvollisuutta ja toimii motivaationa onnistua työssään. Johtajasopimuksissa voidaan asettaa suoritukseen perustuvia ehtoja, jotka vaikuttavat palkkaukseen ja työsuhteen jatkumiseen. NPM on lisännyt tarvetta tulosjohtamisen osaamiselle. Johtajilta edellytetään osaamista strategiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen, laatujohtamiseen, viestintään ja henkilöstön motivointiin. Myös hankinta- ja kilpailuttamisosaamista vaaditaan. Henkilöstöjohtamisen osaaminen korostuu tilanteissa, joissa tulostavoitteet aiheuttavat paineita ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Johtamisen tehtävänä on silloin

luoda olosuhteet, joissa tavoitteet ovat selkeitä ja saavutettavia, kuitenkin huomioiden se, että työn mielekkyys säilyy. NPM edellyttää sitä, että julkisten organisaatioiden johtajien tulisi kyetä johtamaan tuloksellisesti (Virtanen ja muut, 2019, s. 43–45.) Jotta tulosjohtaminen toimisi tehokkaasti, se vaatii tuekseen tietynlaisia arviointi- ja palautekäytäntöjä. Nämä käytänteet ohjaavat henkilöstöä suuntamaan työpanoksensa organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti (Kallio & Kallio, 2012, s. 578).

New Public Management saa myös kritiikkiä osakseen. Sen on väitetty heikentäneen julkisen sektorin tuloksia ja lisänneen valituksia julkisia palveluita kohtaan. Kritiikkiä on esitetty myös siitä, että se nojaa liikaa yksityissektorin johtamisen toimintatapoihin. Johtamisoppina NPM koetaan sisältävän myös ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi hallinnon hajauttamista ja organisaatioiden itsenäisyyttä korostetaan, mutta samalla painotetaan keskittämistä ja konsernin ohjausta. Myös laadun ja tehokkuuden välillä nähdään ristiriita, kun toimintaa tulisi tehostaa, mutta samalla tulisi edistää palvelun laatua (Virtanen ja muut, 2019, s. 43–45.)

3.3 Tulosjohtaminen työterveyshuollossa

New Public Management on tuonut yksityiseltä sektorilta johtamisoppeja, jotka liittyvät tehokkuuteen, tuloksellisuuteen, että asiakaslähtöisyyteen ja nämä johtamisopit näkyvät myös työterveyshuollon organisaatiossa. Tulosjohtamisella työterveyshuollossa tarkoitetaan sitä, että työterveyshuollon toimintaa ohjataan, seurataan ja arvioidaan tulostavoitteiden avulla. Tässä tutkimuksessa tulosjohtamisen tarkastelu työterveyshuollossa hyödyntää Kehusmaan (2023, s.19) kirjassa esitettyyn Timo Santalaisen ym. (1987) määritelmään tulosjohtamisen jaottelusta, jossa tulosjohtaminen jakautuu liiketoiminnallisiin tuloksiin, toiminnallisiin tuloksiin (suoritteet, asiakastyytyväisyys) ja tukituloksiin (resurssien käyttö). Tulostavoitteita on erilaisia ja ne liittyvät esimerkiksi työterveysyhteistyön toimivuuteen asiakasorganisaatioiden kanssa, asiakastyytyväisyyteen, suoritteiden määrään, henkilöstön työtyytyväisyyteen ja taloudellisiin tavoitteisiin.

Tuloksellisuus koostuu vaikuttavuudesta, tuottavuudesta ja taloudellisuudesta. Tulostavoitteiden asettamisvaiheessa on tärkeää pohtia, miten niiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan. Kaikkien tavoitteiden ei tarvitse olla määrällisesti mitattavissa, vaan niitä voidaan asettaa ja arvioida myös laadullisin menetelmin, esimerkiksi vaikuttavuuden arvioinnissa käytetään laadullisia mittareita (Kehusmaa, 2023, s. 101.) Työterveyshuollossa tulosjohtamisen ja tavoitteiden tulisi tukea ennaltaehkäisevää työtä, laatua ja yhteistyötä (Lappalainen ja muut, 2020, s. 12). Johtajan tärkeänä roolina on tehdä tavoitteet selkeiksi ja ymmärrettäviksi jokaiselle, jotta kaikki voivat omalta osaltaan edistää organisaation yhteisiä tavoitteita. Johtaja luo innostuneisuutta ja rakentaa puitteet onnistumiselle, varmistaa että perusasiat ovat kunnossa ja työntekijät tietävät, miksi ja mitä varten he tekevät työtään (Tiililä, 2016, s. 53–54.)

Tulosjohtamisen tavat voivat vaihdella merkittävästi riippuen organisaation tavoitteista. Tuloksia voidaan hyödyntää työntekijöille annettavana informaationa, joka lisää ymmärrystä heidän työnsä merkityksestä suhteessa organisaation kokonaistavoitteeseen tai ne voivat toimia sitovina tavoitteina määrätyn ajanjakson ajan. Lisäksi tulosten saavuttamiseen voi liittyä palkitseminen tai tulokset voivat toimia vain pelkästään ohjaavana tekijänä. Tulosjohtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa määritellään työnkuviin liittyvät toivotut tulokset sekä luodaan looginen yhteys, jonka kautta saavutetut tulokset linkittyvät organisaation kokonaisuuteen (Speckbacher, 2024, s. 772–773.)

Työterveyshuollon näkökulmasta katsottuna tulosjohtamista voidaan tehdä monella eri tasolla. Ensiksi tulostietoa voidaan käyttää henkilöstölle annettavana palautteena, joka hahmottaa työntekijöille heidän oman työnsä vaikutukset organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja asiakkaiden hyvinvointiin. Toiseksi tietyt tulostavoitteet, kuten sairaspoissaolojen vähentäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen tai suoritteiden määrä voivat olla tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa ja auttavat resurssien kohdentamisessa ja vaikuttavat taloudelliseen tulokseen. Kolmanneksi tulosten

saavuttaminen voi toimia palkitsemisen tai kannustuksen välineenä. Näiden kaikkien tasojen tehtävänä on luoda selkeä logiikka siitä, miten yksittäisten ammattilaisten ja tiimien työ linkittyy koko organisaation tuloksiin ja lopulta asiakkaiden työkyvyn ylläpitoon ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus muodostavat tuloksellisen julkisen toiminnan keskeiset osa-alueet. Näiden näkökulmien huomioiminen on olennainen lähtökohta sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämiselle. Tuloksellisuus julkisessa toiminnassa on moniulotteinen ja usein tulkinnanvarainen käsite, jonka johtaminen edellyttää yhteiskunnallisten, taloudellisten ja inhimillisten näkökulmien yhteensovittamista (Laihonen ja muut, 2024, s. 13.) Työterveyshuolloille on asetettu taloudelliset tulostavoitteet sen mukaan, mikä on työterveyshuollon liiketoimintamalli. Voittoa tavoittelevilla yrityksillä tulostavoitteet ovat suuremmat kuin ei- voittoa tavoittelemattomilla. (Kehusmaa, 2023; Virtanen & Stenvall, 2019.)

Tulosjohtamiseen tarvitaan tuloksellisuustietoa. Behn (2003) on nimennyt tuloksellisuustiedolle kahdeksan keskeisintä käyttötarkoitusta organisaation johtamisessa. Tuloksellisuus tietoa tarvitaan hänen mukaansa organisaation toiminnan arviointiin, valvontaan, budjetin tekemiseen, motivointiin, ulkoisten tahojen vakuuttamiseen, juhlistamiseen (hyvien tulosten tunnistamiseen), oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen (Behn, 2003, s. 588.) Työterveyshuollossa saadaan tuloksellisuustietoa suoritteiden määrästä ja taloudellisista luvuista eri järjestelmistä, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä mitataan kyselyiden avulla. Näistä saatuja tietoja käytetään edellä mainittuihin kahdeksaan käyttötarkoitukseen.

Tulosperustaisen suorituskyvyn mittaamisen kirjallisuudessa on korostettu, että organisaatiot määrittelevät sekä mittaavat toimintaansa arvonluontiprosessin eri vaiheiden mukaisesti. Erityisesti ei -voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa tulosmittareiden merkitys on painottunut organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien välisien suhteiden ohjaamiseen. Näin ollen mittareita on hyödynnetty strategian

konkretisoinnissa, ulkoisessa raportoinnissa ja tulossopimuksissa asetettujen tavoitteiden määrittelyssä. Tulossuuntautuneisuus toimii sekä sisäisen johtamisen välineenä että keinona hallita suhteita ulkoisiin sidosryhmiin (Speckbacher, 2024, s. 770–771.) Työterveyshuollossa tämä peilautuu siihen, että tulosjohtamista ei arvioida vain sisäisesti, vaan myös suhteessa asiakasyritysten tarpeisiin ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Tulosjohtaminen toimii työterveyshuollossa sekä sisäisen johtamisen välineenä että keinona osoittaa toiminnan arvo ulkoisille sidosryhmille.

Valtakunnallisesti ainoastaan työterveyshoitajille on määritelty tulostavoite -suositukset työterveyshoitajaliiton toimesta. Tulostavoitteeksi on asetettu, että 70 % työajasta tulisi olla lasketettavaa työtä. Suosituksessa sanotaan, että tulostavoitteen saavuttaminen tulisi olla realistista ja tavoitteeseen pääsemisestä tulisi palkita. Suosituksessa on todettu, että työterveyshoitajien työhyvinvointia edistää, jos he voivat osallistua tulostavoitteiden asettamiseen. (Suomen Työterveyshoitajaliitto, 2025).

Lappalainen ja muut (2020, s. 11–13) tutkivat suomalaisten julkisen ja yksityisen sektorin työterveyshoitajien kokemuksia suorituskykytavoitteista ja tulosjohtamisen käytännöistä. He ovat tutkimuksessaan todenneet, että työterveyshuoltojen nykyinen tapa asettaa tulostavoitteita ei ole työterveyshoitajien näkökulmasta hyvä. On todettu, että tavoitteiden asetannassa tavoitteet tulisi asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa, niiden tulisi olla realistisia, kohtuullisia ja tavoitteiden tulisi perustua myös asiakkaiden kanssa saavutettaviin tavoitteisiin, ei pelkästään taloudellisiin tavoitteisiin. Tutkimus osoittaa, että parhaimmillaan hyvin asetetut tavoitteet kannustavat työterveyshoitajia saavuttamaan asiakkaiden tavoitteita, auttavat saavuttamaan omia ammatillisia tavoitteita sekä kehittävät työterveyshuollon laatua. Tutkimuksesta selvisi, että julkisen sektorin hoitajat kokivat useimmin tulostavoitteet kohtuullisiksi kuin taas yksityisen sektorin hoitajat kokivat tavoitteet epärealistisiksi ja ne näyttäytyivät heillä vahvasti taloudellisina. Tulostavoitteiden asettamisessa on myös todettu, että ne voivat aiheuttaa kuormittuneisuutta kokevalle henkilöstölle lisäkuormitusta ja vaikeuttaa työn

organisointia. Tulostavoitteet voivat aiheuttaa henkilöstön keskinäistä kilpailua sekä pelkoa työnpaikan menettämisestä, jos tavoitteisiin ei pääse (Kehusmaa, 2023, s. 103.)

4. Henkilöstön motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään motivaatiota, työmotivaatiota ja motivaatioteorioita, henkilöstön sitoutumista ja palkitsemista. Motivaatioon läheisesti liittyy käsite sitoutuminen ja tulosjohtamisen näkökulmasta aihetta käsitellään organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin sitoutumisen näkökulmasta. Henkilöstön palkitsemista käsitellään myös osana tulosjohtamista.

4.1 Motivaatio

Motivaatio sana on lähtöisin latinan kielen sanasta movere ja sillä tarkoitetaan liikkumista. Sanan etymologinen tausta viittaa ilmiöön, joka siirtää ihmisen toimintaan. Ajan saatossa motivaatio termiä on laajennettu koskettamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien asioiden järjestelmää (Kerätär, 2025; Ruohotie & Honka, 1999.) Motivaatio voidaan määrittää psykologiseksi tilaksi, joka vaikuttaa siihen, mitä yksilö tekee, kuinka kauan hän jatkaa tavoiteltua toimintaa ja kuinka paljon energiaa hän on valmis siihen käyttämään (Hakonen, 2015, s. 136.)

Ryan ja Decin (2000, s. 54) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan halua tai innostusta tehdä jotakin. Jos ihminen haluaa tehdä asioita jotakin tavoitetta kohti ja on innostunut asiasta, pidetään häntä motivoituneena. Jos taas ihmisen ei halua tehdä tai ei jaksa toimia, pidetään häntä motivoitumattomana. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Nämä kaksi motivaation muotoa eivät ole täysin erillisiä toisistaan vaan monilla asioilla on sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatiotekijöitä, mutta useimmilla on jompikumpi motivaatio dominoiva (Martela & Jarenko, 2014, s. 14–15.)

Johtajan rooliin kuuluu yhdessä työntekijän kanssa määrittää tavoitteet, jotka tukevat sekä työntekijän omia pyrkimyksiä että organisaation päämääriä. Tavoitteiden tulee edistää organisaation etua ja samalla niiden tulee herättää työntekijässä aitoa henkilökohtaista motivaatiota (Martela & Jarenko, 2015, s. 69.)

Ulkoinen motivaatio on reagointia ulkoisiin asioihin kuten sääntöihin, palkintoihin tai rangaistuksiin ja se nähdään reaktiivisena toimintana. Ulkoisen tavoitteen saavuttaminen on päämääränä, mutta siihen liittyvä tekeminen tuntuu pakon sanelemalta. Tällöin tekeminen koetaan velvollisuudeksi ilman sisäistä motivaatiota. Ulkoisessa motivaatiossa motivaattorina voi olla toive palkkioista, pelko rangaistuksesta tai ryhmän paine. (Martela & Jarenko, 2014; Mayor & Risku, 2022.) Ulkoiset motivaattorit ovat tärkeitä houkuttelemaan työntekijöitä töihin ja pitämään heidät organisaatiossa. Ulkoisilla motivaatiokeinoilla voidaan kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin (Mathur, 2013, s. 40.)

Sisäinen motivaatio on puolestaan proaktiivista, jossa yksilö tekee häntä innostavia asioita ja tehtäviä. Sisäisesti motivoinut yksilö työskentelee työn kiinnostavuuden ja mielekkyyden vuoksi ja voi tehdä tehtäviä ilman ulkoista palkkiota. Koska yksilö tekee tehtäviä omasta halustaan ja mielenkiinnosta, hän ei joudu pakottamaan itseään tekemiseen, vaan energiaa riittää luontaisesti tekemiseen. Tällöin tekeminen ei kuormita yksilöä samoin kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio syntyy yksilössä itsessään ja ohjaa yksilöä hakeutumaan tekemään niitä asioita, jotka tuntuvat mielekkäiltä (Martela & Jarenko, 2014, s.14). Sisäiseen motivaatioon liittyy tuntemus tavoitteen saavuttamisesta, tuloksesta ja vastuullisuudesta. Se sisältää myös tunnetta haasteesta, oppimisen kokemuksesta ja sitouttavasta tehtävästä (Mathur, 2013, s. 40.)

Ryan ja Deci (2000, s. 56-57) ovat artikkelissaan käyneet läpi tutkimustuloksia, joissa on osoitettu, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. Kontrolloivat ulkoiset motivaatiotekijät kuten odotuksiin ja suorituksiin sidotut palkkiot sekä uhkaukset, määräajat sekä käskyt heikentävät sisäistä motivaatiota. Sisäistä motivaatiota lisää henkilön valinnan mahdollisuus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen.

4.2 Työmotivaatio

Motivaatio ja työmotivaatio ovat läheisiä käsitteitä toistensa kanssa, mutta ne erottautuvat siinä, missä kontekstissa niitä käsitellään. Työmotivaatio on motivaatiota, joka liittyy työhön ja työtehtäviin. Se jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon: ulkoisia tekijöitä ovat palkka, tulospalkkiot, työsuhde-edut ja työsuhteen pysyvyys, kun taas sisäisiä ovat merkityksellinen työ, vastuu, onnistumisen kokemus ja oppiminen (Mathur, 2013, s. 40.)

Työmotivaation käsite määritellään yksilön sisäiseksi vireystilaksi, joka käynnistää ja ylläpitää työhön liittyvää toimintaa. Se vaikuttaa työhön liittyvän toiminnan muotoon, intensiteettiin, suuntaan ja kestoon. Työmotivaatioon vaikuttaa monet asiat mm. yksilön omat voimat ja ulkoiset tekijät (Hakonen, 2015, s. 136). Työmotivaatio lisää työtyytyväisyyttä, parantaa työn suorittamisen tehokkuutta ja sitouttaa organisaatioon. Johtaminen, kehittäminen, työtehtävien selkiyttäminen ja yhteisten tavoitteiden määrittely lisää sekä vahvistaa työmotivaatiota. Sisäinen motivaatio on lisäksi hyödyllistä työntekijän hyvinvoinnille ja terveydelle. (Mathur, 2013; Martela & Jarenko, 2014.)

Työmotivaation käsitys on muuttunut merkittävästi vuosikymmenien aikana. 1900-luvun alussa korostettiin ulkoisia tekijöitä, kuten palkkaa. 1950-luvulta lähtien huomio kiinnittyi yksilön sisäisiin tekijöihin, ja tunteiden sekä oikeudenmukaisuuden merkitys nousivat keskiöön. 1970-luvulla kehitetyt motivaatioteoriat ovat edelleen käytössä ja 2000-luvulta lähtien positiivisen psykologian myötä sisäisen motivaation merkitys on lisääntynyt (Hakonen, 2015, s. 137.)

Työmotivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset motivaatiotekijät kuten yksilön omat tarpeet ja arvostukset sekä ulkoiset tekijät esimerkiksi palkka, työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. Työmotivaatioon on vaikuttanut myös myönteisesti se, että työntekijän ja organisaation arvot kohtaavat. Tutkimusten mukaan arvojen yhteensopivuus on vaikuttanut positiivisesti myös työntekijän hyvinvointiin ja työssä

suoriutumiseen. Työmotivaation on todettu vaikuttavan myönteisesti työtekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä parantavan työsuoritusta (Hakonen, 2015; Pihlava ja muut, 2017.)

Terveydenhuollossa palveluiden toimivuus on ratkaisevan riippuvainen työntekijöiden motivaatiosta: palveluiden laatu, oikeudenmukaisuus ja tehokkuus määräytyvät suoraan sen kautta, kuinka motivoituneita työntekijät ovat tehtäviensä hoitamiseen. Pelkkä resurssien riittävyys tai työntekijöiden ammattitaito eivät yksin takaa hyvää suoritusta, vaan tarvitaan myös motivaatiota. Terveydenhuollossa motivaatio on moniulotteinen, koska ala on työvoimavaltainen ja palveluiden laatu riippuu pitkälti henkilöstön sitoutumisesta ja työpanoksesta. Palkka ja muut taloudelliset kannustimet eivät ole riittäviä, jos työ koetaan kovin kuormittavaksi tai arvostus puuttuu. Johtamisella on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa mm. selkeät työnkuvat, palautteen anto ja mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen vaikuttavat työmotivaatioon. Myös organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon (Franco ja muut, 2002, s. 1258–1261.)

Nurmekselan (2021) mukaan lähijohtajan johtamistapa vaikuttaa paljon työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja ammatissa pysymiseen. Transformationaalinen eli osallistava ja kannustava johtaminen tukee henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, toisin kuin etäinen tai omaa etua korostava johtaminen heikentää motivaatiota ja lisää kuormitusta. Johtajan antama palaute, vuorovaikutus ja työntekijöiden kuunteleminen vahvistavat henkilöstön motivaatiota. Tutkimuksen mukaan hoitohenkilöstö arvostaa esihenkilöä, joka on arjessa läsnä, tukee ammatillista kasvua ja mahdollistaa osallistumisen päätöksen tekoon. Autonomia, arvostuksen kokemus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäävät työn merkityksellisyyttä ja sisäistä motivaatiota (Nurmeksela, 2021, s. 45–49, 92–96.)

4.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioilla kuvataan erilaisia teoreettisia malleja, jotka selittävät yksilön käyttäytymistä ja hänen toimintansa taustalla olevia syitä. Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Teorioita voidaan myös luokitella neljään luokkaan, joita ovat vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia (Hakonen, A., 2015, s.138). Kun ihmiset tekevät töitä tai harrastavat yhdessä, he tulevat miettineeksi, kuinka motivoituneita he itse tai toiset ovat tekemiseensä. Käytännön työssään useat ammattilaiset miettivät, miten voivat auttaa toisia lisäämään tai ylläpitämään motivaatiota. Useimmat motivaatioteoriat kertovat, että motivaatio voi vaihdella: joskus sitä on vähän ja joskus enemmän. Motivaatio ei ole yksinkertainen tai yhtenäinen ilmiö. (Ryan & Deci, 2000, s. 54.)

Useat motivaatioteorioista ovat vanhoja, mutta edelleen laajasti käytössä, sillä ne tarjoavat käyttökelpoisia näkökulmia motivaation tarkasteluun. Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehiearkia, jonka mukaan meitä kaikkia motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen ja nämä tarpeet ovat: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Tarvehierarkian mukaan ihmiset motivoituvat ensin tyydyttämään perustarpeet ja viimeisimpänä itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Teorian perusteella rahallinen palkitseminen on rajallista, koska rahalla pystyy tyydyttämään vain hierarkian alimman tason tarpeet. Kun alimmat tasot on tyydytetty, ei rahalla voi teorian mukaan enää motivoida. Työelämässä itsensä toteuttamisen tarve näkyy tavoitteena mielekkäisiin ja merkityksellisiin tehtäviin, joissa korostuu työn sisältö ja oman osaamisen kehittäminen. (Hakonen, 2015, s. 141–142.) Näiden tarpeiden tyydyttämistä on sovellettu työelämässä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä tarkastelemalla, miten niitä voidaan tukea ja vahvistaa työpaikoilla mm. erilaisin johtamisen ja henkilöstökäytäntöjen keinoin (Kerätär, 2025, s. 88).

Ryanin ja Decin kehittämä itsemääräämisteoria puolestaan painottaa psykologisia perustarpeita, joita ihminen tarvitsee voidakseen hyvin ja ollakseen onnellinen.

Itsemääräämisteoriassa ydinajatuksena on, että ihmisen psyykkinen hyvinvointi ja sisäinen motivaatio rakentuvat kolmen perustarpeen varaan, joita ovat: vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näiden perustarpeiden katsotaan olevan hyvän elämän peruselementtejä. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan tässä teoriassa, sitä että ihmisellä on mahdollisuus elämässään ja toiminnassa seurata omaa vapaata tahtoaan. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta omasta osaamisesta ja onnistumisesta, kun ihminen saa itselleen sopivia ja mielekkäitä tehtäviä. Yhteenkuuluvuus puolestaan liittyy tarpeesta kuulua yhteisöön, saada tukea ja kokea itsensä osaksi suurempaa kokonaisuutta. Kokemus yhteenkuuluvuudesta liittyy paitsi yhteisön tukeen ja avun saantiin, myös ihmisen oman toiminnan merkityksellisyyteen suhteessa muihin. Näin omalla tekemisellä on vaikutusta muihin ja tekeminen tuo merkityksellisyyden tunnetta ja kokee, että on paikka muiden ihmisten keskellä, täyttää paikkansa yhteisössä (Ryan & Deci, 2000; Mayor & Risku, 2022; Svinhufvud, 2024.)

Itsemääräämisteoriassa ajatellaan että, kun yksilö kokee olevansa vapaa toimimaan haluamallaan tavalla, hän saa onnistumisen kokemuksia ja kokee olevansa osa yhteisöä, voidaan ajatella hänen olevan melko tyytyväinen elämäänsä. Tässä teoriassa erotellaan erilaiset motivaatiolajit sen perusteella, millaiset syyt tai tavoitteet toiminnan taustalla vaikuttavat. Motivaatiota ei nähdä pelkästään määrällisenä vaan myös laadullisena vaihteluna. Pääjako tehdään sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä (Ryan & Deci, 2000, : Mayor & Risku, 2022; Svinhuvud, 2024.)

Frederik Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- hygieniateoria jakaa työhön liittyviä motivaatiotekijöitä kahteen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostivat tekijät, jotka vaikuttivat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Toisen luokan muodostivat tekijät, jotka tekivät heidät tyytymättömiksi. Herzbergin mukaan työmotivaation lisäämiseksi kannattaa panostaa työn sisältöön ja lisätä työntekijöille vastuuta ja vapautta työtehtävien hoitoon. Palautteen antaminen ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen todettiin motivaatiotekijöiksi. Herzberg nimitti tekijöitä, jotka poistivat tyytymättömyyttä hygieniatekijöiksi. Näitä tekijöitä ovat palkka ja työolot.

Motivaatiotekijöitä hän kutsui sisäisiksi tekijöiksi ja hygieniatekijöitä ulkoisiksi tekijöiksi. Tämän teorian mukaan työpaikoilla kannattaa panostaa kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksiin ja palautteen antoon. Palkkaan liittyvien asioiden hoitamisella on myös tärkeä rooli tyytymättömyyden poistamiseen (Hakonen, 2015, s. 142–143.)

Näitä motivaatioteorioita yhdistää näkökulma siitä, että motivaatio syntyy sekä ulkoisten olosuhteiden, että sisäisten tarpeiden vuorovaikutuksesta. Teoriat korostavat, ettei pelkkä palkitseminen riitä motivoimaan työntekijöitä pitkään, vaan keskeisinä tekijöinä ovat työn merkityksellisyys, mahdollisuus kehittymiseen ja kokemus kuulumisesta yhteisöön.

4.4 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumisen käsite on laaja ja monisyinen. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua, tarvetta tai velvollisuutta pysyä organisaation jäsenenä. Sitä kuvataan myös henkilön psykologisena suhteena siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. (Myer & Allen, 1991; Viitala, 2013.) Myer ja Allen (1991) ovat artikkelissaan todenneet, että organisaatiositoutumisen määritelmiä yhdistää kolme yleistä teemaa, jotka ovat emotionaalinen kiintymys organisaatioon, pelko menetyksistä, jotka liittyvät organisaation jättämiseen ja velvollisuus pysyä organisaation. Sitoutumisen luonnetta voidaan käsitellä asenteellisen ja käyttäytymiseen perustuvien näkökulmien kautta. Asenteellisessa sitoutumisessa työntekijät pohtivat suhdettaan organisaatioon prosessin kautta. Ajatusprosessissa työntekijät arvioivat kuinka hyvin heidän omat arvonsa ja tavoitteensa kohtaavat organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Käyttäytymiseen perustuvassa sitoutumisessa työntekijät tulevat sidotuiksi tiettyyn organisaatioon ja siihen, miten he käsittelevät tätä tilannetta sen jäsenenä (Myer & Allen, 1991, s. 61–63.)

Viitala (2013, s. 86) on todennut, että psykologisella suhteella on merkitys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja hänen arvotukseensa organisaatiota kohtaan. Jos työntekijä on töissä vain rahasta, voi se heijastua

haluttomuutena tehdä enempää kuin pakollinen, joustamattomuutena organisaation tavoitteiden vuoksi ja huomion kiinnittymisestä muihin kuin työhön liittyviin asioihin. Tässä tapauksessa työntekijän psykologinen suhde organisaatioon on transaktionaalinen. Relationaalisessa psykologisessa suhteessa työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon ja organisaation etu on tärkeä oman edun tavoittelun sijaan sekä työntekijä on valmis joustamaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaatiositoutumista on tutkittu laajasti ja siihen on kehitetty useita eri teorioita. Yksi keskeisimmistä ja paljon käytetty teoria on Meyerin ja Allenin kolmen komponentin organisaatiositoutumisen teoria. Myer ja Allen (1991) ovat esittäneet mallin organisaatiositoutumisesta, jossa sitoutuminen jakautuu kolmeen näkökulmaan sitoutumisesta. Ensimmäinen on affektiivinen näkökulma, jossa sitoutuminen nähdään emotionaalisena kiinnittymisenä ja haluna pysyä organisaation jäsenenä. Toisessa, jatkuvuussitoutumisen näkökulmassa, sitoutuminen nähdään kokemuksena siitä, mitä menettää, jos jättää organisaation sekä taloudellisesti että ammatillisesti. Kolmannessa, normatiivisessa näkökulmassa, sitoutuminen nähdään velvollisuuden tunteena pysyä organisaatiossa. Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ovat vuorovaikutteisia keskenään. (Myer & Allen, 1991, s. 62–67.) Eri organisaatiositoutumisen teorioissa on erilaisia painotuksia ja eri terminologia, mutta teorioille on yhteistä se, että ne jakavat ajatuksen siitä, että sitoutuminen on moniulotteinen asia, jossa mielentilat ohjaavat yksilön halua pysyä organisaatiossa ja työskennellä sen tavoitteiden mukaisesti (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 306–307.)

Henkilöstön sitoutumista organisaatioon pidetään tärkeänä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittämisen sekä uudistamisen kannalta. Henkilöstön sitoutumista voidaan vahvistaa hyvällä henkilöstöpolitiikalla, johon kuuluu alakohtainen kilpailukykyinen palkkataso tai tasoittavat henkilöstöedut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, kiinnostavat työtehtävät ja työn joustavuus eri elämäntilanteisiin. Rekrytointitilanteessa on tärkeää luoda realistinen kuva tulevista työtehtävistä hakijalle ja osata valita tehtävään hakija,

jonka arvot ja tavoitteet kohtaavat organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa (Viitala, 2013, s. 88–89.)

Seijts ja Latham (2012) ovat käsitelleet artikkelissaan erilaisten motivaatioteorioiden kautta henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Esille tulee, että selkeät, haastavat ja perustellut tavoitteet vaikuttavat lisäävästi työntekijöiden motivaatioon ja työsuoritukseen, jos heidän osaamisensa on riittävää. Tulosjohtamisen näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että oikein asetetut tavoitteet vahvistavat työn merkityksellisyyttä ja lisäävät ponnisteluja yhteisiin päämääriin, joka lisää sitoutumista. Artikkelissa esitettyyn Frese ja Zapfin toimintateoriassa on todettu, että työstä tulee palkitsevaa ja motivoivaa, kun neljä vaihetta toteutuu. Ensimmäiseksi asetetaan selkeä tavoite. Toiseksi tavoitteeseen liittyvää tietoa on etsitty järjestelmällisesti. Kolmanneksi on tehty kerättyyn tietoon pohjautuva suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa henkilöstön tulee saada palautetta edistymisestä sekä arvioidaan tilanne, että tarvitaanko lisää panostusta, tietoa tai uusi suunnitelma (Seijts & Latham, 2012, s. 1-2.)

Henkilöstön osallistamisella tavoitteiden asetteluun, vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista. Tulosjohtamisen näkökulmasta yhdessä asetetut tavoitteet auttavat työntekijöitä ymmärtämään tavoitteiden merkityksen paremmin ja he kokevat voivansa vaikuttaa asioihin. Palautteen antamisella ja tavoitteiden saavuttamisen seuraamisella vahvistetaan työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän työllään on merkitystä. Tulosjohtamisen näkökulmasta tavoitteiden seuranta ja palautteen antaminen henkilöstölle on keskeistä johtamista. Johtamisessa on tärkeää, että henkilöstö luottaa esihenkilöön ja kokevat esihenkilön olevan heidän tukenaan eikä pelkästään tuloksen vartijana (Seijts & Latham, 2012, s. 2–3.)

Wallin (2010, s. 271–272) kertoo tutkimusartikkelissaan eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskursseista. Ikääntyneillä, jo lähellä eläkeikää olevilla työntekijöillä työhön sitoutuminen pohjautuu kutsumuksellisuuden

varaan. Heillä kutsumus näyttäytyy ahkeruutena, työtä tehdään enemmän kuin vaaditaan, työskennellään äärirajoilla, työ koetaan intohimona ja heille on tärkeää myös huolehtia, että työkaverit voivat hyvin. Haasteena ikääntyneillä työntekijöillä on, että uhrautuvalla asenteella ja kaikesta huolehtivana altistaa uupumiselle monimutkaistuneessa ja alati muuttuvassa työelämässä.

Keski-ikäisten työntekijöiden työhön sitoutuneisuus tukeutuu koulutukselle, ammatilliselle osaamiselle ja jatkuvan uudistumisen merkitykselle. Tämän ikäpolven työntekijöiden työuralla on korostunut ammatillisen identiteetin rakentaminen, jossa kouluttautuminen ja kehittyminen on koettu tärkeäksi ja menetelmällistä osaamista on arvostettu. Keski-ikäisten työntekijöiden sitoutuneisuuspuheessa tulee esiin New Public Management -johtamismalliin yhdistettäviä asioita, joita ovat uudistuminen, jatkuva kehitys, yrittäjämäinen työskentelytapa ja tehokkuus. Asiakkaat nähdään myös tärkeänä sitoutumisen kohteena. Ydintehtävän tulee olla asiakkaiden tarpeista lähtevää ja myös johdon tulee olla sitoutunut tähän perustehtävän tukemiseen. Yhteinen tavoite lisää myös työn tehokkuutta, tuottavuutta ja laatua. Asiakaslähtöisyyteen ja työn laatuun sitoutuneet keski-ikäiset työntekijät kokivat sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi liian nopeasti toteutetut hallinnolliset ja organisatoriset muutokset. Nämä muutokset heidän mielestään heikentävät hoidon laatua ja jatkuvuutta, vaikeuttavat eettisesti kestävää työn tekemistä ja he kokevat, etteivät tule kuulluksi asiantuntijoina (Wallin, 2010, s. 272–273.)

Nuorilla työntekijöillä sitoutumispuheessa korostui yhteisöllisyys sekä työyhteisön ja esihenkilön antama tuki. Myös työpaikan pelisäännöt, normit ja perehdytys nousivat esiin. Uran alkutaipaleella olevien työntekijöiden sitoutuneisuuspuheessa ei korostu eettisyys, asiakaslähtöisyys eikä asiakkaan kohtaaminen. Työelämään on siirrytty epävakaassa työtilanteessa, jossa työsuhteet ovat lyhyitä. Sitoutuneisuutta ei määritä pitkä työsuhde tai työn kehittäminen, vaan nuoret työntekijät pohtivat pikemminkin omaa paikkaansa työelämässä ja etsivät itselleen sopivaa työympäristöä. Työhön sitoutumisen esteiksi nuoret nostivat alan rakenteelliset tekijät, julkisen sektorin

säästötoimet, huonon palkan ja alan yleisen heikon arvostuksen. Nuorten sitoutuneisuuspuhe sisältää epävarmuutta ja heikkoa sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan, mutta myös heikkoa sitoutuneisuutta koko alaa kohtaan. (Wallin, 2010, s.274–275.)

Kuvaas ja Dysvik (2010) artikkelissaan tarkastelevat työntekijöiden kokemaa organisaation kehittämispanostusta ja esihenkilön organisaatioon sitoutumisen ja työskentelymotivaation näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa mukaan pelkkä kehittämistoiminta ei yksinään lisää sitoutumista, vaan ratkaisevaa on se, siten työntekijä kokee esihenkilön suhtautumisen työntekijään ja hänen kehittymiseensä. Affektiivinen sitoutuminen lisääntyy, kun työntekijä kokee esihenkilön arvostavan häntä ja välittävän hänen hyvinvoinnistaan. Sitoutuminen ei perustu pelkästään organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin, vaan siihen, miten työntekijä kokee vuorovaikutuksen ja tuen omassa työyhteisössään. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän organisaatioon sitoutumista voidaan tukea kehittämällä johtamista, vuorovaikutustaitoja ja HR-toimintaa (Kuvaas & Dysvik, 2010, s. 144–151.)

Suomalaisessa työelämässä pelisäännöt ja neuvottelukäytännöt ovat vuosien aikana luoneet vakaan ja luottamuksellisen ilmapiirin, jolla on luotu yhteiskuntarauhaa ja tuettu yritystoimintaa. Näiden seurauksena henkilöstö on Suomessa perinteisesti ollut sitoutunutta ja motivoitunutta edistämään työpaikkojen hyvinvointia ja kehittämistä. Vaihtuvuutta henkilöstössä syntyy luonnollisesti ja on myös tervettä, että henkilöstössä syntyy vaihtuvuutta, joka tuo mukanaan työpaikoille uutta osaamista ja näkökulmia. Tavoitteena ei ole, ettei kukaan koskaan vaihda työpaikkaa. Sopiva vaihtuvuus voi olla myös eduksi. Työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoilla voi johtua muustakin kuin huonosta sitoutumisesta työpaikkaan (Viitala, 2013, s. 87–88.)

Vaihtuvuus on haitallista, jos se aiheuttaa häiriötä yrityksen toimintaan. Esihenkilöt voivat yrittää vaikuttaa vaihtuvuuteen, esimerkiksi nostamalla palkkoja ja parantamalla työviihtyvyyttä. Useinkaan pelkkä palkan nosto ei riitä vaihtuvuuden estämiseksi.

Työntekijöiden vaihtuvuudelle on useita syitä, joita ovat esimerkiksi: työ ei vastaa odotuksia, esimiehen tuen vähyys, huono perehdytys, kehittymismahdollisuuksien puute ja johtamisen ongelmat. Vaihtuvuuden myötä yrityksestä usein poistuu sitä henkilöstöä, joka ei koe työtä omakseen tai ei onnistu työssään riittävän hyvin. Haasteina vaihtuvuus tuo hankinta- ja perehdytyksen kustannuksia, menetettyä osaamista ja mainehaittaa, koska vaihtuvuus voi viestiä huonosta ilmapiiristä tai huonosta johtamisesta. Vaihtuvuuden kehitystä on tärkeä seurata, että siihen pystytään ajoissa vaikuttamaan (Viitala, 2013, s. 87–88.)

Yhteenvetona voisi todeta, että henkilöstön organisaatioon sitoutuminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue, jota tulee jatkuvasti kehittää ja panostaa. Tutkimusten perusteella on todettu, että vahva organisaatioon sitoutuminen lisää työhyvinvointia ja sillä on suora vaikutus myös organisaation tuloksellisuuteen. Sitoutumista voidaan edistää monilla eri tavoilla. Tutkimuksissa nousi erityisesti esille, että hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen, merkitykselliseksi koettu työ ja yhteen kohtaavat arvot ovat tärkeitä asioita henkilöstön sitoutumisessa.

4.5 Palkitseminen osana tulosjohtamista

Palkitseminen tarkoittaa organisaation keinoja motivoida, ohjata ja sitouttaa henkilöstöä sekä osaavaa työvoimaa työmarkkinoilta (Seitovirta, 2013, s. 279). Palkitsemisella työntekijöitä palkitaan hyvin tehdystä työstä ja heitä kannustetaan työskentelemään jatkossakin hyvin (Alaräisänen, 2014, s. 102–103). Palkitsemisjärjestelmät liittyvät läheisesti tulosjohtamiseen, sillä ne toimivat välineenä tavoitteiden saavuttamisessa ja ohjaavat työntekijöiden toimintaa organisaation tuloksellisuutta tukevalla tavalla.

Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon ovat keskeisiä asioita organisaation tuloksellisuuden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Palkitsemisen tavoitteena on lähes aina kannustavuus, jonka avulla pyritään motivoimaan henkilöstöä tehokkaampaan ja strategian mukaiseen työskentelyyn. Palkitsemisen tavoitteet ovat

moninaiset ja työpaikkakohtaiset. Palkitseminen on organisaation keino motivoida, ohjata ja sitouttaa henkilöstöään. Palkitseminen nähdään kaksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio ja sen jäsenet hyötyvät. Se on vaihdantasuhde, jossa työnantaja kompensoi työntekijälleen hänen työaikaansa, osaamista ja panosta, jonka työnantaja saa käyttönsä. Palkitsemista voidaan pitää tärkeänä johtamisen välineenä. Sen avulla viestitään, millaista toimintaa organisaatiossa arvostetaan ja tuetaan strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisella on todettu olevan positiivinen vaikutusta työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja organisaation vetovoimaisuuteen (Nylander & Hakonen, 2015; Seitovirta, 2013.)

Palkitseminen ei ole vain taloudellinen kannustin, vaan se voidaan nähdä osana laajempaa johtamisen kokonaisuutta, jossa työn merkityksellisyys, arvostus ja kehitysmahdollisuus nivoutuvat yhteen. Palkitsemisen kokonaisuus rakentuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. Aineettomia palkitsemistapoja ovat työn sisältöön, kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksiin liittyvät palkisemistavat. Aineellisiksi palkitsemistavoiksi katsotaan rahallisia palkkioita mm. bonuksia, henkilökohtaisia palkanlisiä tai tulospalkkausta. Työntekijöiden työtehtävät ovat erilaisia, joissa vastuu ja työntekijöiden panostus vaihtelevat. Palkitsemisen tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä. Jokainen organisaatio itse määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden (Ylikorkala & Swens, 2015, s. 21–22.)

Tutkimuksissa on todettu rahallisten palkkioiden aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia, mutta on todettu myös myönteisiä vaikutuksia. Rahallisessa palkitsemisessa on huomioitu olevan ongelmaa, kun työntekijöiden välille muodostuu palkkahajontaa. Palkkahajonnan on raportoitu vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden kokemuksiin ja työn tuloksiin. Toisaalta on tuotu esiin, kun rahallisten palkkioiden jakaminen perustuu suoriutumiseen, on palkkahajonta vaikuttanut positiivisesti organisaation suoriutumiseen. Rahallisten kannustimien on väitetty vaikuttavan kielteisesti sisäiseen motivaatioon ja suoriutumiseen, mutta on myös todettu, että rahallisilla kannustimilla

on hyvä ja myönteinen yhteys suoritukseen määrään (Shawn & Gupta, 2015, s. 281, 282–283, 286.) Alaräisänen (2014, s. 102.) on tutkimuksessaan todennut, että rahalla palkitseminen ei ole hyvä palkitsemistapa, koska sen motivoiva vaikutus on lyhyt ja raha ei tunnu samalla tavalla palkitsemiselta kuin jokin henkilökohtainen palkitsemisen keino. Hän on myös todennut, että työolot ja vapaa-aika ovat nousseet tärkeään rooliin rahapalkitsemisen rinnalle. Julkisella sektorilla tulospalkkausjärjestelmät ovat ongelmallisia, koska julkisilla organisaatioilla on hyvin rajalliset mahdollisuudet palkita työntekijöitään rahalla. Myös ei voittoa tavoittelemattoman organisaation logiikkaan tulospalkkaus on vierasta (Kallio & Kallio, 2014, s. 576–577.)

Terveydenhuollon alalla käytetään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Tutkimuksissa on todettu, että terveydenhuollossa palkitsemisen koettiin olevan vähäistä ja riittämätöntä. Tutkimuksissa on todettu, että mielekkäillä ja tarkoituksenmukaisilla palkitsemisjärjestelmillä on yhteys sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Kun palkitsemista kehitetään, on tärkeää huomioida sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Järjestelmän tulee olla oikeudenmukainen, tasapuolinen ja johdonmukainen, jotta se koetaan henkilöstön keskuudessa hyväksyttäväksi ja motivoivaksi (Seitovirta, 2018, s. 36–40.)

Seitovirta (2018) tarkasteli tutkimuksessaan sairaanhoitajien käsityksiä aineellisista ja aineettomasta palkitsemisesta. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat pitivät aineettomia palkitsemistapoja useissa tapauksissa palkitsevimpina kuin aineellisia. Aineettomista palkitsemistavoista nousivat asiakastyö itsessään, työajan joustavuus, työympäristö ja työilmapiiri, koulutusmahdollisuudet sekä arvostus ja palaute työyhteisöltä. Tuloksisissa todettiin, että aineettomilla palkitsemistavoilla on yhteyttä palkitsemisen koettuun merkitykseen. Aineellisista palkitsemistavoista, kuten peruspalkka ja lisät sekä tulospalkkiot nähtiin edelleen tärkeinä, vaikka aineettomat palkitsemistavat korostuivat. Palkkatyytyväisyyden ja avoimen palkkatiedon on todettu lisäävän työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Tulospalkkiot koettiin mielekkäiksi silloin, kuin palkitsemisjärjestelmä oli oikeudenmukainen ja yhteensopiva organisaation tavoitteiden kanssa. Tutkimuksen

mukaan palkitseminen edisti sairaanhoitajien jaksamista, työssä viihtyvyyttä, sitoutumista organisaatioon ja ammatissa pysymistä. Palkitsemisen suunnittelussa tulee huomioida työelämälähtöisyys, henkilöstön tarpeet ja työehtosopimusten asettamat reunaehdot (Seitovirta, 2018, s. 36–40.)

4.6 Arvonluonti

Tässä kappaleessa käsitellään arvonluonnin määritelmää ja arvon yhteisluontia. Arvonluonti asiakkaille ja työntekijöille on keskeinen tavoite terveydenhuollon palveluissa ja myös työterveyshuollossa. Työterveyshuollossa arvoa tuotetaan useille sidosryhmille: asiakasyrityksille, asiakkaille, työntekijöille, organisaatiolle ja laajemmassa kuvassa koko yhteiskunnalle. Arvonluonti nähdään strategisena tavoitteena, mutta myös konkreettisena tuloksena henkilöstön motivaatiosta ja sitoutumisesta työhön.

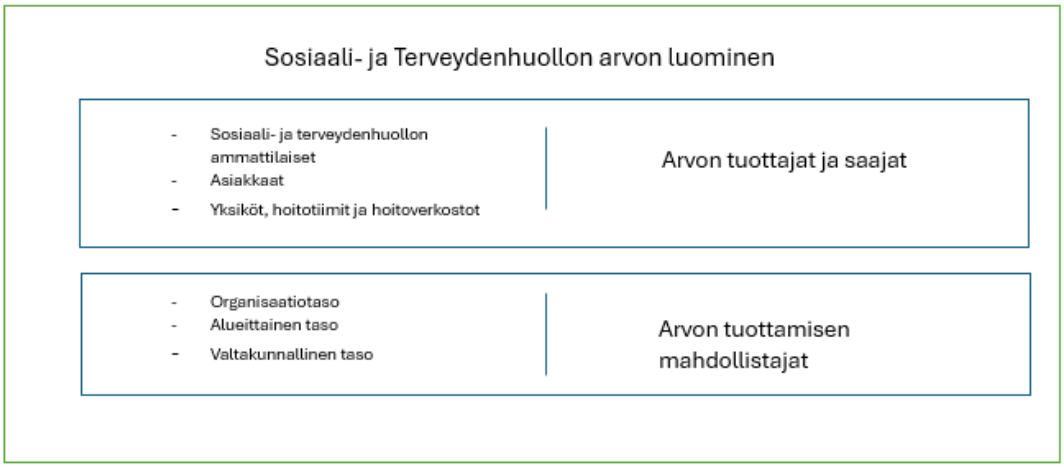
Arvonluontia lähestytään sosiaali- ja terveyspalveluissa usein asiakaskokemuksen ja palvelussuhteen näkökulmasta. Sosiaali- ja terveyspalveluissa arvo luodaan henkilöstön ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa huomioiden asiakkaan sosiaaliset tekijät ja ympäristö. Asiakkaan kokema arvo ei ole pelkästään palvelun vastaanottamista, vaan arvo syntyy asiakkaan omissa prosesseissa hänen käyttäessään palvelua. Organisaation tehtävänä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta tarjoamalla asiakkaalle resursseja ja palveluprosesseja. Arvo koostuu palvelukokemuksista ja suhteen hyödyistä. Hyödyiksi voidaan katsoa luottamus palveluntuottajaan, jatkuvuus ja sosiaaliset sidokset. Hyötyjen vastapainona ovat uhraukset, joita katsotaan olevan mm. hinta, aika ja vaivannäkö (Grönroos, 2009; Malmivaara, 2022.) Työterveyshuollossa tämä voisi tarkoittaa sitä, että yhden vastaanottokäynnin hyöty ei vielä kerro koko palvelun arvosta, vaan tärkeää on jatkuva yhteistyö ja luottamuksellinen suhde.

Arvo on vaikeasti määriteltävä käsite, jonka vuoksi se vaatii näkökulman valinnan. Jalonen (2023, s. 389–390) on artikkelissaan määritellyt arvon olevan johonkin

toimintaan sijoitettujen panosten ja tuotosten välinen erotus. Arvon ajatellaan olevan hyöty, joka konkretisoituu yksilötasolle. Arvo on asia, jonka perusteella jotakin pidetään arvokkaana, hyvänä tai tärkeänä. Yleisesti ajatellaan, että arvo on positiivinen käsite, joka sisältää lupauksen jostain tavoittelemisen arvoisesta. Toisaalta arvon käsite sisältää hieman uhraamisen ajatusta, koska arvon ei odoteta syntyvän itsestään vaan sen eteen pitää tehdä työtä. Arvo voi ohjata myös ihmisten toimintaa. He tekevät asioita omasta halustaan ja vapaaehtoisesti, kun kokevat asian arvokkaaksi. Asian tekemiseen sitoudutaan ja sen eteen tehdään töitä. Nämä arvon ominaisuudet mahdollistavat arvonluonnin liiketoiminnassa (Sorsa & Jalonen, 2020, s. 35–36.) Jalonen (2023, s. 389–390) erottelee tutkimusten perusteella arvonluomisen tuoteorientoituneeseen lähestymistapaan ja palveluperustaiseen arvonluomiseen. Tuoteorientoituneessa arvonluonti tapahtuu ketjumaisesti ja arvo konkretisoituu asiakkaalle hintana. Palveluperustaisessa arvo muodostuu palvelua käytettäessä ja vuorovaikutuksessa toimijan kanssa.

Arvonluonnin yhteydessä puhutaan usein myös ekosysteemistä. Ekosysteeminäkökulmassa korostetaan toimijoiden välistä keskinäisriippuvuutta ja huomiota kiinnitetään toimijoiden asteittaiseen yhdessä kehittymiseen. Arvon katsotaan syntyvän suhteissa, joissa esiintyy sekä yhteistyötä että kilpailua, erityisesti ekosysteemin toimijoiden rajapinnoilla. Yritykset eivät toimi arvon yksipuolisina tuottajina, vaan mahdollistavat asiakkaita osallistavan arvonluonnin vuorovaikutteisessa prosessissa. Ekosysteeminäkökulma heijastaa samansuuntaisuutta jaetun arvon kanssa. Jaettu arvo liittyy liiketoimintaan, jossa arvoa tehdään yhteiskunnallisesti kestävällä toimintatavalla. Siinä ajatellaan, että yrityksen menestyminen ei ole kiinni yksistään heistä vaan myös siitä, miten se kohtelee ympärillä olevia. Yritysten toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joihin ne voivat myös itse vaikuttaa ovat esimerkiksi ympäristövaikutukset, henkilöstön työolosuhteet sekä yhteiskunnassa vaikuttava poliittinen ilmapiiri (Sorsa & Jalonen, 2020, s. 46–49.)

Julkisella arvolla voidaan taas viitata johonkin, jota pidetään yhteiskunnallisesti tärkeänä. Yritysten lisäksi arvoa luovat ympärilleen myös julkisorganisaatiot. Julkinen arvo toimii toimintaa ohjaavana asiana ja sen ytimessä on uskomus, että julkisia palveluita tarvitaan (Jalonen, 2023, s. 389–390.) Sosiaali- ja terveyspalveluiden tehtävänä on tuottaa väestölle mahdollisimman paljon arvoa, mahdollisimman vähillä haittavaikutuksilla. Resurssien parempi suuntaaminen tarkoittaa järjestelmän arvon lisääntymistä, jolloin käytettyjä resursseja kohden saadaan entistä enemmän terveyttä ja hyvinvointia. Sosiaali- ja terveydenhuollossa arvolla viitataan kaikkiin niihin tekijöihin, joita toiminnalla tavoitellaan. Olennaisinta asiakkaan näkökulmasta on, että kaikille taataan yhdenvertainen pääsy laadukkaaseen hoitoon, joka on mahdollisimman vaikuttavaa ja turvallista. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän näkökulmasta kustannusvaikuttavuus on myös oleellinen tavoite. Hoidon saavutettavuus ja saatavuus, laadukkuus sekä yhdenvertaisuus ovat puolestaan edellytyksiä palveluiden vaikuttavuudelle, turvallisuudelle ja kustannusvaikuttavuudelle (Malmivaara, 2022, s. 156–157.) Nämä tekijät yhdessä luovat julkista arvoa sekä yksilölle, että koko yhteiskunnalle. Arvon luomisen ja sosiaali- ja terveydenhuollon vaikutusten välistä suhdetta organisaatioiden eri tasoilla havainnollistetaan kuviossa 1. Asiakkaat osallistuvat itselleen tulevan arvon tuottamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien tehtävänä on päätöksillään edistää vaikuttavan ja turvallisen hoidon toteutumista asiakastyössä, tukea kustannusvaikuttavuutta sekä varmistaa asiakkaalle syntyvä arvo. (Malmivaara, 2022, s. 250–252)



Kuvio 1. Arvonluonnin ja vaikutusten suhde sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation eri tasoilla. (Mukaillen Malmivaara, 2022, s.252).

5. Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksen keskeiset vaiheet. Ensin esitellään tutkimuksen toteuttamisessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja sen perustelut. Tämän jälkeen on kuvaus aineiston keruuprosessista sekä analyysimenetelmistä, joilla kyselyllä saatu aineisto on käsitelty ja tulkittu. Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi myös tutkimuksen kohdeorganisaatio ja tarkastellaan eettisiä näkökulmia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luottamuksellisuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan monimenetelmällisenä tutkimuksena. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa yhdistetään laadullisia ja määrällisiä menetelmiä ja niistä saatuja aineistoja. Tämän tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty aineistokokonaisuus voi sisältää sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja näin mahdollistuu monimenetelmällinen tutkimusote. Tässä tutkimuksessa monimenetelmällistä tutkimusotetta on käytetty kyselyaineiston keräyksessä, jossa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tutkimusmenetelmä valikoitui sen vuoksi monimenetelmälliseksi, koska tässä on hyödynnetty sekä määrällistä (numeraalista) että laadullista tutkimusaineistoa, mutta ne ovat analysoitu erikseen ja johtopäätökset pohjautuvat erillisille tuloksille. Tuloksia on pyritty raportoinnissa integroimaan ja keskusteluttamaan keskenään. Analyysit kietoutuvat toisiinsa, vaikka aineistot ovat erilliset (Åkerblad & Seppänen-Järvelä, 2024, s. 20–21, 120).

Kyselyn avoimet kysymykset noudattelevat laadullisen tutkimusmenetelmän periaatteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita ja tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on tutkimuksen avulla kerätä aineisto todellisista tilanteista niin, että tutkimuksiin osallistuvien näkökulmat tutkittavaan asiaan pääsevät esille. Laadullista tutkimusta tehdessä on tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja aineiston keruumenetelmä

muodostavat kokonaisuuden, joka tulee ohjaamaan koko tutkimusprosessia. Kun saatu aineisto on kerätty, ryhdytään siitä etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin sisällönanalyysin keinoin. Tämän vuoksi on tärkeää, että tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset ovat muotoiltu niin, että niihin voidaan vastata kerätyn aineiston pohjalta. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään työterveyshuollossa työskenteleviltä kyselyn avulla, jossa on sekä strukturoituja, että avoimia kysymyksiä. Kysely tuottaa aineistoa ja tietoa niistä tekijöistä ja mekanismeista, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon tulosjohtamisen kontekstissa (Hirsjärvi ja muut, 2009; Elo ja muut, 2022.)

Määrällisen tutkimuksen piirteitä tässä tutkimuksessa edustaa kyselyn väittämä -kysymykset, joihin vastataan Likert -asteikolla. Eli vastausvaihtoehtojen rakenne on ennalta määritetty. Määrällinen osio käsittelee numeroita ja laadullinen osio merkityksiä. Ne eivät ole toistensa vastakohtia vaan toisiaan täydentäviä lähestymistapoja (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 136–137.)

Lisäksi kirjallisuudesta on haettu vastauksia, miten tulosjohtamisella voidaan vaikuttaa työmotivaatioon ja työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon.

5.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa pyritään tuottamaan sellaista tietoa, joka on tutkimuksen kannalta oleellista ja auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin, erityisesti silloin, kun siitä ei ole saatavilla riittävästi tietoa. Laadulliselle aineistolle on ominaista kielellisen merkityksen ja tulkinnan korostunut rooli. Usein aineistoa kerätään haastatteluilla ja kyselyillä ja analyysivaiheessa hyödynnetään sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009; Elo ja muut, 2022.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely. Kysely toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä suljettuja väittämiä että avoimia kysymyksiä. Kyselyn

aineisto kerättiin Webropol – ohjelmiston avulla lähettämällä vastauslinkki henkilöstölle sähköpostiin. Näin vastauslomakkeita ei voitu yhdistää yksittäiseen henkilöön. EU:n tietosuoja-asetuksessa todetaan, että anonymisoidut tiedot, joita ei mitenkään voida yhdistää tutkittaviin, eivät ole henkilötietoja (Eronen, 2019.) Tutkimukseen osallistujilta ei vaadittu erillistä suostumusta. Tutkimukseen osallistujille laadittiin tutkimustiedote, joka oli kyselyn yhteydessä. Tiedotteessa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus, tietojen käsittely ja tutkijan yhteystiedot. Vastaaja antoi suostumuksensa vastaamalla kyselyyn.

Kysely toteutettiin nimettömästi, eikä vastaajia voitu tunnistaa vastauksista. Kyselylomakkeeseen ei sisällytetty vastaajan taustaan liittyviä kysymyksiä anonymiteetin turvaamiseksi. Mikäli ammattinimike ja asema olisivat olleet tiedossa, vastaaja olisi voitu tunnistaa (Eronen, 2019). Kaikki saatu aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti.

Kyselyn avulla saatiin laaja tutkimusaineisto ja sen avulla voitiin tarkastella monia aihealueita. Tutkimukseen soveltuvaa valmista kyselypohjaa ei ollut, joten kysely laadittiin tulostavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin liittyvien keskeisten tekijöiden pohjalta. Tavoitteena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kysely koostui neljästä väittämäosiosta: Tulosjohtamisen kokeminen, työmotivaatio, sitoutuminen ja arvonluonti. Väittämät muotoiltiin niin, että vastaajat ottivat kantaa viisiportaisella Likert -asteikolla (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Likert -asteikon avulla vastaajien näkemykset pystyttiin jäsentämään ja se tarjosi yleiskuvan organisaatiossa esiintyvistä kokemuksista ja asenteista. Väittämät johdattelivat avoimiin kysymyksiin.

Kyselyyn sisällytettiin avoimia kysymyksiä, joiden avulla syvennettiin ymmärrystä vastaajien kokemuksista ja saatiin tarkempaa tietoa suljettujen kysymysten tueksi. Avoimet kysymykset mahdollistivat, että vastaajat kuvasivat omin sanoin esimerkiksi sitä, miten sitoutuminen näkyi heidän työssään ja miten tulosjohtaminen oli vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa. Tämän monimenetelmällisen lähestymistavan (mixed

methods) avulla yhdistettiin määrällinen ja laadullinen tutkimus. On todettu, että laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämisellä saadaan parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.78.)

Tutkimuksen kohteena oli yksi työterveyshuollon organisaatio ja sen laskuttavaa työtä tekevä henkilökunta (36 henkilöä). Tämä rajaus mahdollisti syvällisen tarkastelun kyseisen työyhteisön näkökulmasta ja auttoi varmistamaan, että aineistonkeruu pysyi hallittavana ja tutkimuksen analyysi oli käytännönläheinen sekä hyödynnettävissä suoraan työelämässä.

5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselyllä. Määrällisen aineiston analyysi suoritettiin Webropol -ohjelmistossa, jossa luotiin kuvaukset aineiston eroista ja yhteneväisyyksistä. Laadullisen aineiston analyysi suoritettiin sisällönanalyysillä, joka on yleisimmin käytetty analyysimenetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Sisällönanalyysi koostui kolmesta päävaiheesta: valmistelusta, analysoinnista ja raportoinnista (Elo ja muut, 2022, s.215.)

Valmisteluvaiheessa valittiin analyysiyksikkö, joka saattoi olla ajatuskokonaisuus, lause tai yksittäinen sana. Aineistoon perehdyttiin ja se litteroitiin tarvittaessa. Huolellinen litterointi oli merkityksellistä kokonaisuuden hahmottamisen ja analyysin luotettavan etenemisen varmistamisessa. Analyysivaiheessa laadullinen aineisto jäsenneltiin aineistolähtöisesti ryhmiin ja tehtiin luokittelu. Lausumista ja asiakokonaisuuksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka numeroitiin, vietiin Word -tiedostoon ja luokiteltiin edelleen alaluokkiin ja yläluokkiin.

Luokittelu- ja ryhmittelyvaiheessa pelkistettyjä ilmaisuja verrattiin keskenään ja etsittiin niistä yhtäläisyyksiä ja erovaisuuksia. Samansisältöiset ilmaukset koottiin yhteen ja

sijoitettiin samaan alaluokkaan, jolle annettiin nimi. Raportointiosuudessa tulokset esitettiin vastauksina tutkimuskysymyksiin ja analyysin etenemisestä laadittiin raporttiin taulukko, joka havainnollisti luokittelun rakennetta lukijalle. Tämän tutkimuksen sisällönanalyysistä esimerkki on esitetty liitteessä 3. Pohdintaosiossa saatuja tuloksia verrattiin aiempaan tutkimustietoon (Elo ja muut, 2022, s. 215–223.)

5.4 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja eettiset näkökulmat

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa oli in-house-periaatteella toimiva työterveyshuoltoyritys, joka on voittoa tavoittelematon, mutta toimii osakeyhtiömuodossa. Kohdeorganisaatio tuottaa palveluita vain omistajayritysten henkilöstölle, asiakasmäärä on n. 12 500. Työntekijöitä yrityksessä on 46. Organisaation pääomistaja on kunta, minkä vuoksi sitä johdetaan pääosin julkisen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Organisaatiolla on selkeä hybridiluonne, koska se on julkisen vallan omistama, mutta toimii osakeyhtiönä.

Yrityksen liiketoimintamuoto on vaihtunut sen olemassaolon aikana ja vuodesta 2016 alkaen se on toiminut osakeyhtiönä. Liiketoiminnan kehittymisen myötä, myös tavoitteiden asetanta ja tuottavuuden seuranta on tarkentunut. Toimintojen tavoitteita ja tuloksellisuutta on viime aikoina aloitettu tarkemmin seuraamaan ja arvioimaan, jonka vuoksi tulosjohtaminen on ajankohtainen kehittämisen aihe.

Tutkija toimii samassa organisaatiossa esihenkilöasemassa, jonka vuoksi eettinen arviointi on tärkeää tehdä. Tutkimuksen aiheena on tulosjohtaminen työterveyshuollossa -henkilöstön sitoutumisen ja motivaation edistäminen. Tutkimuksen aineisto kerätään sähköisellä kyselylomakkeella. Aineistonkeruukappaleessa käytiin läpi kyselyn toteuttaminen tarkemmin ja miten anonymiteetin suojaamisesta oli huolehdittu. Tutkimustiedotteessa tuotiin esiin tutkijan kaksoisrooli ja osallistujille korostettiin vapaaehtoisuutta ja anonymiteettiä. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole arvioida yksittäisten työntekijöiden toimintaa eikä vastauksia

käytetä ketään yksittäistä työntekijää vastaan. Kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan työyhteisön tulosjohtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen eettisyyttä vahvistettiin hakemalla ja saamalla tutkimuslupa kohdeorganisaation hallitukselta ennen kyselyn ja aineiston keruun aloitusta. Tutkimuslupa oli tärkeä osa etiikan toteutumista ja varmistus siitä, että tutkimuksen toteuttamiselle oli organisaation virallinen lupa. Lisäksi tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota kyselyyn vastaajien oikeuksiin, suostumuksiin ja anonymiteetin turvaamiseen (Keiski ja muut, 2023, s. 13–14).

Mahdollisia riskejä oli, että tutkimusaihe saattoi herättää ajatuksia työpaikan johtamisesta, mutta tätä riskiä pyrittiin ehkäisemään tarjoamalla riittävää tiedottamista ja anonyymi vastausmahdollisuus. Osallistujilla oli mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Tutkija pyrki erottelemaan roolinsa tutkijana ja esihenkilönä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Monimenetelmällisen tutkimuksen arviointi ja luotettavuus perustuu itsenäisten laadullisten ja määrällisten aineistojen ja analyysien rinnakkaiseen asetteluun. Monimenetelmällisen tutkimuksen tulee noudattaa sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen laatukriteereitä. Määrällisen tutkimuksen osuudessa on huomioitu tutkimuskysymysten asettelu, huolellisesti valittu ja kuvailtu otos. On katsottu, että määrällisen tutkimuksen tulee olla yleistettävää, pätevää, luotettavaa sekä toistettavaa. Laadullisessa tutkimuksessa näiden lisäksi arviointiin vaikuttaa tutkijan metodologinen, teoreettinen tai filosofinen lähtökohta (Åkerbland ja Seppänen-Järvelä, 2024, s. 206–207.)

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamisessa on tässä tutkimuksessa noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäiltyjen käsitteleminen Suomessa -ohjetta (HTK-ohje 2023). Ohjeen mukaan

tutkimuksen tulee perustua rehellisyyteen, luotettavuuteen, arvostukseen ja vastuullisuuteen kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu toisten työn kunnioittaminen ja huomioiminen, jota on tässä työssä toteutettu tekemällä aineistoviittaukset asianmukaisesti Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti. Lähdeviitteet ovat kirjattu huolellisesti ja kaikki viitatut lähteet löytyvät lähdeluettelosta. Aineistona on pyritty käyttämään mahdollisimman uusinta aineistoa, vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja muita luotettavaksi katsottuja lähteitä (Keiski ja muut, 2023, s. 11–12.) Tämän tutkimuksen suunnittelu ja aineiston keruu sekä raportointi toteutettiin huolellisesti ja järjestelmällisesti. Tutkimuksen menetelmät on kuvattu tarkasti, jotta tutkimuksen luottamuksellisuus ja arvioitavuus olisivat hyvät.

Tutkimusaineiston käsittely ja hallinta ovat tutkimuksen luotettavuuden keskeinen osa. Tutkimuksessa noudatetaan salassapitoon ja luottamuksellisuuteen liittyviä vaatimuksia Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksen ajan turvallisesti ja käsitellään vastuullisesti. Tutkimuksen jälkeen aineisto hävitetään. Aineiston analyysi tehdään luotettavin menetelmin ja analyysimenetelmien valinnat ovat perusteltuja. Tulokset raportoidaan puolueettomasti ja rehellisesti. (Keiski ja muut, 2023, s. 13–17.) Tässä monimenetelmällisessä tutkimuksen tuloksia on käsitelty tavalla, jossa laadulliset ja määrälliset vastaukset ja niiden analyysit kietoutuvat toisiinsa ja ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jotta tuloksista on saatu hyvä kokonaisuus (Åkerbland & Seppänen-Järvelä, 2024, s. 120).

6. Tutkimustulokset

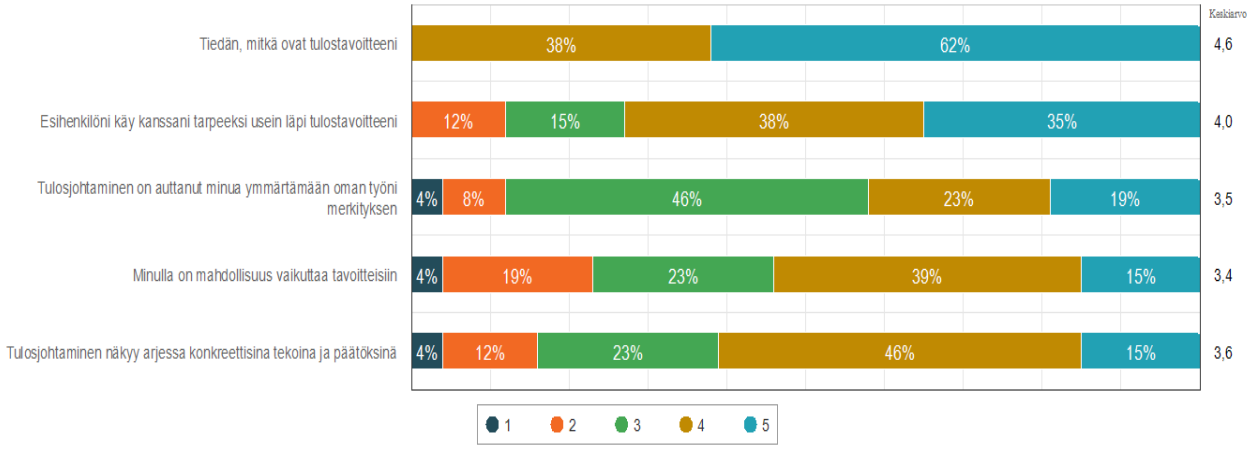
Tutkimuksen tulokset perustuvat henkilöstölle kohdennettuun kyselyyn, jossa kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä tulosjohtamisen vaikutuksista työmotivaatioon, sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin sekä työn kautta koettuun arvonluontiin. Kysely sisälsi sekä Likert -asteikolla (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä) olleita väittämiä, että avoimia kysymyksiä. Monipuolisella kysymysasetannalla pyrittiin saamaan kattava kuva ilmiöstä.

Vastausten analysoinnissa Likert -asteikon väittämät käsiteltiin kuvailemalla niiden prosenttijakautumia ja keskiarvoja, joiden avulla muodostettiin yleiskuva vastaajien kokemuksista. Avoimiin kysymyksiin annetut vastaukset analysoitiin laadullisesti käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla muodostettiin teemat, jotka syventävät ymmärrystä taustalla olevista tekijöistä. Kyselyn analyyseillä pyrittiin selvittämään, millä tavoin tulosjohtaminen tukee tai haastaa henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista sekä miten nämä tekijät liittyvät työn vaikuttavuuteen ja arvon tuottamiseen. Tuloksista on pyritty muodostamaan kokonaiskuva, millä edellytyksillä tulosjohtaminen voi menestyä työterveyshuollossa ja millaisia kehittämistarpeita sen käytännön toteuttamisessa nähdään.

Kysely lähetettiin 36:lle laskutettavaa työtä tekevälle työterveyshuollon organisaation jäsenelle. Linkki kyselyyn lähetettiin työntekijöille 28.8.2025 ja vastausaikaa oli 12.9.2025 saakka. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 8.9.2025. Vastauksia saatiin 26, joten vastausprosentti oli 72 %. Tätä voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina, sillä se antoi luotettavan kuvan henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä. Vastaajaryhmä edusti suurta osaa organisaation laskutettavan työn tekijöistä ja tarjosi näin ollen vahvan pohjan tulosten analysoinnille.

6.1 Tulosjohtaminen organisaatiossa

Ensimmäinen osio kyselystä painottui tulosjohtamiseen ja vastauksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tulosjohtaminen näkyy organisaatiossa melko vakiintuneena käytäntönä ja työntekijät tietävät hyvin tulostavoitteensa, mutta tulosjohtamisen syvällisempi ymmärtäminen ja sen yhteys omaan työhön jäi osalla vastaajista epäselväksi. Tulokset näkyvät kuviosta 2.



1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kuvio 2. Tulosjohtaminen organisaatiossa

Kysymys ”Tiedän, mitkä ovat tulostavoitteeni” sai korkeat pisteet (ka. 4,6) ja 62 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, joka osoittaa vahvaa yksimielisyyttä. Suurin osa kokee tietävänsä tulostavoitteensa ja se osoittaa, että organisaation tulosjohtamisen rakenteet ja viestintä toimivat hyvin tältä osin. Tämä havainto on linjassa Kehusmaan (2023, s. 19) tekemän tulosjohtamisen määritelmän kanssa, jonka mukaan johtamisen keskiössä on työntekijän ja organisaation etujen yhdistäminen. Tulosjohtamisen vaikuttavuus tarvitsee tavoitteiden kytkeytymisen työn arkeen ja työntekijän rooliin niin, että hän tunnistaa oman toimintansa merkityksen organisaation kannalta.

Esihenkilöiden kanssa käydyt keskustelut arvioidaan pääosin riittäviksi (ka. 4,0), vastaajista 35 % oli täysin samaa mieltä, että keskusteluita käydään riittävästi. Vastauksissa on nähtävissä pientä hajontaa, joka voi viitata siihen, että käytännöt voivat vaihdella ammattiryhmittäin ja esihenkilöittäin. Lutwama ja muut (2013, s. 11) olivat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijöitä ja esihenkilöitä tulee rohkaista jatkuvaan kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Työntekijöille tulisi antaa säännöllistä palautetta heidän suoriutumisestaan. Oli myös todettu, että työntekijöiden oli hyvä saada palautetta myös asiakkaaltaan ja muilta yhteistyökumppaneiltaan esihenkilön antaman palautteen lisäksi. Myös Pellisen (2017, s. 11) näkemys tukee tätä. Hän kertoo, että tulosjohtaminen on jatkuva prosessi, joka rakentuu tavoitteiden asettelun, seurannan, palautteen ja kehittämisen kierrolle.

Kysymys ”Tulosjohtaminen on auttanut minua ymmärtämään oman työni merkityksen” sai suhteellisen heikot pisteet (ka. 3,5), joka viittaa siihen, että tavoitteet tiedetään, mutta tavoitteiden yhteyden ymmärtäminen omaan työhön ei hahmotu riittävän selkeästi, koska 46 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tämä viittaa rooliepäselvyyteen, jonka on todettu heikentävän tavoiteohjauksen vaikutusta, ellei tavoitteita käsitellä vuorovaikutteisesti ja työhön kytkeytyvästi (Speckbacher, 2024 s. 785–786).

Mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin koetaan rajallisiksi ja tämä väittämä sai heikoimmat pisteet (ka. 3,4). Vastaajien vastaukset hajautuvat tässä kysymyksessä ja 4 % kokee, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole lainkaan ja 15 % arvioi pystyvänsä vaikuttamaan.

Väittämä ”Tulosjohtaminen näkyy arjessa konkreettisina tekoina ja päätöksinä” sai arvoksi 3,6. Kuitenkin 46 % vastaajista kokee olevansa samaa mieltä, että tulostavoitteet näkyvät arjessa tekoina ja päätöksinä. Tämä heijastaa sitä, että tulosjohtaminen ei näy kaikille työntekijöille arjen käytäntöjä ohjaavana ja tukevana toimintamallina, joten sen konkreettisuus jää puutteelliseksi. Päivittäisen tulosjohtamisen tärkeys nousee esille Zhang ja Qianin (2025, s. 16) tutkimuksessa, jossa he toteavat, että esihenkilöiden

tehdessä suoritejohtamista, kuten työn etenemisen seurantaa, viestimistä odotuksista, suoritusten palkitsemista, palautteen antamista ja ohjausta, työntekijät kokevat työnsä myönteisempänä ja suoriutuvat työstään paremmin. Tutkimus tukee sitä ajatusta, että tulosjohtamista tulisi tehdä päivittäisenä toimintamallina, joka näkyy arjessa.

Määrälliset tulokset toivat esiin sen, että työntekijät tietävät tulostavoitteensa hyvin, mutta tulosjohtamisen merkityksen ja konkreettisuuden kokemus jäi osalla työntekijöistä epäselväksi. Tämän vuoksi oli tarve syventää ymmärrystä siitä, miten tavoitteet koetaan viestitetyiksi ja mitä tulosjohtamisella pyritään saavuttamaan. Avointen kysymysten vastausten tarkastelu täydentää määrällistä analyysiä avaamalla tarkemmin henkilöstön näkemyksiä tavoitteiden selkeydestä, niiden sisällöstä sekä viestinnän käytännöistä. Yhdessä määrällisten ja laadullisten kysymysten tulokset muodostavat kokonaiskuvan tulosjohtamisesta.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin ” kuinka selkeästi tulostavoitteet on viestitty työpaikalla ja koetko, että ymmärrät mitä tulosjohtamisella pyritään saavuttamaan?” Vastauksia tuli runsaasti ja vastaukset teemoitettiin sisällönanalyysin avulla kolmeen pääteemaan. Pääteemoiksi muodostuivat: selkeys ja ymmärrettävyys, talouden painottuminen, keskustelun ja jatkuvuuden puute.

Suurin osa kaikista vastaajista koki, että tulostavoitteet oli selkeästi viestitty ja ne olivat ymmärrettäviä. Monet mainitsivat: *”tulostavoitteet ovat selkeät ja ymmärrän, mitä tulosjohtamisella pyritään saavuttamaan”.* Tätä tukee myös määrällisissä kysymyksissä tullut tulos: 62 % henkilöstöstä vastasi tietävänsä täysin, mitkä ovat heidän tulostavoitteensa. Lutwama ja muut (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet, että selkeät tavoitteet, mittarit ja työnkuvat ovat keskeisiä edellytyksiä tulokselliselle johtamiselle. Tutkimuksessa todetaan, että tavoitteet myös saavutetaan paremmin, kun ne on selkeästi ilmaistu henkilöstölle. Terveydenhuollon työntekijät olivat kokeneet selkeän tavoiteasetannan ja organisaation mission tuntemisen lisäävän, työn hallinnan tunnetta ja onnistumisen kokemuksia. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta,

että organisaatiossa on onnistuttu tavoitteet viestimään selkeästi ja henkilöstö tietää tavoitteiden perusteet.

Monissa vastauksissa painottui talous ja tulostavoitteet yhdistettiin organisaation taloudelliseen tilanteeseen ja laskutettavaan työhön. Toistuvia mainintoja oli rahasta, kuukausituloksesta ja talouden tasapainosta. *”Tulosjohtamisella pyritään turvaamaan organisaation taloudellinen tilanne”* kommentteja oli useita. Maininnat kertovat siitä, että henkilöstö kokee tulosjohtamisen vahvasti linkittyvän talouslukuihin, joka voi heikentää muiden tavoitteiden merkitystä, kuten laadun tai työn sujuvuuden merkitystä. Tästä voidaan päätellä, että organisaation tavoitteiden asettelu ja viestintä ovat painottuneet taloudellisiin tavoitteisiin. Tätä tuloksissa esiin tulevaa taloudellisuuden painotuksen kokemusta voidaan selittää Lindströmin ja Vanhalan (2011) esittämän prosessidiskurssin kautta, jossa tuloksellisuutta käsiteltiin toiminnan tehostumisen ja taloudellisten kustannussäästöjen kautta. Prosessidiskurssi nähdään tyypillisenä julkisessa organisaatioympäristössä, jossa tuloksellisuuden arviointi kytkeytyy usein taloudellisiin tunnuslukuihin. Tulosjohtaminen arjessa tällöin helposti kaventuu mittariluvuiksi ja rapotoinniksi, joka heikentää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja asiakasarvon tuottamisesta.

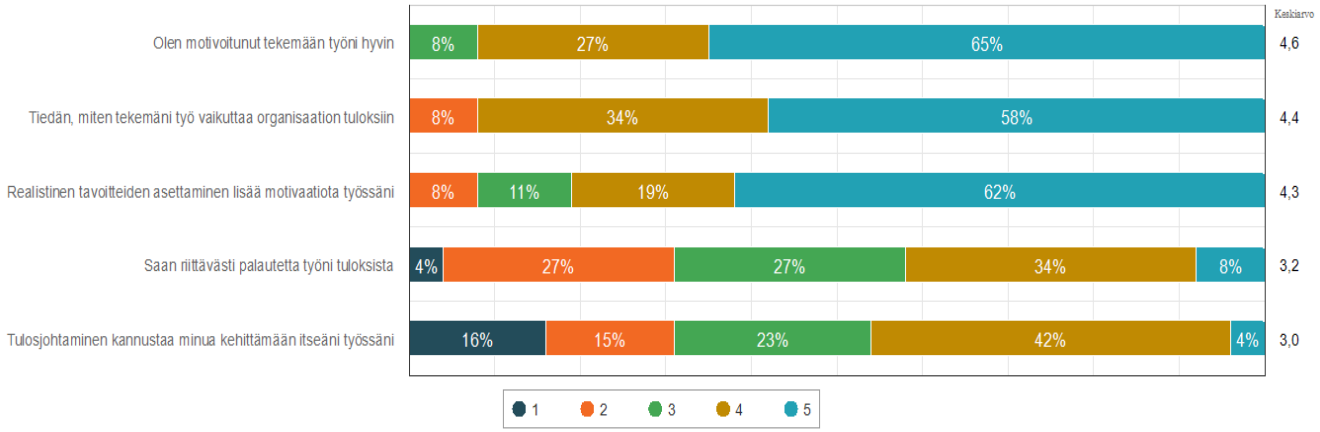
Keskustelun ja jatkuvuuden puute nousi esille tulosten analyysissä. Vastaajat toivat esille, että vaikka tavoitteet on selkeästi kerrottu, niistä ei välttämättä käydä jatkuvaa keskustelua tai analysoida tarpeeksi tavoitteiden toteutumista. Vastauksissa tuli esiin myös se, että tulostavoitteista keskustelu on ollut aikaisemmin aktiivisempaa, mutta nyt keskustelu oli vähentynyt. Koetaan, että viestintä on ollut epäsäännöllistä, jolloin se ei ylläpidä työntekijöiden sitoutumista tulostavoitteisiin pitkällä aikavälillä. Tästä voidaan päätellä, että viestintä ei ole vakiintunutta, vaan epäsäännöllistä ja jaksottaista, johon tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Tämä tuloksista noussut viestinnän epäsäännöllisyys ja jatkuvuuden puute voidaan kytkeä Lindströmin ja Vanhalan (2011) esiin tuomaan muutosdiskurssiin, jonka keskiössä on organisaation kyky uudistua ja reagointi ympäristön muutoksiin. Muutosdiskurssin näkökulmasta tuloksellisuus syntyy

aktiivisesta vuoropuhelusta, jossa tavoitteita arvioidaan, tarkastellaan ja tarvittaessa suunnataan uudelleen. Tuloksista voidaan huomata, että organisaatiossa on tarve vahvistaa jatkuvan muutoksen ja oppimisen kehittämistä, jotta tulosjohtaminen ei jää yksisuuntaiseksi raportoinniksi.

Vastauksissa oli mukana satunnaisia kehittämisehdotuksia ja laajempia näkökulmia, joista ei kuitenkaan muodostunut yhteistä teemaa.

Yhteenvetona voisi todeta, että avoimet vastaukset antoivat vahvistuksen määrällisen aineiston tuloksille ja tulosjohtamisen teoreettinen viitekehys tukee tutkimuksen havaintoja. Työntekijät tietävät tulostavoitteensa ja ymmärtävät sen merkityksen organisaatiolle. Tavoitteiden viestintä koetaan hyväksi ja selkeäksi, mutta epäsäännölliseksi. Henkilöstön kokemukset tulosjohtamisesta painottuvat taloudellisiin tavoitteisiin, jolloin tulosjohtamisen kokonaisuuden hahmottaminen jää vajaaksi. Työn laadun parantaminen, työn kehittäminen ja työn merkityksellisyyden lisääminen jäävät taka-alalle.

6.2 Tulosjohtamisen vaikutukset työmotivaatioon



1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kuvio 3. Työmotivaatio

Toisessa kysymysalueessa kysyttiin motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä asioita osana tulosjohtamista. Kuvion 3 vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa 65 % vastaajista on motivoituneita työhönsä ja haluaa tehdä työnsä hyvin, tämä väittämä sai korkeat pisteet (ka 4,6). Tulos kertoo vahvasta sisäisestä motivaatiosta, joka ei välttämättä ole riippuvainen tulosjohtamisesta. Oman työn yhteys organisaation tuloksiin on ymmärretty hyvin (ka 4,4) ja työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi organisaation kokonaisuuden kannalta. 62 % vastaajista koki, että realistiset tavoitteet tukevat motivaatiota (ka 4,3) ja tämä osoittaa, että tavoitteen asetanta on tärkeää tehdä realistisesti.

Väittämän ”Saan riittävästi palautetta työni tuloksista” vastaukset hajautuivat eniten kaikista väittämistä ja keskiarvo 3,2 jäi selvästi alemmaksi kuin muissa väittämissä. Tästä voidaan päätellä, että palautteen anto tuloksista koetaan puutteelliseksi. Palautteen antamista ei tehdä työntekijöiden näkökulmasta tarpeeksi, koska vastaajista 31 % koki sen liian vähäisenä. Palautteen antamisen lisääminen on selkeä kehittämisen kohde. Franco ja muut (2002, s. 1256–1257.) tuovat esiin saman ilmiön, että motivaatio

vahvistuu, kun palautteen antaminen on järjestelmällistä ja työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan siihen, miten tavoitteita seurataan. Heidän mukaansa palautteen antaminen ylläpitää halua ja kykyä toimia tavoitteiden suuntaisesti.

Heikoin tulos väittämissä tuli väittämään ”Tulosjohtaminen kannustaa minua kehittämään itseäni työssäni”. Vastausten keskiarvo oli 3,0, josta kuitenkin 46 % vastaajista koki, että se kannustaa. Tulosjohtaminen ei ole ehkä vahva sisäisen motivaation lähde, vaan se nähdään ulkoisena suoritevaatimuksena. Väittämän vastauksissa oli paljon hajontaa ääripäihin, erityisen huolestuttavaa oli, että 16 % vastaajista vastasi täysin eri mieltä väittämään.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin: ”Miten koet tulosjohtamisen vaikuttaneen omaan motivaatioosi?”. Sisällön analyysin avulla vastauksista nousi teemoiksi: motivaatioon positiivisesti vaikuttavia asioita, motivaatiota heikentäviä tekijöitä ja neutraalit vaikutukset.

Motivaatiota positiivisesti vaikuttavissa asioissa useat vastaajat kertoivat, että tulosjohtaminen on selkeyttänyt työn merkitystä ja auttanut hahmottamaan kokonaisuutta. Tulostavoitteet ovat tuoneet selkeästi esiin sen, mitä tavoitellaan ja mihin tulisi pyrkiä. Selkeä tavoitteiden asettaminen nähtiin motivaatiota lisäävänä asiana, koska se konkretisoi työn arvoa ja tavoitteiden avulla työntekijät tietävät, mitä heidän tulee saada aikaan. Taloudellisuus näkyi myös vastauksissa, mainittiin muun muassa, että laskutettavan työn tuloksen seuraaminen koettiin positiivisena ja oman työn näkyväksi tekevänä. Declamer ja muut (2014, s. 101–104) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijöiden ymmärrys omien tavoitteiden yhteydestä organisaation tavoitteisiin lisää työntekijöiden sitoutuvuutta.

Osa vastaajista koki tulosjohtamisen vaikuttaneen negatiivisesti motivaatioon. Vastauksissa, joissa kuvattiin motivaatiota heikentäviä asioita, korostui kokemus siitä, että tulosten jatkuva seuranta aiheutti ahdistusta ja loi tunteen ulkopuolelta määrätyistä

tavoitteista, joihin työntekijä ei pystynyt vaikuttamaan. Tämä kokemus heikensi motivaatiota. Lisäksi osa vastaajista koki, että liiallinen talouden painottaminen herättivät turhautumista ja loi kokemuksen vääristä painotuksista. Työterveyshoitajaliiton tekemässä jäsenkyselyssä v. 2021, saatiin vastaavanlaisia vastauksia ja kyselyn tuloksissa todettiin, että korkeat tulostavoitteet tai tulostavoitteisiin pääsemättömyys koettiin kuormitustekijöinä (Työterveyshoitajaliitto, 2021.) Myös Declamer ja muut (2014, s. 101–104) nostavat esiin tutkimuksessaan, että tavoitteiden asettaminen voi heikentää työtyytyväisyyttä, varsinkin silloin kun ne koetaan kuormittavina, ulkoapäin tulevina vaatimuksina tai intensiivisyyttä lisäävänä. Vastaavanlaisia tuloksia olivat saaneet myös Zhang ja Qion (2025, s. 18) tutkimuksessaan, jossa oli havaittu suoritejohtamisen aiheuttavan negatiivisia vaikutuksia. He toteavat, että jos palautetta annetaan työntekijöille liikaa ja arviointia tehdään liian usein, se voi aiheuttaa stressiä. Heidän tutkimuksensa viittaa siihen, että johtamisen myönteisiä vaikutuksia voidaan vahvistaa ja sen kuormittavuutta voidaan vähentää, jos suoritejohtaminen ajoitetaan kohtiin, jolloin työntekijöiden työn kuormitus ja stressi ovat alhaisemmalla tasolla.

Neutraalit vastaukset pitivät sisällään kommentteja: *”ei ole vaikuttanut mitenkään”, ”joo ja ei, teen parhaani kuten ennekin”, ”en osaa sanoa”*. Monissa vastauksissa oli hajontaa, oli sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia ja tuntemukset olivat kaksijakoisia. Osa koki, ettei tulosjohtamien ollut vaikuttanut heidän motivaatioonsa mitenkään ja joillekin motivaatio kumpuaa muista tekijöistä, kuten asiakastyöstä tai ammatillisesta onnistumisesta. Tätä tutkimustulosta tukee myös Madlabanan ja Petersenin (2020, s. 5–8) tutkimus, jossa todettiin, että jos hoitajat eivät ymmärrä, miksi tulosjohtamista tehdään, he eivät ota järjestelmää vakavasti, vaan osallistuvat prosessiin vain velvollisuudesta. Tutkimuksessa ilmeni myös, ettei tulosjohtaminen kannustanut hoitajia, vaan työmotivaatio ja sitoutuminen perustuivat muihin tekijöihin kuin tulosjohtamiseen.

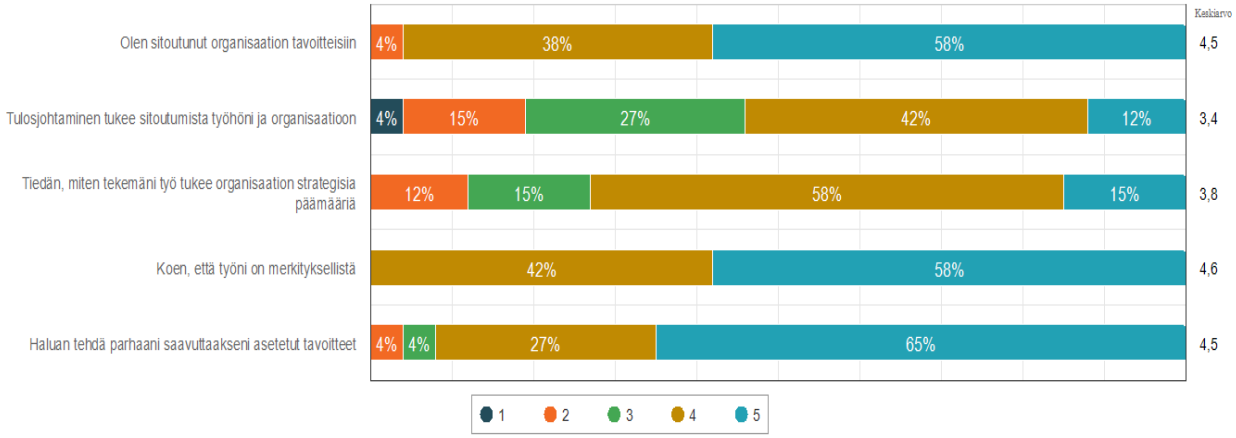
Yhteenvetona voisi todeta, että tulosjohtamisen vaikutus työmotivaatioon näyttäytyy monitahoisena ja yksilöllisenä. Tulosjohtaminen vahvistaa motivaatiota silloin, kun

tavoitteet koetaan realistisiksi ja työntekijä ymmärtää niiden yhteyden omaan työhönsä. Tätä tulosta tukee myös Declamerin ja muiden (2024) tekemä tutkimus, jossa todettiin, että vahva yhteys työntekijöiden omien tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden välillä lisäsi motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tällöin tavoitteet lisäävät hallinnan tunnetta ja työn merkityksellisyyttä.

Kun tulosjohtaminen painottuu ulkoisiin mittareihin ja tavoitteet koetaan etäisiksi, vaikutus voi olla päinvastainen ja heikentää sisäistä motivaatiota. Voisi päätellä, että tulosjohtamisen toteutustapa ja sen merkityksellisyyden esilletuonti työntekijöille voi olla ratkaisevia tekijöitä tulosjohtamisen onnistumiselle. Franco ja muut (2002) ovat todenneet, että autonomia, oikeudenmukaiset käytännöt ja johdon tuki tekevät perustan motivaatiolle. Jos työntekijät kokevat johtamisen epäoikeudenmukaiseksi tai kontrolloivaksi, sisäinen motivaatio heikkenee. Tämä peilautuu tuloksissa siihen, että osa työntekijöistä kokee tulostavoitteet ulkopuolelta annettuna vaatimuksena. Tutkijat myös toteavat, että organisaatiokulttuuri ja ammatilliset roolit vaikuttavat siihen, miten tulosjohtamien ymmärretään, samat mittarit eivät toimi kaikille samoin, joka voi selittää vastauksien hajontaa motivaatiokokemuksissa (Franco ja muut, 2002, s. 1256–1257.)

6.3 Sitouttaminen organisaation tavoitteisiin

Edeltävässä kappaleessa nähtiin, että työntekijöiden motivaatio nousee vahvasti työn sisällöstä ja sen merkityksellisyyden kokemuksesta. Tästä pääsemme työntekijöiden sitoutumisen tarkasteluun. Määrällisessä kyselyssä kuviossa 4 nousee esiin, että suurin osa työntekijöistä 58 % on sitoutunut täysin organisaation tavoitteisiin (ka. 4,5). Taulukon alhaisimmat pisteet ka. 3,8 tulivat väittämään ”Tulosjohtaminen tukee sitoutumista työhöni ja organisaatioon”, tämä näyttää siltä, ettei tulosjohtaminen tue sitoutumista, vaikka työntekijät ovat vahvasti motivoituneita ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Vastaajista 4 % kokee, ettei tulosjohtaminen tue ollenkaan sitoutumista työhön ja organisaatioon.



1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kuvio 4. Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin.

Tehdyn työn yhteys strategiaan ei ole työntekijöille täysin selkeä (ka. 3,8), 58 % vastaajista on kuitenkin väittämän ”tiedän, miten tekemäni työ tukee organisaation strategisia päämääriä” jokseenkin samaa mieltä. Osa vastaajista 12 % ei hahmota omaa työtään suhteessa strategiaan. Taulukon korkeimman pistemäärän (ka. 4,6) tuli

väittämästä ”Koen, että työni on merkityksellistä”. Tästä nähdään, että vastaajat kokevat työnsä tärkeänä ja arvokkaana. Tähän väittämään ei tullut yhtään eriävää vastausta. Vastaajat haluavat tehdä parhaansa saavuttaakseen asetetut tavoitteet, tämän vahvistaa myös se, että 65 % vastaajista vastasi toimivansa näin (ka. 4,5). Tästä voidaan päätellä, että vastaajilla on korkea henkilökohtainen sitoutuminen sekä vastuuntunto omasta tehdystä työstä. Jarenko ja Martela (2014, s. 45) ovat todenneet, että iso osa työn merkityksellisyydestä perustuu siihen, että työntekijät sitoutuvat työhönsä ja sen suorittamisesta kannetaan vastuu.

Yhteenvetona voisi todeta, että sitoutumisen taustalla näkyy oman työn merkityksellisyyden kokemus ja vastuuntunto tehdä työssään parhaansa. Kun taas tulosjohtaminen ei näyttäydy sitoutumista tukevana tekijänä kovinkaan vahvana.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin: ”Mikä lisäisi työmotivaatiotasi?”, jolla pyrittiin löytämään tulosjohtamiseen välineitä, joilla lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Avoimet vastaukset muodostivat kuusi pääteemaa, joista erityisen vahvana nousi palautteen saaminen ja keskustelu esihenkilön kanssa. Muut teemat olivat yhteistyö, palkitseminen, työn merkitys, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi. Vastauksista selkeimpänä teemana nousi toive palautteen antamisesta ja mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun.

Palautetta toivottiin henkilökohtaisella tasolla ja yleisesti annettu kiitos yhteisissä palavereissa koettiin liian yleisenä. Vastauksissa toivottiin enemmän vuorovaikutusta esihenkilön sekä tiimin kanssa. Henkilökohtainen palaute lisää työmotivaatiota, koska työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja huomioiduksi. Palautteen antamiseen liittyviä tuloksia sai Lutwama ja muut (2013, s. 11) tutkimuksessaan, jossa todettiin, että säännöllisen ja rakentavan palauteenantamisen ja vuorovaikutuksen puuttuminen heikensi työntekijöiden motivaatiota ja johtamisen uskottavuutta. Zhang ja Qian (2025, s. 17.) olivat tutkimuksessaan havainneet, että esihenkilön päivittäin antama tuki ja

ohjaus työntekijöille näyttäytyi työntekijöiden työtyytyväisyytenä, heidän parempana sitoutuneisuutena ja he suoriutuivat paremmin työssään.

Yhteistyö sai monia mainintoja ja ne liittyivät yhteistyön eri tasoihin: selkeä työnjako, yhteiset tavoitteet, ryhmäytyminen ja yhteisöllisyys. Vastauksista voi päätellä, että hyvä yhteistyö, hyvä työilmapiiri, tasa-arvoisuus ja kollegiaalinen tuki ovat selkeitä motivaatiota lisääviä tekijöitä. Alaräisänen (2014, s. 107) toteaa tutkimuksessaan, että työpaikan ilmapiiri on iso tekijä, joka palkitsee, koska rahalla ei ole merkitystä, jos työpaikalle ei ole mukava mennä.

Palkitseminen koettiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Palkitsemisen keinoina mainittiin palkka, tulospalkkio ja rahalliset etuudet esim. epassi. Muutamia mainintoja oli, että rahallinen palkitseminen loisi epäarvoisuuden tunnetta työntekijöissä ja vähentäisi työmotivaatiota, jos palkkiot menisivät samoille henkilölle. Useampi toivoi koko henkilöstön palkitsemista, jos työyhteisö yhdessä saavuttaa tavoitteet ja palkitsemisen keinoina nimettiin esimerkkinä palkallinen vapaa. Alaräisänen (2024, s. 104, 108) onkin todennut, että palkitsemista osin pelätään ja sen vuoksi useat yritykset tukeutuvat koko työyhteisön palkitsemiseen, koska kateus voi aiheuttaa eripuraa. Nyt on keskitytty siihen, että palkitseminen tehdään kaikille, eikä ketään palkita enempää kuin toista, kun sen sijaan olisi hyvä, että pystyttäisiin olemaan aidosti tyytyväisiä toisen menestymisen puolesta. Menestyksestä ei haluta palkita, koska pelätään muiden työntekijöiden reaktiota. Hän toteaa, että ilmiönä palkitseminen ei ole tasapuolinen. Tutkimustuloksissa moni vastaaja koki henkilökohtaisen kiitoksen tai asiakkaalta saadun palautteen palkkiona. Vastauksissa oli mainittu sekä aineellisia että aineettomia tekijöitä. Alaräisänen (2014, s. 107) nostaa hyviksi palkitsemisen keinoiksi, joita ei kovinkaan paljon käytetä ovat tavalliseen arkeen liittyviä pienet juhlat, joilla juhlistetaan onnistumisia, kehut, kiitokset, työn joustot ja oman työn hallinnan parantamiseen liittyvät asiat. Pieniä asioita, joilla on suuria vaikutuksia.

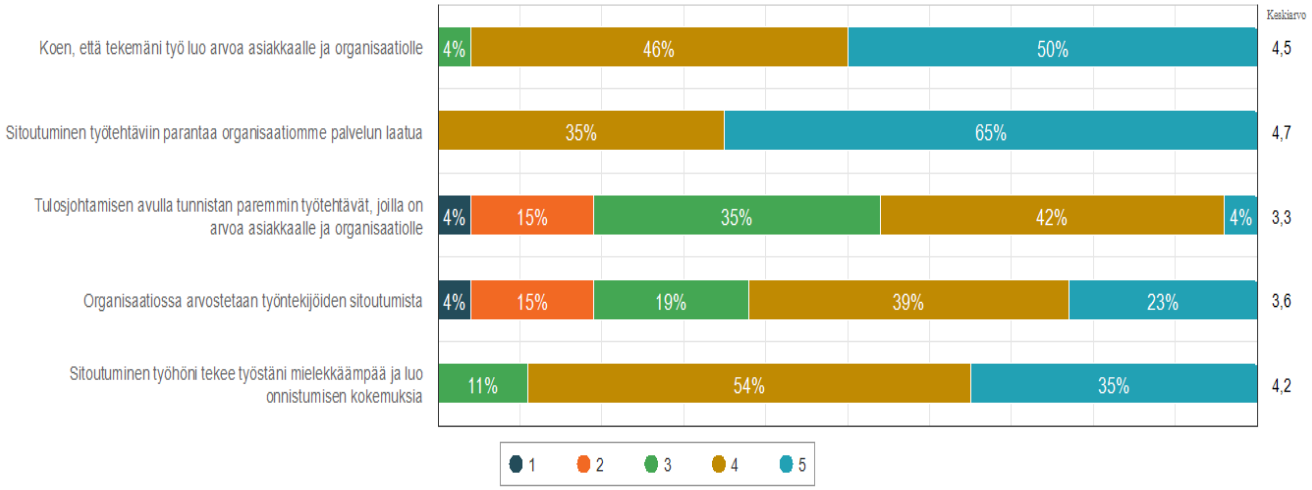
Työn merkitys nousi monissa vastauksissa. Koettiin, että motivaatiota lisää työn selkeys, johdonmukaisuus ja joustavuus. Työnajan riittävyys tehtävien hoitamiseen sai useita mainintoja sekä selkeät toimintatavat koettiin motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Negatiivisia mainintoja tuli huonosti toimivista järjestelmistä, liian tiukoista aikaraameista ja siitä, ettei yhteisistä toimintatavoista pidetä kiinni. Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on kirkastaa työtehtävien päämäärä (Jarenko ja Martela, 2014, s. 44).

Koulutukset ja osaamisen kehittäminen koettiin motivaatiota edistävinä tekijöinä. Mahdollisuus osallistua koulutuksiin, oman ammattitaidon kehittäminen ja työuran eri vaiheissa tarjottu tuki nousi monista vastauksista. Tutkimustulosta tukee Martelan ja Jarenkon (2014, s. 44) näkemys, jonka mukaan sisäisen motivaation johtaminen on sidoksissa osaamisen kehittämiseen. Oppivissa organisaatioissa työntekijöiden mahdollisuus oppimiseen ja oman osaamisensa kehittämiseen vahvistaa työntekijöiden motivaatiota. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus koulutuksiin ja itsensä kehittämiseen, organisaatio samalla tukee heidän innostustaan ja sitoutumistaan työhön. Toisaalta he myös tuovat esiin, että osaamisen johtamisessa tulee tunnistaa yhteisen tavoitteen edellyttämät osaamisen tarpeet ja sen mukaan johdetaan työntekijöiden oppimista tarkoituksenmukaisesti.

Työhyvinvointi nousi motivaatiotekijänä usealla eri tavalla. Työn joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa työhön. Uusina ideoina esitettiin yhteisiä liikuntahetkiä työajalla ja kehonhuoltoa, terveellisiä välipaloja ja riittäviä taukoja. Näitä asioita voidaan pitää myös palkitsemisen keinoina, joita Alaräisänen (2014, s.107) nimesi tavalliseen arkeen sopiviksi palkitsemisen keinoiksi.

6.4 Työn vaikuttavuus ja arvon luonti

Seuraavaksi tarkastellaan, miten työntekijät ovat kokeneet oman työnsä merkityksen, sitoutumisen vaikutukset sekä arvonluonnin. Tulokset on saatu määrällisen kyselyn ja avointen kysymysten yhteisenä tuloksena.



1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= en samaa enkä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Kuvio 5. Työn vaikuttavuus

Määrällisen kyselyn tuloskuviosta 5. nähdään, että vastaajat kokevat työnsä merkitykselliseksi ja arvoa luovaksi sekä asiakkaille että organisaatiolle, väittämä sai korkeat pisteet ka. 4,5 ja vastaajista 50 % oli täysin samaa mieltä. Tämä tulos tukee Sorsan ja Jalosen (2020, s. 35–36) näkökulmaa siitä, että arvo konkretisoituu työntekijätasolla ja ohjaa työntekijöiden toimintaa, kun työntekijät kokevat työnsä arvokkaaksi, he sitoutuvat siihen ja tekevät parhaansa omasta halustaan.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ”Sitoutuminen työtehtäviin parantaa palvelun laatua” ja tämä väittämä sai taulukon korkeimmat pisteet (ka 4,7). Tulokset ovat yhteneväiset palveluperustaisen arvonluonnin kanssa, jossa arvo syntyy vuorovaikutuksessa työntekijän ja asiakkaan välillä (Grönroos, 2009; Malmivaara, 2022).

Tulosjohtamiseen liittyvä väittämä ”Tulosjohtamisen avulla tunnistan paremmin työtehtävät, joilla on arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle” sai alhaisimmat pisteet 3,3. Tulos osoittaa, että tulosjohtamisen tuottama hyöty ei ole kaikille selkeä, vastaajista 19 % vastaa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Tulosjohtaminen ei tue kaikilta osin merkityksellisten työtehtävien tunnistamista. Lindström ja Vanhala (2011, s. 9–16) toteavat, että tulosjohtaminen rakentuu useista eri näkökulmista ja sen ymmärtäminen vaatii laaja-alaista tarkastelua. Kiikka (2003, s. 91–92) oli myös tutkimuksessaan todennut, että tulosjohtamisen epäonnistumiset liittyvät yleensä huonoon tiedottamiseen, epäselviin tavoitteisiin ja mittareihin sekä myönteisen kokemuksen puuttumiseen.

Sitoutumisen arvostusta organisaatiossa mittaava väitteen ”Organisaatiossa arvostetaan työntekijöiden sitoutumista”, vastauksissa oli paljon hajontaa ja keskiarvo jäi 3,6 tasolle. Tuloksesta voi päätellä, että osa vastaajista (23 %) kokee organisaation arvostavan työntekijöiden sitoutumista ja toiset kokevat päinvastoin (4 %). Voisi päätellä, ettei arvostusta koeta näkyvän tarpeeksi konkreettisesti arjen tasolla. Tämä tulos peilautuu Sorsan ja Jalosen (2020, s. 46–49) esiin tuomaan ekosysteemiajatteluun, jossa kuvataan keskinäisriippuvuutta. Jos organisaation eri toimijat eivät koe olevansa osana samaa arvonluonnin prosessia, silloin ei sitoutumisen arvostus näy arjen vuorovaikutuksessa.

Sitoutuminen työhön nähtiin lisäävän työn mielekkyyttä ja onnistumisen kokemuksia, koska väittämä ”Sitoutuminen työhön tekee työstäni mielekkäämpää ja luo onnistumisen kokemuksia” sai hyvät pisteet 4,2 ja vastaajista 35 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Jalonen (2023, s. 389–390) on todennut arvon syntyvän panosten ja tuotosten välisenä tuloksena, joka konkretisoituu yksilölle. Tämä tulee näkyviin vastauksissa, sitoutuminen antaa työntekijälle enemmän hyödyksi koettuja onnistumisen kokemuksia.

Avoimissa kysymyksissä kysyttiin: ”Miten johtamista voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointia ja työn vaikuttavuutta?” Vastauksilla haettiin syventävää

tietoa johtamisen kehittämiseksi. Sisällönanalyysin perusteella vastaukset muodostivat kuusi pääteemaa: Vuorovaikutus ja avoimuus, hyvä johtaminen, viestintä, palautteen antaminen, rakenteet ja toimintamallit sekä hyvän johtamisen kokemus.

Vuorovaikutus ja avoimuus nousivat monen vastaajan vastauksista. Vastauksissa nousee esiin toive, että ennen päätöksien tekoa käytäisiin avointa keskustelua ja kysyttäisiin henkilöstön mielipidettä. Toivottiin, myös että tehdyistä päätöksistä käytäisiin avointa dialogia yhteisissä palavereissa. Avoimuus nousi esille *”asioiden toimimattomuudesta tulisi keskustella avoimesti”* tyylisissä vastauksissa. Ikola-Norrbacka (2010, s. 187–188) onkin todennut, että organisaation avoin ilmapiiri tukee koko työyhteisön kehittymistä. Yhteiset arvot helpottavat yhteistä keskustelua ja päätöksentekoa. Vastauksissa näkyi työyhteisön tarve osallistavammalle ja jaetulle johtajuudelle, joka näkyi esimerkiksi vastauksessa: *”kehittäminen vuorovaikutteiseksi kommunikaatioksi olisi paikallaan”*. Tämä kuvastaa palveluperustaista ajattelua siitä, että arvo syntyy vuorovaikutuksessa ja yhteisesti tehtävässä ongelmanratkaisussa, ei pelkästään johdon tekemissä ratkaisuissa. Vastauksista kokonaisuudessaan on nähtävissä myös laajempi johtamiseen liittyvä näkökulma, jossa heijastuu palveluperustainen arvonluominen ja ekosysteemiajattelu, sillä monet vastaukset kuvasivat arvon syntyvän vuorovaikutuksessa, moniammatillisessa yhteistyössä ja asiakkaan hoitopolun kokonaisuudessa. Vuorovaikutusta ja avointa kommunikaatiota koskevat vastaukset osoittavat, että työterveyshuollossa merkityksellisyyden kokemus liittyy siihen, että työntekijät voivat osallistua päätöksiin ja ymmärtää työnsä vaikutukset osana palveluprosessia.

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö nousivat esiin sekä positiivisena että kehitettävänä asiana. Nähtiin, että hyvä johtaminen ja esihenkilötyö on tasapuolista, tasavertaista kohtelua, oikeudenmukaista ja kannustavaa asennetta. Toivottiin, että esihenkilöt ovat läsnä ja kuuntelevia. Toiveet läsnäolosta ja tasavertaisesta kohtelusta linkittyvät myös ekosysteemiajatteluun: vastaajat kuvasivat työnsä kuuluvan isompaan kokonaisuuteen, jossa johtamisella on vaikutuksia paitsi omaan työhön myös yhteistyöhän tiimissä. Tämä

näkyi esimerkiksi vastauksessa: *”johtohahmot ovat tekemisissä kaikkien työntekijöiden kanssa ja näkyvät arjessa, kynnys kysyä ja antaa palautetta on matalampi”.*

Oikeudenmukaisuus nousi esiin toiveena, että sovituista asioista pidettäisiin kiinni ja kohtelu olisi tasa-arvoista. Epäoikeudenmukainen kohtelu nousi esiin, että työn tekemiseen liittyviin asioihin ei puututa tarpeeksi nopeasti, vaan sallitaan osalle työntekijöistä eri asioita, eriarvoisen kohtelun koetaan heikentävän työhyvinvointia. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen johtaminen, joka tuo ennustettavuutta ja tukee työn vaikuttavuutta, nousee kyselystä kehittämisen kohteena. Tätä tutkimustulosta tukee myös Hyytiäisen ja muut (2015, s. 222–223) tutkimuksessa tehdyt havainnot siitä, että kaikilla arvostavan johtamisen osa-alueilla: suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisen arvostamisella ja työssä jaksamisen edistämisellä on vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Myös Ikola-Norrbacka (2010, s. 185–186) tuo esiin, että terveydenhuoltoala on hyvin eettisesti herkkä ja alaiset odottavat esihenkilöltä tasapuolista kohtelua, joustamista ja eri olosuhteiden huomioimista. Hän myös toteaa, että työntekijöiden suhtautumista asioihin voidaan helpottaa, kun käydään yhteisiä keskusteluita työpaikan periaatteista ja toimintatavoista.

Viestintä nousi esille monissa vastauksissa. Tiedottamista toivottiin kehitettävän ja selkeytettävän. Tiedottamisen tulisi olla suunnitelmallista ja ennakoivaa. Viestinnässä toivottiin myös työn vaikuttavuuden näkymistä. Tiedonkulku oli mainittu kehittämisen kohteena, että tiedettäisiin tarkemmin, kuka on vastuussa tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta. Toive työn vaikuttavuuden näkymisestä tuli esiin esimerkiksi vastauksessa: ” *dataa esim. hoidon jatkuvuudesta, hoitoon pääsystä yms. olisi mukava nähdä*”. Tämä viittaa ekosysteemilähtöiseen ajatteluun, jossa työn merkitys nähdään osana laajempaa palveluketjua ja sen yhteisiä vaikutuksia. Myös toive selkeästä vastuun- ja tehtävänjaosta viittaa siihen, että työntekijät haluavat ymmärtää oman roolinsa suhteessa organisaatioon kokonaisuuteen.

Palautteen anto nousi tämänkin kysymyksen vastauksista yhdeksi teemaksi. Palautteen ja kiitoksen anto ovat korostuneet kyselyn kaikissa osa-alueissa ja nousee koko kyselyn pääteemaksi. Johtamista tulisi kehittää lisäämällä säännöllistä palautteen antamista ja yhteistä keskustelua. Vastauksissa oli useita kommentteja *”positiivisen palautteen antamista tulisi lisätä”*. Hyvästä työstä tulisi myös palkita palautteen annon yhteydessä. Osaamisen arvostus ja kannustava asenne myös mainittiin vastauksissa. Franco ja muut (2002, s. 1264) tuovat esiin, että motivaatio ja vaikuttavuus vahvistuvat, kun johtaminen tunnistaa työn sosiaalisen ulottuvuuden ja yhteyden asiakkaisiin. Heidän mukaansa asiakkailta saatu palaute on keskeinen motivaation ja arvonluonnin tekijä julkisissa palveluissa. Voidaan todeta, että työntekijöiden esiintuomat vuorovaikutuksen ja palautteen kehittämistarpeet tukevat heidän havaintoaan siitä, että yhteisöllinen ja asiakaslähtöinen johtamiskulttuuri lisäävät työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. Ikola-Norrbacka (2010, s. 187) toteaa, että työhön sitoutunut ja itsensä arvostetuksi kokeva työntekijä jaksaa paremmin tukea kollegoitaan sekä kohdata arjen haasteet ja toisinaan myös vähemmän mieluisat työtehtävät.

Rakenteet ja toimintamallit mainittiin useampaan otteeseen kehittämisen kohteeksi. Koettiin, etteivät toimintamallit ole selkeitä ja todettiin etteivät kaikki tiedä omia vastuitaan toimintamalleissa, tästä esimerkkinä kommentti: *”olisi syytä myös pitää kiinni siitä, että tähän mennessä tehtyjä toimintamalleja noudatetaan ja niitä rakennetaan lisää”*. Toivottiin yhteisiä pelisääntöjä ja että niistä myös pidettäisiin kiinni. Toimintamalleista oli myös todettu, että olisi hyvä pitää kiinni tehdyistä toimintamalleista. Moniammatillista työtä toivottiin myös kehitettävän. Toimintamallien noudattamatta jättäminen ja epäselvyys voi heikentää työntekijöiden tuntemaa arvoa, sillä Jalosen (2023, s. 389–390) mukaan arvo ohjaa tekemistä vain silloin, kun sen suunta on selkeä ja siihen pystyy sitoutumaan.

Eniten mainintoja vastauksissa oli, että *”nyt kaikki on hyvin”* ja *”ei ole mitään kehitettävää”*. Koettiin, että tämänhetkinen johtaminen on hyvää ja työhyvinvointia tukevaa. Näiden mainintojen seurauksena nostin yhdeksi teemaksi hyvän johtamisen

kokemuksen, joka ei vastaa suoraan kysymykseen: ”Miten kehittäisit johtamista?”. Hyvän johtamisen kokemus sai niin monta mainintaa, ettei sitä voinut jättää huomiotta analyysissä. Hyvä johtamisen kokemuksen mainintoja olivat mm: *”johtaminen on todella hyvää”, ”näin on hyvä, tukee työhyvinvointia”, ” on turvallinen ja hyvä työilmapiiri”, ”johtaminen toimii jo hyvin”, ”ei kehitettävää”.*

7. Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielmani tutkimuskysymyksinä oli, miten tulosjohtamisella pystytään vaikuttamaan työmotivaatioon ja sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin sekä miten tuoteorientoitunut ja palveluperustainen arvonluonti ilmenevät työterveyshuollossa työntekijöiden näkökulmasta osana tulosjohtamista? Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset kyselyn tuloksista. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden kokemukset olivat monimuotoisia ja osin ristiriitaisia. Tulosjohtaminen koettiin sekä selkeyttävänä että kuormittavana johtamisen välineenä.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että tulosjohtaminen lisää työmotivaatiota silloin, kun se selkiyttää työn kokonaisuutta, selkeyttää tavoitteita ja tuo näkyväksi oman työn vaikutukset. Aiemmat tutkimukset tukevat ajatusta, että tulosjohtaminen vähentää rooliepäselvyyksiä määrittelemällä työn tuloksia, joihin henkilöstö voi aidosti vaikuttaa ja liittämällä nämä tulokset organisaation kokonaisuuteen. Kun työntekijät ymmärtävät oman roolinsa ja sen yhteyden organisaation tavoitteisiin, heidän motivaationsa vahvistuu. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia, joiden mukaan selkeät, mitattavat, saavutettavat ja ajallisesti rajatut tavoitteet tukevat onnistumista ja vahvistavat työn merkityksellisyyden kokemusta (Speckbacher, 2024; Arias ja muut, 2022). Myös Franco ja muut (2002) korostavat, että motivaatiota vahvistaa vuorovaikutteinen johtaminen, jossa tavoitteet ja työn merkitys tehdään näkyviksi keskustelun ja palautteenannon kautta. Heidän mukaansa motivaatio rakentuu samanaikaisesti yksilö-, organisaatio- ja kulttuuritasoilla, joka selittää, miksi työntekijöiden kokemukset tulosjohtamisesta ovat ristiriitaisia.

Tutkimustuloksista ilmeni, että tulosjohtaminen saattoi lisätä henkilöstön kokemaa painetta ja myös välinpitämättömyyttä, kun tavoitteet koettiin ulkoapäin annetuiksi, liian talouspainotteisiksi tai epärealistisiksi. Tämä havainto on linjassa sekä Ikola-Norrbackan (2010) että Francon ja muut (2002) esiin nostamien teemojen kanssa. Ikola-Norrbacka tuo esiin, että julkisen sektorin työntekijät voivat kokea tehokkuus- ja tulostavoitteet ylimmän johdon säästötoimina, jos niiden perustelu ja yhteys käytännön työhön jää

epäselväksi. Franco ja muut (2002) puolestaan toteavat, että oikeudenmukainen johtaminen, palautteenanto ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat ratkaisevia motivaation säilymiselle. Tutkimukseni tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että motivaatio ei synny tulosmittareista, vaan siitä miten tulostavoitteet tuodaan osaksi yhteistä ymmärrystä ja käytännön työtä.

Useimmille työntekijöille tärkein työmotivaation lähde oli työn sisällöllinen merkitys ja asiakaskohtaamiset, eikä tulosjohtaminen yksinään toimi motivaatiotekijänä. Määrällisten tulosten perusteella henkilöstö koki työnsä merkityksellisiksi, ja he ovat vahvasti sitoutuneita tekemään parhaansa organisaation eteen. Tulosjohtamisen rooli sitoutumisen tukijana ei näyttäydy vastauksissa yksiselitteisesti, sillä työntekijät eivät aina hahmota, miten oma työ linkittyy organisaation strategisiin päämääriin. Tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että tulosjohtamisella voi olla vaikuttavuutta työmotivaatioon ja henkilöstön sitouttamiseen, erityisesti silloin, kun tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja työntekijät kokevat voivansa aidosti vaikuttaa niihin.

Työterveyshuollon näkökulmasta arvonluonti syntyy työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja työn merkityksellisyyden kokemusten kautta. Työn tulosten kautta työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja merkityksellisiksi organisaatiolle, joka luo perustaa sitouttamiselle ja arvon luonnille organisaatiolle ja asiakkaille. Tulosjohtamisen rooli arvonluonnin edistäjänä tulee näkyviin silloin, kun se tukee työntekijän mahdollisuutta nähdä oman panoksensa osana kokonaisuutta ja selkeyttää, miten oma työ linkittyy organisaation tavoitteisiin ja tuloksiin. Utriainen ja Ala-Mursula (2013, s. 102) ovat todenneet, että arvon tuottamisen työterveyshuollossa edellyttää hyvää ja vahvaa yhteistyötä asiakasyritysten kanssa, jolla on myös merkitystä työkyvyn edistämisen näkökulmasta. Nyt saaduissa vastauksissa arvon tuottaminen nähtiin ainoastaan työntekijän ja yksilön näkökulmasta.

Toisesta näkökulmasta tulosjohtaminen nähtiin liian talousmittareiden ohjaamana ja se voi silloin kääntyä arvonluontia vastaan. Paineet ulkoapäin annetuista tavoitteista voi

heikentää sitoutumista ja siirtää huomiota pois asiakastyön laadusta ja onnistumisesta. Tällöin arvonluonti voi kärsiä, koska työntekijät eivät näe tulosjohtamista työn kehittämisen ja asiakashyödyn välineenä vaan kontrollina. Voidaan todeta, että tutkimuksessa tulosjohtaminen nähtiin liian yksipuolisena taloudellisten tavoitteiden kautta, sen sitouttava ja arvonluontia tukeva vaikutus jää vajaaksi.

Tutkimustulosten mukaan työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen, mutta toivoivat esihenkilöiltä enemmän palautteen antamista ja vuorovaikutusta. Myös hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön tulee kiinnittää huomiota mm. tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun toteutumisena. Tämä havainto on linjassa Ikola-Norrbackan (2010, s. 185–188.) tutkimuksen kanssa, jossa korostetaan esihenkilö-alaissuhteen keskeistä merkitystä johtamisen osa-alueena. Esihenkilön tehtävänä on organisaation edustamisen ohella huolehtia alaistensa huomioimisesta ja hyvinvoinnista sekä luoda eettisesti kestävää toimintakulttuuria. Tutkimuksessa tuotiin esiin alaisten odotukset esihenkilön tasapuolisuudesta ja joustavuudesta sekä avoimuuden merkityksestä työyhteisön toimivuudelle. Näitä havaintoja vasten voidaan tulkita, että työntekijöiden toive palautteenannosta ja vuorovaikutuksesta kuvastaa tarvetta juuri sille avoimelle, kuuntelevalle ja eettisesti perustelulle johtamiselle, jota Ikola-Norrbacka pitää terveydenhuollon johtamisen keskiössä.

Speckbacher (2024, s. 785–786) oli todennut artikkelissaan, että ei voittoa-tavoittelemattomissa organisaatiossa, tulosjohtamisen käytössä tulee huomioida organisaation toiminnan arvopohja ja henkilöstön sisäinen motivaatio. Tulosjohtamisella parhaimmillaan selkiytetään rooleja ja työn merkityksellisyyttä, mutta huonosti sovellettuna se aiheuttaa ristiriitoja. Ratkaisevaa on, käytetäänkö tulosjohtamista vuorovaikutteisesti vai diagnostisesti. Vuorovaikutteisuus tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista ja työn merkityksen vahvistumista, kun taas diagnostinen painotus voi johtaa ristiriitoihin. Haasteena on löytää tasapaino, jossa tulosjohtaminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ilman, että se heikentää henkilöstön arvoihin

perustuvaa sitoutumista. Samankaltaisia tutkimustuloksia olivat saaneet Zhang ja Qian (2025, s. 16–19.), jossa he nostavat esiin, että liiallisella palautteen annolla ja arvioinnilla voi olla stressiä kohottavia seurauksia ja esihenkilöiden tulisikin osata kohdentaa palautteen antaminen ja arviointi oikeaan hetkeen.

Tutkimuksestani kokonaisuudessaan voidaan todeta, että tulosjohtaminen toimii sekä motivaation ja arvonluonnin mahdollistajana, että niitä heikentävänä tekijänä, riippuen siitä, miten sitä sovelletaan. Tulosjohtaminen vahvistaa työmotivaatiota ja sitoutumista, kun se on vuorovaikutteista, oikeudenmukaista ja arvoihin kytkeytyvää. Sen sijaan talouspainotteinen ja yksisuuntainen mittariseuranta heikentää motivaatiota ja etäännyttää työntekijät organisaation strategisista tavoitteista. Näin tutkimukseni tukee sekä Speckbacherin (2024) että ja Franco ja muut (2002) käsitystä siitä, että tulosjohtaminen ei ole neutraali johtamisen väline vaan prosessi, jossa johtamisen tavat, palautteenannon käytännöt ja arvopohja ratkaisevat sen, vahvistaako vai heikentääkö se työn merkityksellisyyttä. Työterveyshuollossa, jossa arvonluonti perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen vastuuseen, tulosjohtamisen kehittämisessä tulee panostaa yhteiseen tavoitteiden määrittelyyn, säännölliseen palautteen antamiseen henkilöstölle ja esihenkilöiden vuorovaikutuksen lisäämiseen.

Koska tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaiset, olisi hyvä jatkotutkimuksen aiheena tutkia milloin tulosjohtaminen toimii voimavarana ja milloin se alkaa kuormittaa työntekijöitä. Samankaltaista jatkotutkimusaihetta olivat myös Zhang ja Qian (2025) tutkimuksessaan ehdottaneet. Johtamisen vaikeus nousee tutkimuksessani esille, koska tulosjohtamista tarvitaan, että tulosta syntyy ja työntekijät tietävät työn tavoitteet. Toisaalta voidaan todeta, että se aiheuttaa työntekijöille kuormitusta, stressiä ja ahdistusta. Tutkimustuloksistani ei löydy vastausta siihen, miten esihenkilö voi toteuttaa tulosjohtamista niin, ettei se myös aiheuta negatiivisia vaikutuksia. Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia tulosjohtamista esihenkilön näkökulmasta tulosjohtamisen haasteita ja mahdollisuuksia. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi myös miten

työntekijästä esihenkilöksi siirtyminen on vaikuttanut ajattelumalleihin ja sen vaikutus esihenkilötyöhön.

Lähteet

Alaräisänen, P. (2014). *Palkitseminen työelämässä: Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-736-0

Arias, J., Laksá, U., Fonseca, B. D., Diallo, M., Brahim, K., Rodríguez, A. & Friðriksdóttir, R. (2022). Results-based management in practice: Lessons learnt and policy recommendations from the implementation of RBM in European fisheries outside Europe. *Marine Policy*, 139, 105038. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2022.105038

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322

Decramer, A., Audenaert, M., Van Waeyenberg, T., Claeys, T., Claes, C., Vandevelde, S., Crucke, S. (2015). Does performance management affect nurses' well-being? *Evaluation and program planning*, 49, 98-105. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.12.018

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede, 34*(4), 215-225. Noudettu osoitteesta 30.7.2025 https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987

Eronen, H. (2019). Käsitteletkö kuitenkin henkilötietoja? Vastuullinen tiede. Noudettu 7.8.2025 osoitteesta https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimustyo/kasitteletko-kuitenkin-henkilotietoja

Franco, L. M., Bennett, S. & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social science & medicine* (1982), 54(8), 1255-1266. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(01)00094-6

Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (3. uud. p.). WSOYpro.

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat- milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa: Hakonen, A., Nylander, M., (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Hakonen, A. & Nylander, M., (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.) Tammi.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede,* 27(3), 213. Noudettu 28.10.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128336

Härkönen, H. & Airaksinen, J. (2024). Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Kuntoutus*, 35(1), 5–20. Noudettu osoitteesta https://journal.fi/kuntoutus/article/view/147525

Ikola-Norrbacka, R. (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-301-1

Jalonen, H. (2023). Julkisesta arvosta sekä sen luomisesta ja kokemisesta. Hallinnon tutkimus, 42 (4), 389391. https://doi.org/10.37450/ht.131751

Johansson, J-E., Liljeroos -Cork, J., Stenvall, J., Pekkola, E. & Rossi, P. (2021) *Julkisen toiminnan luonne ja sen uudistamisen tavat*. Teoksessa: Kalliomäki, H., Karppi, I. & Mäntylä, N. (toim.) (2021). *Julkinen toiminta murroksessa*. Tampereen ja Vaasan yliopistojen hallintotieteiden valintakoeteos 2021. Vaasan yliopiston raportteja 24. Vaasan yliopisto.

Juvonen-Posti, P., Uitti, J., Kurppa, K., Viljamaa, M. & Martimo, K-P. (2014). *Työterveysyhteistyö.* Teoksessa: Pokela, T. Lemiläinen, L., Uitti, J. (2014). *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö* (3. täysin uud. p.). Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kallio, K.M. & Kallio, T.J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities -implications for work motivation. *Studies in Higher Education* 39 (4), 574-589. https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497

Katajamäki, H. (2020). *Käsitteiden analysointi tieteellisen kirjoittamisen oppimisen välineenä.* Teoksessa Katajamäki, H. (toim.), *Tieteellinen kirjoittaminen tiedeyhteisössä* (s. 12–39). VAKKI. Noudettu 28.3.2025 osoitteesta

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11447/Osuva_Katajam%c3%a4ki_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kehusmaa, K., Helsingin seudun kauppakamari & Kauppakamari. (2023). *Merkityksellisen tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.

Keiski, R.L, Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S., Tarkiainen, T., Kaila, E. & Aittasalo, M. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK -ohje 2023.* Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 7.8.2025 osoitteesta tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Kerätär, R. (2025). *Työmotivaatio ja sen tukeminen*. Teoksessa: Kerätär, R., Koskela, L.(2025). *Toimintakyky ja työkyky* (1. painos.). Kustannus Oy Duodecim.

Kiikka, J. (2003). Lectio Praecursoria: Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon: Tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat. *Hallinnon Tutkimus*, 22(1), 90–92. Noudettu 22.9.2025 osoitteesta https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101645

Konkola, R., Hauta-aho, H., Hiilamo, H., Karttunen ,M., Niemi,J., Tuominen, M., Huusko, M. & Väätäinen, H. (2021). *Sosiaali- ja terveysalan korkeakoulutuksen arviointi.* Kansallinen arviointikeskus. Julkaisut 14:2021. Noudettu 21.7.2025 osoitteesta https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_1421.pdf?

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human resource management journal, 20*(2), 138-156. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x

Kyrönlahti, E. (2005). Työterveyshuollossa työskentelevän terveydenhoitajan ammatillinen osaaminen: Itsesäätelyvalmiuksien kehittäminen ammattikorkeakoulussa. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Taju. http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6445-1

Laihonen, H., Kork, A.-A. & Sinervo, L.-M. (2024). Onko vaikuttavuudesta tullut synonyymi sote-palvelujen tuottavuuden parantamiselle? *Työn tuuli*, 33(2), 13-

19. Noudettu 4.8.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022024_final_.pdf

Lappalainen K., Leino, T., Österman, P. & Nissinen, S. (2020). Comparison of performance targets of public and private sector Health Nurses in Finland. *European Journal of Occupational Health Nursing*, 1, 4-16. Noudettu osoitteesta https://www.ejohn.eu/index.php/et/article/view/6/5

Lindström, S. & Vanhala, S. (2011). Tuloksellisuusdiskurssit kuntien henkilöstöjohtamisessa. *Hallinnon Tutkimus*, 30(1), 0. Noudettu 9.5.2025 osoitteesta https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99344

Luoma, M. (2025). *Näin teet hyvän strategian* (1. painos.). Kauppakamari.

Lutwama, G.W., Roos, J.H. & Dolamo, B.L. (2013) Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. *BMC Health Services Research* 13, 355. https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-355

Madlabana, C. Z., & Petersen, I. (2020). Performance management in primary healthcare: Nurses' experiences. Curationis (Pretoria), 43(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/curationis.v43i1.2017

Malmivaara, A., (2022). *Vaikuttavuus sosiaali- ja terveydenhuollossa* (1. painos.). Kustannus Oy Duodecim.

Martela, F., Jarenko, K., Järvilehto, L. & Järvilehto, L. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum.

Mathur, A. (2013). Employee Motivation, Adjustment and Values as Correlates of Organizational Change. *Review of HRM*, 2, 35. Noudettu 3.7.2025 osoitteesta https://www.proquest.com/docview/1655998278?parentSessionId=qU%2FFybJW94TehC8AMCTxSQR6TKeroZ7n57Kevp7KNe0%3D&accountid=14797&sourcetype=Scholarly%20Journals

Mayor, P., Risku, M. & Mayor, P. (2022). Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Alma Talent.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. Noudettu

10.7.2025 osoitteesta https://research-ebsco-com.proxy.uwasa.fi/c/slwlh3/viewer/pdf/hrz56kgweb?route=details

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Nissinen, S., Kauranen, T., Lappalainen, K., Oikarinen, T. & Virtanen, E. (2024). Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2023. Työterveyslaitos. Noudettu 18.7.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149959/TTL-978-952-391-188-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nissinen, S., Sormunen, E., Pesonen, S. & Toivio, P. (2023). *Työterveyspalvelujen käyttö ja kehitys. Palvelukehitys työterveyshuollon toimintaympäristön muutoksissa (PALMU) -hankeraportti.* Työterveyslaitos. Noudettu 21.7.2025 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147695/TTL-978-952-391-140-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nurmeksela, A. (2021). *Osastonhoitajan johtamistoiminta ja sen yhteys hoitotyön tuloksiin erikoissairaanhoidossa*. [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Publications of the university of Eastern Finland. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-4263-0

Pihlava, K., Ruokolainen, M. & Mauno, S. (2017). Terveydenhuollon työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede*, 29(2), 89–101. Noudettu 3.7.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/index

Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen* (2., uudistettu painos. 2., uud. p.). Alma Talent.

Pekkarinen, L., Korhonen, M. & Erkkilä, T. (2025). *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024*. Kevan tutkimuksia 2/2025. Noudettu 9.5.2025 osoitteesta https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tutkimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2024.pdf

Ruohotie, P., Honka, J., & Honka, J. (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

Noudettu 8.7.2025 osoitteesta https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202

Sairausvakuutuslaki 1224/20024. Finlex. Noudettu 30.9.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saadoskokoelma/2004/1224

Sauni, R. (2014). Lainsäädäntö. Teoksessa: Pokela, T. Lemiläinen, L., Uitti, J. (2014). *Hyvä työterveyshuoltokäytäntö* (3. täysin uud. p.). Sosiaali- ja terveysministeriö.

Seitovirta, J., Partanen, P. & Kvist, T. (2013). Sairaanhoitajien palkitseminen - haastattelututkimus. *Hoitotiede*, 25(4), 279. Noudettu 22.7.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128285/77408

Seitovirta, J. (2018). *Sairaanhoitajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa.* [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Publications of the university of Eastern Finland. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2944-0

Seijts, G. H., & Latham, G. P. (2012). Knowing when to set learning versus performance goals. *Organizational dynamics*, 41(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.12.001

Shaw, J. D. & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human resource management journal*, 25(3), 281-293. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080

Speckbacher, G. (2024). Values, Performance, or Both? How Values-Focused Work Can Benefit From Results-Based Management. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 53(3), 770-789. https://doi.org/10.1177/08997640231184810

Suomen Työterveyshoitajaliitto ry. (n.d.) *Suomen työterveyshoitajaliiton suositus työterveyshoitajien asiakasmitoituksesta ja tulostavoitteista*. Noudettu 17.7.2025 osoitteesta https://tyoterveyshoitajat.fi/wp-content/uploads/stthl-asiakasmitoitus.pdf.

Sorsa, V-P. & Jalonen, H. (2020). *Arvostaminen palveluvaltaisessa taloudessa*. Teoksessa: Jalonen, H., Helander, N., Mäkelä, L., Boedeker, M., Koivula, A., Räsänen, P. & Koiranen, I. (2020). *Arvostustalous: Kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa.* Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2004). *Työterveyshuoltolaki. Opas työterveyshuoltolain soveltajille.* Edita Prima Oy. Noudettu 6.10.2024 ositteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71799/Opp200412.pdf

Svinhufvud, K. (2024). Ohjauksen ydin: Ohjaajan, esihenkilön ja opettajan työkirja. Art House.

Tiililä, M. (2016). *Innosta onnistumaan - yhdessä!* (1. p.). Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Tammi.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Finlex. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2001/1383

Työterveyslaitos (n.d.) *Hyvä ja laadukas toiminta*. Noudettu 24.8.2025 osoitteesta www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/hyva-ja-laadukas-toiminta.

Työterveyshoitajaliitto (2021). Työterveyshoitajaliiton 2021 jäsenkyselyn tuloksia. Noudettu 19.10.2025 osoitteesta https://tyoterveyshoitajat.fi/tyoterveyshoitajaliiton-2021-jasenkyselyn-tuloksia/

Työturvallisuuskeskus (2022). *Työelämä ja työt muuttuvat – yhteisöjen ja yksilöiden työhyvinvointi korostuu.* Noudettu 10.5.2025 osoitteesta https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88-ja-tyo%CC%88t-muuttuvat-yhteiso%CC%88jen-ja-yksilo%CC%88iden-tyo%CC%88hyvinvointi-korostuu.pdf

Uitti, J., Sauni, R. & Leino, T. (2007). Työterveyshuollon vaikuttavuus asiakkaiden näkökulmasta. *Duodecim* 2007; 123:723-30. Noudettu 24.8.2025 osoitteesta www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo96356.pdf

Utriainen, K. & Ala-Mursula, L. (2013). Työterveyshuoltoon erikoistuvien terveydenhoitajien ja lääkäreiden käsityksiä työterveyshuollon työstä. *Hoitotiede*, 25(2), 92. Noudettu 1.10.2025 osoitteesta https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128269/77392

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden

koulutuksesta 708/2013. Finlex. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2013/708

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä (4. uud. p.). Edita.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Haikala, R. (2019). *Julkinen johtaminen* (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

Wallin, O. (2010) Eri-ikäisten hyvinvointitekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. *Työelämän tutkimus* 3/2010 (8. vsk). Noudettu 16.7.2025 osoitteesta https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87386/46295

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). *Palkitsemisen kokonaisuus*. Teoksessa: Hakonen, A., Nylander, M., (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.

Zhang, X., & Qian, J. (2025). A continuous performance management approach: Effects of daily performance management behaviors on leader-member exchange, next-day job attitudes, and job performance. Applied psychology, 74(1), -n/a. https://doi.org/10.1111/apps.12596

Åkerblad, L. & Seppänen-Järvelä, R. (2024). Monimenetelmällinen tutkimus: Opas suunnitteluun ja toteutukseen. Gaudeamus.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Hei,

Kutsun sinut osallistumaan kyselyyn, joka on osa pro gradu -tutkielmaani. Graduni käsittelee tulosjohtamisen vaikutuksia työmotivaatioon, työntekijöiden sitoutumiseen sekä arvonluontiin työterveyshuollon kontekstissa.

Kyselyn tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten tulosjohtaminen koetaan käytännön työssä ja millä tavoin se vaikuttaa työyhteisöön. Vastauksesi on tärkeä osa tutkimusaineistoa ja ne auttavat myös kehittämään johtamista ja toimintaa organisaatiossamme.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu **anonyymisti** ja **on vapaaehtoista**. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa. Olen tätä tutkimusta tehdessäni kaksoisroolissa sekä tutkijana että työyhteisön esihenkilönä. Tutkimuksen toteuttajana noudatan tutkimuseettisiä periaatteita ja korostan, että osallistumisesi on täysin vapaaehtoista, eikä vastaamatta jättämisellä tai osallistumisella ole mitään vaikutusta työhösi.

Kysely koostuu pääosin väittämistä, joihin vastataan asteikolla 1–5. Lisäksi on muutama avoin kysymys, joissa voit halutessasi kuvata kokemuksiasi omin sanoin. Kyselyn täyttäminen vie aikaa arviolta 15–20 min.

Kysely on avoinna 28.8- 12.9.2025 välisen ajan ja siihen pääset tästä linkistä: _____

Toivon, että mahdollisimman moni osallistuisi, koska jokainen vastaus on tärkeä sekä tutkimuksen että työyhteisön kehittämisen kannalta.

Lämmin kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Maria Keto
Hallintotieteiden maisteriopiskelija/ Vaasan Yliopisto

Liite 2. Kyselylomake

Kysely: Tulosjohtaminen, työmotivaatio, sitoutuminen ja arvonluonti työterveyshuollossa

Ohje väittämiin vastaamisesta

Seuraavissa esitetään väittämiä, jotka liittyvät työhösi, kokemuksiisi tulosjohtamisesta sekä työmotivaatioon, sitoutumiseen ja arvonluontiin.

Pyydämme sinua arvioimaan jokaista väitettä sen mukaan, miten hyvin se vastaa omaa kokemustasi

Merkitse kunkin väittämän kohtaan asteikolta se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi

1= täysin eri mieltä

2= Jokseenkin eri mieltä

3= en samaa enkä eri mieltä

4= jokseenkin samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

Tulosjohtaminen organisaatiossa

1. Tiedän, mitkä ovat tulostavoitteeni.
2. Esihenkilöni käy kanssani säännöllisesti läpi tulostavoitteitani.
3. Tulosjohtaminen on auttanut minua ymmärtämään oman työni merkityksen.
4. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin.
5. Tulosjohtaminen näkyy arjessa konkreettisina tekoina ja päätöksinä.

Työmotivaatio

1. Olen motivoitunut tekemään työni hyvin.
2. Tiedän, miten tekemäni työ vaikuttaa organisaation tuloksiin.
3. Tavoitteiden asettaminen lisää motivaatiota työssäni.
4. Saan riittävästi palautetta työni tuloksista.
5. Tulosjohtaminen kannustaa minua kehittämään itseäni työssäni.
6. Organisaation tavoitteet koetaan henkilöstön keskuudessa motivoiviksi.

Sitoutuminen organisaation tavoitteisiin

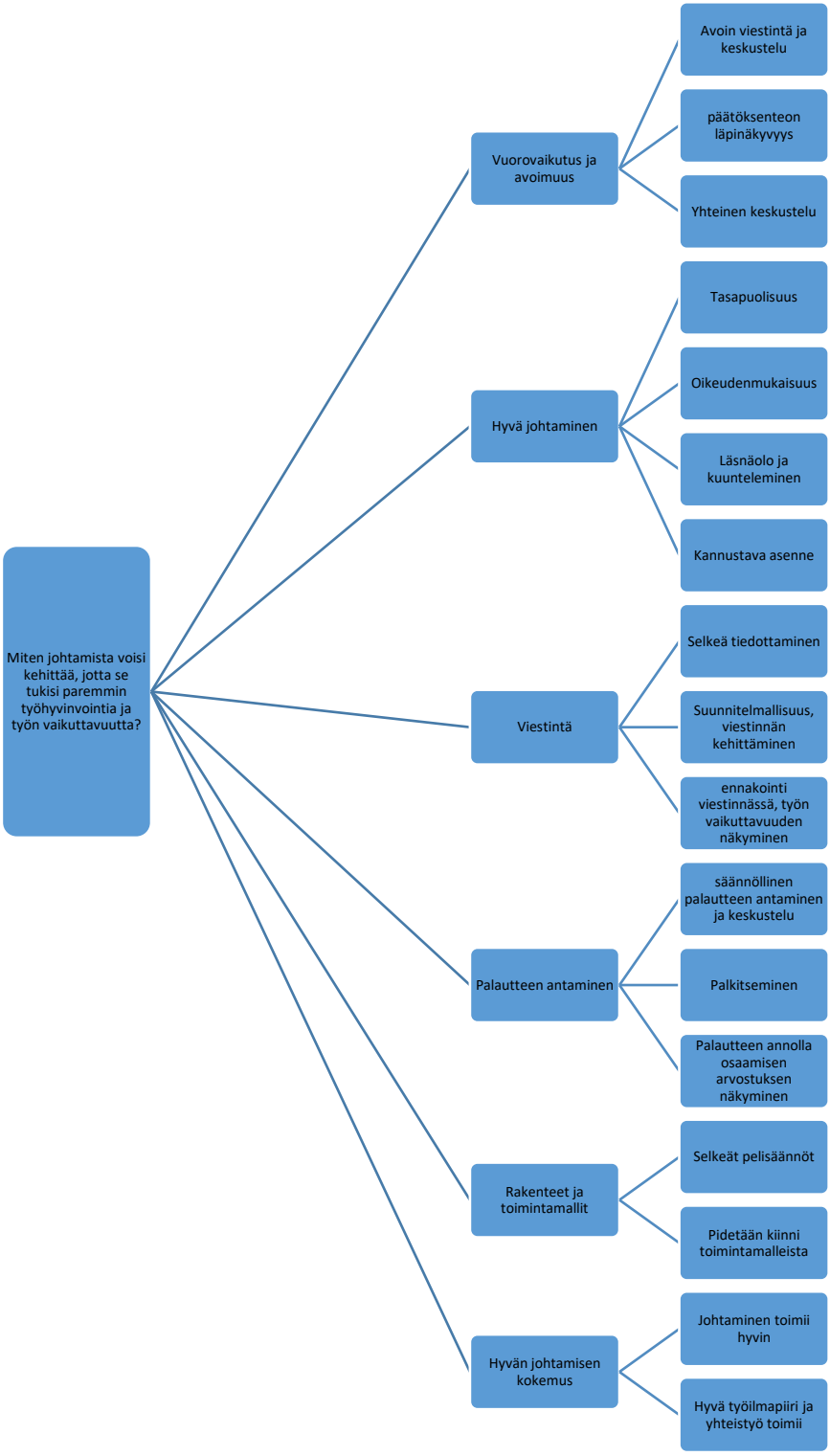
1. Olen sitoutunut organisaation tavoitteisiin.
2. Tulosjohtaminen tukee sitoutumista työhöni ja organisaatioon.
3. Yhteiset tavoitteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa.
4. Tiedän, miten tekemäni työ tukee organisaation strategisia päämääriä.
5. Koen, että työni on merkityksellistä.
6. Haluan tehdä parhaani saavuttaakseni asetetut tavoitteet.

Arvonluonti ja työn vaikutus

1. Koen, että tekemäni työ luo arvoa asiakkaille ja organisaatiolle.
2. Sitoutumiseni näkyy asiakastyössä ja tiimityössä.
3. Sitoutuminen työtehtäviin parantaa organisaatiomme palvelun laatua.
4. Tulosjohtaminen avulla tunnistan paremmin työtehtävät, joilla on arvoa asiakkaalle ja organisaatiolle.
5. Organisaatiossa arvostetaan työntekijöiden sitoutumista.
6. Sitoutuminen työhöni tekee työstäni mielekkäämpää ja luo onnistumisen kokemuksia.

Avoimet vastaukset:

1. Miten koet tulosjohtamisen vaikuttaneen omaan motivaatioosi?
2. Miten sitoutumisesi näkyy päivittäisessä työssäsi tai asiakaskohtaamisissa?
3. Mikä lisäisi työmotivaatiotasi?
4. Miten tulosjohtamista voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointia ja arvonluontia?

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä.

Kysymys: Miten johtamista voisi kehittää, jotta se tukisi paremmin työhyvinvointia ja työn vaikuttavuutta?