

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Luhtinen, Vilma; Immonen, Anu; Mäkikangas, Anne; Huhtala, Mari; Feldt, Taru

**Title:** Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa : yhteydet työhyvinvointiin

**Year:** 2021

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2021 Työelämän tutkimus

**Rights:** CC BY-NC-ND 4.0

**Rights url:** <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Please cite the original version:**

Luhtinen, V., Immonen, A., Mäkikangas, A., Huhtala, M., & Feldt, T. (2021). Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa : yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 19(2), 197-221. <https://doi.org/10.37455/tt.99646>

---

**Vilma Luhtinen, Anu Immonen, Anne Mäkikangas,  
Mari Huhtala & Taru Feldt**

# **Työn tuunaamisen profiilit sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa: yhteydet työhyvinvointiin**

---

## **Tiivistelmä**

Työn tuunaaminen on oma-aloitteista työn kehittämistä työn voimavaroja ja vaatimuksia muokkaamalla. Tutkimme, millaisia tuunausprofiileja voidaan löytää kolmesta erilaisesta tuunaustavasta, jotka olivat työn voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen ja työn vaatimusten optimoiminen. Selvitimme myös, miten työhyvinvointi vaihtelee profiileissa. Sähköiseen kyselyyn osallistui 1 024 sosiaali- ja terveysalan organisaation työntekijää. K-keskiarvojen klusterianalyysin avulla tunnistimme neljä työn tuunaamisen profiilia: *aktiiviset tuunaajat* (19 %, monipuolinen tuunaaminen), *optimoivat tuunaajat* (21 %, työn vaatimusten optimointi), *passiiviset tuunaajat* (27 %, keskimääräistä vähemmän tuunausta) ja *keskiverrot tuunaajat* (34 %, keskimääräisesti tuunauksen eri tapoja). Moniulotteinen kovarianssianalyysi osoitti, että aktiiviset tuunaajat kokivat eniten työn imua ja työn merkityksellisyyttä. Passiiviset tuunaajat kokivat niitä vähiten. Aktiivisilla tuunaajilla ja optimoivilla tuunaajilla oli hieman muita profiileja enemmän emotionaalista uupumusta. Nuoremmat työntekijät olivat vanhempia työntekijöitä aktiivisempia työn tuunaajia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sote-alalla kannattaa edistää työn tuunaamisen tapoja, sillä monipuolinen työn tuunaaminen oli yhteydessä erityisesti työn imuun ja työn merkityksellisyyteen.

## Johdanto

Nykypäivän kiihtyvässä työelämässä tarvitaan yhä aktiivisempia ja oma-aloitteisempia työntekijöitä (Kubicek ym. 2015; Stenman ym. 2020). Tästä huolimatta työelämän tutkimus on aiemmin keskittynyt tarkastelemaan työntekijöitä ylhäältä alas suuntautuvan johtamisen kohteena, ja vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana on alettu tutkia työntekijän roolia oman työnsä aktiivisessa muokkaamisessa. Työn tuunaus (*job crafting*) on työntekijälähtöistä työn kehittämistä tavoitteena saada työ vastaamaan työntekijän omia henkilökohtaisia kykyjä ja toiveita (Hakanen 2014; Tims & Bakker 2010). Työnsä tuunaajat voivat olla organisaatioille erityisen tärkeä voimavara, koska he kehittävät organisaation toimintaa (Wrzesniewski & Dutton 2001) ja ratkovat organisaatiossa esiintyviä ongelmia (Tims & Bakker 2010). Tuunaajat voivat hyvin myös omassa työssään, koska työn tuunaamisen on havaittu lisäävän työn imua, parantavan työssä suoriutumista sekä vähentävän työuupumusta (Mäkikangas 2020; Seppälä & Hakanen 2017).

Organisaatiot ja niiden johto tarvitsevat tietoa siitä, millaisia tuunaajia työntekijöiden parista löytyy ja millaisia hyötyjä työn tuunaamisesta voi olla. Tämä tieto voi auttaa organisaatioita kannustamaan ja tukemaan erilaisia työntekijöitä työnsä tuunaamisessa, mikä voi lisätä heidän oma-aloitteisuuttaan. Aiempi tutkimus on kuitenkin keskittynyt pitkälti yksittäisiin työn tuunaamisen tapoihin (esim. Demerouti ym. 2015; Petrou ym. 2015) erilaisten yhdistelmien sijaan. Tutkimuksemme tarkastelee työn tuunaamista erityisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (sote), joka on Suomessa kovien muutospainneiden alla. Suunnitteilla oleva sote-uudistus, siihen liittyvä yhteiskunnan ja organisaatioiden tasolla tapahtuva kehitystyö ja muutoksiin sopeutuminen vaativat työntekijöiltä oma-aloitteisuutta (Lammin-takanen ym. 2016). Tutkimuksemme tavoitteena on tarkastella, millaisia työn tuunaamisen tapoja sairaanhoitopiirin henkilöstöllä on. Selvitämme henkilökeskeisellä tutkimusotteella (Bergman ym. 2003), millaisia tuunaamisen profiileja heidän joukostaan on löydettävissä. Toisena tavoitteenamme on selvittää, kuinka työhyvinvointi vaihtelee näissä työn tuunaajien profiileissa.

## *Työn tuunaamisen käsite ja teoreettinen malli*

Työn tuunaaminen on työntekijän oma-aloitteista työn kehittämistä (Tims & Bakker 2010), joka voi olla hyvin pieniäkin tekoja (Wrzesniewski & Dutton 2001). Sote-organisaatioissa sairaalasiivooja voi esimerkiksi tuunata työtään alkamalla kysellä potilaiden kuulumisia siivotessaan, sairaanhoitaja tuomalla enemmän omia havaintojaan esiin lääkärinkierrolla tai lääkäri lisäämällä päiväänsä mikrotaukoja, jotka auttavat palautumaan työn kuormittavuudesta. Työn tuunaamiselle on kaksi määritelmää, jotka eroavat toisistaan tuunaamisen sisällön ja syiden suhteen (ks. meta-analyysi, Zhang & Parker 2019). Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) alkuperäisen rooliperustaisen määritelmän mukaan työn tuunaaminen on työtehtävien määrän tai suorittamistavan muokkaamista tai omien ajattelutapojen tai vuorovaikutussuhteiden muokkaamista, minkä tavoitteena on lisätä työn merkityksellisyyttä ja edistää työidentiteettiä (Zhang & Parker 2019). Timsin ja Bakkerin (2010) voimavaraperustainen työn tuunauksen määritelmä keskittyy työn muokkaamisen käytännön tapoihin, mikä voi tarkoittaa työn voimavarojen lisäämistä, työn vaatimusten lisäämistä tai työn vaatimusten vähentämistä. Tavoitteena on tasapainottaa työn voimavaroja ja vaatimuksia, jotta työ sopisi työntekijälle mahdollisimman hyvin (Zhang & Parker 2019). Tutkimuksemme pohjautuu Timsin ja Bakkerin (2010) määritelmään tuunaamisesta, koska se sisältää tutkimuksemme kannalta keskeisen näkökulman tuunaamisen merkityksestä työhyvinvoinnille (Mäkikangas 2020).

Tims ja Bakker (2010) yhdistivät työn tuunaamisen *työn vaatimusten ja työn voimavarojen (TV-TV) malliin (Job Demands-Resources model, JD-R)*, jota on laajalti käytetty selittämään työuupumuksen ja työhyvinvoinnin kehityskulkuja (Bakker & Demerouti 2017). *Työn vaatimukset* viittaavat työn piirteisiin, joiden kohtaaminen vaatii ponnisteluja ja jotka liiallisina kuluttavat voimavaroja (esim. työtehtävien määrä ja aikapaineet). *Työn voimavaroilla* tarkoitetaan työolosuhteita, jotka auttavat työntekijää vastaamaan työn vaatimuksiin ja jotka tarjoavat mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen (esim. esimiehen tuki ja kouluttautumismahdollisuudet). Kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän voimavarat, työntekijä uupuu ja työssä suoriutuminen heikkenee. Kun voimavaroja on riittävästi, työntekijä pystyy vastaamaan työn vaatimuksiin.

Tutkimme työntekijän oma-aloitteista työn tuunaamista kolmen tuunaustavan avulla. Näistä ensimmäinen on *työn voimavarojen lisääminen* (Tims & Bakker 2010),

joka voi olla joko rakenteellisten (esim. autonomia ja vaihtelu työssä) tai sosiaalisten (esim. kollegoiden tuki ja palaute) voimavarojen lisäämistä (Tims ym. 2013). Riittävät voimavarat tukevat työntekijän omaa hyvinvointia (Bakker ym. 2005), ja ne voivat johtaa parempaan suoriutumiseen työssä (Bakker & Demerouti 2007). Toinen työn tuunaustapa on *työn vaatimusten lisääminen* (Tims & Bakker 2010). Työntekijä voi lisätä työn vaatimuksia oma-aloitteisesti esimerkiksi pyytämällä päästä mukaan uuteen, mielenkiintoiseen projektiin. Tällaiset mielekkäät haasteet lisäävät työntekijän työtyytyväisyyttä (Cavanaugh ym. 2000). Nämä tuunaustavat ovat niin kutsuttuja lähestymistyyppisiä tuunaustapoja. Lähestymistyyppisessä tuunaamisessa työntekijä pyrkii lisäämään työn voimavaroja ja haasteita ja saavuttamaan työhön liittyviä tavoitteita (Zhang & Parker 2019). Aiemmissä tutkimuksissa työn vaatimusten ja voimavarojen lisäämisen on havaittu olevan yhteydessä toisiinsa: kun työntekijä lisää työnsä voimavaroja, hän myös lisää työnsä vaatimuksia (Petrou ym. 2012). Kolmas tuunaustapa on *työn vaatimusten optimointi* (Demerouti & Peeters 2018). Työntekijä voi optimoida työn vaatimuksia yksinkertaistamalla prosesseja tai muokkaamalla prosessien suorittamisen mahdollisimman tehokkaaksi. Tällaista työn tuunaamista on esimerkiksi makron luominen taulukkolaskentaohjelmassa tehtävien automatisoimiseksi. Tästä tuunaustavasta on kertynyt vasta vähän tutkimustietoa, ja se on kirjallisuudessa nimetty sekä lähestymistyyppiseksi (Zhang & Parker 2019) että välttämistyyppiseksi työn tuunaamiseksi (Demerouti & Peeters 2018). Välttämistyyppisessä tuunaamisessa työntekijä vähentää työnsä vaatimuksia, työn kuormittavuutta ja työtehtävien määrää (Zhang & Parker 2019). Tutkimuksemme tuottaa uutta tietoa tästä tuunaustavasta.

Profiloimme tutkimuksessamme sote-alan organisaation työntekijöitä heidän käyttämiensä tuunaustapojensa mukaan. Lisäksi tutkimme, miten työntekijöiden taustatekijät ovat yhteydessä erilaisiin tuunaustapojen profiileihin. Aikaisemmissa tutkimuksissa iän, sukupuolen ja ammattiin liittyvien tekijöiden, kuten koulutuksen ja työn autonomian määrän, on havaittu olevan yhteydessä työn tuunaamiseen (ks. meta-analyysit, Lichtenthaler & Fischbach 2019; Rudolph ym. 2017). Aikaisemmin työntekijöitä on profiloitu tuunaustapojen mukaan henkilökeskeisellä tutkimusotteella ainoastaan Mäkikankaan (2018) tutkimuksessa, jossa tutkittiin päiväkirjamenetelmällä eri kuntoutuskeskusten kuntoutustyöntekijöiden työn tuunaamista. Tutkimuksessa tunnistettiin kaksi päiväkohtaista tuunausprofiilia. Ensimmäiseen profiiliin kuuluivat paljon työtään tuunaavat työntekijät, jotka käyttivät kaikkia työn

tuunaamistapoja (työn rakenteellisten ja sosiaalisten voimavarojen lisäämistä, työn vaatimusten lisäämistä sekä työn vaatimusten vähentämistä). Toiseen profiiliin kuuluivat työntekijät, jotka käyttivät vain yhtä työn tuunaamistapaa, työn vaatimusten vähentämistä, ja sitäkin vain vähän. Nämä tulokset kuvasivat kuitenkin vain pientä otosta kuntoutustyöntekijöistä (n = 131) ja tämän yhden ammattiryhmän toimintaa päivätasolla. Erilaisista työn tuunaamisen tavoista tarvitaan siis vielä laajempaa ymmärrystä eri aloilla ja isommilla aineistoilla tutkittuna.

### *Työn tuunaamisen yhteydet työhyvinvointiin*

Tutkimuksessamme selvitämme, kuinka erilaiset työn tuunaamisen profiilit kytkeytyvät sote-alan työntekijöiden eudaimoniseen sekä tunneperäiseen työhyvinvointiin. Eudaimoninen työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän omaa arviota kyvyttään toimia ja kehittyä työssään (Bartels ym. 2019), ja tarkastelemme sitä tutkimuksessamme työn merkityksellisyyden kautta (Brown & Lent 2016). Tunneperäinen työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän tunnetiloja ja kokemuksia, joita tutkimme työn imun ja työuupumuksen kuvaajilla (Allan ym. 2019).

*Työn merkityksellisyydellä* tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä olevan tarkoituksellista ja merkittävää ja sillä on hänelle tunnearvoa (Pratt & Ashforth 2003; Steger ym. 2012). Merkityksellisyys voi perustua esimerkiksi työn ominaisuuksiin tai sen tavoitteisiin (Pratt & Ashforth 2003). Tutkimuksissa on ilmennyt, että työn merkityksellisyyden kokemukset ovat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin (Arnold ym. 2007) sekä työn tärkeyteen, sillä työtään merkityksellisenä pitävät henkilöt pitävät työtään myös tärkeämpänä ja keskeisempänä kuin muut (Harpaz & Fu 2002). Työn tuunaus ja merkityksellisyys ovat molemmat vielä suhteellisen uusia tutkimusaiheita, joten niiden yhteyksiä on tutkittu vasta vähän. Vuori ja kumppanit (2012) havaitsivat kuitenkin, että työntekijät, jotka tuunasivat työtään lisäämällä työnsä myönteisiä puolia (esimerkiksi kehittämällä omaa osaamistaan), kokivat työnsä merkitykselliseksi. Sote-alalta vastaavaa tutkimusta ei ole tehty, joten tutkimuksemme tuo tärkeää uutta tietoa työn merkityksellisyyden ja työn tuunaamisen välisistä yhteyksistä tässä haastavassa työympäristössä.

*Työn imu* kuvaa työntekijän innostuneisuutta, energisyyttä ja tehokkuutta työssä (Schaufeli ym. 2002). Työn imu on suhteellisen pysyvä työhyvinvoinnin tila, jota leimaa sitoutuneisuus sekä myönteinen asenne työtä kohtaan. Työn imulla on yhteys

lukuisiin merkittäviin hyvän työelämän tekijöihin, kuten työssä suoriutumiseen ja myönteisen ilmapiirin luomiseen työpaikalla (Christian ym. 2011). Lisäksi työn imu lisää työtyytyväisyyttä sekä vähentää työstressin, työuupumuksen ja masennuksen kokemuksia (Schaufeli ym. 2019). Organisaatiotasolla työn imun on havaittu olevan yhteydessä muun muassa yrityksen kannattavuuteen ja tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä työturvallisuuteen (ks. meta-analyysi, Harter ym. 2002). Lähestymistyyppisten työn tuunaustapojen on havaittu lisäävän työn imun kokemuksia, kun taas välttämistyyppiset tuunaustavat voivat vähentää työn imua (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach 2019).

Työuupumus koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat emotionaalinen uupumus, kyynistyminen sekä ammatillisen itsetunnon lasku (Maslach ym. 2001; ks. myös Mäkikangas & Hakanen 2017). Keskityimme tutkimuksessamme emotionaaliseen uupumukseen ja kyynistymiseen, joita pidetään yleisesti työuupumuksen ydinulottuvuuksina (Mäkikangas & Hakanen 2017). Emotionaalinen uupumus tarkoittaa työntekijän tuntemusta, että hän on kuluttanut loppuun henkiset ja fyysiset voimavaransa. Kyynistyminen on työuupumuksen kognitiivinen ulottuvuus, johon liittyy kielteisiä tunteita työn eri osa-alueita kohtaan. Työuupumuksen on todettu johtavan erilaisiin terveyshaittoihin, kuten sepelvaltimotautiin, tyypin 2 diabetekseen sekä masennusoireisiin; näiden lisäksi työuupumus voi lisätä riskiä sairaspöissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeeseen (ks. meta-analyysi, Ahola ym. 2017). Lähestymistyyppisten työn tuunaustapojen on havaittu olevan yhteydessä matalaan työuupumukseen, kun taas välttämistyyppiset tuunaustavat ovat yhteydessä korkeaan työuupumukseen (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach 2019). Lisäksi on havaittu, että työn vaatimusten lisääminen voi johtaa aiempaa vähäisempään emotionaaliseen uupumukseen ja vähäisempään kyynistymiseen (Tims ym. 2013).

### *Tutkimuksen tavoitteet*

Tavoitteenamme on profiloida yhden sote-alan organisaation henkilöstöä työn tuunaamisen tapojen mukaan. Lisäksi selvitämme, ovatko eri profiileihin luokitellut työntekijät taustatekijöiltään erilaisia. Lopuksi tutkimme, kuinka työn tuunaamisen profiileiltaan erilaiset työntekijät eroavat toisistaan työhyvinvointinsa suhteen. Tutkimuskysymyksemme ja hypoteesimme ovat seuraavat:

1. Millaisia profiileja työn tuunaamisen osa-alueista (työn voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen ja työn vaatimusten optimointi) voidaan tunnistaa sote-alan organisaation työntekijöillä?  
H1. Oletamme, että aineistosta löytyy ainakin kaksi tuunausryhmää: aktiiviset, jotka hyödyntävät kaikkia tutkittuja tuunaustapoja, ja passiiviset, jotka hyödyntävät vähän tai ei lainkaan tutkittuja työn tuunaustapoja.
2. Millaisia eri työn tuunaamisen profiilien työntekijät ovat taustatekijöiltään (sukupuoli, ikä ja ammattiryhmä)?
3. Miten työn tuunaamisen eri profiileihin luokitellut työntekijät eroavat toisistaan työn merkityksellisyyden, työn imun ja työuupumuksen suhteen?  
H2. Työtään paljon tuunaavat työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi (H2a) sekä kokevat enemmän työn imua (H2b) ja vähemmän työuupumusta (H2c) kuin työtään vähän tuunaavat.

## Menetelmät

### *Aineiston keruu ja tutkittavat henkilöt*

Tutkimuksen kohteena oli suuren sairaanhoitopiirin koko henkilöstö. Aineisto kerättiin syys-lokakuussa 2019 lähettämällä sähköinen kysely koko organisaation henkilöstölle, yhteensä 3 748 työntekijälle, joista 1 024 vastasi kyselyyn (vastausprosentti 27 %). Tutkimukseemme osallistuneista naisia oli 85 prosenttia (n = 868), joten sukupuolijakauma vastasi hyvin koko henkilöstön sukupuolijakaumaa organisaatiossa (83 % naisia). Tutkitut jakautuivat eri ikäluokkiin seuraavasti: 1) korkeintaan 30-vuotiaat (n = 123, 12 %), 2) 31–40-vuotiaat (n = 234, 23 %), 3) 41–50-vuotiaat (n = 254, 25 %), 4) yli 50-vuotiaat (n = 397, 39 %). He edustivat iältään melko hyvin koko organisaatiota, jossa noin puolet (52 %) työntekijöistä oli yli 45-vuotiaita. Tutkitut jakautuivat viiteen ammattiryhmään: 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, sihteerit/assistentit, tietotyön asiantuntijat, ihmisiin liittyvä asiantuntijatyö ja



johtajat/esimiehet) (n = 135, 13 %). Ammattinimikkeensä jätti ilmoittamatta 107 vastaajaa (10 %).

### Kysely

Työn tuunaamista arvioitiin 12-osioisella kysymyssarjalla, joka oli koostettu osasta Petroun ja kumppaneiden (2012) käyttämää kyselyä sekä osasta Demeroutin ja Peetersin (2018) kehittämää kyselyä. Työn voimavarojen lisäämistä mittasi kyselyssä neljä osiota (esim. ”pyydän neuvoja työtovereiltani”, ”pyydän muilta palautetta siitä, miten suoriudun työssä”; Petrou ym. 2012), työn vaatimusten lisäämistä kolme osiota (esim. ”pyydän vastuullisempia tehtäviä”, ”pyydän lisää työtehtäviä, jos saan työni tehdyksi”; Petrou ym. 2012) ja työn vaatimusten optimointia viisi osiota (esim. ”yksinkertaistan työmenetelmiä tai -käytäntöjä, jotta työni helpottuisi”, ”keksin ratkaisuja, joiden avulla saan työni tehdyksi helpommin”; Demerouti & Peeters 2018). Osioihin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työn tuunaamisen summamuuttujissa korkeat pistemäärät kuvaavat usein toistuvaa työn tuunaamista.

*Työn merkityksellisyyttä* arvioitiin Work and Meaning Inventory -kyselyn positiivisen merkityksellisyyden ulottuvuudella, jonka on todettu olevan ilmiön kannalta keskeisin (Steger ym. 2012). Väittämiä oli neljä (esim. ”olen löytänyt merkityksellisen uran”), joihin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työn merkityksellisyyden summamuuttujissa korkeat pistemäärät kuvaavat korkeaa työn merkityksellisyyttä. -

*Työn imua* arvioitiin 3-osioisella Ultra-short Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) -kysymyssarjalla (Schaufeli ym. 2019; ks. myös Seppälä ym. 2009). UWES-3 sisältää yhden väittämän jokaisesta työn imun ulottuvuudesta: tarmokkuus (”tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni”), omistautuminen (”olen innostunut työstäni”) sekä uppoutuminen (”olen täysin uppoutunut työhöni”). Näihin vastattiin asteikolla 1 (ei koskaan) – 7 (päivittäin). Työn imua kuvaavassa summamuuttujassa korkea pistemäärä viittaa usein toistuviin työn imun kokemuksiin.

*Työuupumusta* arvioitiin osalla lyhennetystä Bergen Burnout Indicator (BBI-9) -kyselystä (Salmela-Aro ym. 2011; ks. myös Feldt ym. 2014). Emotionaalista uupumusta mitattiin kolmella osiolla (esim. ”tunnen hukkuvani työhön”) ja kyynistymistä samoin kolmella osiolla (esim. ”minusta tuntuu, että minulla on työssäni yhä vähemmän annettavaa”). Väittämiin vastattiin asteikolla 1 (täysin eri mieltä)

– 6 (täysin samaa mieltä). Työuupumuksen summamuuttujissa korkeat pistemäärät viittaavat korkeaan työuupumukseen.

*Taustamuuttujat* olivat sukupuoli (1 = nainen, 2 = mies), ikä (1 = korkeintaan 30-vuotiaat, 2 = 31–40-vuotiaat, 3 = 41–50-vuotiaat, 4 = yli 50-vuotiaat) ja ammatti-ryhmä (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 on esitetty taulukossa 1 ja korrelaatiot taulukossa 2.

**Taulukko 1. Muodostettujen summamuuttujien osiot, vaihteluvälit, keskiarvot (*ka*), keskihajonnat (*kh*) ja reliabiliteetit (Cronbach  $\alpha$ )**

Summamuuttuja	Osioiden lkm	Vaihteluväli	<i>ka</i>	<i>kh</i>	Cronbach $\alpha$
<b>Työn tuunaaminen</b>					
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
<b>Työn merkityksellisyys</b>					
	4	1–5	3.92	0.83	.89
<b>Työn imu</b>					
	3	1–7	5.57	1.25	.82
<b>Työuupumus</b>					
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 <sup>1</sup>	-.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***

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

<sup>1</sup> 4-luokkainen muuttuja

Teimme tilastolliset analyysit IBM SPSS Statistics 24 -ohjelmalla. Käytimme klusterianalyysia ryhmittelemään työntekijät eri profiileihin eli työn tuunaamisen suhteen keskenään samankaltaisiin ryhmiin. Profiilien välisiä eroja sukupuolen, iän ja ammattiryhmän suhteen tutkimme ristiintaulukoinnilla ja  $\chi^2$ -testillä. Mukautettujen standardoitujen jäännösten perusteella tarkastelimme, missä profiileissa oli yli- tai aliedustusta taustamuuttujien mukaan. Profiilien välisiä eroja työn merkityksellisyydessä, työn imussa ja työuupumuksessa tutkimme moniulotteisella kovarianssianalyysillä (MANCOVA), jossa kontrolloimme taustamuuttujat (sukupuoli, ikä ja ammattiryhmä).

## Tulokset

### 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 eroaviin työn tuunaamisen profiileihin. Varianssianalyysi osoitti, että työn tuunaamisen kolme eri tapaa erosivat profiilien kesken tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $p < .001$ , ks. taulukko 3). Työntekijät jakautuivat näihin neljään profiiliin lukumäärältään melko tasaisesti. Valitsimme tämän neljän profiilin mallin jatkoanalyysia varten.

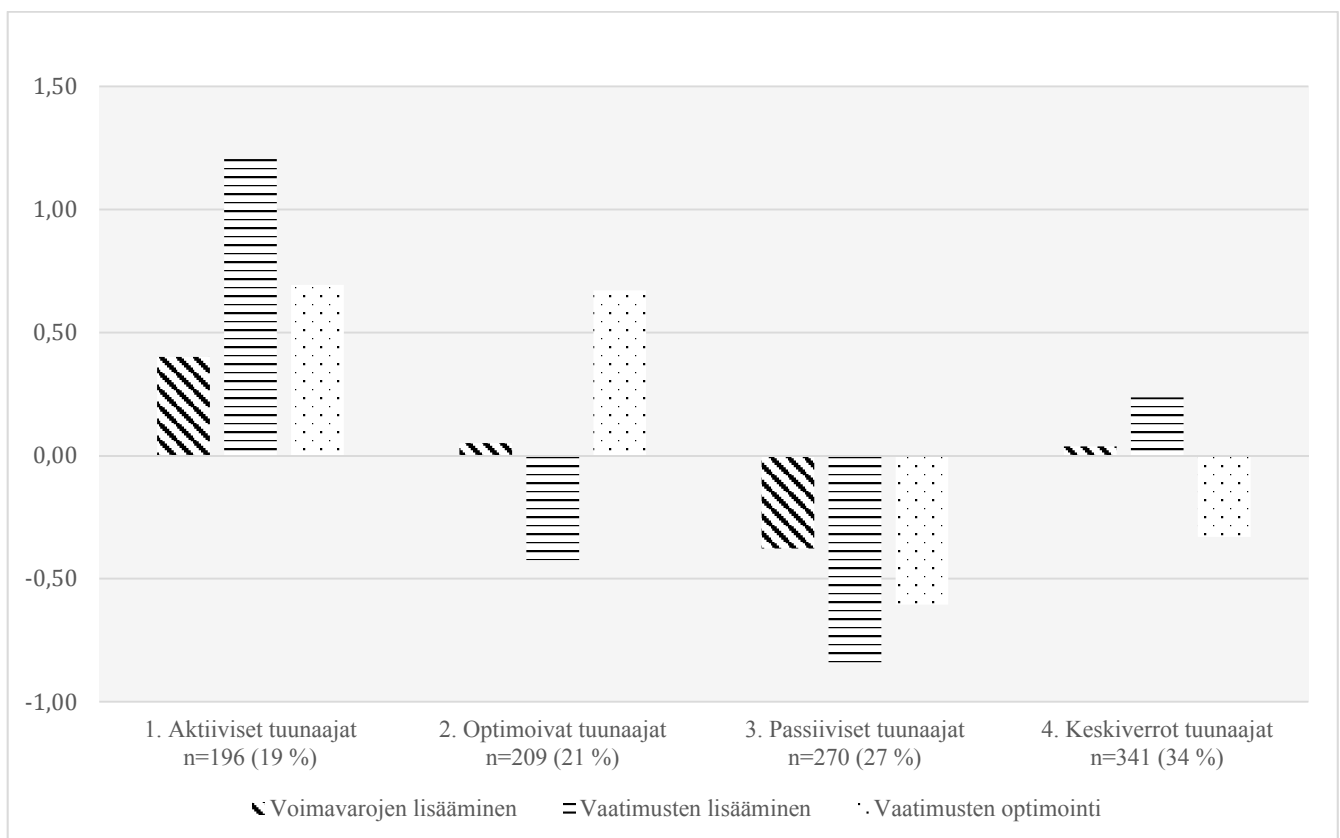
**Taulukko 3. Työn tuunaamisen eri tapojen väliset erot työn tuunaamisen profiileissa, neljän klusterin ratkaisussa (ANOVA)**

Muuttuja	Profiili								F-testi	df1, df2	Parittaiset vertailut <sup>1</sup>
	1. Aktiiviset tuunaajat (n = 196)		2. Optimoivat tuunaajat (n = 270)		3. Passiiviset tuunaajat (n = 270)		4. Keskiarrot tuunaajat (n = 341)				
	ka	kh	ka	kh	ka	kh	ka	kh			
Voimavarojen lisääminen	3.82	.55	3.74	.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

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

<sup>1</sup> Dunnett T3 parittaiset vertailut -testi

Kuviossa 1 on esitetty, kuinka paljon eri profiileihin kuuluvat työntekijät tuunasivat työtänsä verrattuna koko tutkitun joukon standardoituun keskiarvoon. Ensimmäisen profiilin työntekijät tuunasivat työtään kaikilla tavoilla keskimääräistä enemmän – lisäämällä työn voimavaroja, lisäämällä työn vaatimuksia sekä optimoimalla työn vaatimuksia. Nimesimme profiilin *aktiivisiksi tuunaajiksi* (n = 196, 19 %). Toisen profiiliin työntekijät lisäsivät työn voimavaroja yhtä paljon kuin muut työntekijät keskimäärin, mutta työn vaatimuksia he lisäsivät keskimääräistä vähemmän ja optimoivat niitä keskimääräistä enemmän. Nimesimme profiilin *optimoiviksi tuunaajiksi* (n = 209, 21 %). Kolmannen profiilin työntekijät tuunasivat työtään kaikilla tavoilla keskimääräistä vähemmän. Nimesimme profiilin *passiivisiksi tuunaajiksi* (n = 270, 27 %). Neljännen ja suurimman profiilin työntekijät tuunasivat työtänsä kaikilla eri tavoilla keskimääräisesti. Tälle profiilille annoimme nimen *keskiverrot tuunaajat* (n = 341, 34 %).



**Kuvio 1. Työn tuunaamisen profiilit: Profiilien erot suhteutettuna standardoitujen pistemäärien keskiarvoon työn tuunaamisen eri ulottuvuuksissa (k-keskiarvojen klusterianalyysi)**

### *Työn tuunausprofiilien erot taustatekijöiden suhteen*

Ristiintaulukointi ja  $\chi^2$ -testi osoittivat, että profiileissa ei ollut sukupuolen ( $\chi^2 (3) = 5.779$ ;  $p > .05$ ) mukaan merkitseviä eroja. Eri ikäryhmät olivat kuitenkin profiileissa eri tavalla edustettuina ( $\chi^2 (9) = 60.356$ ;  $p < .001$ ). Aktiivisten tuunaajien ryhmässä olivat aliedustettuina yli 50-vuotiaat (11 % ikäryhmästä) ja yliedustettuina korkeintaan 30-vuotiaat (30 % ikäryhmästä). Passiivisten tuunaajien ryhmässä aliedustettuja olivat korkeintaan 30-vuotiaat (19 % ikäryhmästä) sekä 31–40-vuotiaat (17 % ikäryhmästä) ja yliedustettuina yli 50-vuotiaat (36 % ikäryhmästä). Keskivertojen tuunaajien ryhmässä olivat yliedustettuina 31–40-vuotiaat (40 % ikäryhmästä).

Profiileissa oli lisäksi merkitseviä eroja ammattiryhmien ( $\chi^2 (12) = 41.681$ ;  $p < .001$ ) mukaan. Optimoivien tuunaajien ryhmässä yliedustettuina olivat ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt (34 % ammattiryhmästä) ja aliedustettuina hoitajat (17 % ammattiryhmästä). Passiivisten tuunaajien ryhmässä yliedustettuina olivat muut potilastyötä tekevät työntekijät (36 % ammattiryhmästä) sekä sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät (43 % ammattiryhmästä). Aliedustettuina passiivisten tuunaajien ryhmässä olivat ei-potilastyötä tekevät toimihenkilöt (19 % ammattiryhmästä). Keskivertojen tuunaajien ryhmässä yliedustettuina olivat hoitajat (38 % ammattiryhmästä) ja aliedustettuina sairaalan huollon ja logistiikan työntekijät (38 % ammattiryhmästä).

### *Työhyvinvointi työn tuunaamisen eri profiileissa*

Profiilit erosivat toisistaan työhyvinvoinnin suhteen (taulukko 4). Parittaiset vertailut osoittivat, että aktiiviset tuunaajat kokivat työnsä merkityksellisemmäksi kuin passiiviset tuunaajat, jotka kokivat vähiten työn merkityksellisyyttä. Aktiiviset tuunaajat raportoivat eniten työn imua, ja erot kaikkiin muihin tuunaamisen ryhmiin olivat tilastollisesti merkitseviä. Passiiviset tuunaajat raportoivat vähiten työn imua ja erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskiverroista tuunaajista. Aktiiviset tuunaajat ja optimoivat tuunaajat kokivat merkitsevästi enemmän emotionaalista uupumusta kuin keskiverrot tuunaajat. Kynnistymisessä ei havaittu merkitseviä eroja ryhmien välillä.

**Taulukko 4. 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. Optimoivat tuunaajat (n = 209)		3. Passiiviset tuunaajat (n = 270)		4. Keskiaverrot tuunaajat (n = 341)		F-testi	df1, df2	eta2	Parittaiset vertailut <sup>1</sup>
	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
Kyynistyminen	2.35	.10	2.64	.09	2.54	.09	2.40	.08	2.30	3, 889	.008	

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001

<sup>1</sup> Bonferroni parittaiset vertailut -testi

## Pohdinta

Tavoitteenamme oli tutkia työn tuunaamista sote-alan organisaatioissa: millaisia työn tuunaamisen profiileja henkilöstöstä on löydettävissä ja millaisia eroja on työhyvinvoinnissa eri profiileihin luokiteltujen työntekijöiden välillä? Tutkimamme työn tuunaamisen tavat olivat *työn voimavarojen lisääminen, työn vaatimusten lisääminen* sekä *työn vaatimusten optimointi*. Tunnistimme neljä työn tuunaamisen profiilia, joissa työn tuunaamisen tavat ja määrä vaihtelivat, joten ensimmäinen hypoteesimme (H1) sai tukea. Profiilien nimiksi annettiin *aktiiviset tuunaajat, optimoivat tuunaajat, passiiviset tuunaajat* ja *keskiaverrot tuunaajat*. Käymme seuraavaksi yksityiskohtaisemmin läpi näitä erilaisia tuunauksen tapoja sekä niiden yhteyksiä työhyvinvointiin.

Viidesosa (19 %) tutkituista työntekijöistä kuului aktiivisiin tuunaajiin, jotka tuunasivat työtänsä keskimääräistä enemmän kaikin tavoin. He lisäsivät työnsä voimavaroja enemmän kuin muiden profiilien työntekijät: pyysivät useammin palautetta työssä suoriutumisestaan, pyysivät useammin neuvoja työkavereiltaan tai esimieheltään ja pyrkivät useammin opettelemaan uusia asioita. Kaikkein selkeimmin aktiiviset tuunaajat erottautuivat muista profiileista työn vaatimusten lisäämisessä. He pyysivät muita useammin lisää työtehtäviä saatuaan työnsä tehdyksi,

pyysivät itselleen vastuullisempia tehtäviä tai tehtäviä oman työnkuvan ulkopuolelta. Aktiiviset tuunaajat optimoivat työn vaatimuksia useammin kuin passiiviset tuunaajat ja keskiverrot tuunaajat. He saattoivat esimerkiksi yksinkertaistaa työmenetelmiä tai keksiä ratkaisuja, jotta heidän työnsä tulee tehdyksi helpommin tai tehokkaammin.

Aktiivisten tuunaajien työhyvinvointia kuvasi korkea merkityksellisyys ja voimakas työn imu. Hypoteesimme (H2a, H2b) saivat siis tukea. Aktiiviset tuunaajat kokivat löytäneensä merkityksellisen uran tai työn tai kokivat, että heillä on hyvä ymmärrys siitä, mikä tekee heidän työstään merkityksellisen. Lisäksi he kokivat itsensä muita useammin energisiksi, innostuneiksi ja työhönsä uppoutuneiksi. Myös Vuori ja kumppanit (2012) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät haluavat paitsi nauttia ja hyötyä työstään myös tehdä töitä yhteisen hyvän eteen. Vuoren ja kumppaneiden (2012) ja oman tutkimuksemme mukaan työn tuunaaminen näyttääkin olevan yksi keino tehdä omasta työstä merkityksellisempää. Työn tuunaamisen ja työn imun välinen positiivinen yhteys on osoitettu aikaisemmin esimerkiksi Lichtenthalerin ja Fischbachin (2019) meta-analyysissä, jossa havaittiin, että työntekijät, jotka tuunasivat työtään lisäämällä sen voimavaroja ja vaatimuksia, kokivat enemmän työn imua. Tutkimuksemme teoreettisen mallin (Demerouti & Peeters 2018; Tims & Bakker 2010) mukaisesti työn tuunaamisella voidaan siis vaikuttaa työn voimavaroihin ja vaatimuksiin, minkä seurauksena työ koetaan merkityksellisemmäksi ja työn imua koetaan enemmän.

Oletimme aktiivisen työn tuunaamisen olevan yhteydessä myös vähäisempään työuupumukseen, mutta vastoin hypoteesiamme (H2c) aktiiviset tuunaajat kokivatkin hieman muita enemmän emotionaalista uupumusta. He siis kokivat muita useammin hukkuvansa työhön tai nukkuvansa huonosti työasioiden takia tai kokivat huonoa omatuntoa laiminlyödessään läheisiään töiden takia. Toisaalta on hyvä huomata, että käyttämällämme vastausasteikolla aktiivisten tuunaajien kokema uupumus sijoittui keskiarvolle kolme (”osittain eri mieltä”), joten heidän uupumuksensa ei ollut huolestuttavan korkealla tasolla. Tulos on kuitenkin ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan erityisesti työn lähestymistyyppinen tuunaaminen ennustaa matalampaa työuupumusta (ks. meta-analyysi, Lichtenthaler & Fischbach 2019). Aktiiviset tuunaajat lisäsivät muita enemmän työnsä vaatimuksia, mikä voi olla reaktio havaitun uupumusasteisen väsymyksen vähentämiseksi: aktiivinen tuunaus voi olla keino edistää omaa jaksamista ja yrittää

vaikuttaa stressaavaan tilanteeseen. Toinen selitys aktiivisten tuunaajien uupumukselle saattaa olla se, että vaikka työn tuunaaminen voi tuoda merkityksellisyyttä ja imua työhön, tuunaaminen on kuitenkin samalla eräänlainen vaatimus tehdä aktiivisia muutoksia omassa työssä. Nämä aktiiviset toimet voivat lisätä työn kuormittavuutta ja siten nimenomaan emotionaalista uupumusta, mutta ne eivät lisää kyynistymistä.

Aktiivisten tuunaajien profiiliin kuului muita profiileita enemmän korkeintaan 30-vuotiaita ja vähemmän yli 50-vuotiaita. Nuorempien työntekijöiden aktiivisempi työn tuunaaminen on havaittu aiemminkin pitkittäistutkimuksessa, jossa huomattiin nuorempien työntekijöiden lisäävän enemmän työnsä vaatimuksia kuin vanhempien (Harju ym. 2016). Aiempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että myös vanhemmat työntekijät tuunaavat työtään, mutta he käyttävät erilaisia tuunaustapoja, kuten työn muokkaamista omia vahvuuksia vastaavaksi (Kooij ym. 2017). Tulevaisuudessa on syytä selvittää tarkemmin erilaisten tuunaustapojen käyttöä ja niiden soveltuvuutta eri-ikäisille työntekijöille.

Passiivisten tuunaajien profiiliin kuului 27 prosenttia työntekijöistä. He käyttivät keskimääräisesti vähiten kaikkia tuunauksen tapoja: pyysivät muita harvemmin palautetta kollegoiltaan työssä suoriutumisesta, pyysivät vähemmän lisätehtäviä saatuaan työnsä tehdyksi sekä helpottivat harvoin työtään työmenetelmiä muokkaamalla. Erityisesti työn vaatimusten lisääminen oli selvästi vähäisempää kuin muilla ryhmillä. Passiiviset tuunaajat kokivat kaikista profiileista vähiten merkityksellisyyden tunteita ja työn imua, eli hypoteesimme H2a ja H2b saivat tukea. Saamamme tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa: vähemmän työtään tuunaavien on havaittu kokevan työnsä vähemmän merkitykselliseksi (Vuori ym. 2012) ja kokevan vähemmän työn imua verrattuna työntekijöihin, jotka tuunaavat työtään paljon lisäämällä työnsä vaatimuksia (ks. meta-analyysi, Rudolph ym. 2017). Hypoteesimme H2c ei kuitenkaan saanut tukea, sillä työuupumuksen suhteen passiiviset tuunaajat eivät eronneet merkittävästi muista profiileista.

Passiivisten tuunaajien profiilissa oli enemmän sairaalan huollossa ja logistiikassa työskenteleviä sekä muuta potilastyötä tekeviä (esim. sosiaalihuollon) työntekijöitä kuin muissa profiileissa. Aiemmin on huomattu, että mitä enemmän työntekijällä on vapautta ja erilaisia työtehtäviä, sitä todennäköisemmin hän tuunaa työtään (Seppälä & Hakanen 2017). 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. Tuloksiamme tukee Karasekin ja Theorellin (1990) malli, jonka mukaan työntekijät, joilla on korkeat vaatimukset ja matala kontrolli, voivat huonoiten töissä.

Passiivisten tuunaajien profiilissa oli erityisen paljon yli 50-vuotiaita työntekijöitä. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että vanhemmat työntekijät tuunaavat työtään vähemmän kuin nuoremmat (esim. Harju ym. 2016). Fried ja kumppanit (2007) pohtivat tämän selittyvän sillä, että uran myöhäisemmissä vaiheissa odotukset työn haastavuudelle voivat vähentyä, kun elämän muiden osa-alueiden merkitys painottuu työtä enemmän. Vanhemmille työntekijöille voi näin ollen sopia erityyppinen työn tuunaaminen kuin mitä tässä tutkimuksessa tutkimme. Kooij ja kumppanit (2017) esimerkiksi havaitsivat tutkimuksessaan, että vanhemmat työntekijät motivoituivat työn tuunausintervention seurauksena nuorempia enemmän hyödyntämään vahvuuksiaan organisaationsa hyväksi. Tulosta voi selittää myös se, että vanhemmilla työntekijöillä on ollut aikaa muokata työtään jo pidemmän aikaa mieleisekseen, minkä takia he käyttävät muita vähemmän erilaisia tuunauksen tapoja.

Aktiivisten tuunaajien ja passiivisten tuunaajien lisäksi löysimme kaksi muuta profiilia: optimoivat tuunaajat ja keskiverrot tuunaajat. Optimoivia tuunaajia oli 21 prosenttia ja keskiverroja tuunaajia 34 prosenttia tutkittavista. Ensin mainitut optimoivat työtään keskimääräistä enemmän, lähes yhtä paljon kuin aktiiviset tuunaajat. He siis esimerkiksi muokkasivat työmenetelmiään keskimääräistä useammin. Työnsä vaatimuksia he kuitenkin lisäsivät keskimääräistä vähemmän. Optimoivien tuunaajien joukossa oli paljon toimihenkilöitä, jotka eivät tee potilastyötä, kuten sihteereitä. Voikin olla, että tämän ammattiryhmän edustajilla on erityisen hyvät mahdollisuudet optimoida työnsä vaatimuksia, kuten nopeuttaa erilaisia työskentelyprosesseja. Optimoivat tuunaajat kokivat vähemmän työn imua kuin aktiiviset tuunaajat ja enemmän työuupumusta kuin keskiverrot tuunaajat.

Keskiverrot tuunaajat olivat lähellä keskiarvoa kaikissa tuunaamisen tavoissa, ja tähän ryhmään kuului paljon 31–40-vuotiaita sekä hoitajia. He kokivat enemmän työn imua kuin passiiviset tuunaajat. Emotionaalista uupumusta he kokivat vähemmän kuin mihinkään muuhun profiiliin kuuluvat, mikä on hieman ristiriidassa hypotesimme (H2c) kanssa, jonka mukaan työtään enemmän tuunaavat kokisivat vähemmän työuupumusta. Ero voi selittyä työn vaatimusten lisäämisellä, jonka on havaittu

yhdistyvän vähäiseen uupumukseen (Tims ym. 2013): keskiverrot tuunaajat lisäsivät työnsä vaatimuksia enemmän kuin optimoivat tuunaajat, jotka olivat emotionaalisesti uupuneempia.

### *Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset*

Tutkimuksemme sisältää joitakin rajoituksia, jotka tulee huomioida tuloksia yleistettäessä. Ensinnäkin kyselyn vastausprosentti jäi melko matalaksi (27 %), minkä takia tulokset eivät välttämättä edusta koko työyhteisön kokemuksia. Toisaalta tiedetään, että erityisesti verkossa toteutettujen kyselyiden vastausprosentit jäävät nykyään usein alhaisiksi, varsinkin verrattuna muihin tutkimusmenetelmiin (ks. Blumenberg & Barros 2018). Toisena rajoituksena tulee huomioida, että tuunaamisen osa-alueista työn voimavarojen lisäämisen reliabiliteetti oli melko alhainen (.58), eikä summamuuttujan luotettavuutta saatu parannettua myöskään poistamalla siitä osioita. Katsoimme kuitenkin työn tuunaamisen profiloinnin kannalta olevan tärkeää, että profilointi perustui kolmeen erilaiseen tuunaamisen kuvaajaan, ja siksi myös kyseinen muuttuja sisällytettiin analyysiin. Lisäksi sen sisältämät osiot olivat sisällöltään soveltuvia sote-alan organisaatioon. Kyseinen ulottuvuus on jäänyt reliabiliteetiltaan muita työn tuunaamisen osa-alueita matalammaksi myös muissa tutkimuksissa (esim. Demerouti ym. 2015), joten kyselyn rakennetta tulisi tulevaisuudessa pohtia tarkemmin. Kolmas rajoitus koskee tulostemme yleistettävyyttä. On syytä muistaa, että tutkimus kohdentui sote-alan organisaatioon, joten tulokset ovat parhaiten sovellettavissa tämän alan organisaatioihin.

Jotta organisaatioissa voidaan edistää työntekijöiden oma-aloitteisuutta, tutkimukssamme havaittuja erilaisia työn tuunaamisen tyyppejä olisi hyvä tutkia yksityiskohtaisemmin. Erilaisia profiileja voitaisiin tutkia esimerkiksi ammattiryhmä kerrallaan ja selvittää haastattelujen avulla, kuinka eri ammattiryhmien edustajat tuunaavat työtänsä ja mikä heidän tuunaamistaan edistää tai rajoittaa. Havaitsimme esimerkiksi, että passiivisissa tuunaajissa oli paljon sairaalahuollon ja logistiikan työntekijöitä. Jotta työn tuunaamista voidaan edistää koko organisaatiossa, tulisi selvittää, miksi juuri näiden alojen työntekijät eivät tuunaa työtään. Lisäksi jatkossa tulisi tutkia, kuinka erityisesti aktiivisten tuunaajien työuupumusta voitaisiin ehkäistä. He ovat organisaatioille arvokkaita työntekijöitä, koska motivoituneina ja oma-aloit-

teisina työntekijöinä he kehittävät organisaation toimintaa, mutta heidän työhyvinvointiinsa tulee kiinnittää huomiota.

### *Johtopäätökset ja suositukset*

Tutkimuksemme osoitti, että sote-alan työntekijöiden työn tuunaamisen tapoja voidaan kuvata erilaisin mielekkäin profiilein, joista suotuisimmaksi työhyvinvoinnin näkökulmasta osoittautui aktiivisten tuunaajien profiili. Tämä on tärkeä havainto, sillä terveydenhuollon ammattilaisten työhyvinvoinnin kehittäminen on erityisen tärkeää työn emotionaalisen (Balch & Shanafelt 2010) ja kognitiivisen (Gordon ym. 2015) kuormittavuuden sekä kasvavan työpaineen takia. Sote-alan organisaatiossa toteutettu tutkimuksemme osoitti aktiivisten työn tuunaajien voivan muita työntekijöitä paremmin. Koska työhyvinvointi vaikuttaa työn laatuun (ks. katsaus Christian ym. 2011), voimme olettaa, että hyvinvoivat terveydenhuollon työntekijät voivat tarjota potilaille parempaa hoitoa. Kannustammekin sote-alan työntekijöitä oman työnsä tuunaamiseen sekä organisaatioiden johtoa ja esimiehiä mahdollistamaan tuunauksen eri työtehtävissä ja rohkaisemaan siihen.

Esimiehet voivat edistää työn tuunaamista esimerkiksi keskustelemalla alaistensa kanssa säännöllisesti jokaisen työnkuvasta, motiiveista ja mahdollisuuksista työn tuunaamiseen. Ylin johto voi luoda edellytykset työn tuunaamiselle rakentamalla organisaatioon sen strategiasta lähtien psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jossa kokeileminen on sallittua ja jossa jokainen uskaltaa kysyä neuvoa ja sanoa mielipiteensä. Lisäksi rakenteellisilla linjauksilla voidaan mahdollistaa eri tehtävien sallimissa rajoissa työntekijän oma vaikutusvalta työnsä tekemisen tapoihin. Työn tuunaamista voidaan myös opettaa työntekijöille. Yksi mahdollisuus on tarjota työntekijöille työpajoja, joissa voi oppia erilaisia työn tuunaamisen keinoja (Van Wingerden ym. 2017). Työpajoissa on mahdollista myös jakaa työntekijöiden kesken onnistuneita kokemuksia aiemmista tavoista tuunata työtä sekä laatia henkilökohmainen suunnitelma tulevaisuuden tuunaukselle. Tällaisen intervention on havaittu lisäävän työn tuunaamista terveydenhuoltoalan työntekijöiden parissa sekä parantavan heidän työhyvinvointiaan ja työssä suoriutumistaan (Gordon ym. 2018). Kaiken kaikkiaan voimme tutkimuksemme perusteella todeta, että työn tuunaamisen edistäminen on tärkeä työntekijälähtöinen keino sote-alan organisaatioille työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitoon.

## Kiitokset

Tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa IJDFIN-hanketta (päättönumero 308336; projektin johtaja Taru Feldt).

## Kirjoittajat

### Vilma Luhtinen

PsK, Jyväskylän yliopisto  
sähköposti: vilma.luhtinen@gmail.com

### Anu Immonen

PsK, Jyväskylän yliopisto  
sähköposti: anu.immonen@outlook.com

### Anne Mäkikangas

PsT, dos., tenure track -professori, Tampereen yliopisto  
sähköposti: anne.makikangas@tuni.fi

### Mari Huhtala

PsT, dos., yliopistotutkija, Jyväskylän yliopisto  
sähköposti: mari.huhtala@jyu.fi

### Taru Feldt

PsT, professori, Jyväskylän yliopisto  
sähköposti: taru.feldt@jyu.fi

## Kirjallisuus

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2017) Interventions to alleviate burnout symptoms and to support return to work among employees with burnout: Systematic review and meta-analysis. *Burnout Research* 4, 1–11.  
<https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.02.001>

- 
- Allan, B. A., Owens, R. L., Sterling, H. M., England, J. W. & Duffy, R. D. (2019) Conceptualizing well-being in vocational psychology: A model of fulfilling work. *The Counseling Psychologist* 47 (2), 266–290.  
<https://doi:10.1177/0011000019861527>
- 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. (2017) Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3), 273–285.  
<https://doi:10.1037/ocp0000056>
- 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>
- 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>
- Bartels, A., Peterson, S. & Reina, C. S. (2019) Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS ONE* 14 (4): article e0215957. <https://doi:10.1371/journal.pone.0215957>
- 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.org/10.1007/s00038-018-1108-4>
- Brown, S. D. & Lent, R. W. (2016) Vocational psychology: Agency, equity, and well-being. *Annual Review of Psychology* 67 (1), 541–565.  
<https://doi:10.1146/annurev-psych-122414-033237>

- 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 (1), 89–136. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- 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. & 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, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Hakanen, J.** (2014) Onnellinen työssä: 8 1/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 304–327.

- 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.org/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.org/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.org/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., 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>
- Kubicek, B., Paškvan, M. & Korunka, C. (2015) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from accelerated change: The intensification of job demands scale (IDS). *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24 (6), 898–913. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.979160>
- 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 tutkimusraportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita 2016:68. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportteja ja muistioita 2016:68. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3851-9>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019) A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28 (1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- 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>
- 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>

- Mäkikangas, A.** (2020) Työn tuunauksen kyselymenetelmien validiteettitarkastelu ja yhteydet työhyvinvointiin. *Psykologia* 55 (2–3), 101–119.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J.** (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 103–126.
- 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: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: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*. San Francisco: Berrett-Koehler, 309–327.
- 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 (6), 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>



- Seppälä, P. & Hakanen, J.** (2017) Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 149–167.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W.** (2009) The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies* 10 (4), 459–481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- 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.org/10.1177/1069072711436160>
- Stenman, J., Itkonen, H., Auvinen, E., Huhtala, M., Mauno, S. & Feldt, T.** (2020) Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: Yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoajatuksiin. *Työelämän tutkimus* 18 (2), 135–153. <https://doi.org/10.37455/tt.94882>
- 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.org/10.1037/a0032141>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B. & Derks, D.** (2017) Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior* 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- 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.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Zhang, F. & Parker, S. K.** (2019) Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior* 40 (2), 126–146. <https://doi:10.1002/job.2332>

---

**Vilma Luhtinen, Anu Immonen, Anne Mäkikangas, Mari Huhtala & Taru Feldt**  
Job crafting profiles and their associations with occupational well-being  
in a health care organisation

Job crafting means self-initiated work behaviour aimed at improving one's job through shaping its resources and demands. In our study, we aimed to discover what kind of job crafting profiles can be found by using three different job crafting types, which were seeking resources, seeking challenges, and optimising demands. We also examined how the profiles differ from each other in relation to their occupational well-being. An online survey was completed by 1,024 employees of a healthcare organisation. Using K-means cluster analysis, we identified four job crafting profiles: *active crafters* (19%, versatile job crafting), *optimising crafters* (21%, optimising demands), *passive crafters* (27%, lowest job crafting), and *average crafters* (34%, average job crafting). A multivariate analysis of covariance (MANCOVA) revealed that the profiles differed in occupational well-being. The active crafters experienced the highest levels of work engagement and meaningfulness, while the passive crafters experienced the lowest levels of work engagement and meaningfulness. Active crafters and optimising crafters reported slightly more exhaustion than others did. Younger employees were found to be more active job crafters compared to their older colleagues. Overall, our results indicate that diverse types of job crafting are worth promoting in the healthcare industry, as they are related to work engagement and meaningfulness at work.