

**TYÖN TUUNAAMISEN PROFILIT SOTE-ALAN
ORGANISAATIOSSA: YHTEYDET TYÖN
MERKITYKSELLISYYTEEN JA TYÖHYVINVOINTIIN**

Anu Immonen
Vilma Luhtinen
Pro gradu -tutkielma
Psykologian laitos
Jyväskylän yliopisto
Toukokuu 2020

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Psykologian laitos

IMMONEN, ANU & LUHTINEN, VILMA: Työn tuunaamisen profiilit sote-alan organisaatioissa:

Yhteydet työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin

Pro gradu -tutkielma, 30 s.

Ohjaaja: Feldt, Taru

Psykologia

Toukokuu 2020

TIIVISTELMÄ

Työn tuunaaminen (engl. job crafting) on oma-aloitteista oman työnkuvan muokkaamista. Tutkimuksessamme selvitimme, millaisia työn tuunaamisen profiileja suuresta sote-alan organisaatiosta voidaan tunnistaa, ja miten eri profiilien työntekijät eroavat toisistaan työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin suhteen. Tutkimamme työn tuunaamisen ulottuvuudet olivat työn voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen ja työn vaatimusten optimointi. Tutkimuksen aineisto kerättiin lähettämällä sähköinen kysely tutkimamme organisaation koko henkilöstölle. Tutkituista työntekijöistä (N = 1024) 85 prosenttia oli naisia. K-keskiarvojen klusterianalyysin avulla tunnistimme neljä työn tuunaamisen profiilia: *aktiiviset tuunaajat* (19%, monipuolinen tuunaaminen), *aktiiviset optimoijat* (21%, työn vaatimusten optimointi), *passiiviset tuunaajat* (27%, keskimääräistä vähemmän tuunausta) ja *keskiverrot* (34%, keskimääräisesti tuunauksen eri muotoja). Aktiiviset tuunaajat tuunasivat työtään monipuolisesti, aktiiviset optimoijat keskittyivät työn vaatimusten optimointiin, passiiviset tuunaajat tuunasivat työtään vähiten ja keskiverrot keskimääräisesti. Moniulotteinen kovarianssianalyysi osoitti profiilien eroavan toisistaan työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin suhteen. Aktiivisilla tuunaajilla oli suotuisa profiili. He kokivat eniten työn imua ja työn merkityksellisyyttä. Passiivisilla tuunaajilla oli riskiprofiili, sillä he kokivat vähiten työn imua ja työn merkityksellisyyttä. Aktiivisilla tuunaajilla ja aktiivisilla optimoijilla oli hieman muita ryhmiä enemmän emotionaalista uupumusta, mutta se ei ollut kuitenkaan voimakasta. Tutkimuksessamme nuoremmat työntekijät olivat vanhempia työntekijöitä aktiivisempia työn tuunaajia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sote-alalla kannattaa edistää työn tuunaamisen tapoja. Osoitimme monipuolisen työn tuunaamisen olevan yhteydessä erityisesti työn imuun ja työn merkityksellisyyteen, keskeisiin hyvinvoinnin kuvaajiin niin yksilön kuin organisaationkin menestyksen kannalta.

Avainsanat: työn tuunaaminen, työn merkityksellisyys, työhyvinvointi, työn imu, työuupumus

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Department of Psychology

IMMONEN, ANU & LUHTINEN, VILMA: Job crafting profiles in a healthcare organization:

Associations with meaningfulness of work and occupational well-being

Master's thesis, 30 p.

Supervisor: Feldt, Taru

Psychology

May 2020

ABSTRACT

Job crafting means self-initiated work behavior aimed at changing the characteristics of one's own job. In our study we examined what kind of job crafting profiles can be identified in a large healthcare organization, and how the employees of different profiles differ in relation to meaningfulness of work and occupational well-being. The job crafting dimensions we examined were seeking resources, seeking challenges and optimizing demands. Data was collected by sending a digital survey questionnaire to all personnel of the examined organization. Out of all respondents (N = 1024), 85 percent were female. Using K-means cluster analysis we identified four job crafting profiles: active crafters (19%, versatile job crafting), active optimizers (21%, optimizing demands), passive crafters (27%, least job crafting) and averages (34%, average job crafting). Active crafters used all forms of job crafting, active optimizers focused on optimizing demands, passive crafters crafted their jobs the least, and averages crafted their jobs averagely in all dimensions. Multivariate analysis of covariance (MANCOVA) revealed that the profiles differed in meaningfulness and occupational well-being. The active crafters profile was favorable. They experienced the highest levels of work engagement and meaningfulness. The passive crafters profile was a risk profile. They experienced the lowest levels of work engagement and meaningfulness. Active crafters and active optimizers reported slightly more exhaustion than others, however the level of exhaustion was not high. In our study we found younger employees to be more active job crafters than their older colleagues. Overall, our results indicate that diverse types of job crafting are worth promoting in the healthcare industry. Our findings suggest that job crafting is associated with work engagement and meaningfulness, two central wellbeing factors contributing to the success of both the individual and the organization.

Keywords: job crafting, meaningfulness, occupational well-being, work engagement, burnout

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Työn tuunaamisen käsite ja teoreettinen malli.....	2
1.2 Työn tuunaamisen yhteydet työn merkityksellisyyteen.....	4
1.3 Työn tuunaamisen yhteydet työhyvinvointiin.....	5
1.4 Tutkimuksen tavoitteet.....	7
2 MENETELMÄT	8
2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt.....	8
2.2 Käytetyt kyselymenetelmät.....	9
2.3 Tilastolliset analyysit	11
3 TULOKSET	12
3.1 Työn tuunaamisen profiilit.....	12
3.2 Profiilien erot taustatekijöiden suhteen.....	13
3.3 Työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi tuunaamisen profiileissa.....	15
4 POHDINTA	16
4.1 Aktiiviset tuunaajat työhyvinvoinnin kannalta suotuisin profiili.....	17
4.2 Passiivisilla tuunaajilla riskiprofiili työhyvinvoinnin suhteen.....	19
4.3 Keskiarvot kokivat vähiten emotionaalista uupumusta	20
4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	21
4.5 Johtopäätökset ja suositukset	22
LÄHDELUETTELO.....	25

1 JOHDANTO

”Työ tekijäänsä opettaa”, sanotaan, ja työntekijä onkin yleensä itse oman työnsä paras asiantuntija. Kuitenkin vasta viime vuosina on alettu tutkia työntekijän roolia oman työnsä tuunaamisessa (engl. *job crafting*) (Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaaminen tarkoittaa oman työn muokkaamista omia toiveita ja kykyjä paremmin vastaavaksi (Tims & Bakker, 2010). Perinteisesti työntekijä on työelämän tutkimuksessa ollut passiivinen johtamisen kohde. Osa työntekijöistä onkin passiivisempia ja osa aktiivisempia oman työnsä tuunaamisessa. Aktiiviset työn tuunaajat ovat nousseet viime aikoina työpsykologian tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Aktiiviset työn tuunaajat ovat organisaatioille tärkeitä, koska he kehittävät organisaation toimintaa (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Kiihtyneessä työelämässä tarvitaan yhä aktiivisempia ja oma-aloitteisempia työntekijöitä, jotka edistävät yhteistyötä, tuovat epäkohdat esille ja parantavat prosesseja. Työn tuunaajat ratkovat organisaation ongelmia (Tims & Bakker, 2010). He voivat myös itse paremmin, koska työn tuunaaminen edistää työntekijän hyvinvointia monella eri tavalla (Berg, Grant, & Johnson, 2008).

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme työn tuunaamista suuressa sote-alan organisaatiossa (sairaanhoitopiiri). Sosiaali- ja terveydenhuoltoala on Suomessa kovien muutospainoiden alla (Tervahauta, 2019). Ikääntyneiden määrä ja palvelujen tarve kasvavat. Kustannukset uhkaavat nousta kestäättömiksi. Suunnitteilla on integroidumpi ja tehokkaampi palvelujärjestelmä, joka parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta, hillitsee kustannuksia ja kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja (Lammintakanen, Rissanen, Peronmaa-Hanska, Joensuu, & Ruottu, 2016). Tutkimassamme sote-alan organisaatiossa on lisäksi käynnissä sisäinen organisaatiomuutos. Uuden yksikön käyttöönotto aiheuttaa isoja muutoksia organisaation toiminnassa. Suuressa organisaatiossa kehitystyö ja muutoksiin sopeutuminen vaativat proaktiivisuutta organisaation kaikilla tasoilla (Lammintakanen ym., 2016).

Proaktiivisuuden lisäämiseksi organisaatioiden johtoryhmät tarvitsevat tietoa siitä, millaisia työn tuunaajia sote-alalla on, sekä siitä, kuinka työntekijät hyötyvät työnsä tuunaamisesta. Tutkimuksemme selvittää vastauksia näihin kysymyksiin. Valitsemamme henkilökeskeisen tutkimusotteen avulla pystymme tavoittamaan yksilöllisiä eroja työntekijöiden tavassa tuunata työtään sekä tarkastelemaan tuunaamisen yksilöllisiä seurauksia (Bergman, Magnusson, & El-Khoury, 2003). Tutkimuksemme tavoitteena on selvittää, millaisia työn tuunaamisen profiileja sairaanhoitopiirin henkilöstöstä on löydettävissä. Toiseksi, tavoitteenamme on selvittää, kuinka työn tuunaajien profiilit eroavat työn merkityksellisyyden sekä työhyvinvoinnin suhteen.

1.1 Työn tuunaamisen käsite ja teoreettinen malli

Työn tuunaaminen on työntekijän oma-aloitteista oman työnkuvan muokkaamista (Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaaminen voi olla hyvin pieniäkin tekoja (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Sairaalasiiivoija tuunaa työtänsä alkaessaan kysellessä potilaiden kuulumisia siivotessaan, ja sairaanhoitaja tuodessaan enemmän omia havaintojaan esiin lääkärinkierrolla. Lääkäri tuunaa työtänsä, kun hän lisää päiväänsä mikrotaukoja, jotta palautuu työn kuormittavista tekijöistä paremmin. Työntekijöiden esimiehet eivät välttämättä edes havaitse työntekijöiden tekemää työn tuunaamista (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) alkuperäisen määritelmän mukaan työn tuunaaminen on työtehtävien määrän tai suorittamistavan muokkaamista, tai omien ajattelutapojen tai vuorovaikutussuhteiden muokkaamista. Tims ja Bakker (2010) sen sijaan määrittivät työn tuunaamisen olevan voimavarojen lisäämistä, tai työn vaatimusten lisäämistä tai vähentämistä. Jälkimmäinen määritelmä keskittyi käytännön toimiin, joten siitä jätettiin kognitiivinen ulottuvuus, omien ajattelutapojen muokkaaminen, pois.

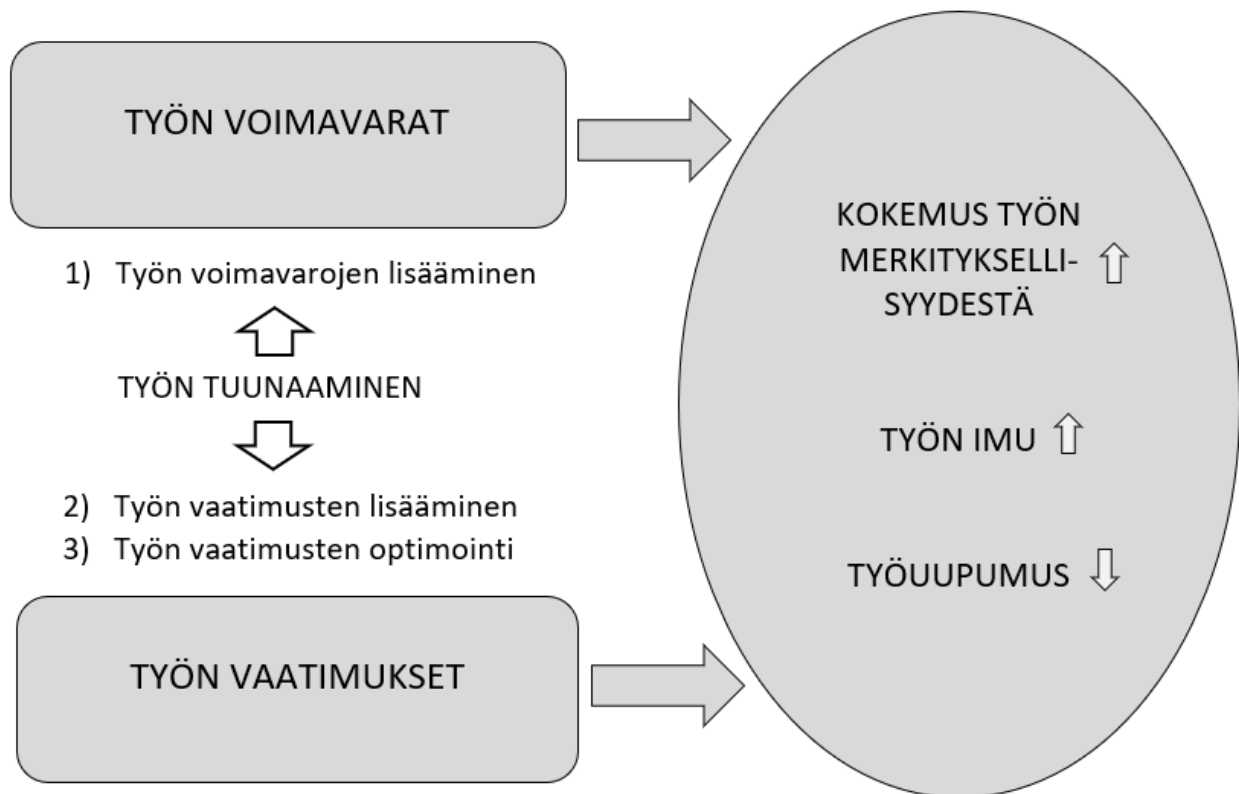
Tims ja Bakker (2010) yhdistivät työn tuunaamisen paljon tutkittuun *työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV–TV) malliin* (engl. *Job Demands–Resources model, JD-R*). TV–TV-mallilla kuvattiin alun perin työuupumuksen kehittymistä (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), mutta sittemmin mallilla on selitetty työhyvinvointia ja työntekijöiden motivaatiota laajemminkin (Bakker & Demerouti, 2007). Työtään tuunaamalla työntekijä pyrkii edistämään työn vaatimusten ja hänen käytössään olevien resurssien eli voimavarojen välistä tasapainoa (Tims & Bakker, 2010). *Työn vaatimuksilla* viitataan TV–TV-mallissa (Demerouti ym., 2001) esimerkiksi työtehtävien määrään ja aikapaineisiin eli työn piirteisiin ja työolosuhteisiin, joiden kohtaaminen vaatii ponnisteluja ja jotka kuluttavat työntekijän voimavaroja. *Työn voimavaroilla* tarkoitetaan esimerkiksi esimiehen tukea ja kouluttautumismahdollisuuksia eli työolosuhteita, jotka auttavat työntekijää vastaamaan työn vaatimuksiin, ja jotka tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Työn vaatimusten ylittäessä käytettävissä olevat voimavarat työntekijä uupuu, ja työssä suoriutuminen heikkenee. Kun voimavaroja on riittävästi, työntekijä pystyy vastaamaan työn vaatimuksiin.

Omassa tutkimuksessamme tutkimme työntekijän oma-aloitteista oman työn tuunaamista kolmen kuvaajan avulla. Ensimmäinen kuvaajamme on *työn voimavarojen lisääminen* (Tims & Bakker, 2010). Työntekijä voi lisätä työn voimavaroja oma-aloitteisesti esimerkiksi kysymällä neuvoja tai opettelemalla itsenäisesti uusia työskentelymenetelmiä. Työn voimavarojen riittävyys on työntekijän hyvinvoinnin kannalta olennaista (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005), minkä lisäksi työntekijöiden voimavarojen riittävyys heijastuu organisatorisiin mittareihin, kuten asiakastyytyväisyyteen (Bakker & Demerouti,

2007). Toinen kuvaajamme on *työn vaatimusten lisääminen* (Tims & Bakker, 2010). Työntekijä voi lisätä työn vaatimuksia oma-aloitteisesti esimerkiksi pyytämällä päästä mukaan uuteen, mielenkiintoiseen projektiin. Tällöin työntekijä ottaa vapaaehtoisesti muiden työtehtäviensä lisäksi vastuulleen uudet projektitehtävät. Tällaiset mielekkäät, uudet haasteet lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä (Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000). Kolmas kuvaajamme on *työn vaatimusten optimointi* (Demerouti & Peeters, 2018). Työntekijä voi optimoida työn vaatimuksia oma-aloitteisesti yksinkertaistamalla prosesseja tai muokkaamalla prosessien suorittamisen mahdollisimman tehokkaaksi. Tällaista työn tuunaamista on esimerkiksi makron luominen taulukkolaskentaohjelmassa tehtävien automatisoimiseksi.

Tutkimuksessamme selvitämme henkilökeskeisellä tutkimusotteella, voiko suuren sote-alan organisaation työntekijöistä muodostaa erilaisia profiileja, joihin kuuluvilla työntekijöillä työn tuunaaminen on keskenään samankaltaista, eli joissa työntekijät tuunaavat työtänsä joko voimavaroja lisäämällä, työn vaatimuksia lisäämällä tai työn vaatimuksia optimoimalla. Lisäksi tarkastelemme, voiko erilaisten taustatekijöiden suhteen profiloida työn tuunaajia, sillä iän, sukupuolen ja ammattiin liittyvien tekijöiden, kuten koulutuksen ja työn autonomian määrän, on havaittu olevan yhteydessä työn tuunaamiseen (ks. meta-analyysi Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017). Aikaisempi tutkimus työn tuunaamisesta on tehty muuttujakeskeisestä näkökulmasta käsin, lukuun ottamatta Mäkikankaan (2018) suomalaista tutkimusta, jossa tarkasteltiin kuntoutuskeskusten työn tuunaajia henkilökeskeisellä tutkimusotteella. Mäkikangas (2018) löysi kaksi erilaista työn tuunaajan profiilia. Ensimmäiseen profiiliin kuuluivat paljon työtään tuunaavat työntekijät, jotka käyttivät useita erilaisia työn tuunaamisen muotoja (esim. työn voimavarojen lisääminen ja työn vaatimusten lisääminen). Toiseen profiiliin kuuluivat työntekijät, jotka eivät käyttäneet juuri mitään työn tuunaamisen muotoja.

Työn tuunaajien profiloinnin lisäksi selvitämme tutkimuksessamme, ovatko työn tuunaajien profiilit eri tavoin yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin eli työn imuun ja työuupumukseen. Kuviossa 1 on esitetty tutkimuksemme teorettinen malli, josta näkyy, kuinka käyttämämme työn tuunaamisen kuvaajat ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen, työn imuun sekä työuupumukseen (Demerouti & Peeters, 2018; Tims & Bakker, 2010). Kuten kuviosta 1 havaitaan, kun työntekijä onnistuu pienin teoin vaikuttamaan työnsä voimavaroihin tai vaatimukseen, lisääntyy todennäköisyys siihen, että työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi, kokee enemmän työn imua, sekä pienemmällä todennäköisyydellä uupuu työssään.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen malli (Demerouti & Peeters, 2018; Tims & Bakker, 2010).

1.2 Työn tuunaamisen yhteydet työn merkityksellisyyteen

Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee työnsä olevan tarkoituksellista, merkittävää ja sillä on tunnearvoa sen tekijälle (Pratt & Ashforth, 2003; Steger, Dik, & Duffy, 2012). Tämä merkityksellisyys voi juontaa juurensa esimerkiksi työn ominaisuuksista tai sen tavoitteista (Pratt & Ashforth, 2003). Työ koetaan usein merkityksellisemmäksi, jos työ edistää jotain yhteistä yhteiskunnallista etua (Tilmans & Gunderman, 2017). Työn merkitykselliseksi kokemiselle on löydetty useita eri syitä. Hackman ja Oldham (1976) esimerkiksi kertoivat, että työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi, jos työtehtävä haastaa häntä käyttämään taitojaan monipuolisemmin. Työ koetaan merkityksellisemmäksi myös, jos työtehtävä suoritetaan kokonaan itsenäisesti tai työtehtävällä voi olla vaikutusta muiden ihmisten hyvinvointiin (Hackman & Oldham, 1976).

Vaikka työn merkityksellisyys on tutkimusalana vielä melko nuori, sitä on tutkittu monilla eri tieteenoilla (ks. katsaus Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Työn merkityksellisyyden ja työntekijän hyvinvoinnin väliltä on löydetty useita yhteyksiä. Tutkimuksissa on ilmennyt, että työn

merkityksellisuuden kokemukset ovat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & Mckee, 2007) sekä työn tärkeyteen, sillä työtään merkityksellisenä pitävät henkilöt pitävät työtään myös tärkeämpänä ja keskeisimpänä (Harpaz & Fu, 2002). Työn merkitykselliseksi kokeminen vähensi myös poissaolopäiviä enemmän kuin esimerkiksi työhön sitoutuneisuus tai tyytyväisyys (Steger ym., 2012).

Steger ym. (2012) kehittivät Work and Meaning Inventory (WAMI) kyselylomakkeen, jossa merkityksellisyys jakautuu kolmeen ulottuvuuteen: positiivinen merkitys, merkityksellisuuden löytäminen työn kautta sekä yhteinen hyvä. Tässä tutkimuksessa tutkimme positiivisen merkityksen ulottuvuutta, sillä se on yhdistetty merkityksellisuuden ulottuvuuksista vahvimmin työhön sitoutumiseen sekä tyytyväisyyteen (Steger ym., 2012). Positiiviseen merkitykseen kuuluu työntekijän oma käsitys työstään ja sen merkityksestä omassa elämässään, esim. minulla on käsitys siitä, mikä tekee työstäni merkityksellistä.

Työn merkityksellisuuden ja työn tuunaamisen välistä yhteyttä on tutkittu vain vähän, sillä molemmat ovat uusia tutkimusaloja. Vuori, San ja Kira (2012) tutkivat lääkemyyntiedustajia, tutkijoita sekä henkilöstöhallinnon työntekijöitä ja huomasivat, että työntekijät, jotka tuunasivat työtään lisäämällä työnsä positiivisia puolia, kokivat työnsä merkityksellisemmäksi. Työn positiivisten puolien painottamiseksi työntekijät esimerkiksi kehittivät omaa osaamistaan sekä vaikuttivat itse työnsä sisältöön. Sote-alalta tutkimusta työn merkityksellisuuden ja työn tuunaamisen välisistä yhteyksistä ei ole.

1.3 Työn tuunaamisen yhteydet työhyvinvointiin

Tutkimuksemme ensimmäinen työhyvinvoinnin kuvaaja on työn imu (engl. *work engagement*). Schaufeli, Salanova, González-Romá ja Bakker (2002) määrittelivät työn imun siten, että työn imussa työntekijä on innostunut, energinen ja tehokas. Hän on ylpeä tekemästään työstä ja sinnikäs haasteita kohdatessaan. Työntekijä suorastaan uppoutuu työhönsä. Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imu ei ole hetkellinen tunnetila vaan suhteellisen pysyvä läsnäolon kokemus, jota leimaa sitoutuneisuus sekä myönteinen asenne työtä kohtaan.

Valitsimme työn imun ensimmäiseksi työhyvinvoinnin kuvaajaksi, koska työn imulla on yhteys lukuisiin merkittäviin hyvän työelämän tekijöihin (esim. Christian, Garza, & Slaughter, 2011; Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & De Witte, 2019). Christianin ja kollegoiden (2011) meta-analyysi esimerkiksi osoitti, että työn imua kokeva työntekijä suoriutuu työtehtävistään paremmin ja vaikuttaa

enemmän positiivisen ilmapiirin luomiseen työpaikalla. Organisaatiotason mittareista työn imun on havaittu olevan yhteydessä muun muassa yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen sekä työturvallisuuteen (ks. meta-analyysi Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Työhyvinvoinnin mittareista työn imun on havaittu korreloivan positiivisesti muun muassa työtyytyväisyyden kanssa ja negatiivisesti työssä tylsistymisen, työstressin, työuupumuksen ja masennuksen kanssa (Schaufeli ym., 2019).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työn tuunaaminen korreloi työn imun kanssa. Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli ja Hetland (2012) tutkivat päiväkirjamenetelmällä työn tuunaamisen yhteyttä työn imuun hollantilaisissa eri alojen organisaatioissa, joissa oli meneillään suuria organisaatiomuutoksia. Tutkimuksessa oli mukana myös sote-alan organisaatioita. Tutkijat havaitsivat, että päivinä, jolloin työntekijät tuunasivat työtään etsimällä itselleen lisää haasteita, työntekijät kokivat tavallista enemmän työn imua. Työn tuunaaminen oli siis yhteydessä korkeaan työn imuun. Petrou, Bakker ja van den Heuvel (2017) saivat vastaavia tuloksia tutkiessaan hollantilaisia, useiden eri alojen – mukaan lukien sote-alan – työntekijöitä. Tutkijat käyttivät itsearviointilomaketta, jossa kysyttiin työntekijöiltä heidän viikon aikana tekemästään oman työn tuunaamisesta sekä työn imun kokemuksista. Tuloksista löydettiin korrelaatio. Viikkoina, jolloin työntekijät tuunasivat työtään enemmän, he kokivat enemmän työn imua. Edelleen, Mäkikangas (2018), joka tutki henkilökeskeisellä tutkimusotteella suomalaisten kuntoutuskeskusten työntekijöitä, havaitsi aktiivisten työn tuunaajien kokevan enemmän työn imua.

Työn tuunaamisen ja työn imun välisestä yhteydestä löytyy myös pitkittäistutkimusta. Harju, Hakanen ja Schaufeli (2016) tutkivat suomalaisia, korkeasti kouluttautuneita, eri alojen – mukaan lukien sote-alan – työntekijöitä. Tutkijat kysyivät työntekijöiltä kyselylomakkeella työn tuunaamisesta ja työn imun kokemuksista lähtötilanteessa sekä kolme vuotta myöhemmin. Tutkijat havaitsivat, että työn tuunaaminen – tarkemmin ottaen työn vaatimusten lisääminen – ennusti työn imua. Aikaisemman tutkimuksen perusteella oletamme omassa tutkimuksessamme, että työn tuunaajat kokevat työn imua enemmän kuin ne työntekijät, jotka eivät tuunaa työtään.

Toinen käyttämämme työhyvinvoinnin kuvaaja on työuupumus (engl. *burnout*). Maslachin, Schaufelin ja Leiterin (2001) mukaan työuupumus on pitkittynyt reaktio liiallisille stressitekijöille työssä. Työstressi ei itsessään aiheuta uupumusta vaan se on seurausta hallitsemattomasta työstressistä (Altun, 2002). Maslachin ym. (2001) mukaan työuupumus koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat uupumus, kyynistyminen sekä tehottomuus. Tässä tutkimuksessa käytämme kahta uupumuksen ulottuvuutta: emotionaalista uupumusta sekä kyynistymistä. Emotionaalinen uupumus on tuntemus siitä, että on kuluttanut loppuun henkiset ja fyysiset voimavaransa. Kyynistyminen on työuupumuksen kognitiivinen ulottuvuus, mihin liittyy negatiiviset ja kylmät tunteet työn eri osa-alueita kohtaan.

Työuupumuksen on todettu johtavan alentuneeseen tuottavuuteen ja tehokkuuteen töissä (Maslach ym., 2001).

Työuupumuksen ja työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien väliltä on löydetty yhteyksiä. Petrou, Demerouti ja Schaufeli (2015) tutkivat pitkittäistutkimuksessaan hollantilaisia poliiseja muutoksen keskellä olevassa organisaatiossa ja huomasivat, että mitä enemmän työntekijät lisäsivät työnsä vaatimuksia, sitä vähemmän he kokivat emotionaalista uupumusta. Hollantilaisille tehdastyöntekijöille tehdyssä pitkittäistutkimuksessa huomattiin, että työntekijät, jotka lisäsivät työnsä vaatimuksia, kokivat vähemmän emotionaalista uupumusta ja kyynistymistä (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

1.4 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksemme tarkoituksena on selvittää, millaisia profiileja työn tuunaamisen suhteen voidaan tunnistaa suuressa sote-alan organisaatiossa. Lisäksi selvitämme, eroavatko työn tuunaamisen profiilit taustatekijöiden suhteen. Taustatekijöinä tarkastelemme ikää, sukupuolta sekä ammattiryhmää. Tämän lisäksi tutkimme, kuinka työn tuunaamisen profiileiltaan erilaiset työntekijät eroavat työn merkityksellisyyden kokemisen, työn imun sekä työuupumuksen suhteen. Esittelemäämme teoriataustaan nojaten asetamme seuraavat tutkimuskysymykset ja hypoteesit.

1. Millaisia profiileja työn tuunaamisen (työn voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen ja työn vaatimusten optimointi) suhteen voidaan tunnistaa sote-alan organisaation työntekijöillä?
 - H1a. Oletamme, ettei sote-alan henkilöstö ole homogeeninen ryhmä vaan henkilöstöstä on löydettävissä erilaisia työn tuunaajien profiileja.
 - H1b. Oletamme, että henkilöstöstä on löydettävissä profiileja, joissa on korostuneesti työn tuunaamista, sekä profiileja, joissa on keskimääräistä vähemmän työn tuunaamista. Työn tuunaamisen profiileissa saattavat myös korostua eri tavoin työn tuunaamisen eri ulottuvuudet.
2. Millaisia työn tuunaamisen profiilit ovat taustatekijöiden suhteen (sukupuoli, ikä ja ammattiryhmä)?
 - H2. Työn tuunaamisen profiileissa saattavat korostua sukupuoli, ikä ja ammattiryhmä eri tavoin.

3. Miten työn tuunaamisen profiileiltaan erilaiset työntekijät eroavat työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin (työn imu ja työuupumus) suhteen toisistaan?

H3a. Työtään paljon tuunaavat työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi

H3b. Työtään paljon tuunaavat työntekijät kokevat enemmän työn imua.

H3c. Työtään paljon tuunaavat työntekijät kokevat vähemmän työuupumusta.

2 MENETELMÄT

2.1 Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt

Tutkimuksemme on osa laajempaa nelivuotista IJDFIN-hanketta, jossa tutkitaan kiihtyneen työelämän uudenlaisia vaatimuksia sekä työntekijöiden selviytymiskeinoja ja hyvinvointia. Tutkimuksen aineisto kerättiin syys–lokakuussa vuonna 2019. Tutkimuksen kohteena oli erään sote-alan organisaation (sairaanhoidopiirin) koko henkilöstö. Aineisto kerättiin lähettämällä sähköinen kysely koko organisaation henkilöstölle eli yhteensä 3748 työntekijälle. 1024 työntekijää vastasi kyselyyn (vastausprosentti 27 %).

Tutkittavista naisia oli 85 prosenttia (n = 868) ja miehiä 13 prosenttia (n = 131). Sukupuolensa jätti ilmoittamatta 2 prosenttia (n = 25) tutkittavista. Tutkimuksessamme analysoitiin neljä ikäluokkaa: 1) alle 30-vuotiaat (n = 123, 12%), 2) 31–40-vuotiaat (n = 234, 23%), 3) 41–50-vuotiaat (n = 254, 25%), 4) yli 51-vuotiaat (n = 397, 39%).

Tutkittavista 73 prosenttia toimi potilastyössä. Tutkimuksessamme analysoitiin viisi ammattiryhmää, jotka olivat seuraavat: 1) hoitajat (n = 551, 54%), 2) lääkärit (n = 72, 7%), 3) muut potilastyötä tekevät työntekijät (mielenterveys, suunterveys, kuntoutus/hoito ja sosiaalihuolto) (n = 105, 10%), 4) sairaalan huolto ja logistiikka (n = 54, 5%), 5) ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt (lääkeaineiden asiantuntijat, sihteeri/assistentit, tietotyön asiantuntijat, ihmisiin liittyvä asiantuntijatyö ja johtajat/esimiehet) (n = 135, 13%). Ammattinimikkeensä jätti ilmoittamatta 10 prosenttia (n = 107) kyselyyn vastanneista. Tutkittavista 82 prosenttia oli pysyvässä työsuhteessa.

2.2 Käytetyt kyselymenetelmät

Työn tuunaamista mitattiin 12-osioisella kyselyllä, jossa työn voimavarojen lisäämisen ja työn vaatimusten lisäämisen mittaamiseen käytettiin osioita Petroun ym. (2012) kehittämästä mittarista ja työn vaatimusten optimoinnin mittaamiseen osioita Demeroutin ja Peetersin (2018) kehittämästä mittarista. Tutkimuksessamme mitattiin kolmea kolmea työn tuunaamisen ulottuvuutta: työn voimavarojen lisäämistä (4 osiota, esim. “Pyydän muilta palautetta siitä, miten suoriudun työssä”, $\alpha = .58$), työn vaatimusten lisäämistä (3 osiota, esim. “Pyydän lisää työtehtäviä, jos saan työni tehdyksi”, $\alpha = .78$) sekä työn vaatimusten optimointia (5 osiota, esim. “Yksinkertaistan työmenetelmiä tai -käytäntöjä, jotta työni helpottuisi”, $\alpha = .86$). Osioihin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työn tuunaamisen summamuuttujissa korkeat pistemäärät merkitsevät usein toistuvaa työn tuunaamista.

Työn merkityksellisyttä mitattiin Work and Meaning Inventory (WAMI) -kyselyllä (Steger ym., 2012). Käytimme WAMI-kyselylomakkeesta positiivisen merkityksellisuuden ulottuvuutta mittaavaa osiota, johon kuului 4 väittämää (esim. “Olen löytänyt työn, jolla on minulle mieleinen tarkoitus” $\alpha = .89$). Osioihin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työn merkityksellisuuden summamuuttujissa korkeat pistemäärät kuvaavat korkeaa työn merkityksellisyttä.

Työn imua mitattiin 3-osioisella Ultra-short Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) -kyselyllä (Schaufeli ym., 2019). UWES-3 mittaa kaikkia kolmea työn imun ulottuvuutta: tarmokkuutta (1 osio, “Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), omistautumista (1 osio, “Olen innostunut työstäni”) sekä uppoutumista (1 osio, “Olen täysin uppoutunut työhöni”). Osioihin vastattiin asteikolla 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Työn imua kuvaavassa summamuuttujassa korkea pistemäärä viittaa usein toistuviin työn imun kokemuksiin. Cronbachin alpha koko mittarille oli $\alpha = .82$.

Työuupumusta mitattiin osalla lyhennetystä Bergen Burnout Indicator (BBI-9) -kyselystä (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman, & Feldt, 2011; ks. myös Feldt ym., 2014). Mittarista käytettiin kahta työuupumusta mittaavaa ulottuvuutta, emotionaalista uupumusta (3 osiota, esim. “Tunnen hukkuvani työhön”, $\alpha = .66$) ja kyynistymistä (3 osiota, esim. “Minusta tuntuu, että minulla on työssäni yhä vähemmän annettavaa”, $\alpha = .86$). Osioihin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 6 (täysin samaa mieltä). Työuupumuksen summamuuttujissa korkeat pistemäärät viittaavat korkeaan työuupumukseen.

Taustamuuttujat tutkimuksessamme olivat sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), ikä (1 = alle 30-vuotiaat, 2 = 31–40-vuotiaat, 3 = 41–50-vuotiaat, 4 = yli 51-vuotiaat) ja ammattiryhmä (1 = hoitajat, 2 = lääkärit, 3 = muut potilastyötä tekevät, 4 = sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät, 5 = ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt).

Summamuuttujien osioiden lukumäärä, vaihteluvälit, keskiarvot, keskihajonnat ja reliabiliteetit näkyvät Taulukossa 1. Muuttujien väliset korrelaatiot näkyvät Taulukossa 2.

TAULUKKO 1. Muodostettujen summamuuttujien osiot, vaihteluvälit, keskiarvot (*ka*), keskihajonnat (*kh*) ja reliabiliteetit (Cronbach α)

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	<i>ka</i>	<i>kh</i>	Cronbach α
Työn tuunaaminen					
Työn voimavarojen lisääminen	4	1–5	3.41	0.55	.58
Työn vaatimusten lisääminen	3	1–5	2.53	0.86	.78
Työn vaatimusten optimointi	5	1–5	3.37	0.72	.86
Työn merkityksellisyys	4	1–5	3.92	0.83	.89
Työn imu	3	1–7	5.57	1.25	.82
Työuupumus					
Emotionaalinen uupumus	3	1–6	2.81	1.03	.66
Kyynistyminen	3	1–6	2.57	1.21	.86

TAULUKKO 2. Muuttujien väliset korrelaatiot (Pearson).

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Sukupuoli								
2. Ikä ¹	-.05							
3. Työn voimavarojen lisääminen	-.03	-.24***						
4. Työn vaatimusten lisääminen	.04	-.21***	.35***					
5. Työn vaatimusten optimointi	.10**	-.06	.27***	.33***				
6. Työn merkityksellisyys	-.04	.07*	.22***	.10**	.01			
7. Työn imu	-.07*	.04	.18***	.17***	.07*	.48***		
8. Emotionaalinen uupumus	-.06	.02	.02	-.06	.10**	-.25***	-.29***	
9. Kyynistyminen	.02	.06	-.16***	-.12***	.07*	-.56***	-.58***	.58***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

¹ 4-luokkainen muuttuja

2.3 Tilastolliset analyysit

Teimme tilastolliset analyysit IBM SPSS Statistics 24 -tilasto-ohjelmalla. Käytimme klusterianalyysia ryhmittelemään työntekijät työn tuunaamisen suhteen samankaltaisiin ryhmiin. Profiilien välisiä eroja sukupuolen, iän ja ammattiryhmän suhteen tutkimme ristiintaulukoinnilla ja χ^2 -testillä. Mukautettujen standardoitujen jäännösten perusteella tarkasteltiin, missä soluissa oli yli- tai aliedustusta. Profiilien välisiä eroja työn merkityksellisyyden, työn imun ja työuupumuksen suhteen tutkimme moniulotteisella kovarianssianalyysilla (MANCOVA). Kontrolloimme moniulotteisessa kovarianssianalyysissa taustamuuttujat – sukupuolen, iän ja ammattiryhmän. Kontrolloimalla taustamuuttujat saimme selville, selittääkö yksin työn tuunaamisen profiileihin kuuluminen työhyvinvointia.

3 TULOKSET

3.1 Työn tuunaamisen profiilit

Teimme k-keskiarvojen klusterianalyysin kolmen, neljän ja viiden klusterin ratkaisulla. Neljän klusterin ratkaisu oli sisällöllisesti mielekkäin, koska siinä työntekijät jakautuivat selkeästi toisistaan erilaisiin työn tuunaamisen profiileihin. Työntekijät jakautuivat neljään profiiliin määrällisesti tasaisesti. Taulukosta 3 näkyy, kuinka ryhmät erosivat toisistaan työn tuunaamisen eri ulottuvuuksissa. Varianssianalyysi osoitti, että työn tuunaamisen kolme kuvaajaa erosivat profiilien kesken tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p < .001$). Valitsimme neljän profiilin mallin jatkoanalyysija varten.

TAULUKKO 3. Työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien väliset erot työn tuunaamisen profiileissa, neljän klusterin ratkaisussa (ANOVA).

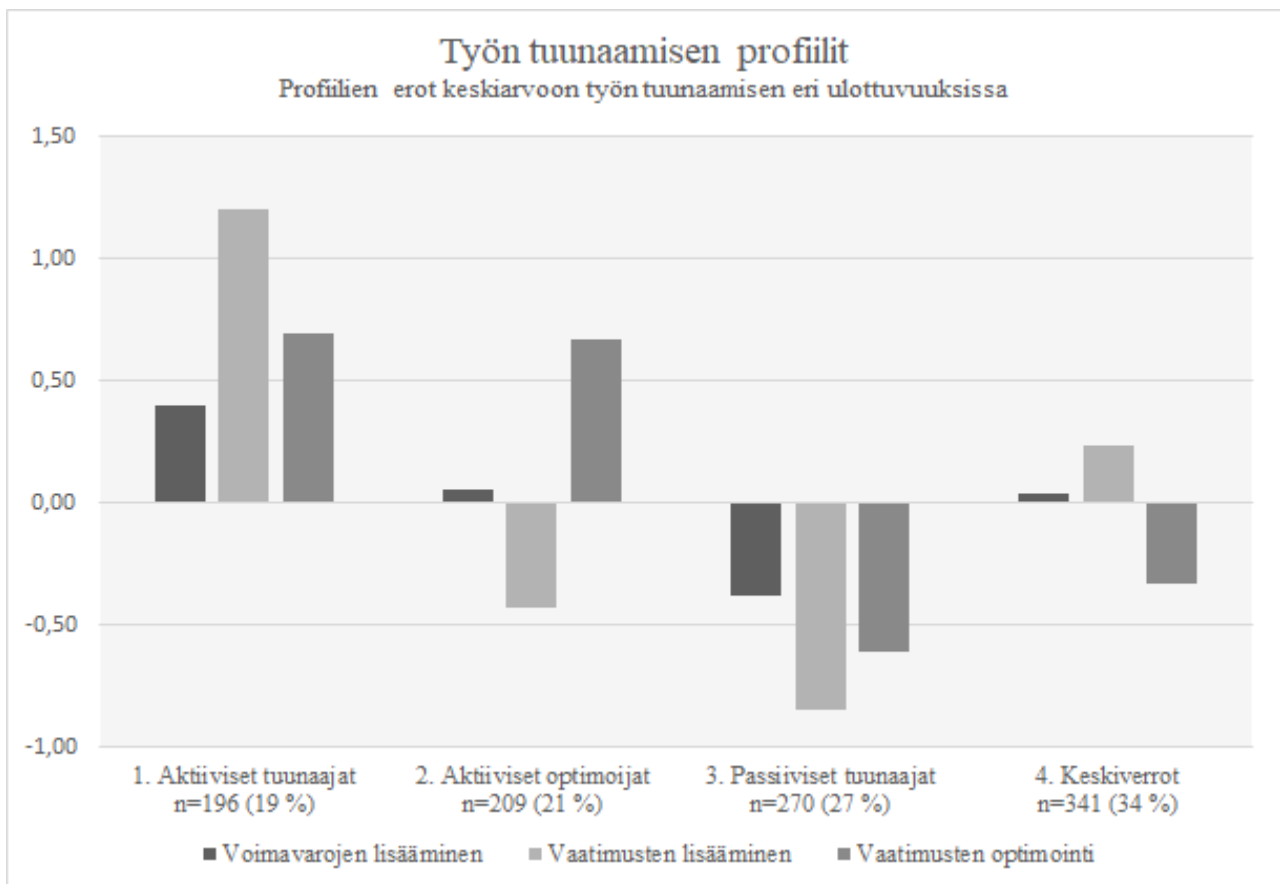
Muuttuja	Profiili								F-testi	df1, df2	Parittaiset vertailut ¹
	1. Aktiiviset tuunaajat (n=196)		2. Aktiiviset optimoijat (n=209)		3. Passiiviset tuunaajat (n=270)		4. Keskiarrot (n=341)				
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh			
Voimavarojen lisääminen	3.82	.55	3.47	.49	3.04	.44	3.45	.47	101.53***	3, 1012	1 > 2,3,4; 2 > 3; 3 < 4
Vaatimusten lisääminen	3.74	.58	2.11	.48	1.69	.43	2.77	.38	839.88***	3, 1012	1 > 2,3,4; 2 > 3; 4 > 2,3
Vaatimusten optimointi	4.07	.54	4.04	.43	2.77	.48	3.04	.37	537.09***	3, 1012	1 > 3,4; 2 > 3,4; 3 < 4

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

¹ Dunnett T3 parittaiset vertailut -testi

Kuviossa 2 on esitetty, kuinka paljon työn tuunaamisen profiileihin kuuluvat työntekijät tuunasivat työtänsä verrattuna koko tutkittavan joukon keskiarvoon. Kuten kuviossa 2 näkyy, verrattuna keskiarvoon, ensimmäisen profiilin työntekijät tuunasivat työtään kaikilla ulottuvuuksilla keskimääräistä enemmän – lisäämällä työn voimavaroja, lisäämällä työn vaatimuksia sekä optimoimalla työn vaatimuksia. Nimesimme profiilin *aktiiviseksi tuunaajiksi* ($n = 196$, 19%). Toisen profiiliin työntekijät

lisäsivät voimavaroja yhtä paljon kuin muut työntekijät keskimäärin. Toisaalta toisen profiilin työntekijät lisäsivät vaatimuksia keskimääräistä vähemmän ja optimoivat vaatimuksia keskimääräistä enemmän. Nimesimme profiilin *aktiiviseksi optimoijiksi* (n = 209, 21%). Kolmannen profiilin työntekijät tuunasivat työtänsä kaikilla ulottuvuuksilla keskimääräistä vähemmän. Nimesimme profiilin *passiiviseksi tuunaajiksi* (n = 270, 27%). Neljännen profiilin työntekijät tuunasivat työtänsä keskimääräisesti kaikilla ulottuvuuksilla. Tälle profiilille annoimme nimen *keskiverrot* (n = 341, 34%).



KUVIO 2. Työn tuunaamisen profiilit (k-keskiarvojen klusterianalyysi).

3.2 Profiilien erot taustatekijöiden suhteen

Seuraavaksi tarkastelimme tutkittujen työntekijöiden taustatekijöitä eri profiileissa. Ristiintaulukointi ja χ^2 -testi osoittivat, että profiileissa ei ollut sukupuolen ($\chi^2(3) = 5.779$; $p > .05$) suhteen merkitseviä eroja. Sen sijaan, profiileissa oli merkitseviä eroja ikäryhmien ($\chi^2(9) = 60.356$; $p < .001$) edustusten suhteen.

Kuten Taulukosta 4 käy ilmi, aktiivisten tuunaajien ryhmässä oli aliedustettuina yli 50-vuotiaat ja yliedustettuina alle 30-vuotiaat. Passiivisten tuunaajien ryhmässä aliedustettuja olivat alle 30-vuotiaat sekä 31–40-vuotiaat ja yliedustettuina yli 50-vuotiaat. Keski-erot ryhmässä olivat yliedustettuina 31–40-vuotiaat.

TAULUKKO 4. Profiilien erot tutkittavien iän suhteen (ristiintaulukointi ja χ^2 -testi; ae = aliedustus, mukautettu standardoitu jäännös ≤ 1.96 ; ye = yliedustus, mukautettu standardoitu jäännös ≥ 1.96).

		1. Aktiiviset tuunaajat (n=196)	2. Aktiiviset optimoijat (n=209)	3. Passiiviset tuunaajat (n=270)	4. Keski- verrot (n=341)	Yhteensä
Alle 30- vuotiaat	n	37	18	23	45	123
	% ikäluokasta	30.1%	14.6%	18.7%	36.6%	100.0%
	muk. st. jäännös	3.3 ye	-1.8	-2.1 ae	.7	
31-40- vuotiaat	n	55	45	40	94	234
	% ikäluokasta	23.5%	19.2%	17.1%	40.2%	100.0%
	muk. st. jäännös	1.9	-.6	-3.8 ae	2.4 ye	
41-50- vuotiaat	n	59	54	62	79	254
	% ikäluokasta	23.2%	21.3%	24.4%	31.1%	100.0%
	muk. st. jäännös	1.9	-.3	-.9	-1.0	
Yli 51- vuotiaat	n	42	91	143	121	397
	% ikäluokasta	10.6%	22.9%	36.0%	30.5%	100.0%
	muk. st. jäännös	-5.6 ae	1.4	5.5 ye	-1.7	

Ristiintaulukointi ja χ^2 -testi -testi osoittivat, että profiileissa oli merkitseviä eroja ammattiryhmien ($\chi^2(12) = 41.681$; $p < .001$) suhteen (Taulukko 5). Aktiivisten optimoijien ryhmässä yliedustettuina olivat ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt ja aliedustettuina hoitajat. Passiivisten tuunaajien ryhmässä yliedustettuina olivat muut potilastyötä tekevät työntekijät sekä sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät. Passiivisten tuunaajien ryhmässä aliedustettuina olivat ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt. Keski-erroissa yliedustettuina olivat hoitajat ja aliedustettuina sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät.

TAULUKKO 5. Profiilien erot tutkittavien ammattiryhmän suhteen (ristiintaulukointi ja χ^2 -testi; ae = aliedustus, mukautettu standardoitu jäännös ≤ 1.96 ; ye = yliedustus, mukautettu standardoitu jäännös ≥ 1.96).

		1. Aktiiviset tuunaajat (n=196)	2. Aktiiviset optimoijat (n=209)	3. Passiiviset tuunaajat (n=270)	4. Keski- verrot (n=341)	Yhteensä
Hoitajat	n	108	93	137	209	547
	% ammattiryhmästä	19.7 %	17.0 %	25.0 %	38.2 %	100,0 %
	muk. st. jäännös	.7	-3.1 ae	-1.4	3.4 ye	
Lääkärit	n	18	13	20	21	72
	% ammattiryhmästä	25.0 %	18.0 %	27.8 %	29.2 %	100,0 %
	muk. st. jäännös	1.4	-.5	.2	-.9	
Muut potilastyötä tekevät työntekijät	n	14	20	37	32	103
	% ammattiryhmästä	13.6 %	19.4 %	35.9 %	31.1 %	100,0 %
	muk. st. jäännös	-1.5	-.3	2.3 ye	-.6	
Sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät	n	8	14	23	9	54
	% ammattiryhmästä	14.8 %	25.9 %	42.6 %	16.7 %	100,0 %
	muk. st. jäännös	-.8	1.0	2.7 ye	-2.8 ae	
Ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt	n	25	46	26	38	135
	% ammattiryhmästä	18.5 %	34.1 %	19.3 %	28.1 %	100,0 %
	muk. st. jäännös	-.2	4.3 ye	-2.1 ae	-1.5	

3.3 Työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi tuunaamisen profiileissa

Profiilit erosivat toisistaan työn merkityksellisyyden ja työhyvinvoinnin suhteen (Taulukko 6). Parittaiset vertailut osoittivat, että aktiiviset tuunaajat kokivat työnsä merkityksellisimmäksi kuin muiden profiilien työntekijät. He raportoivat kokevansa merkitsevästi enemmän merkityksellisyyttä työssään kuin passiiviset tuunaajat, jotka kokivat vähiten merkityksellisyyttä.

Aktiiviset tuunaajat oli suotuisin ryhmä myös työn imun suhteen, ja he kokivat sitä merkitsevästi enemmän verrattuna muiden profiilien työntekijöihin. Passiiviset tuunaajat oli epäedullisin ryhmä työn imun suhteen. Tämä ryhmä koki kaikkein vähiten työn imua. Ero oli merkitsevä aktiiviset tuunaajat ja keskiverrot -ryhmiin verrattuna. Aktiiviset tuunaajat ja aktiiviset optimoijat kokivat merkitsevästi enemmän emotionaalista uupumusta kuin keskiverrot. Kyynistymisessä ei havaittu merkitseviä eroja.

TAULUKKO 6. Työn merkityksellisyyden, työn imun ja työuupumuksen väliset erot työn tuunaamisen profiileissa (moniulotteinen kovarianssianalyysi, MANCOVA; sukupuoli, ikä ja ammattiryhmä kontrolloitu)

Muuttuja	1. Aktiiviset tuunaajat (n=196)		2. Aktiiviset optimoijat (n=209)		3. Passiiviset tuunaajat (n=270)		4. Keskiverrot (n=341)		F-testi	df1, df2	eta2	Parittaiset vertailut ¹
	ka	kv	ka	kv	ka	kv	ka	kv				
Työn merkityksellisyys	4.08	.07	3.92	.06	3.84	.06	3.99	.05	3.50*	3, 889	.012	1 > 3
Työn imu	6.01	.10	5.48	.10	5.30	.09	5.69	.08	12.11***	3, 889	.039	1 > 2,3,4; 4 > 3
Emotionaalinen uupumus	3.10	.10	3.10	.09	2.99	.07	2.82	.07	3.59**	3, 889	.012	4 < 1,2
Kyynistymisen	2.35	.10	2.64	.09	2.54	.09	2.40	.08	2.30	3, 889	.008	

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

¹ Bonferroni parittaiset vertailut -testi

4 POHDINTA

Tutkimuksemme tavoitteena oli tutkia työn tuunaamista suuressa sote-alan organisaatiossa, ja erityisesti sitä, millaisia työn tuunaamisen profiileja henkilöstöstä on löydettävissä. Tutkimme, minkä tyyppinen tuunaaminen profiileissa korostuu, ja kuinka profiilit ovat yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimamme työn tuunaamisen ulottuvuudet olivat *työn voimavarojen lisääminen*, *työn vaatimusten lisääminen* sekä *työn vaatimusten optimointi*. Onnistuimme tunnistamaan heterogeenisestä sote-alan henkilöstöstä työn tuunaamisen suhteen samankaltaisia ryhmiä, joten ensimmäinen hypoteesimme (H1a, H1b) sai tukea. Löysimme neljä työn tuunaamisen profiilia, joissa työn tuunaamisen tavat ja määrä vaihtelivat. Löytämämme työn tuunaamisen profiilit olivat *aktiiviset tuunaajat*, *aktiiviset optimoijat*, *passiiviset tuunaajat* ja *keskiverrot*. Aktiiviset tuunaajat raportoivat tuunaavansa työtänsä kaikin tavoin enemmän kuin muihin profiileihin kuuluvat työntekijät. Aktiiviset optimoijat tuunasivat työtänsä optimoimalla työnsä vaatimuksia paljon, mutta työn voimavarojen lisääminen oli keskimääräisellä tasolla ja työn vaatimusten lisääminen keskimääräistä vähäisempää. Passiiviset tuunaajat tuunasivat omaa työtänsä kaikin tavoin keskimääräistä vähemmän. Keskiverrot olivat suurin profiili, ja heidän työn tuunaamisensa oli keskimääräistä kaikissa työn tuunaamisen ulottuvuuksissa.

4.1 Aktiiviset tuunaajat työhyvinvoinnin kannalta suotuisin profiili

Viidesosa (19%) tutkimamme sote-alan organisaation työntekijöistä kuului aktiivisten tuunaajien profiiliin. Aktiiviset tuunaajat tuunasivat työtänsä keskimääräistä enemmän kaikissa työn tuunaamisen ulottuvuuksissa. Aktiiviset tuunaajat lisäsivät työn voimavaroja enemmän kuin muiden profiilien työntekijät. Toisin sanoen, he pyysivät useammin palautetta siitä, miten suoriutuivat työssään, pyysivät useammin neuvoja työkavereiltaan tai esimieheltään, tai pyrkivät useammin opettelemaan uusia asioita. Työn vaatimusten lisäämisessä aktiiviset tuunaajat erottautuivat muista profiileista kaikista selkeimmin. Aktiiviset tuunaajat pyysivät muita useammin lisää työtehtäviä saadessaan työnsä tehdyksi, pyysivät vastuullisempia tehtäviä tai tehtäviä oman työnkuvan ulkopuolelta. Työn vaatimuksia aktiiviset tuunaajat optimoivat useammin kuin passiiviset tuunaajat ja keskiverrot. Aktiiviset tuunaajat saattoivat esimerkiksi yksinkertaistaa työmenetelmiä tai keksiä ratkaisuja, jotta heidän työnsä tulee tehdyksi helpommin tai tehokkaammin.

Aktiivisten tuunaajien profiili oli kaikista suotuisin työhyvinvoinnin suhteen. Aktiivisten tuunaajien työhyvinvointia kuvasi korkea merkityksellisyys ja voimakas työn imu. Hypoteesimme (H3a, H3b) saivat siis tukea. Aktiiviset tuunaajat kokivat löytäneensä merkityksellisen uran tai työn, tai kokivat, että heillä on hyvä ymmärrys siitä, mikä tekee heidän työstään merkityksellisen. He kokivat itsensä muita useammin energisiksi, innostuneiksi ja työhönsä uppoutuneiksi. Havaintomme olivat samansuuntaisia aikaisemman tutkimuksen kanssa. Vuori ym. (2012) havaitsivat kvalitatiivisessa tutkimuksessaan, että työntekijät pyrkivät työtään tuunaamalla tekemään työstään merkityksellisemmän. Vuori ym. (2012) kirjoittivat, että – sen lisäksi, että ihmiset haluavat nauttia työstä ja hyötyä työstä – ihmiset haluavat tehdä töitä yhteisen hyvän eteen. Vuoren ym. (2012) ja oman tutkimuksemme tulokset viittaavat siihen, että työn tuunaaminen voisi olla yksi keino edistää työn merkityksellisyyden kokemusta. Työn tuunaamisen ja työn imun välinen positiivinen yhteys on osoitettu aikaisemmin esimerkiksi Petroun ym. (2012) tutkimuksessa, jossa havaittiin työn tuunaamista sisältävien työviikkojen sisältävän enemmän myös työn imun kokemuksia. Lisäksi Harjun ym. (2016) pitkittäistutkimus osoitti työn tuunaamisen ennustavan työn imua. Omassa tutkimuksessamme aktiivisten tuunaajien työhyvinvointi näytti näin ollen motivaation suhteen hyvältä, ja havaintomme myötäilivät tutkimuksemme teoreettista mallia (Demerouti & Peeters, 2018; Tims & Bakker, 2010). Mallin mukaan työn tuunaamisella voidaan vaikuttaa työn voimavaroihin ja työn vaatimukseen, minkä seurauksena työ koetaan merkityksellisemmäksi ja työn imua koetaan enemmän.

Tutkimuksemme teoreettisen mallin mukaisesti oletimme aktiivisen työn tuunaamisen olevan yhteydessä myös alempaan työuupumukseen. Vastoin hypoteesiamme (H3c), aktiiviset tuunaajat

kuitenkin kokivat hieman muita enemmän emotionaalista uupumusta. Aktiiviset tuunaajat kokivat useammin hukkuvansa työhön, nukkuvansa huonosti työasioiden takia tai kokivat huonoa omatuntoa laiminlyödessään läheisiään töiden takia. Emotionaalinen uupumus ei kuitenkaan ollut huolestuttavan korkealla tasolla. Asteikolla 1–6, aktiivisten tuunaajien emotionaalinen uupumus oli keskiarvoltaan 3.1.

Tutkimustuloksemme aktiivisen työn tuunaamisen ja emotionaalisen uupumuksen välisestä yhteydestä on ristiriidassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan työn tuunaaminen – erityisesti työn vaatimusten lisääminen – ennustaa vähäisempää emotionaalista uupumusta (Petrou ym., 2015; Tims ym., 2013). Ristiriitaa omien tuloksiemme kanssa voi selittää se, että Petroun ym. (2015) ja Timsin ym. (2013) tutkimukset ovat eri toimialoilta. Kenties sote-alalla työn vaatimusten lisäämisessä on oltava erityisen tarkkana, jottei jaksaminen vaarannu. Tutkimuksessamme aktiiviset tuunaajat erottuivat muista kaikkein selkeimmin juuri työn vaatimusten lisäämisessä. Toisaalta, tutkimuksemme havainto aktiivisen työn tuunaamisen ja emotionaalisen uupumuksen välisestä yhteydestä voisi selittyä silläkin, että sote-alalla työntekijät, jotka ovat muita uupuneempia, ryhtyvät aktiivisemmin tuunaamaan työtään. Aikaisemmat tutkimukset eivät kuitenkaan tue tätä selitystä. Esimerkiksi Hakanen, Peeters ja Schaufeli (2018) osoittivat neljän vuoden mittaisella, sote-alalla toteutetulla, pitkittäistutkimuksellaan työn voimavarojen lisäämisen, yhden työn tuunamisen ulottuvuuden, vähenevän työuupumuksen seurauksena. Sen sijaan, Hakasen ym. (2018) tutkimuksessa työholismi ennusti työn tuunaamisen – sekä työn voimavarojen lisäämisen että työn vaatimusten lisäämisen – kasvua. Työholismi voi siten olla myös tutkimassamme organisaatiossa mahdollinen kolmas tekijä, joka vaikuttaa aktiivisen työn tuunaamisen ja emotionaalisen uupumuksen väliseen positiiviseen korrelaatioon.

Taustatekijöistä aktiivisten tuunaajien profiilissa korostui ikä, joten toinen hypoteesimme (H2) sai osittain tukea. Alle 30-vuotiaat olivat aktiivisten tuunaajien profiilissa yliedustettuina ja yli 51-vuotiaat aliedustettuina. Nuorempien työntekijöiden aktiivisempi työn tuunaaminen näkyi myös Harjun ym. (2016) työn tuunaamista tarkastelevassa pitkittäistutkimuksessa. Myös työssäoppimisen tutkimuksissa nuorten työntekijöiden on osoitettu ottavan aktiivisemmin osaa koulutuksiin ja muihin kehitysaktiviteetteihin (Maurer, 2001). Havaintoamme nuorempien työntekijöiden yliedustuksesta aktiivisissa tuunaajissa voi selittää persoonallisuuden elämäntutkimusten löydökset itsetunnon ja itsenäisyyden alemmasta tasosta nuoruudessa (ks. meta-analyysi Roberts, Walton, & Viechtbauer, 2006). Kenties nuoret työntekijät pyrkivät itsetuntoa kehittäessään aktiivisesti tulemaan paremmaksi työssään, kollegoihin ja esimiehiin tukeutuen. Myös tunnollisuus kasvaa iän myötä, mikä tarkoittaa, että nuoremmat ovat keskimäärin joustavampia, huolettomampia ja innostuvampia (Roberts ym., 2006) – ominaisuuksia, jotka ovat omiaan lisäämään työn tuunaamista.

4.2 Passiivisilla tuunaajilla riskiprofiili työhyvinvoinnin suhteen

Passiivisten tuunaajien profiiliin kuului 27% työntekijöistä. Passiiviset tuunaajat tuunasivat työtään keskimääräisesti vähiten kaikilla työn tuunaamisen ulottuvuuksilla. Toisin sanoen, he pyysivät muita harvemmin palautetta kollegoiltaan työssä suoriutumisesta, pyysivät vähemmän lisätehtäviä saatuaan työnsä tehdyksi sekä helpottivat työtään harvemmin muokkaamalla työmenetelmiään. Erityisesti työn vaatimusten lisääminen oli selvästi vähäisempää kuin muilla ryhmillä.

Passiivisten tuunaajien profiili osoittautui työhyvinvoinnin kannalta riskiprofiiliksi. Passiiviset tuunaajat kokivat työnsä vähemmän merkitykselliseksi kuin muiden profiilien työntekijät ja he kokivat myös vähiten työn imua. Tutkimuksemme tukee hypoteesiamme (H3a) työn merkityksellisyydestä, sillä passiiviset tuunaajat kokivat työnsä vähiten merkitykselliseksi kaikista ryhmistä. Tämä saamamme tulos on samansuuntainen kuin aiemmat tutkimustulokset siitä, että vähemmän työtään tuunaavat kokevat työnsä vähemmän merkitykselliseksi (Vuori ym., 2012). Myös hypoteesimme (H3b) sai tukea, sillä passiiviset tuunaajat kokivat työssään vähemmän työn imua. Havaintomme ovatkin yhdenmukaisia aiemman tutkimustiedon kanssa (esim. Harju ym., 2016) siitä, että työtään vähemmän tuunaavat työntekijät kokevat vähemmän työn imua verrattuna työntekijöihin, jotka tuunaavat työtään paljon lisäämällä työnsä vaatimuksia. Demeroutin ym. (2001) tutkimuksessa todettiin, että matalat työn voimavarat voivat johtaa matalaan työn imuun, mikä oli nähtävissä myös meidän tutkimuksessamme. Tuloksemme ovatkin näiltä osin yhdenmukaisia tutkimuksessa käyttämämme teoreettisen mallin kanssa. Hypoteesimme (H3c) ei kuitenkaan saanut tukea, sillä työuupumuksen suhteen profiili ei eronnut merkitsevästi muista profiileista.

Passiivisten tuunaajien profiilissa oli yliedustettuna muuta potilastyötä tekevät (esim. sosiaalihuollon työntekijät) sekä sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät. Voikin olla, että esimerkiksi sairaalan huoltoon ja logistiikkaan liittyvissä työtehtävissä ei ole tuunaamisen mahdollisuuksia yhtä lailla kuin muissa työtehtävissä. Esimerkiksi aikapaine voi olla erityisen kova ja työjärjestykset niin tarkkoja, ettei tuunaaminen yksinkertaisesti ole mahdollista näissä työtehtävissä. Tuloksiamme tukee Karasekin ja Theorellin malli (1990), jonka mukaan työntekijät, joilla on korkeat vaatimukset ja matala kontrolli voivat huonoiten töissä.

Passiivisten tuunaajien profiilissa korostui myös ikä, joten toinen hypoteesimme (H2) sai lisää tukea. Passiivisten tuunaajien profiilissa oli erityisen paljon yli 51-vuotiaita työntekijöitä. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että vanhemmat työntekijät tuunaavat työtään vähemmän kuin nuoremmat (esim. Harju ym., 2016). Fried, Grant, Levi, Hadani ja Slowik (2007) pohtivat tämän selittyvän sillä, että uran myöhäisemmissä vaiheissa odotukset työn haastavuudelle voivat vähentyä

elämän muiden osa-alueiden merkityksen painottuessa työtä enemmän. Tällaisten iän myötä muuttuvien motivaatiotekijöiden on osoitettu olevan yhteydessä työn tuunaamiseen (Kooij, Tims, & Akkermans, 2017). Työhön liittyvien sisäisten motiivien – kuten toisten auttamiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen liittyvien motiivien – on havaittu olevan yhteydessä korkeampaan ikään (ks. meta-analyysi Kooij, de Lange, Jansen, Kanfer, & Dikkers, 2011). Vanhemmille työntekijöille voi näin ollen sopia erityyppinen työn tuunaaminen kuin mitä tässä tutkimuksessa tutkimme. Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch ja Denissen (2017) esimerkiksi havaitsivat tutkimuksessaan, että vanhemmat työntekijät motivoituivat työn tuunausintervention seurauksena nuorempia enemmän hyödyntämään vahvuuksiaan organisaationsa hyväksi. Vanhempien työntekijöiden on aikaisemminkin havaittu olevan nuorempia sitoutuneempia organisaatioonsa ja työyhteisöönsä (Ng & Feldman, 2008).

4.3 Keski-verrot kokivat vähiten emotionaalista uupumusta

Löysimme suotuisan profiilin sekä riskiprofiilin lisäksi kaksi muuta profiilia, aktiiviset optimoijat ja keskiverrot. Aktiivisia optimoijia oli 21% ja keskivertoja 34% tutkittavista. Aktiiviset optimoijat optimoivat työtään keskimääräistä enemmän ja lisäsivät työnsä vaatimuksia keskimääräistä vähemmän. Tämä tukeekin hypoteesiamme (H1b), että sote-alan henkilöstöstä on löydettävissä profiileja, joissa on korostunut eri työn tuunaamisen ulottuvuudet. Aktiiviset optimoijat optimoivat työtään lähes yhtä paljon kuin aktiiviset tuunaajat. He siis esimerkiksi muokkasivat työmenetelmiään keskimääräistä useammin. Aktiivisten optimoijien joukossa oli paljon ei-potilastyötä tekeviä toimihenkilöitä (esim. sihteerit). Voikin olla, että tämän ammattiryhmän edustajilla on erityisesti paremmat mahdollisuudet optimoida työnsä vaatimuksia, kuten nopeuttaa erilaisia työskentelyprosesseja. Aktiiviset optimoijat erosivat kaikkien työn tuunaamisen ulottuvuuksien suhteen passiivisista tuunaajista minkä lisäksi he erosivat työn vaatimusten optimoinnin suhteen myös keskiverroista. Aktiiviset optimoijat kokivat vähemmän työn imua kuin aktiiviset tuunaajat sekä enemmän työuupumusta kuin keskiverrot.

Keskiverrot olivat lähellä keskiarvoa kaikilla tuunaamisen ulottuvuuksilla. Keski-verroissa oli paljon 31–40-vuotiaita sekä hoitajia. Keski-verrot erosivat työn vaatimusten lisäämisen suhteen merkittävästi aktiivisista optimoijista sekä passiivisista tuunaajista. Keski-verrot kokivat enemmän työn imua kuin passiiviset tuunaajat sekä vähiten emotionaalista uupumusta kaikista profiileista. Keski-verrot olivat siis suotuisin profiili emotionaalisen uupumuksen suhteen. Tämä on hieman ristiriidassa teoreettisen mallimme ja hypoteesimme (H3c) kanssa, että työtään enemmän tuunaavat kokevat vähemmän työuupumusta. Keski-verrot tuunaavat työtään joiltain osin enemmän kuin aktiiviset

optimoijat ja kokevatkin merkitsevästi heitä vähemmän emotionaalista uupumusta. Kuitenkin aktiiviset tuunaajat tuunaavat työtään kaikin tavoin enemmän kuin keskiverrot ja silti ovat emotionaalisesti uupuneempia. Timsin ym. (2013) tutkimuksessa huomattiin, että työntekijät, jotka tuunasivat työtään lisäämällä työnsä vaatimuksia, kokivat vähemmän työuupumusta, mikä voisi selittää saamiamme tuloksia. Työnsä vaatimuksia vähemmän lisäävät aktiiviset optimoijat kokivat enemmän työuupumusta kuin työnsä vaatimuksia enemmän lisäävät keskiverrot.

4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseemme liittyi myös rajoituksia, jotka tulee huomioida tuloksia yleistettäessä. Tutkimuskyselyn vastausprosentti jäi melko matalaksi (27%), mikä voi johtaa siihen, että kyselyyn vastannut henkilöstö ei ole edustava koko organisaation toiminnan suhteen. Vastanneet työntekijät ovat voineet edustaa vain osaa organisaation sisällä tapahtuvasta vaihtelusta. Kuitenkin verkkokyselyiden matalat vastausprosentit ovat yleisiä nykypäivänä verrattuna muihin kyselymenetelmiin (ks. katsaus Blumenberg & Barros, 2018). Lisäksi on huomioitava, että työn voimavarojen lisäämisen reliabiliteetti oli melko alhainen (.58). Tarkemmat reliabiliteettitarkastelut osoittivat, ettei voimavarojen lisäämistä kuvaavan summamuuttujan reliabiliteetti parantunut poistamalla osioita. Katsoimme kuitenkin työn tuunaamisen profiloinnin kannalta olevan oleellista, että profilointi perustui kolmeen erilaiseen tuunaamisen kuvaajaan, ja siksi myös alhaisen reliabiliteetin omaava muuttuja sisällytettiin analyysiin. Lisäksi työn voimavarojen lisäämisen kysymykset olivat mielekkäitä tutkitun ilmiön kannalta sote-alan organisaatiossa. Myös muissa tutkimuksissa on huomattu, että työn voimavarojen lisäämisen mittari on ollut reliabiliteetiltaan hieman matalampi kuin muut työn tuunaamista mittaavat mittarit (esim. Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015).

Tulevissa tutkimuksissa on tarpeen syventää ymmärrystä työn tuunaajista, jotta vastaavaa proaktiivisuutta osataan edistää organisaatioissa. Ensiksi, tästä tutkimuksesta olisi hyvä jatkaa työn tuunaamisen tutkimista samassa organisaatiossa, mutta kvalitatiivisin menetelmin ja yksi ammattiryhmä kerrallaan. Olisi tarpeellista selvittää haastatellen, kuinka eri ammattiryhmien edustajat tuunaavat työtänsä sekä erityisesti sitä, mikä tuunaamista rajoittaa. Tutkimukseessamme havaitsimme esimerkiksi, että passiivisissa tuunaajissa on yliedustettuina sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät. Jotta työn tuunaamista voidaan edistää, täytyy selvittää, miksi huollon ja logistiikan työntekijät eivät voi tai eivät halua tuunata työtään. Toiseksi, työhyvinvoinnin parantamiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi, on keskeistä tutkia tarkemmin aktiivisten tuunaajien emotionaalista uupumusta. On selvitettävä, kuinka

juuri aktiivisten tuunaajien työuupumusta voi ehkäistä. He ovat organisaatioille arvokkaita työntekijöitä, koska motivoituneina ja oma-aloitteisina työntekijöinä he kehittävät organisaation toimintaa. Kolmanneksi, tarvitaan pitkittäistutkimusta työn tuunaamisen vaikutuksista työn merkityksellisyyteen ja työhyvinvointiin sote-alalla. Niin aikaisemmat tutkimukset kuin oma tutkimuksemmekin viittaavat siihen, että työn tuunaaminen on yhteydessä työn merkityksellisyyteen ja työn imuun. Seuraavaksi on selvitettävä, onko kyseessä syy–seuraussuhde. Lisääkö työn tuunaaminen työn merkityksellisyyttä ja työn imua? Myös työn tuunaamisen ja työuupumuksen välisiä syy–seuraussuhteita täytyy tutkia jatkossa, keskittyen yksinomaan sote-alaan. Omassa tutkimuksessamme havaitsimme, että aktiivinen työn tuunaaminen on yhteydessä korkeampaan emotionaaliseen uupumukseen, mikä on ristiriidassa Petroun ym. (2015) ja Timsin ym. (2013) eri toimialoilla toteutettujen pitkittäistutkimusten tulosten kanssa. Niissä työn tuunaamisen havaittiin vähentävän emotionaalista uupumusta.

4.5 Johtopäätökset ja suositukset

Työ terveydenhuollossa on emotionaalisesti vaativaa (ks. katsaus Balch & Shanafelt, 2010). Työntekijöiden täytyy pystyä tekemään eettisesti vaativia päätöksiä ja puhumaan potilaiden ja omaisten kanssa vaikeista asioista. Työssä ollaan tekemisissä elämän ja kuoleman kanssa. Myös työn kognitiiviset vaatimukset ovat viime vuosina nousseet hoitomuotojen ollessa yhä kehittyneempiä ja teknisempiä (Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp, 2015). Liian korkeat emotionaaliset ja kognitiiviset vaatimukset sekä työpaineet voivat terveydenhuoltoalalla vaarantaa työntekijöiden hyvinvoinnin (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Työhyvinvointi vaikuttaa työn laatuun (Christian ym., 2011), ja terveydenhuollossa työn laatu tarkoittaa potilaiden hoidon laatua, mistä syystä terveydenhuollon ammattilaisten työhyvinvoinnin kehittäminen on erityisen tärkeää.

Tutkimuksemme osoitti, että työn tuunaaminen on yksi tapa vaikuttaa sote-alan työntekijöiden hyvinvointiin. Suuressa, suomalaisessa sote-alan organisaatiossa toteutettu tutkimuksemme osoitti aktiivisten työn tuunaajien olevan motivoituneempia kuin muihin työn tuunaamisen profiileihin kuuluvat työntekijät. Aktiiviset tuunaajat kokivat eniten työn merkityksellisyyttä ja työn imua. Työn merkityksellisyyden ja työn imun kokemukset ovat niin yksittäisen työntekijän kuin koko organisaation menestyksen kannalta keskeisiä tekijöitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu muun muassa, että työnsä merkitykselliseksi kokevilla työntekijöillä on muita vähemmän poissaolopäiviä (Steger ym., 2012), ja että organisaatioilla, joissa koetaan paljon työn imua, on tyytyväisemmät asiakkaat (Harter ym., 2002). Näin ollen, kannustamme sote-alan työntekijöitä oman työnsä tuunaamiseen, sekä

organisaatioiden johtoa ja esimiehiä mahdollistamaan sen ja rohkaisemaan siihen. Suosittelemme esimiehiä edistämään työn tuunaamista esimerkiksi keskustelemalla valmennus- ja kehityskeskusteluissa alaistensa kanssa säännöllisesti jokaisen työnkuvasta ja mahdollisuuksista työn tuunaamiseen. Johto voi edistää työn tuunaamista rakentamalla organisaatioon, strategiasta lähtien, psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa kokeileminen on sallittua ja jossa jokainen uskaltaa kysyä neuvoa ja sanoa mielipiteensä.

Johtamisessa on syytä ottaa huomioon tutkimuksemme havainto iän vaikutuksesta työn tuunaamiseen. Tutkimusamme organisaatiossa nuoremmat työntekijät tuunasivat työtään vanhempia enemmän. Aikaisemmissa tutkimuksissa työn motiivien on osoitettu muuttuvan iän myötä (Kooij ym., 2011), ja erilaiset motiivit on yhdistetty erityyppisiin työn tuunaamisen muotoihin (Kooij ym., 2017). Keskustellessa työn tuunaamisesta alaisten kanssa on näin ollen syytä keskustella myös siitä, mikä kutakin omassa työssä motivoi.

Työn tuunaamista voi myös opettaa työntekijöille. Gordon ym. (2018) tutkivat työn tuunaamisen lisäämiseen suunnitellun yksilötason intervention tehokkuutta terveydenhuoltoalan organisaatiossa Hollannissa. Interventio oli kolmen tunnin työpaja, jossa opetettiin työntekijöille keinoja tuunata omaa työtä, esimerkiksi lisäämällä työn voimavaroja tai vaatimuksia. Lisäksi osallistujat jakoivat aikaisempia, onnistuneita kokemuksiaan työn tuunaamisesta ja tekivät henkilökohtaisen työn tuunaamisen suunnitelman. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että intervention seurauksena siihen osallistuneet terveydenhuoltoalan ammattilaiset muokkasivat työtään enemmän kuin kontrolliryhmään kuuluneet työntekijät. Lisäksi työn tuunaamista opiskelleiden työntekijöiden hyvinvoinnissa ja työssä suoriutumisessa havaittiin positiivisia muutoksia.

Pyrittäessä edistämään työn tuunaamista on työntekijöiden psyykkistä kuormittumista kuitenkin seurattava entistä tarkemmin. Tutkimuksemme nimittäin osoitti, että aktiiviset tuunaajat kokivat eniten emotionaalista uupumusta. Vaikka työuupumusmittarin keskimääräinen pistemäärä ei aktiivisilla tuunaajilla ollut huolestuttavan korkea, on syytä pohtia, miksi emotionaalinen uupumus oli juuri aktiivisilla tuunaajilla korkeammalla tasolla. Onko niin, että osalla työntekijöistä on työssään enemmän emotionaalisesti uuvuttavia tekijöitä, ja nuo uuvuttavat tekijät ajavat työntekijät tuunaamaan työtänsä keskimääräistä enemmän? Vai onko niin, että aktiiviset tuunaajat ottavat niin paljon lisätehtäviä, että tehtävien määrä – olkoonkin kuinka mielenkiintoisia – vähitellen uuvuttaa aktiiviset tuunaajat?

Kaiken kaikkiaan voimme kuitenkin todeta oman tutkimuksemme ja aikaisemman tutkimuksen perusteella työn tuunaamisen edistämisen olevan sote-alan organisaatioille hyvä apu työntekijöiden psyykkisen työkyvyn johtamiseen. TV-TV-mallin mukaisesti työn vaatimusten ja työntekijöiden käytössä olevien voimavarojen välinen tasapaino paranee, kun työnantaja edistää työn tuunaamista (Tims & Bakker, 2010). Tällöin työnantaja tukee myös työntekijöidensä psykologisten perustarpeiden täytymistä (Deci & Ryan, 2000; Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaaminen on työntekijälähtöistä ja

siten lisää työntekijän *omaehtoisuuden* kokemuksia. *Kyvykkyyden* kokemukset lisääntyvät työn voimavarojen lisääntyessä, ja *yhteisöllisyyden* kokemukset työntekijöiden kysyessä useammin neuvoja toisiltaan ja esimiehiltään – heidän ollessa enemmän yhteydessä toisiinsa.

LÄHDELUETTELO

- Altun, İ. (2002). Burnout and nurses' personal and professional values. *Nursing Ethics*, 9(3), 269–278. <https://doi:10.1191/0969733002ne509oa>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., Mckee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi:10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi:10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi:10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. Teoksessa S. P. Shohov (toim.), *Advances in Psychology Research*, 25 (s.13–30). New York: Nova Science.
- Balch, C. M., & Shanafelt, T. (2010). Combating stress and burnout in surgical practice: A review. *Advances in Surgery*, 44(3), 29–47. <https://doi:10.1016/j.thorsurg.2011.05.004>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2008). Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994. <https://doi:10.1287/orsc.1090.0497>
- Bergman, L. R., Magnusson, D., & El-Khoury, B. M. (2003). *Studying individual development in an interindividual context: A person-oriented approach*. New York: Erlbaum.
- Blumenberg, C. & Barros, A. (2018). Response rate differences between web and alternative data collection methods for public health research: A systematic review of the literature. *International Journal of Public Health*, 63(6), 765–773. <https://doi:10.1007/s00038-018-1108-4>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi:10.1037/0021-9010.85.1.65>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi:10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(2), 209–234. <https://doi:10.1111/joop.12196>
- Feldt, T., Rantanen, J., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Huhtala, M., Pihlajasaari, P. & Kinnunen, U. (2014). The 9-item Bergen Burnout Inventory: Factorial validity across organizations and measurements of longitudinal data. *Industrial health, 52*(2), 102–112. <https://doi:10.2486/indhealth.2013-0059>
- Fried, Y., Grant, A. M., Levi, A. S., Hadani, M., & Slowik, L. H. (2007). Job design in temporal context: A career dynamics perspective. *Journal of Organizational Behavior, 28*(7), 911–927. <https://doi:10.1002/job.486>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology, 14*(4), 192–202. <https://doi:10.1027/1866-5888/a000138>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*(C), 98–114. <https://doi:10.1016/j.jvb.2017.07.002>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi:10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301. <https://doi:10.1037/ocp0000081>
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96(C), 11–20. <https://doi:10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The Structure of the Meaning of Work: A Relative Stability Amidst Change. *Human Relations*, 55(6), 639–667. <https://doi:10.1177/0018726702556002>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi:10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kooij, D. T. A. M., de Lange, A.H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4–15. <https://doi:10.1080/1359432X.2016.1209489>
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971–981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, E., Joensuu, M., & Ruottu, T. (2016). Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. *Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2016:68*. Helsinki:

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. [viitattu 7.10.2019]. Haettu osoitteesta: [http://urn.fi/URN:ISBN: 978-952-00-3851-9](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9)

Maslach, C. Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27(2), 123–140. <https://doi.org/10.1177/014920630102700201>

Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

Petrou, P., Bakker, A. B., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implication for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Teoksessa K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (toim.), *Positive organizational scholarship* (s. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler.

Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 31(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burnout Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 84*, 635–645. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. <https://doi:10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validations across five countries. *European Journal of Psychological Assessment, 35*(4), 577–591. <https://doi:10.1027/1015-5759/a000430>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322–337. <https://doi:10.1177/1069072711436160>
- Tervahauta, M. (2019). *THL: Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmistelua on jatkettava*. [Tiedote]. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 7.10.2019]. Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/-/thl-sosiaali-ja-terveydenhuollon-uudistuksen-valmistelua-on-jatkettava>
- Tilmans, L., & Gunderman, R. B. (2017). Meaningful Work. *Journal of the American College of Radiology, 14*(12), 1641–1643. <https://doi:10.1016/j.jacr.2017.05.019>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9. <https://doi:10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240. <https://doi:10.1037/a0032141>
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 7*(2), 231–248. <https://doi:10.1108/17465641211253110>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi:10.2307/259118>