

Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö

Projektien imussa

Hyvinvointipalvelujen työntekijät ja projektityö

Pro gradu -tutkielma
Tiina Räsänen
Tampereen yliopisto
Terveystieteiden yksikkö
Syyskuu 2012

TIIVISTELMÄ
TAMPEREEN YLIOPISTO
Terveystieteiden yksikkö

RÄSÄNEN, TIINA: Projektien imussa – hyvinvointipalveluiden työntekijät ja projektit

Pro gradu -tutkielma, 82 s., 17 liitesivua
Ohjaaja: yliopistonlehtori Anne Konu, Tampereen yliopisto
Kansanterveystiede
Syyskuu 2012

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamiskokeilut 1970-luvulla, Suomen EU-jäsenyys sekä kuntarakenteen ja valtionhallinnon rakenteelliset uudistukset ovat olleet siivittämässä projektien rantautumista julkisen sektorin puolelle. Projektien yleistyessä julkisella sektorilla tulee huomiota kiinnittää siihen, kuinka projektityö vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Projektit tuovat työskentelylle omanlaiset piirteensä, jotka luovat erityisiä vaatimuksia ja voimavaroja työntekijälle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kokevatko Tampereen hyvinvointipalveluiden työntekijät projektit kuormittavana tekijänä, vai kenties mahdollisuutena kehittää itseään ja kokea monipuolisempia työsisältöjä. Aineisto kerättiin Internetissä täytettävän kyselylomakkeen avulla ja siihen vastasi 365 työntekijää. Aineiston analysointi tapahtui jakaumien, ristiintaulukoinnin ja tilastollisen testauksen avulla.

Projektityöntekijät kokivat työn imua ei-projektityöntekijöitä enemmän. Projektityöntekijät kokivat enemmän myös esimiestukea ja hallinnantuntemusta sekä mielsivät työnsä haastavammaksi kuin projektien parissa työskentelemättömät. Projektit voidaankin nähdä ennemmin mahdollisuuksina kuin työhyvinvointia uhkaavina tekijöinä.

Asiasanat: projektit, työn imu, työn voimavarojen ja vaatimusten malli

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE

School of Health Sciences

RÄSÄNEN, TIINA: In project engagement –healthcare service workers and projects

Master's Thesis, 82 pages, 17 appendix pages

Supervisor: Senior lecturer Anne Konu, Tampere University

Public Health

September 2012

Health and social service reforms in 1970s, Finland's membership of the EU and reforms in municipality and public administration structures have been heading projects towards public sector. As projects are becoming more common in public sector it is necessary to acknowledge how projects are influencing workers' well-being. Projects bring unique characters to work environment and bestow the workers with requirements and assets.

The aim of this study was to clarify if health care service workers feel projects as a burden or perhaps as a possibility. The data were gathered by an Internet questionnaire which was answered by 365 workers. Data were analyzed by distributions, cross-tabulations and with statistical testing.

Project workers felt more engaged to work than non-project workers. They also experienced more support from their manager. Additionally, those working with projects felt more control in their work and perceived it more challenging. Thus projects can be seen as a possibility rather than a threat.

Keywords: projects, work engagement, Job Demands–Resources model

SISÄLLYS

1. Johdanto	1
2. Yksittäisistä projekteista ohjelmiin ja portfolioihin	4
2.1 Projektit, ohjelmat ja portfoliot	4
2.2 Projektityöskentelyn erityispiirteet	7
3. Projektit julkisen sektorin puolella	10
3.1 Projektityön historia Suomessa – projektityön kolme aaltoa	10
3.2 Julkinen sektori toimintaympäristönä	13
4. Työelämän muutos – työpahoinvoinnin tarkastelusta työhyvinvoinnin tarkasteluun	14
4.1 Positiivisen psykologian anti työhyvinvoinnin tarkastelulle	14
4.2 Työhyvinvoinnin käsitteestä	16
4.3 Työelämän muutos suhteessa projekteihin.....	18
4.4 Muuttuva työ ja johtaminen	20
5. Työn imu ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli	22
5.1 Näkökulmia työn imuun.....	22
5.2 Työn imun yhteys työn vaatimusten ja voimavarojen malliin	26
5.3 Projektityö työn vaatimusten ja voimavarojen mallin valossa.....	29
6. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	31
7. Tutkimusaineiston keruu, valitut muuttujat ja käytetyt menetelmät	32
7.1 Tutkimuksen vaiheet	32
7.2 Toimintaympäristön kuvailu	34
7.3 Työn imun mittari	36
7.4 Muuttujat.....	38
7.4.1 Työn imu.....	38
7.4.2 Projektityötä kuvaava muuttuja	39
7.4.3 Työn voimavaroja kuvaavat muuttujat.....	40
7.4.4 Työn vaatimuksia kuvaava muuttuja	42
7.4.5 Vakioivat muuttujat	43
7.5 Tutkimusmenetelmät.....	44
7.5.1 Ristiintaulukointi, Mann-Whitneyn U-testi ja Pearsonin χ^2 -riippumattomuustesti.....	44
7.5.2 Kruskall-Wallis –testi.....	45
7.5.3 Logistinen regressioanalyysi.....	45
8. Tulokset	47
8.1 Aineiston kuvailu	47
8.2 Projektityötekijöiden ja ei-projektityötekijöiden vertailu	51
8.3 Muuttujat ja työn imu samassa mallissa	57
9. Pohdintaa	62
9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys.....	62
9.2 Johtopäätökset.....	67

LÄHTEET	72
LIITTEET	83
LIITE 1. Kyselylomake.....	83
LIITE 2. Työntekijöiden kokemat työn voimavara- ja vaatimustekijät.....	93
LIITE 3. Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden työn voimavara- ja vaatimustekijöiden kokeminen.....	95
LIITE 4. Työn hallinnantuntemuksen ja haastavuuden kokeminen työntekijäaseman kautta tarkasteltuna.....	97
LIITE 5. Työn voimavara- ja vaatimustekijöiden kokeminen työn imun kokemisen kautta tarkasteltuna.....	98

1. Johdanto

Projektityöllä on pitkät perinteet erityisesti teollisuudessa (Virtanen 2009, 28), mutta projektit ovat ottaneet jalansijaa myös perinteisinä pidettyjen alojen ulkopuolelta (Ives 2005). Projektien rantautuminen julkiselle sektorille voidaan nähdä tapahtuneen kolmen aallon kautta, joista ensimmäinen sai alkunsa 1970-luvun sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamiskokeiluista, toinen liittyi Suomen EU-jäsenyyteen ja kolmas aalto, joka on parhaillaan käsillä, on käynnistynyt kuntarakenteen ja valtionhallinnon rakenteellisten uudistusten myötä (Virtanen 2009, 31–33). Suomalaisissa suurissa julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa projektityön tyypillinen kehityspiirre on ollut erinäisten projektien ja hankkeiden suuri määrä. Suurissa organisaatioissa voi samanaikaisesti olla meneillään useita satoja erilaisia projekteja. Voidaankin sanoa, että organisaatioihin on syntynyt eräänlainen projektien maailma (Lehtonen, Lindblom, Simonen & Korpinen 2006, 9.) Projektitoiminta elää tällä hetkellä kehityskauttansa sosiaali- ja terveydenhuollossa (Virtanen 2009, 35) ja on todennäköistä, että erinäiset projektit ja hankkeet tulevat entisestään lisääntymään kuntakentässä (Majoinen & Jänntti, 2009).

Työntekijöiden kokemusta tästä projektien maailmasta tulisi tarkastella. Työn ollessa merkittävä osa ihmisen elämää vaikuttaa se niin yksilön terveyteen kuin hyvinvointiin. Mediassa työelämästä ja projekteista annetaan varsin koruton kuva. Taloussanomien nettilehdessä kirjoittaja Harri Pietarinen rinnastaa nykypäivän työelämän ja

projektityöskentelyn tv:ssä pyörivään Diili-ohjelmaan. Hänen mukaansa Diili on kuin kärjistetty kuvaus työelämästä. Siinä kilpailu, riidat, juoruilu, ainainen kiire ja vaihtuvat tiimit ovat jokapäiväistä arkea. (Pietarinen 2011.)

Tieteellisissä julkaisuissa projekteja on puolestaan hahmotettu lähinnä organisaation näkökulmasta (Engwall & Jerbrant 2003; Payne & Turner 1999) ja usein tarkastelu on tapahtunut yritysmaailman konteksteissa julkisen sektorin jäädessä kokonaan tarkastelun ulkopuolelle. Erityisen vähän tutkimusta löytyy sosiaali- ja terveydenhuollon puolelta. Tutkimuksissa taka-alalle on monesti myös jäänyt projekteissa työskentelevien työntekijöiden näkökulma, ja se kuinka projektit heihin vaikuttavat. Työntekijän kannalta projektien suuri määrä voidaan kokea kuormittavana tekijänä, niin sanottuna ”projektiylikuormituksena” tai jatkuvan muutoksen aiheuttamana stressinä (Zika-Viktorsson, Sundström & Engwall 2006), mutta myös mahdollisuutena vaativampiin ja palkitsevampiin tehtäviin organisaatiossa (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough & Swan 2003).

Keskeisenä käsitteenä tässä tutkimuksessa on työn imun -käsite. Työn imun tutkimus on saanut alkunsa vasta 2000-luvulla (Hakanen 2009a). Työn imua ei tiettävästi ole myöskään tutkittu projektityötä tekevien keskuudessa. Projektityöllä on kuitenkin sille ominaiset erityispiirteet, jotka tekevät siitä sitä kautta mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Aidolla työssä koetulla hyvinvoinnilla, työn imulla, voi olla suora yhteys organisaatioiden menestykseen ja työntekijöiden terveyteen (Hoxsey 2010;

Macey & Schneider 2008), minkä vuoksi voisi olettaa, että työn imun lisääminen kiinnostaisi kaikkia organisaation toimijoita johtoa myöten.

Tässä tutkimuksessa pyritään valottamaan sitä, kuinka projektityöntekijät Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa kokevat työnsä. Tarkoituksena on selvittää kokevatko työntekijät projektit uhkana vai mahdollisuutena. Tätä tarkastellaan työn imun sekä työn voimavara- ja vaatimustekijöiden kautta. Lisäksi mahdollisia eroja työn imun kokemisessa projektityötä tekevien ja tekemättömien ryhmässä pyritään selittämään työn voimavarojen ja vaatimusten (TV-TV -malli) mallia hyväksikäyttäen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufeli & Bakker 2004).

2. Yksittäisistä projekteista ohjelmiin ja portfolioihin

2.1 Projektit, ohjelmat ja portfolioit

Projekti sanaa käytetään nykyään melko usein, kun viitataan mihin tahansa tavoitteelliseen toimintaan. Näin tarkasteltuna voidaan projektien historian katsoa ulottuvan hyvin pitkälle, sillä projekteja on maailmassa viety läpi vuosituhansia. Merkittävistä rakennushankkeista muun muassa pyramidit ovat hyvä esimerkki muinaisista koordinoitua vaativista projekteista. Tieteenalana projektien tutkimus on kuitenkin varsin nuori. Projekteja alettiin tarkastella tieteellisesti vasta 1950-luvulla, jolloin ilmestyi myös alan ensimmäinen artikkeli. (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 13–15.) Tämän seurauksena käsitteet eivät ole vielä täysin vakiintuneet alan kirjallisuudessa. Etsittäessä esimerkiksi määritelmää käsitteille projekti, ohjelma tai portfolio, voidaan törmätä useisiin erilaisiin, päällekkäisiin ja osittain jopa keskenään ristiriitaisiin merkityksiin.

Tieteellisestä näkökulmasta projektit voidaan nähdä väliaikaisina organisaatioina, joissa voimavarat, niin materiaaliset kuin inhimillisetkin, valjastetaan tietyn työn saattamiseksi loppuun ja puretaan sen tultua suoritetuksi (Turner & Müller 2003). Projekteja voidaan tarkastella myös niissä syntyvien tuotteiden ja niissä tehtävän työn kautta tai eri vaiheissa toteutettavina tehtävinä ja prosesseina (Artto ym. 2006, 25). Yksinkertaisesti määriteltynä projekti voidaan kuitenkin kuvata rakentuvan ihmisistä ja resursseista, jotka kootaan yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää (Ruuska 2008, 19).

Projekteilla on päämäärä, johon tähdätään (Artto ym. 2006, 26). Projektilla tulee olla myös ennalta määritetty aikataulu ja budjetti sekä selkeä alku ja loppu (Lehtonen ym. 2006, 19; Ruuska 2008, 19). Vaikka projektien taustat, tavoitteet, toteuttamistavat ja tulokset voivat vaihdella projektista toiseen, yhteistä kaikille projekteille on se, että niiden avulla pyritään muutokseen (Ives 2005; Levene & Braganza 1996). Kuten Lehtonen ym. (2006, 9) osuvasti ilmaisevat, projektien avulla kurotaan kuilua organisaation nykytilan ja tulevaisuuden tavoitteiden välillä.

Projektit voidaan jakaa kahteen tyyppiin, koviin (hard projects) ja pehmeisiin projekteihin (soft projects). Kovilla projekteilla on selkeämmin määritellyt tavoitteet, ja ne ovat tarkemmin rajattuja muun muassa aikatauluiltaan ja budjeteiltaan. (Carroll 2006, 13; Young 1998, 10.) Kovia projekteja edustavat tyypillisesti teollisuuden-, insinööri- ja IT-alan projektit (Crawford 1998). Kovien projektien suunnittelu perustuu kokemukseen, ja menetelmät, joita niissä käytetään, ovat varsin kehittyneitä (Turner & Cochrane 1993; Young 1998, 10). Pehmeistä projekteista on vähemmän kokemustietoa, ja tästä syystä niissä on enemmän epävarmuustekijöitä ja riskejä (Young 1998, 11). Julkisen sektorin projektit edustavat usein juuri pehmeitä projekteja (Carroll 2006, 13).

Projektien rinnalla voidaan puhua samanaikaisesti toimeksiannoista, hankkeista ja urakoista. Toimeksiannolla voidaan tarkoittaa kahden osapuolen välillä sovittua tehtävää. Näin ollen projekti on eräänlainen toimeksianto. Hanke -sanaa käytetään suomen kielessä synonyymina sanalle projekti. Usein sillä kuitenkin viitataan tietyn

kokoiseen projektiin. Urakoilla puolestaan tarkoitetaan usein rakennusteollisuuden kiinteähintaisia kokonaistoimituksia. (Artto ym. 2006, 30.)

Useiden projektien muodostamia kokonaisuuksia kutsutaan ohjelmiksi (program) tai portfolioiksi (portfolio). Portfolioiden rinnalla puhutaan myös projektisalkuista. (Blomquist & Müller 2006; Gray 1997.) Ohjelmat ja portfoliot eroavat toisistaan siten, että niiden sisältämien projektien välinen suhde toisiinsa nähden on erilainen (Haughey 2001, 6). Ohjelmat ovat laajuudeltaan ja kestoiltaan suurempia kuin yksittäiset projektit (Artto ym. 2006, 30). Pellegrinellin (1997) mukaan ohjelma on ryhmä projekteja, joita johdetaan koordinoitusti, jotta voitaisiin saavuttaa yhteinen päämäärä tai parempi hyöty verrattuna siihen tilanteeseen, että projekteja johdettaisiin itsenäisesti. Ohjelmalla pyritään parantamaan yksittäisten projektien tehokkuutta ja vaikuttavuutta koko organisaation strategian kannalta (Turner & Müller 2003). Lycett, Rassau ja Danson (2004) kuvaavatkin ohjelmaa sillaksi projektien toteutuksen ja organisaation strategian välillä. Ohjelmissa kullakin projektilla on siis omat tavoitteet, aikataulut ja sisältönsä, jotka palvelevat koko organisaation päämäärää (Artto ym. 2006, 30).

Portfolio tai projektisalkku on ryhmä projekteja, jotka jakavat ja myös kilpailevat samoista voimavaroista saman hallinnon alaisuudessa. Yhdessä organisaatiossa voidaan hallinnoida useita portfolioita samanaikaisesti. Portfolion avulla pyritään edistämään organisaation tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti ottamalla huomioon eri projektien tavoitteelliset ja aikataululliset yhteydet ja päällekkäisyydet.

(Lehtonen ym. 2006, 9–12.) Koska projektit vaikuttavat toinen toisiinsa ja niiden välillä esiintyy yhteyksiä ja päällekkäisyyksiä, on projektien valintaan kiinnitettävä huomiota. Kun lisäksi käytössä on vain rajallinen määrä voimavaroja, on projektien joukosta valittava organisaation päämääriin parhaiten sopivat projektit. (Eskerod 1996.)

2.2 Projektityöskentelyn erityispiirteet

On vaikea määritellä yksiselitteisesti, mitä projektityö on, sillä se sisältää hyvin moninaisia työskentelyn muotoja. Tässä tutkielmassa projektityöllä kuitenkin tarkoitetaan työtä, joka tehdään organisaatiossa projektien muodossa, sovittujen aikataulujen ja resurssien mukaisesti. Ajan myötä projektit ovat lisääntyneet organisaatioissa siinä määrin, että suurissa organisaatioissa on usein käynnissä samanaikaisesti monia projekteja. Yksittäisten projektien hallinnasta on siirrytty ohjelmien ja portfolioiden hallintaan. (Blomquist & Müller 2006.) Voidaankin sanoa, että organisaatioihin on kehittynyt niin sanottu moniprojektiympäristö. (Lehtonen ym. 2006, 9).

Moniprojektiympäristölle on tyypillistä dynaamisuus. Projektityötä tehdään nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Projektit ovat osa laajempaa kokonaisuutta. (Eskerod 1996.) Niinpä niihin vaikuttavat monet organisaatiossa, markkinoilla ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset (Perminova & Wikström 2011). Muutokset voivat olla esimerkiksi resurssien menetyksiä ja prioriteetin muutoksia. Projektien tavoitteet ja

kiinnekohdat voivat myös muuttua. Epävarmuus ja muutokset ovatkin olennainen osa projekteja ja ne vaikuttavat omalta osaltaan henkilöstön työskentelyyn. (Gällstedt 2003.) Toisaalta projektit voidaan nähdä välineenä, joiden avulla organisaatiot kykenevät vastaamaan näihin toimintaympäristön muutoksiin (Virtanen 2009, 19).

Dynaamisuus voi ilmetä projektityöskentelyssä myös työtehtävien kautta. Työntekijä voi siirtyä projektista toiseen edellisen projektin tultua tiensä päähän. Yksi työntekijä voi samanaikaisesti olla mukana myös useammassa eri projektissa. Tämän lisäksi hänellä voi olla projektityön ohella organisaation perustehtäviä, joita ei voi kohdistaa yksittäisiin projekteihin. (Huemann, Keegan & Turner 2007.) Näin organisaatio voi tehokkaasti hyödyntää rajallisia voimavaroja, kun työntekijän tietoja ja taitoja voidaan hyödyntää useamman tehtävän välillä (Zika-Viktorsson ym. 2006). Useiden työtehtävien myötä työntekijälle voi muodostua organisaatiossa useita rooleja (Huemann ym. 2007). Työntekijälle tämä merkitsee sitä, että hänen täytyy nopeasti omaksua erilaisia työskentelytapoja ja rytmittää työskentelynsä usein tiukkojenkin aikataulujen mukaan (Ruuska 2008, 131). Joskus useiden eri tehtävien yhdistäminen voi olla hankalaa ja aiheuttaa työntekijälle lisäkuormitusta (Hovmark & Nordqvist 1996). Toisaalta projektityöskentely voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden monipuolisiin työsisältöihin ja työssä oppimiseen (Bresnen ym. 2003). Projektityöskentelyssä työntekijällä voi olla myös suurempi vapaus itse vaikuttaa työskentelyynsä ja sen ajankohtaan (Hovmark & Nordqvist 1996).

Projektityön luonteella ja nopeatempoisuudella on vaikutuksia myös työyhteisön muodostumiseen. Niin sanotussa perusorganisaatiossa työsuhteet ja kanssakäyminen ovat usein muotoutuneet vuosien saatossa, jolloin työtoverit tuntevat toisensa ja toistensa työskentelytavat. Projektityöhön voidaan valita asiantuntijoita, jotka eivät välttämättä koskaan ole edes tavanneet toisiaan. (Ruuska 2008, 131.) Usein on myös tavallista, että yhdellä työntekijällä voi olla useita esimiehiä, joilla kullakin voi olla oma tyylinsä johtaa.

Organisaatiossa tai yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä osa projekteista voi kasvaa suuremmiksi ja niille annetaan enemmän painoarvoa. Koska kaikkia projekteja ei voida rajallisten resurssien vallitessa toteuttaa, on projektien välillä tehtävä priorisointia. Priorisointi ja oikeiden projektien valinta voi johtaa kilpailuun projektien välillä. Kilpailu voi olla hyödyllistä, koska se karsii heikommat projektit pois. Asian käänttöpuolena voidaan kuitenkin nähdä kilpailua korostavan työilmapiirin muodostuminen, mikä ei kannusta yhteistyöhön eikä tiedon jakamiseen projektien välillä ja mikä heikentää näin ollen työntekijöiden oppimista. (Eskerod 1996.)

3. Projektit julkisen sektorin puolella

3.1 Projektityön historia Suomessa – projektityön kolme aaltoa

Projektityöllä on pitkät perinteet erityisesti teollisuudessa (Virtanen 2009, 28), mutta projektit ovat levinneet myös perinteisinä pidettyjen alojen ulkopuolelle (Ives 2005), kuten julkisen sektorin puolelle. Nykyisin projekti onkin hyvin tyypillinen toimintamuoto julkisen sektorin puolella (Lehtonen ym. 2006, 123). Virtasen (2009) mukaan projektityön kehitystä sosiaali- ja terveydenhuollossa voidaan kuvata kolmen projektityön aallon kautta. Ensimmäinen aalto sai alkunsa sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisista uudistamiskokeiluista 1970-luvun lopulla ja voimistui 1980-luvun aikana (Virtanen 2009).

OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) -maissa käynnistyi 1980-luvulla julkisen sektorin reformi, joka muutti tapoja toteuttaa julkisen sektorin palveluja (Brunetto & Farr-Wharton 2003). Reformiohjelma oli laadittu OECD:n erityisosaston PUMA:n (*Public Management Committee*) toimesta, ja sen tehtävänä oli erityisesti jäsenmaiden julkisen sektorin ongelmiin keskittyminen, kestävän talouskasvun edistäminen, tuottavuuden, tehokkuuden ja joustavuuden lisääminen sekä julkisten menojen seuranta ja ohjaus (Alasuutari & Lampinen 2006, 62). Uuden hallintoajattelun ytimenä toimi New Public Management (NPM) -johtamisajattelu (Brunetto & Farr-Wharton 2003), jonka tavoitteena oli julkisen talouden tehostaminen,

yrittymäisen hallintoajattelun soveltaminen, liike-elämän toimintatapojen käyttöönotto ja palveluiden ulkoistaminen valtion toiminta-alueita rajoittamalla (Clarke 2004, 117). Crawford, Costello, Pollack ja Bentley (2003) toteavatkin julkisen sektorin kiinnostuksen projektijohtamiseen olevan vahvasti yhteydessä NPM-ajatteluun. Projektien avulla julkinen sektori pyrki vastaamaan näihin tehokkuus- ja muutosvaatimuksiin (Seppänen-Järvelä 2004).

Projektityön toinen aalto käynnistyi Suomen EU-jäsenyyden myötä, kun Suomessa aloitettiin useita EU:n ohjelmilla ja yhteisöhankeilla rahoitettuja kehittämisprojekteja, joita rahoittivat omavastuuosuuksillaan myös yritykset ja kunnat (Virtanen 2009, 31–32). Sosiaali- ja terveydenhuollossa 1990-lukua voidaankin kuvata kehittämisprojektien vuosikymmeneksi (Seppälä-Järvelä 2004). Suomen EU-jäsenyyden myötä julkisen sektorin organisaatioissa projektien määrä lisääntyi, sillä Euroopan unionin rakennerahastotoimintaa ja toimenpideohjelmia toteutetaan projektimuotoisesti. 1995-luvulta alkaen julkisen sektorin organisaatiot ovat toteuttaneet Suomessa tuhansia osittain EU-rahoitteisia kehittämissankkeita. Näihin projekteihin on investoitu ja tullaan tulevinakin vuosina investoimaan miljardeja euroja. (Virtanen 2009,14.)

Vuoden 1993 valtionuudistuksen myötä valtion ja kuntien välinen valtasuhde muuttui. Valtio siirtyi normiohjauksesta informaatio-ohjaukseen. Kun aikaisemmin valtion keskusvirastojen tehtävänä oli valvoa kunnan niitä toimintoja, joihin ne saivat valtiolta rahaa, alkoivat kunnat uudistuksen myötä saada valtiolta eräänlaista yleistä toiminta-

avustusta, jonka suuruus määräytyy kunnan taloudellisten edellytysten mukaan ja jonka käytöstä kunnat itse saavat päättää. (Virtanen 2000.) Seppänen-Järvelän (2004) mukaan EU-jäsenyyden myötä avautuneiden rahastojen ja ohjelmien sekä uuden kunta-valtiosuhteen seurauksena syntyneitä kaaosta on pyritty hallitsemaan juuri projektien avulla.

Jos 1990-luku oli sosiaali- ja terveydenhuollossa kehittämissuhteiden aikaa, voidaan 2000-luku nimetä ohjelmien aikakaudeksi (Seppänen-Järvelä 2004). EU:n rakennerahaston lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö rahoittaa suuren määrän kehitystoimintaa erilaisten ohjelmien ja projektien muodossa. 2000-luvun kehitys on kuitenkin jatkoa 1990-luvun puolivälissä alkaneelle projektityön toiselle aallolle, eikä sitä voi tarkastella itsenäisenä kehityskautena. (Virtanen 2009, 33.)

Projektityön kolmas aalto, joka on parhaillaan käsillä, on käynnistynyt kuntarakenteen ja valtionhallinnon rakenteellisten uudistusten myötä. Kuntia yhdistetään ennennäkemättömällä tavalla. Samalla valtionhallinnon organisaatorajoja poistetaan tai siirretään. (Virtanen 2009, 33.) Voidaankin sanoa julkisen sektorin olevan muutoksien pyörteessä. Muutosten taustalla ovat olleet resurssien väheneminen ja ympäristön luomat muospaineet. Rakenteelliset muutokset ovat johtaneet muun muassa organisaatioiden madaltamiseen ja hajauttamiseen, tulosyksiköittäamiseen, organisaatiokoon supistuksiin sekä verkostoitumiseen. Samalla tutut ja perinteiset julkishallinnon toimintatavat ovat murentuneet ja tilalle on tullut uusien tietojen,

taitojen ja asenteiden vaatimuksia sekä laadun ja johtamisen haasteita. (Sundholm 2000, 11.)

3.2 Julkinen sektori toimintaympäristönä

Julkisen sektorin toimintaympäristön muutokset asettavat vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi (Lehtonen ym. 2006, 124). Nykyisin julkinen sektori on suuressa määrin omaksunut yksityisen sektorin toimintatapoja, kuten tulosvastuuta ja asiakaslähtöisyyttä. Samalla tehokkuuspaineet ovat lisääntyneet. (Crawford ym. 2003.) Kuten Lehtonen ym. (2006, 124) tuovat esille, julkisella sektorilla vallitsevat samanlaiset tarpeet kuin yksityisellä sektorilla. Vaikka julkisen sektorin tavoitteena ei olekaan voiton tavoittelu ja optimaalinen tuotto, vaan mahdollisimman suuret säästöt, ovat keinot tämän tavoitteen saavuttamiseksi kuitenkin samankaltaiset kuin yksityisellä sektorilla (Lehtonen ym. 2006, 124). Projekteja onkin markkinoitu keinoina vastata palvelujen sisältöä ja rakennetta koskeviin haasteisiin (Jalava & Virtanen 1995, 160–164).

Crawford ja Helm (2009) kuitenkin korostavat julkisen sektorin erityispiirteitä. Heidän mukaansa projektien ja ohjelmien toteuttaminen julkisen sektorin puolella luo erilaisen paineen kuin niiden toteuttaminen yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristö on kompleksinen, jossa organisaatioiden ja sektorien väliset rajat ovat usein hämärtyneet ja sidosryhmien määrät kasvaneet. Toiminnassa korostuvat läpinäkyvyys, poliittiset paineet sekä julkinen tarkastelu ja

vastuullisuus. (Crawford & Helm, 2009.) Crawford ym. (2003) nostavat artikkelissaan esille sen, kuinka perinteiset yritysten niin sanottujen kovien projektien (hard projects) johtamiskäytännöt, missä päämäärät ja toteutustavat ovat tarkoin määritetyt, eivät ole soveltuvia julkisen sektorin niin sanotuissa pehmeissä projekteissa (soft projects).

Yhteiskunnassa tapahtuneiden muutosten myötä on työn organisointi ja sen toteuttaminen kokenut mullistuksia julkisella sektorilla. Projekteista on tullut osa julkisen sektorin arkipäivää (Lehtonen ym. 2006, 123) ja projektien määrän on nähty tulevaisuudessa jopa kasvavan kuntasektorilla (Majoinen & Jäntti, 2009). Julkinen sektori luo projektien toteutukselle omanlaisensa toimintaympäristön, joka vaikuttaa siten työntekijöiden työskentelyyn.

4. Työelämän muutos – työpahoinvoinnin tarkastelusta työhyvinvoinnin tarkasteluun

4.1 Positiivisen psykologian anti työhyvinvoinnin tarkastelulle

Työhyvinvoinnin tutkimukselle on ollut tyypillistä aina viime vuosiin asti lähestyä aihetta pahoinvoinnin kautta. Päähuomionkohteena ovat olleet stressioireet, työuupumus, sairauspoissaolot ja sairastavuus. Työssä olevien voimavarojen sijaan on usein tutkittu työn riskitekijöitä ja epäkohtia. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56.)

Hakasen (2009a, 10) mukaan ongelmiin keskittymällä onkin vain löydetty ongelmia. Hän korostaa myös sitä, ettei tietyn negatiivisen oireen puuttuminen vielä kerro siitä, että työntekijä tai työyhteisö kukoistaisi.

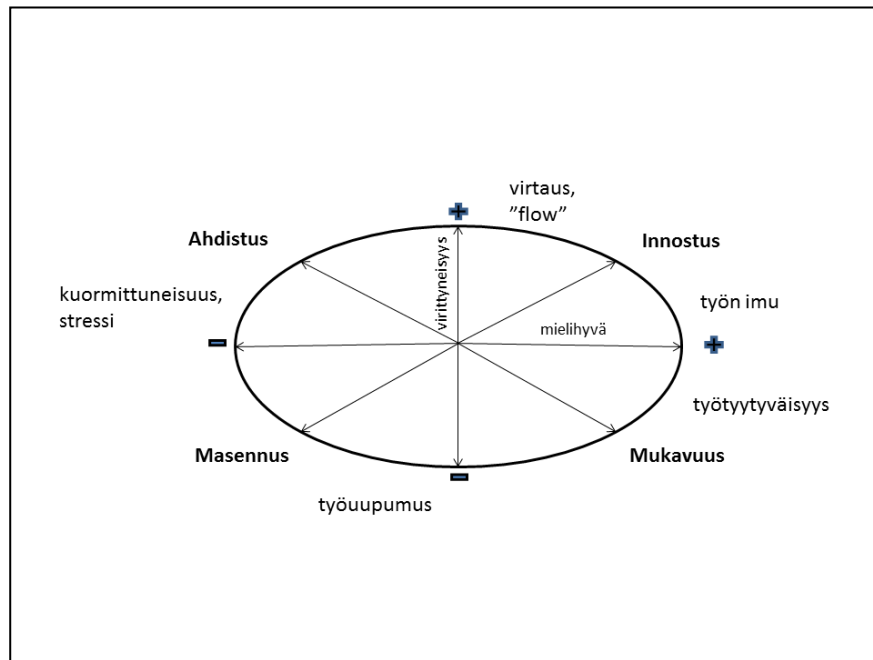
Positiivisen psykologian läpimurron myötä tutkijoilla on herännyt kiinnostus tarkastella myös työhyvinvointia tästä näkökulmasta ja kiinnittää huomiota siihen, mitä muuta työuupumusoireiden puuttumisen lisäksi työhyvinvointi voisi olla. (Hakanen 2009a, 8–10.) Positiivisella psykologialla tarkoitetaan muun muassa ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. Huomio kohdistuu yksilön vahvuuksiin ja optimaaliseen toimintaan heikkouksien, poikkeamien ja vajaatoimintojen sijaan. Tilannetta voidaan tarkastella kokemusten tasolla (mm. hyvinvointi ja onnellisuus), kiinnittämällä huomiota yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin (viisaus, kyky rakastaa) tai tarkastelemalla positiivisia instituutioita, jotka tukevat ihmisen jaksamista. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000.) Tässä tutkimuksessa pääpaino on erityisesti viimeksi mainitussa, eli siinä kuinka työ ja työorganisaatio edesauttavat yksilön hyvinvointia. Tarkoitus on tarkastella niitä tekijöitä, jotka kannattelevat työntekijää ja tekevät työstä mielekkään jopa silloin kuin työ on vaativaa ja työntekijään kohdistuu aikapaineita.

4.2 Työhyvinvoinnin käsitteestä

Työntekijöiden hyvinvointia kuvataan varsin kirjavin käsittein, riippuen tieteellisistä taustaoletuksista tai käsityksistä hyvinvoinnin luonteesta. Työhyvinvoinnin käsitteellinen määrittely nojautuu vahvasti hyvinvoinnin käsitteeseen (Marjala 2009, 161). Hyvinvointi on varsin laaja, vaikeasti hahmotettavissa oleva ja subjektiivinen käsite (Konu 2002, 21). Subjektiivinen hyvinvointi on yksilön kognitiivinen ja emotionaalinen arvio omasta elämästään. Se sisältää miellyttävien tunteiden kokemukset, vähäiset kielteiset mielialat ja suuren elämäntyytyväisyyden. (Diener, Lucas & Oishi 2002, 63.) Hyvinvointia pidetään monen tekijän summana, jolle on ominaista kasautuva luonne. Positiiviset muutokset tietyllä elämänalueella vahvistavat myönteistä kehitystä myös muilla elämänalueilla. (Juuti & Vuorela 2002.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä osana yksilön kokonaishyvinvointia (Marjala 2009, 161). Työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisena, jolloin siihen vaikuttaa organisaatioon, työyhteisöön ja työntekijään itseensä liittyviä tekijöitä (Manka ym. 2010, 7). Forma, Väänänen ja Saari (2004, 18) puolestaan näkevät työhyvinvoinnin tarkoittavan erilaisia asioita työelämän eri vaiheissa. Manka (2006, 16) listaa työhyvinvoinnin elementeiksi joustavan, tavoitteellisen, kehittyvän ja oppivan organisaation, jossa korostuvat avoin vuorovaikutus ja työyhteisön toimivuus sekä ryhmähenki, työn sisällön monipuolisuus ja vaihtelevuus sekä oman työn vaikutusmahdollisuudet, palkkiot työstä ja esimiestoiminta, joka perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, palautteen antamiseen ja kannustamiseen.

Warr (1990) esittää, että työhyvinvoinnin perustana on tunneperäinen hyvinvointi. Hyvinvointi voidaan Warrin mukaan jaotella virittyneisyyden ja mielihyvän mukaisesti erilaisiin tunnekokemuksiin. Tunnekokemuksista kolmea Warr kutsuu tunneperäisen hyvinvoinnin avainkokemuksiksi: mielihyvä, ahdistus–mukavuus ja masennus–innostus. Virittyneisyyttä Warr ei pidä hyvinvoinnin osoittimena. Samaisesta syystä työhyvinvointia kuvaava malli on ellipsin eikä ympyrän muotoinen: mielihyväkselilla on suurempi merkitys hyvinvoinnin kannalta kuin virittyneisyydellä. (Warr 1990.) (ks. *KUVIO 1*).



KUVIO 1. Warrin tunneperäisen työhyvinvoinnin malli (Kinnunen & Feldt 2005; Warr 1990).

Työn mielihyvä-mielipaha -ulottuvuutta on tutkittu usein työtyytyväisyytenä. Ahdistus-mukavuus -ulottuvuutta on puolestaan tarkasteltu usein kuormittuneisuuden, stressin, työuupumuksen ja työssä viihtymisen kautta. Työssä koettua masennusta kuvaa työuupumus ja innostuneisuutta taas työn imun (job engagement) käsite, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa viisi. (Hakanen 2004; Kinnunen & Feldt 2005, 26.)

Kaiken kaikkiaan Warr (1990) siis näkee, että työn eri piirteet ovat yhteydessä hyvinvoinnin eri ulottuvuuksiin. Työntekijän vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhönsä tai heikot mahdollisuudet käyttää omia taitojaan voivat liittyä masennus-innustus -ulottuvuuteen. Työn vaatimukset puolestaan voivat olla mahdollisia uhkatekijöitä ja liittyä siksi ahdistus-mukavuus -ulottuvuuteen. (Kinnunen & Feldt 2005, 27.)

4.3 Työelämän muutos suhteessa projekteihin

Työelämän muutoksesta puhutaan paljon. Muutokset ovat koskeneet niin työaika, työskentelytapoja kuin työoloja. (Virtanen 2009, 13.) Tehokkuus ja tuloksellisuus ovat nousseet monen organisaation pääprioriteeteiksi. Tämän myötä työntekijöiltä vaaditaan elinikäistä oppimista ja jatkuvaa kehittymistä ammatissaan. Kilpailu työntekijöiden, työryhmien ja osastojen välillä on lisääntynyt siinä määrin, että voidaan puhua kiireen haittaavuudesta, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisestä ja työn epävarmuudesta. Kilpailun korostuminen näkyy sosiaalisten suhteiden kärsimisestä sekä

vähentyneenä tyytyväisyytenä tiimityön toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. (Lehto & Sutela 2008.) Viimeaikaisissa tutkimuksissa on muun muassa havaittu julkisen sektorin, erityisesti kuntapuolen työntekijöiden, heikompi työhyvinvointi yksityisen sektorin työntekijöihin verrattaessa (ks. esim. Alasoini 2006; Ylöstalo & Jukka 2009).

Toisaalta työelämän muutoksessa voidaan nähdä myös positiivisia suuntia. Mahdollisuudet kehittyä työelämässä ja saada työpaikkakoulutusta ovat parantuneet. Työtehtävät ovat muuttuneet monipuolisemmiksi ja itsenäisemmiksi ja työntekijät kokevat vaikutusmahdollisuutensa työn eri osatekijöihin lisääntyneen. (Lehto & Sutela 2008.)

Projektit, kuten jo aiemmin on todettu, ovat olleet organisaation tapa vastata tähän työelämän muutospaineseen. Projektit on nähty areenana muutokselle sekä tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisäämiselle (Hendriks, Voeten & Kroep 1999; Seppänen-Järvelä 2004). Erityisesti tehokkuus- ja tuloksellisuusnäkökulmaa on korostettu alan julkaisuissa (Ika 2009; Van Der Merwe 1997). Taka-alalle on kuitenkin jäänyt tarkastelu siitä, kuinka projektimuotoinen työskentely on muuttanut työntekijöiden suhdetta työhön

4.4 Muuttuva työ ja johtaminen

Jatkuvasti muuttuva työelämä asettaa uusia vaatimuksia niin työn tekemiselle kuin sen johtamiselle (Elo & Feldt, 2005, 311). Keskeiseksi asiaksi työhyvinvoinnin tarkastelussa on noussut henkilöstön voimavarojen johtaminen (Human Resources Management, HRM) (Schaufeli & Salanova 2007). Johtamista on perinteisesti tarkasteltu kahdesta näkökulmasta: ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamisen kautta (Kotter 1996, 22–23). *Management* -termi käsittää asioiden suunnittelun, budjetoinnin ja kontrolloinnin (Beairsto & Ruohotie 2003; Viitala 2003, 69), kun puolestaan *leadership* -sanalla viitataan työntekijöiden ohjaamiseen, motivoimiseen ja visioiden luomiseen (Strömmer 1999, 14). Käytännössä näiden kahden johtamisen ulottuvuuden erottaminen toisistaan on kuitenkin mahdotonta, sillä ne molemmat ovat edellytys organisaation ja projektien menestymisen kannalta. Asia- ja ihmisjohtajuuden rinnalle on noussut myös kolmas ulottuvuus, jota on alettu kutsua muutossuuntautuneisuudeksi (Yukl 1999). Muutoksen ollessa merkittävä osa nykypäivän organisaatioiden arkea, on muutossuuntautuneen johtamisen merkitys tärkeä. Muutossuuntautunut johtaja motivoi työntekijöitä luomalla visioita tulevista, valtuuttaa alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoi heitä (Schruijer & Vansina 1999).

Henkilöstön voimavarojen johtamisessa työntekijöitä arvostetaan organisaation voimavarana ja arvokkaana resurssina eikä pelkkänä menoeränä tai välttämättömyytenä tuotantoketjussa (Väänänen 2006). Kun organisaatiot pitävät

henkilöstöä arvokkaimpana voimavaranaan, ne eivät ole kiinnostuneita vain työntekijöidensä suorituksista, vaan myös heidän terveydestään ja hyvinvoinnistaan. (Schaufeli & Salanova 2007, 135). Organisaation inhimilliset voimavarat voidaan katsoa rakentuvan kolmesta tekijästä: henkilöstön määrästä ja yksilöominaisuuksista sekä henkilöstöorganisaatiosta. Henkilöstön yksilöominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Henkilöstöorganisaatiolla puolestaan kuvataan sellaisia tekijöitä kuin työn sisältöä, henkilösuhteita, kommunikaatiota, työtyytyväisyyttä ja innovaatiokykyä. (Koivuniemi 2004, 54–56.)

Se, millaisia johtamiskäytäntöjä organisaatiossa vaalitaan, muovaa sitä, millaiseksi työntekijät kokevat työnsä ja millaisiksi työsuhteet muodostuvat (Guest 2002; Winstanley & Woodall 2000). Huonon esimies–alaisuuden on havaittu olevan työstressin keskeinen aiheuttaja (Cooper, Dewe & Driscoll 2001). Johtamisen on nähty ennustavan myös psyykkistä hyvinvointia, sairauspoissaoloja ja ennen aikaista eläköitymistä (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008). Kunta-alalla tehty pitkittäistutkimus osoitti, että johtamistyylin muutos oli tärkein työhön liittyvä tekijä, joka ennusti työntekijän työkykyä (Tuomi, Ilmarinen, Martikainen, Aalto & Klockars 1997).

Projekteissa ja erityisesti moniprojektityöympäristössä johtamisen merkitys korostuu. Virtanen (2009, 46) väittää projektijohtamisessa pätevän samat lainalaisuudet kuin missä tahansa muussakin organisaation johtamisessa. Johtajuus on kuitenkin erilaista

projekteissa, sillä projektityöskentelyllä on sille ominaiset piirteet, jotka tulee ottaa huomioon (Huemann ym. 2007; Kaulio 2008). Payne ja Turner (1999) korostavatkin johtamistapojen mukauttamista projektien koon ja projektityypin mukaan. Projektin päämäärä ohjaa siis sitä millaiseksi työn psykososiaalinen ilmapiiri muodostuu ja kuinka työtä voidaan organisoida ja johtaa (Zika-Viktorsson, Hovmark & Nordqvist 2003). Projektien johtaminen vaikuttaa niin projektien menestymiseen kuin projektien parissa työskentelevien hyvinvointiin (mm. Keegan & Hartog 2004; Prabhakar 2005). Johtamistyyllillä on muun muassa havaittu olevan yhteys työntekijöiden motivaation, organisaatioon sitoutumiseen ja stressin kokemiseen (Keegan & Hartog 2004).

5. Työn imu ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli

5.1 Näkökulmia työn imuun

Henkilöstön voimavarojen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on noussut vahvasti esille 2000-luvun aikana ”work/employee engagement” -käsite, jonka Hakanen (2002) on suomentanut *työn imuksi*. Työn imu on nähty yrityksen merkittävimpänä inhimillisen pääoman tekijänä ja henkilöstön tärkeänä ominaisuutena, jonka avulla yritys on voinut saavuttaa hyvää taloudellista tulosta (Macey & Schneider 2008; Wefald & Downey, 2009). Työn imun tarkastelu pelkästään liike-elämän näkökulmasta ei kuitenkaan anna Hakasen (2009a) mukaan käsitteestä

tarpeeksi laajaa kuvaa, sillä liike-elämän määritelmät ja arviointimenetelmät nojaavat vain työn imun edellytyksiin tai sen seurauksiin. Niissä ei useinkaan tarkastella sitä, mitä työntekijälle merkitsee kokemus työn imusta ja mikä tätä kokemusta ja hyvinvoinnin tilaa luonnehtii. Työhyvinvoinnin ja positiivisen psykologian piirissä työn imu nähdään myönteisenä kokemuksellisenä tilana, jonka syyt ja seuraukset ovat liike-elämän tarkastelemia muuttujia laaja-alaisemmat. (Hakanen 2009a, 32.)

Työhyvinvoinnin ja positiivisen psykologian näkökulmasta on työn imun käsitettä määritetty eri tutkijoiden toimesta monin eri tavoin. Christian Maslach ja Michael Leiter (1997) ovat esittäneet, että työn imu on pelkästään työuupumusoireiden puuttumista, joka ilmenee työntekijän energisyytenä, työhön sitoutumisena ja ammatillisena itsetuntona ja pystyvyytenä. Työuupumusoireilla tarkoitetaan työperäistä stressioireyhtymää, jolle on tyypillistä uupumusasteinen väsymys, kynnisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001, 402–403).

Maslach ja Leiter (1997) esittävät, että työuupumusta ja työn imua voidaan tutkia samalla arviointimenetelmällä (Maslach Burnout Inventory), jossa matalat pistemäärät kuvastavat työn imua ja korkeat puolestaan työuupumusta. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá ja Bakker (2002) ovat kuitenkin kritisoineet sitä, että työhyvinvointia ja -pahoinvointia mitattaisiin samalla mittarilla ikään kuin ne olisivat kolikon kääntöpuolia. Hakanen (2009a, 34; 2009b, 9) yhtyy edellä mainittuihin ja korostaa, ettei työhyvinvointi ja työuupumus ole ainoastaan toistensa vastakohtia, vaan ne ovat kaksi

erillistä ilmiötä. Hakanen (2009a, 34) näkeekin työn imun käänttöpuolena leipääntymisen, ”boreout:in”, jolloin työntekijä on tarmoton, työ koetaan merkityksettömänä ja siihen on vaikea omistautua. Keskustelu työuupumuksen ja työn imun välisestä suhteesta jatkuu edelleen eikä tutkijoiden piirissä ole päästy lopulliseen yhteisymmärrykseen siitä, ovatko työn imu ja työuupumus vain saman ilmiön eri ääripäitä (ks. Mostert & Bakker 2010).

Kahnin (1990) mukaan työn imu on aitouden tila, jossa työntekijän minuus ja työrooli kytkeytyvät dynaamisesti ja myönteisesti toisiinsa niin, että työntekijät voivat työrooleissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti sekä fyysisellä, kognitiivisella että emotionaalaisella tasolla. Kahnin näkemukseen nojaten May, Gilson ja Harter (2004) loivat menetelmän, jossa työn imua tarkastellaan kognitiivisesta, fyysisestä ja emotionaalaisesta ulottuvuudesta käsin. Britt ja Bliese (2003) puolestaan määrittivät työn imun kuvaavan työntekijän vastuuntuntoa omasta työstä ja hänen sitoutumistaan työhönsä.

Työn imun sukulaiskäsitteenä voidaan pitää ruotsalaisen Bertil Gardellin (1971) työn ilon käsitettä, joka kuvaa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista sekä työn kokemista merkityksellisenä (Mäkikangas ym. 2005, 69). Mihaly Csikszentmihalyin (1991) *flow*-käsitteellä on myös yhtymäkohtia työn imun kanssa. Flow eli virtauksen kokemus kuvaa tilaa, jossa keskittyminen tehtävään on niin syvää, että yksilö tempautuu tehtäväänsä, jolloin ajan ja paikan taju voivat tilapäisesti hävitä. Virtauksen kokemiseen liittyy

voimakas tehtävään keskittyminen sekä hallinnan, kontrollin ja pätevyyden tunne. (Csikszentmihalyi 1991, 9.) Virtaus poikkeaa työn imusta kuitenkin siten, että se on kestoltaan usein lyhytaikainen. Työn imun katsotaan olevan pysyvämpi tila, joka ei kohdistu pelkästään tietyn tehtävän suorittamiseen (Schaufeli ym. 2002.)

Suomessa käytetyin näkökulma työn imuun, jota tässäkin työssä käytetään, on Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin määritelmä työn imusta (Hakanen 2009b, 33). Heidän mukaansa työn imulla tarkoitetaan työntekijän suhteellisen pysyvää, myönteistä, tunneperäis-motivatiivista tilaa, joka koostuu kolmesta osatekijästä: *tarmokkuudesta* (vigor), *omistautumisesta* (dedication) ja *uppoutumisesta* (absorption). Tarmokkuudella tarkoitetaan työn herättämiä energisyyden, vireyden ja sinnikkyyden kokemuksia, sekä halua panostaa omaan työhönsä. Omistautuminen puolestaan kuvaa kokemusta työn merkityksellisyydestä, haasteellisuudesta ja inspiroivuudesta sekä kuvaa ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyminen ja paneutuminen työhön, joka tuottaa nautintoa ja josta voi olla vaikea irrottautua. (Schaufeli & Bakker 2003.)

Työn imulla ei kuitenkaan tarkoiteta ominaisuutta, joka imaisi työntekijän mennessään, vaan aitoa hyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä ja työ ovat tasapainossa keskenään (Hakanen 2009a, 33–34). On siis syytä korostaa, että työholistin tunteukset eroavat työn imua kokevan työntekijän tunteuksissa juuri siinä, ettei

työholisti yleensä nauti työstään, vaan kokee työn tekemisen pakonomaiseksi (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008).

5.2 Työn imun yhteys työn vaatimusten ja voimavarojen malliin

Työn imuun vaikuttaa sekä työhön että sen ulkopuolelle liittyviä tekijöitä (Hakanen 2009a). Työntekijän yksilöllisten voimavarojen, kuten optimismin, tiettyjen persoonallisuuspiirteiden, omiin kykyihin luottamisen ja organisaatiolähtöisen itsearvostuksen, on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun (Hakanen & Lindbohm 2008a; Inceoglu & Warr 2011; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen 2007; Salanova, Llorens & Schaufeli 2011). Myös kodin voimavarojen, kuten puolison ja perheen tuen, on tutkimuksissa nähty liittyvän myönteisesti työn imun kokemuksiin (Bakker, Demerouti & Schaufeli 2005; Hakanen 2005). Työn imun on lisäksi havaittu olevan kollektiivinen ilmiö, mikä tarkoittaa sitä, että työn imu voi tarttua ja siirtyä työntekijältä toiselle (Bakker, Van Emmerik & Euwema 2006), mutta myös puolisoiden välillä on havaittu työn imun tarttumista (Bakker ym. 2005).

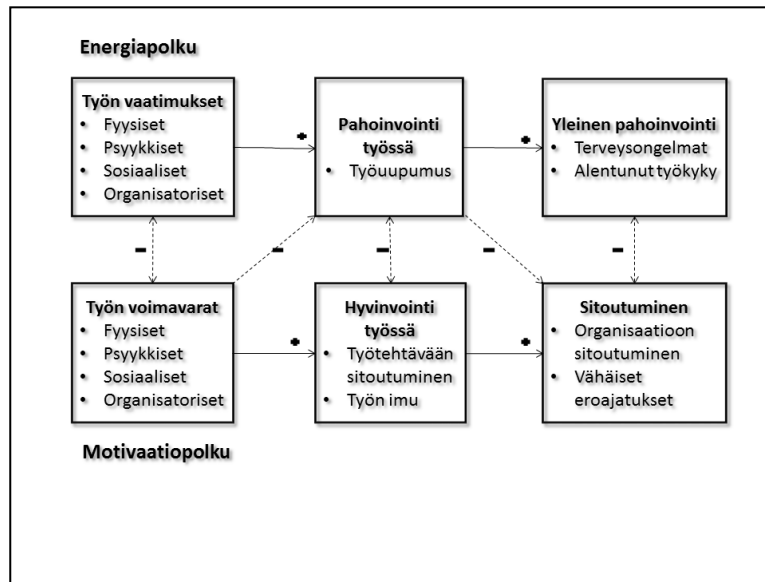
Työhön liittyvät työn imuun vaikuttavat tekijät, joihin tässä työssä nimenomaan keskitytään, voidaan jakaa työn voimavaroihin ja vaatimukseen (Hakanen 2009a). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (TV-TV -malli, Job Demands-Resources model, JD-R model) perusoletus on, että missä tahansa työssä ja ammatissa psykososiaaliset työolot voidaan jakaa työn vaatimukseen ja työn voimavaratekijöihin. Työn vaatimukset ovat

niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joista selviäminen edellyttää työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia. Työn voimavarat ovat puolestaan niitä, jotka auttavat työntekijää tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät henkilökohtaista kehitystä. (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004.)

Työn voimavarojen, esimerkiksi työn itsenäisyyden ja kehittävyiden, työn tulosten näkemisen ja saadun palautteen sekä työyhteisön ja esimiehen tuen ja arvostuksen on toistuvasti havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työn imuun (Bakker & Demerouti 2007; Serrano & Reichard 2011, Setti & Argentero 2011). Työn vaatimukset, kuten työn epävarmuus ja esimiehen tai työyhteisön välttelevä käyttäytyminen, liittyvät puolestaan kielteisesti työn imuun (Hakanen & Lindbohm 2008a; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Nätti 2005). Toisaalta Mauno ym. (2007) nostavat esille sen, että työn vaatimusten yhteys työn imuun on heikompi kuin työn voimavarojen. Hakanen, Schaufeli ja Ahola (2008b) taas näkevät, että työn erilaiset vaatimustekijät eivät niinkään vaikuta kielteisesti työn imuun vaan aiheuttavat lähinnä työuupumusta. Crawford, LePine & Rich (2011) puolestaan havaitsivat, että työn vaatimusten ja työn imun välinen suhde oli riippuvainen vaatimuksen luonteesta. Vaatimukset, jotka koettiin työtä haittaaviksi, olivat kielteisesti yhteydessä työn imuun, kun taas vaatimukset, jotka koettiin haasteina, olivat positiivisesti yhteydessä työn imuun. On siis syytä muistaa, että työn vaatimukset eivät sinällään ole välttämättä kielteisiä, mutta niistä saattaa tulla stressitekijöitä, mikäli vaatimuksiin vastaaminen edellyttää

työntekijältä pitkään jatkuvaa ponnistelua yli voimavarojensa (Schaufeli & Bakker 2004).

Työn voimavarojen ja vaatimusten mallin keskeinen oletus on siis, että työn erilaiset – työstä ja työtilanteesta riippuvat – vaatimukset ja voimavarat ovat yhteydessä toisiinsa kahden hyvinvointiprosessin kautta (ks. *KUVIO 2*). Työn erilaiset vaatimukset aiheuttavat liiallisina kuormitusta ja lisäävät työuupumusoireiden riskiä, mikä edelleen pitkällä aikavälillä heikentää terveyttä ja työkykyä. (Demerouti ym. 2001; Hakanen 2004; Schaufeli & Bakker 2004.) Tätä voidaan kutsua niin sanotuksi energiapoluksi (Mäkikangas ym. 2005, 57). Työn voimavaratekijät, jotka lisäävät työn palkitsevuutta puolestaan käynnistävät niin sanotun motivaatiopolun, mikä näkyy lisääntyneenä työn imun kokemuksena. Se on edelleen positiivisessa yhteydessä erilaisiin myönteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin seurauksiin, kuten työpaikkaan sitoutumiseen, työntekijän hyvinvointiin ja hyvään työssä suoriutumiseen. (Hakanen 2009a; Hoxsey 2010; Mäkikangas ym. 2005, 57.) Energia- ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä, jolloin työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia (Mäkikangas ym. 2005, 57).



KUVIO 2. Energia- ja motivaatiopolku (Mäkikangas ym. 2005, 57; Schaufeli & Bakker 2004).

5.3 Projektityö työn vaatimusten ja voimavarojen mallin valossa

Projektityöskentelyllä on omanlaiset piirteensä, jotka luovat erityisiä vaatimuksia ja voimavaroja työntekijälle. Projektityöskentely voidaan kokea kuormittavana, kun ajankäyttö pitää jakaa usean tehtävän kesken (Hovmark & Nordqvist 1996). Ajankäytön jakamisen myötä työ voidaan nähdä fragmentoituneena ja häiriintyneenä (Engwall & Jerbrant 2003). Aikataulut voivat olla tiukkoja, mikä voi aiheuttaa aikapaineita. Aikapaineet voivat puolestaan vaikuttaa negatiivisesti projektityöntekijöiden työtyytyväisyyden kokemiseen ja päämäärien saavuttamiseen. (Nordqvist ym. 2004.) Palautumisajat projektien välillä voivat jäädä lyhyeksi, mikä voi olla suurin kuormitusta

aiheuttava tekijä (Zika-Viktorsson ym. 2006). Työntekijät voivat myös kokea, että projektityöskentely heikentää kompetenssia ja työrutiineiden muodostumista. (Zika-Viktorsson, 2003, 26–27).

Zika-Viktorssonin ym. (2006) mukaan nämä projekteihin liittyvät vaatimustekijät aiheuttavat projektilylikuormitusta, joka ilmenee psykologisina stressioireina, kuten univaikeuksina, uupumuksena ja työntekijän kyvyttömyytenä jättää työasiat taakseen työpäivän jälkeen. Projektilylikuormitus heikentää myös työssä suoriutumista ja ammatillisten taitojen kehittymistä. Projektilylikuormituksen voidaan lisäksi nähdä heikentävän työntekijän hyvinvointia ja yksilöllistä kehitystä. (Zika-Viktorsson ym. 2006.) Zika-Viktorssonista ja kumppaneista (2006) poiketen Chiochio ym. (2010) näkevät projektityöskentelyn vaikuttavan positiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Heidän mukaansa projektityötä tekevät kokevat vähemmän psykologista pahoinvointia ja enemmän psykologista hyvinvointia kuin projektityötä tekemättömät.

Lähes kaikissa edellä mainituissa tutkimuksissa on huomiotta jäänyt projektityöskentelyyn liittyvät mahdolliset voimavarat. Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn kuormittavuutta ja edistävät henkilökohtaista kehitystä (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Projektityöskentely voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden monipuolisiin työsisältöihin ja työssä oppimiseen, jotka molemmat voivat olla työntekijöitä kannattelevia voimavaroja

(Bresnen ym. 2003; Turner, Huemann & Keegan 2008). Projektityöskentelyssä työntekijällä voi olla myös suurempi vapaus itse vaikuttaa työskentelyynsä ja sen ajankohtaan (Hovmark & Nordqvist 1996).

6. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään valottomaan sitä, kuinka työntekijät Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa kokevat työnsä. Tarkoituksena on selvittää kokevatko työntekijät projektit kuormittavana tekijänä vai kenties mahdollisuutena kehittää itseään ja kokea monipuolisimpia työsisältöjä. Tähän pyritään löytämään vastaus tarkastelemalla ensiksi sitä, kokevatko projektityötä tekevät enemmän työn imua kuin projektityötä tekemättömät. Toiseksi tarkastellaan sitä kokevatko projektityöläiset työssään enemmän voimavara- tai vaatimustekijöitä. Tässä tutkimuksessa työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan esimieheltä saatua tukea, työn hallinnan kokemuksia ja työn haastavuutta. Työn vaatimustekijät ovat puolestaan työhön liittyviä kuormittavia tekijöitä, kuten aikapaineita ja työn määrää. Lisäksi halutaan tutkia liittykö projektityöhön ja ei-projektityöhön erilaisia työn voimavara- ja vaatimustekijöitä ja voitaisiinko näillä selittää mahdollisia eroja työn imun kokemisessa.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Onko projektityöntekijöiden ja projektityötä tekemättömien välillä eroa työn imun kokemisessa?
- 2) Mikäli eroja näiden kahden ryhmän välillä on työn imun kokemisessa, selittävätkö työn voimavara- ja vaatimustekijät mahdollisia eroja?
- 3) Säilyvätkö erot ryhmien välillä, jos huomioon otetaan myös työntekijän ikä, koulutus ja asema organisaatiossa?

7. Tutkimusaineiston keruu, valitut muuttujat ja käytetyt menetelmät

7.1 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusaineisto koostuu Tampereen hyvinvointipalvelujen erikoissairaanhoidon, avopalveluiden, laitoshoidon ja päivähoiton tuotantoalueen sekä vastaavien tuotantoaluiden tilaajaryhmien työntekijöistä. Aineisto kerättiin osana laajempaa Sadat projektit -projektia, jonka parissa toimin tutkimusapulaisena kuuden kuukauden ajan.

Työntekijöille lähetettiin sähköpostitse www-sivun osoite, josta E-lomakkeella toteutettu kyselylomake löytyi. E-lomake on ohjelma, jonka avulla voidaan tehdä verkossa täytettäviä kyselylomakkeita. Ohjelma luo lomakkeelle automaattisesti oman www-osoitteen, jossa kyselyn voi käydä täyttämässä. (Eduix 2012.) Sähköposti lähetettiin noin 600:lle avopalveluiden, noin 700:lle erikoissairaanhoidon, noin 70:lle

laitoshoidon ja noin 1500:lle päivähoiton tuotantoalueen työntekijälle sekä 21:lle vastaavien tuotantoaluiden tilaajaryhmien työntekijöille. Vastaaminen tapahtui siis tietokoneella Internetissä olevan kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeeseen (ks. LIITE 1.) vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja vastaaminen tapahtui nimettömänä. Lomakkeen alussa olevassa tiedotteessa mainittiin, ettei vastaajan nimi, sähköpostiosoite tai IP-osoite tallennu tietoihin ja näin varmistettiin vastaajalle täysi anonymiteetti. Kyselylomakkeessa tuotiin esille myös se, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Tässä työssä aineiston käsittely aloitetaan sen kuvailulla, jolloin eri tunnuslukujen ja kuvaajien avulla hahmotetaan kerättyä aineistoa. Aluksi tutkimuksessa esitetään siinä käytetyt muuttujat, jonka jälkeen näitä muuttujia tarkastellaan erikseen projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden kesken. Sitten muuttujia vertaillaan työn imua kokevien ja sitä kokemattomien välillä. Muuttujien välisiä riippuvuuksia arvioidaan ristiintaulukoiden avulla ja niiden välisiä tilastollisia merkitsevyyksiä testataan Mann-Whitneyn U-testillä, χ^2 -riippumattomuustestillä ja Kruskal-Wallis testillä. Lopuksi työn imuun yhteydessä olevia tekijöitä ja niiden selitysvoimaa mallinnetaan logistisen regressioanalyysin avulla erikseen sekä projektityöntekijöiden että ei-projektityöntekijöiden ryhmässä. Logistiseen regressioanalyysiin otetaan mukaan ne muuttujat, jotka osoittautuvat merkitseviksi projektityöntekijöitä ja ei-projektityöntekijöitä sekä työn imua kokevia ja sitä kokemattomia työntekijöitä

verrattaessa. Tilastollisesti merkitseväenä raja-arvona tutkimuksessa käytetään arvoa 0,05. Tilastolliset tarkastelut tehdään IBM SPSS Statistic 20 -ohjelmalla.

7.2 Toimintaympäristön kuvailu

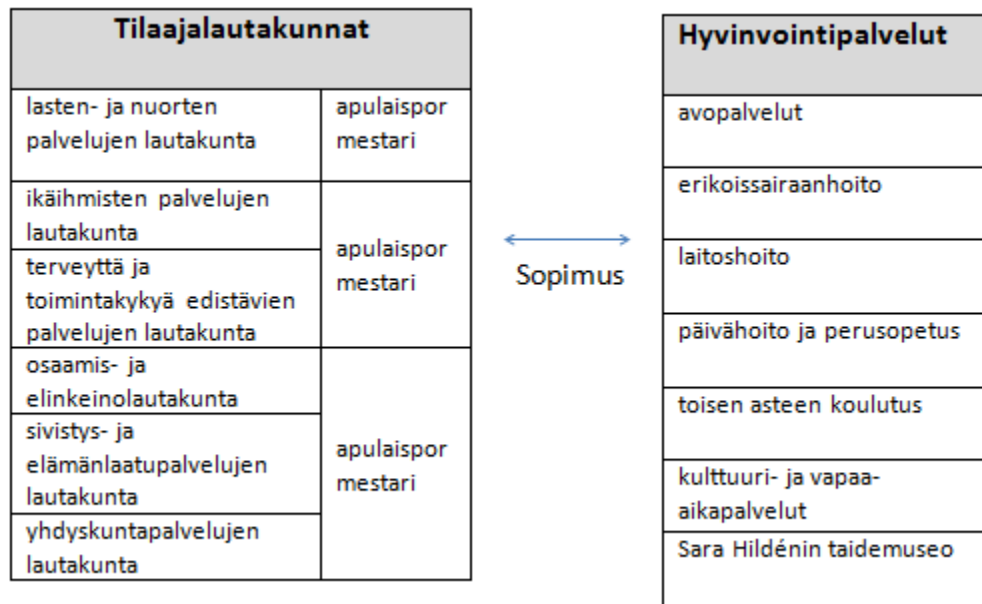
Tampereella on käytössä tilaaja–tuottaja -malli, mikä tarkoittaa sitä, että palveluiden tilaajat ja tuottajat on erotettu toisistaan. Periaatteena on se, että kaupunki huolehtii palveluiden saatavuudesta ja laadusta, mutta se, miten palvelut toteutetaan, on vaihtelevaa. Tilaajan ja tuottajan solmimassa palvelusopimuksessa määritellään palvelun sisältö, laajuus ja hinta. (Tampereen kaupunki 2010.)

Palveluja tilaamaan on asetettu kuusi tilaajalautakuntaa, jotka vastaavat kuntalaisten palvelutarpeiden selvittämisestä ja palvelujen järjestämisestä sekä palvelujen tuottajien valitsemisesta. Tilaajalautakunnat ovat lasten- ja nuorten palvelujen lautakunta, ikäihmisten palvelujen lautakunta, terveyttä ja toimintakykyä edistävien palvelujen lautakunta, osaamis- ja elinkeinolautakunta, sivistys- ja elämänlaatupalvelujen lautakunta ja yhdyskuntapalvelujen lautakunta (ks. KUVIO 3). Lautakunnan puheenjohtajina toimivat apulaispormestarit. (Tampereen kaupunki 2011a.) He johtavat asioiden käsittelyä lautakunnan kokouksissa, määräävät lautakunnalle esiteltävien asioiden valmistelun suuntaviivoista ja vastaavat toimialueensa edunvalvonnasta ja yhteydenpidosta eri sidosryhmiin. (Tampereen kaupunki 2011b.)

Tuottajapuolella Tampereen hyvinvointipalvelut eli sosiaali- ja terveystalvet sekä sivistystalvet koostuvat hallinnollisesti kuudesta tuotantoalueesta, joita ovat: avopalvelut, erikoissairaanhoido, laitoshoido, päivähoito ja perusopetus, toisen asteen koulutus sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut (ks. KUVIO 3). Sosiaali- ja terveystalvet on organisoitu kolmeen tuotantoalueeseen, joilla kullakin on oma toimintasäntö ja johtokunta. Sosiaali- ja terveystalvetujen tuotantoalueita ovat avopalvelut, erikoissairaanhoido ja laitoshoido. (Tampereen kaupunki 2012a.) Avopalveluihin kuuluvat sosiaalityön ja terveydenhuollon talvet, joiden tarkoituksena on edistää, tukea ja hoitaa tamperelaisten fyysistä ja psyykkistä terveyttä ja sosiaalista turvallisuutta sekä edesauttaa sujuvaa arkea ja kotona asumista (Tampereen kaupunki 2012b). Erikoissairaanhoidon piirissä tamperelaisille tarjotaan erikoissairaanhoidon talveita eri aloilta, kuten kirurgian, sisätautien ja neurologian aloilta (Tampereen kaupunki 2012c). Laitoshoido puolestaan tarjoaa sairaanhoidon, kuntoutuksen, sekä avo- ja ympärivuorokautisen hoidon talvetujen lisäksi ennaltaehkäisevää toimintaa asiakkaille, joiden toimintakyky on heikentynyt (Tampereen kaupunki 2012d).

Sivistystalvet jakautuvat kolmeen johtokunnan alaiseen tuotantoalueeseen. Nämä tuotantoalueet ovat päivähoito ja perusopetus, toisen asteen koulutus sekä kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Hyvinvointipalveluihin kuuluu lisäksi Sara Hildénin taidemuseo, jolla on oma johtokuntansa. (Tampereen kaupunki 2012a.) Päivähoidon tehtäväalue

vastaa päivähoitopalvelujen järjestämisestä ja esiopetuksen toteuttamisesta (Tampereen kaupunki 2012e).



KUVIO 3. Tampereen tilajalautakunnat ja hyvinvointipalvelut (Tampereen kaupunki 2011c).

7.3 Työn imun mittari

Työn imua voidaan mitata työn imu -kyselyllä (UWES Utrecht Work Engagement Scale), josta on käytössä kolme versiota: alkuperäinen 17 väittämää sisältävä versio sekä tästä lyhennetyt 15 ja yhdeksän väittämää sisältävät versiot. (Schaufeli & Bakker 2003). Tässä työssä on käytetty yhdeksän väittämän versiota.

Kaikissa versioissa työn imua mitataan sen kolmen ulottuvuuden: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta. Vastausvaihtoehdot vaihtelevat nollassa (en koskaan) kuuteen (päivittäin). Työn imusta on mahdollista laskea neljä keskiarvoihin perustuvaa tunnuslukua; yksi työn imulle ja yksi kullekin työn imun ulottuvuudelle. Keskiarvot saadaan laskemalla yhteen kunkin ulottuvuuden vastauksien pistemäärät ja jakamalla se ulottuvuuden väittämien lukumäärällä. (Hakanen 2009b, 44.) Esimerkiksi työntekijöiden tarmokkuutta laskettaessa lasketaan ensin yhteen tarmokkuutta kartoittavien kolmen väittämän pisteet ja jaetaan tulos kolmella. Työn imu puolestaan saadaan kun lasketaan yhteenlasketut pisteet tarmokkuudelle, omistautumiselle ja uppoutumiselle ja jaetaan tämä tulos yhdeksällä. Työn tarmokkuutta on mitattu kolmella väittämällä:

- Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni
- Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni
- Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin

Omistautumista on arvioitu kolmen väittämän avulla:

- Olen innostunut työstäni
- Työni inspiroi minua
- Olen ylpeä työstäni

ja työhön uppoutumista on arvioitu seuraavien kolmen väittämän avulla:

- Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni
- Olen täysin uppoutunut työhöni
- Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. (Hakanen 2009b, 10–11.)

Vaikka kysymyksillä olisi voitu hahmottaa kaikkia kolmea työn imun alalottuvuutta, on tässä työssä keskitytty tarkastelemaan vain niistä yhteenlaskettua työn imun kokonaislottuvuutta.

Aiempien tutkimusten perusteella on havaittu, että mittarin realiliteetti, eli menetelmän kuvaavien ulottuvuuksien sisäinen yhdenmukaisuus (Cronbachin alfa) on hyvä (Hakanen 2009b, 21). Myös 9-osainen mittari on osoittautunut rakenteeltaan teoriaa vastaavaksi ja jopa luotettavammaksi kuin alkuperäinen 17 väittämää sisältävä versio, sillä sen rakenne pysyi samana eri ryhmissä ja eri aikoina (Seppälä ym. 2009).

7.4 Muuttujat

7.4.1 Työn imu

Työn imun pistemäärien keskiarvojen vaihteluvälit luokiteltiin aiempien tutkimusten mukaan (ks. Hakanen 2009, 31) oheisen taulukon 1 mukaisesti.

TAULUKKO 1. Työn imun pistemäärien keskiarvojen vaihteluvälit ja niitä vastaava asteikko

<i>Keskiarvojen vaihteluväli</i>	<i>Asteikko</i>
0–0,49	ei koskaan
0,50–1,49	muutaman kerran vuodessa
1,50–2,49	kerran kuussa
2,50–3,49	muutaman kerran kuussa
3,50–4,49	kerran viikossa
4,50–5,49	muutaman kerran viikossa
5,50–6,00	päivittäin

Työn imusta muodostettiin dikotominen muuttuja, eli se sai kaksi arvoa: työn imu tai ei työn imua. Työn imua kokeviksi työntekijöiksi määriteltiin ne, jotka kokivat työn imun tuntemuksia vähintään kerran viikossa. Kerran viikossa työn imun kokemisen katsottiin kuvaavan säännöllistä työn imun kokemista. Vaihtoehdot, työn imun kokeminen muutaman kerran viikossa ja päivittäin, koettiin raja-arvoina liian tiukoiksi, jolloin ulkopuolelle olisi voinut jäädä myös työn imua kokevia työntekijöitä.

7.4.2 Projektityötä kuvaava muuttuja

Projektityöskentely määriteltiin tässä tutkimuksessa työksi, jota voidaan tehdä myös perustyön rinnalla. Projektityölle tyypillisiksi piirteiksi luokiteltiin yhteistyö muiden työntekijöiden kanssa, rajallinen kesto ja se, että projektien avulla pyritään luomaan jotain uutta käytännön työhön tai toimintatapaan. Kyselylomakkeessa huomioitiin se, että projekteja kutsutaan myös hankkeiksi, toimeksiannoiksi tai kehittämistyöryhmiksi. Näiden määritelmien avulla pyrittiin selkeyttämään vastaajille, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan projektilla, sillä projekti -sanaa käytetään arkikielessä usein melko kirjavasti.

Vastaajan tuli ilmoittaa niiden projektien lukumäärä, joissa hän on viimeisen vuoden aikana ollut mukana. Jos työntekijä oli ollut viimeisen vuoden aikana yhdessä tai useammassa projektissa hänet määriteltiin projektityöntekijäksi. Mikäli työntekijä ei

olut viimeisen vuoden aikana ollut mukana yhdessäkin projektissa, hänet määritettiin ei-projektityöntekijäksi.

7.4.3 Työn voimavaroja kuvaavat muuttujat

Tässä tutkimuksessa työn voimavaroja tutkittiin kolmen muuttujan kautta. Nämä olivat esimieheltä saatu tuki, työn hallintamahdollisuudet ja työn haastavuus. Esimieheltä saatua tukea ja työn hallintamahdollisuuksia kuvaavissa muuttujissa väittämät luotiin Karasekin työstressiä kartoittavan JCQ-kyselyn pohjalta (JCQ 1996). Työn voimavaroja koskevissa väittämissä oli vastausvaihtoehtoina viisiportainen Likert-asteikko, missä arvo viisi edusti suurinta yksimielisyyttä väitteen kanssa.

Esimiehen roolia tarkasteltiin viiden väittämän avulla: ”esimieheni välittää alaisistaan”, ”esimieheni huomioi alaisensa”, ”esimieheni on kielteinen”, ”esimieheni on avulias” ja ”esimieheni on hyvä organisoiija”. ”Esimieheni on kielteinen” -väittäjä käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Näistä muodostettiin summamuuttuja, jonka arvot vaihtelivat yhden ja viiden välillä siten, että arvo yksi edusti huonoa esimiestukea ja arvo viisi hyvää esimiestukea.

Näin muodostetun summamuuttujan Cronbachin alfa-kertoimen arvo esimiehen roolia kuvaavalle summamuuttujalle oli 0,90. Cronbachin alfa-kertoimella voidaan määrittää mittarin reliabiliteettia. Sillä mitataan nimenomaan mittarin konsistenssia eli sitä, mittaavatko eri väittämät samaa asiaa. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten

keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan. (KvantiMOTV 2008b.) Lukua 0,90 voidaan pitää arvona, joka osoittaa erittäin korkeaa realibiliteettia (Metsämuuronen 2002, 53).

Työn hallintamahdollisuuksia tutkittiin kolmen väittämän avulla: ”voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni”, ”minulla on vähän päätösvaltaa työni suhteen”, ja ”minulla on omiin työtehtäviini liittyvää sananvaltaa”. Väittämä ”minulla on vähän päätösvaltaa työni suhteen” käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Näistä muodostettiin summamuuttuja, jonka arvot vaihtelivat yhden ja viiden välillä siten, että arvo yksi edusti heikkoa hallinnanmahdollisuutta ja arvo viisi hyvää hallinnanmahdollisuutta.

Cronbachin alfa-kertoimen arvo työn hallintamahdollisuuksia kuvaavalle summamuuttujalle oli 0,60, joka on melko alhainen, mutta jota voidaan kuitenkin pitää hyväksyttävänä arvona (Metsämuuronen 2002, 61).

Työn haastavuus kuvaa niitä työn piirteitä, jotka mahdollistavat työntekijälle monipuolisen ja virikkeikkään työympäristön. Haastavuutta koskevat kysymykset muodostettiin projektikirjallisuuden pohjalta ja apuna käytettiin myös aiempia työhyvinvointia kartoittavia tutkimuksia. Työn haastavuutta tutkittiin kuuden väittämän avulla: ”opin työssäni uusia asioita”, ”työhöni kuuluu samanlaisia toistuvia tehtäviä”,

”työni edellyttää minulta luovuutta”, ”työni edellyttää pitkälle kehittyneitä taitoja”, ”työni on vaihtelevaa” ja ”voin kehittää työssä omia taitojani”. Näistä väittämä ”työhöni kuuluu samanlaisia toistuvia tehtäviä” käännettiin samansuuntaiseksi muiden väittämien kanssa. Näistä muodostettiin summamuuttuja, jonka arvot vaihtelivat yhden ja viiden välillä siten, että arvo yksi edusti heikkoa haastavuutta ja arvo viisi hyvin haastavaa työtä. Työn haastavuutta kuvaavan summamuuttujan Cronbachin alfakertoimen arvo oli 0,73.

7.4.4 Työn vaatimuksia kuvaava muuttuja

Työn vaatimuksia kartoitettiin seitsemän väittämän avulla, jotka muokattiin Karasekin työn vaatimuksia ja hallintaa kartoittavan kyselyn pohjalta (JCQ 1996). Työn vaatimuksia koskevissa väittämissä oli vastausvaihtoehtoina viisiportainen Likert-asteikko, missä arvo viisi edusti suurinta yksimielisyyttä väitteen kanssa. Väittämät olivat: minun on oltava nopea työssäni, minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää, työssäni minuun kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia, työni on kiivastahtista, työtehtäväni vaativat kiinteää keskittymistä, työtäni hidastaa minusta riippumattomien tekijöiden odottelu ja työni keskeytyy usein niin, että joudun palaamaan siihen myöhemmin. Kaikki väittämät käännettiin samansuuntaisiksi työn voimavaroja kuvaavien väittämien kanssa. Näistä muodostettiin summamuuttuja, jonka arvot vaihtelivat yhden ja viiden välillä siten, että arvo yksi tarkoitti paljon kuormittavaa työtä

ja arvo viisi vähän kuormittavaa työtä. Näistä muodostettiin summamuuttuja, jossa Cronbachin alfa-kertoimen arvo oli 0,79.

7.4.5 Vakioivat muuttujat

Vakioivia muuttujia on kolme: työntekijöiden ikä, koulutus ja asema organisaatiossa. Työntekijöiden asema organisaatiossa luokiteltiin joko työntekijäksi, asiantuntijaksi tai esimieheksi. Puhuttaessa työntekijän asemasta tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa termejä työntekijäasema, asiantuntija-asema ja esimiesasema. Puhuttaessa työntekijästä viitataan kaikkiin työntekijöihin riippumatta heidän asemastaan.

Työntekijöiden koulutus luokiteltiin kahteen luokkaan. Ensiksi kysyttiin vastaajan yleissivistävää koulutusta, joka sisälsi vastausvaihtoehdot peruskoulu (kansakoulu) ja lukio. Toinen luokka, ammatillinen koulutus, sisälsi osiot: 2. asteen ammatillinen koulutus/opistotasoinen koulutus, ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto ja ylempi korkeakoulututkinto. Vastaajan tuli molemmissa kahdessa luokassa valita korkein saavutettu koulutus.

7.5 Tutkimusmenetelmät

7.5.1 Ristiintaulukointi, Mann-Whitneyn U-testi ja Pearsonin χ^2 -riippumattomuustesti

Tavallisesti ristiintaulukon avulla esitetään kahden kategorisen muuttujan yhteisjakauma (Nummenmaa 2006, 293). Näin voidaan samanaikaisesti tarkastella muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia. Riippuvuustarkastelussa tutkitaan, onko selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa. Aineiston perustuessa otantaan, on keskeistä selvittää, voidaanko olettaa havaittujen oletuksien pätevän myös perusjoukossa. (KvantiMOTV 2004a.) Mikäli kyseessä on kaksi kategorista muuttujaa, tämän selvittämiseksi voidaan käyttää apuna Pearsonin χ^2 -riippumattomuustestiä. Jos kyseessä on kaksi muuttujaa, joista toinen on kategorinen ja toinen jatkuva muuttuja, jonka jakauma ei ole normaalisti jakautunut, voidaan käyttää Mann-Whitneyn U-testiä. (Nummenmaa 2006, 250, 293.)

χ^2 -riippumattomuustestin lähtöoletuksena eli nollahypoteesina on se, että muuttujat ovat toisistaan riippumattomia. Testissä tarkastellaan sitä, kuinka paljon havaitut ja teoreettisesti odotetut frekvenssit poikkeavat toisistaan. Mikäli erot ovat tarpeeksi suuria, voidaan todeta, että havaitut erot eivät todennäköisesti johdu ainoastaan sattumasta. (KvantiMOTV 2004.)

U-testiä voidaan pitää riippumattomien otosten t-testin epäparametrisenä vastikkeena, eli sitä voidaan käyttää silloin, kun jakauma ei noudata normaalijakaumaa. U-testissä

verrataan tutkittavien muuttujien luokkien mediaaneja keskenään. Nollahypoteesina toimii se, että muuttujien järjestyslukujen jakaumat ovat samanlaiset.

Sekä χ^2 -riippumattomuustestissä että U-testissä muuttujien luokkien erojen suuruutta voidaan arvioida p-arvon avulla. P-arvo ilmaisee kuinka suurella todennäköisyydellä havaittu yhteys selittyy sattumalla. Mitä pienempi p-arvo on, sitä pienempi on sattuman todennäköisyys. Tilastollisesti merkitsevänä p-arvona voidaan pitää arvoa, joka on pienempi tai yhtä suuri kuin 0,05. (Laininen 2004, 25–26.)

7.5.2 Kruskall-Wallis -testi

Kruskall-Wallis -testi toimii muuten samoin kuin Mann-Whitneyn U-testi; siinä vertailtavia jakaumia voi olla kuitenkin enemmän kuin kaksi. Kruskall Wallis -testi sopii useamman toisistaan riippumattoman satunnaisesti valitun ryhmän vertailuun. Testiä voidaan käyttää yksisuuntaisen varianssianalyysin sijasta, jos jakaumat eivät ole normaalisti jakautuneita. Kruskall Wallis -testin käyttöedellytyksenä on kuitenkin se, että otokset ovat peräisin likimain samanmuotoisista jakaumista. Testin nollahypoteesina on, että ryhmien jakaumat ovat samanlaiset. (Nummenmaa 2006, 255.)

7.5.3 Logistinen regressioanalyysi

Logistista regressioanalyysiä, joka on perinteisen regressioanalyysin erityismuoto, käytetään silloin, kun selitettävä vastemuuttuja on dikotominen, eli se voi saada vain kaksi arvoa. Logistisessa regressioanalyysissä ei perinteisen regressioanalyysin tapaan

tarvitse kuitenkin tehdä oletuksia muuttujien jakaumista eikä selittävien muuttujien mitta-asteikoista. Myöskään muuttujien yhteyksien ei tarvitse olla lineaarisia. (Nummenmaa 2006, 318.)

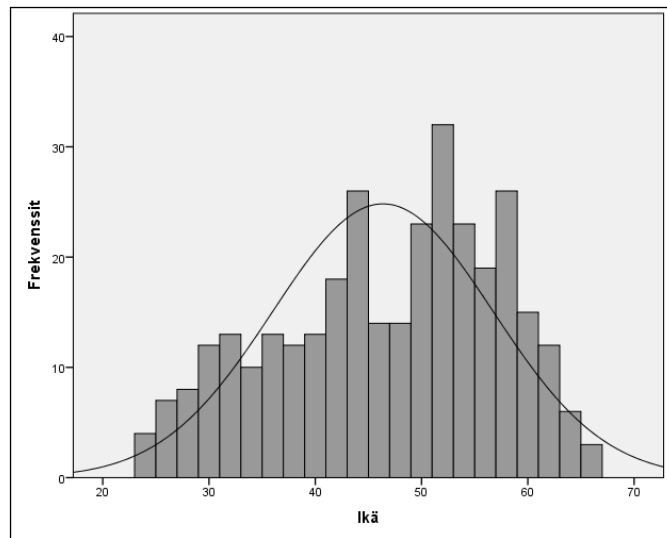
Logistisen regressioanalyysin avulla voidaan eri muuttujista etsiä ne, jotka selittävät vastemuuttujaa parhaiten (Metsämuuronen 2008, 114). Logistinen regressioanalyysi kertoo sen, millä todennäköisyydellä muuttujat vaikuttavat tapahtumaan ja kuinka suuri niiden vaikutus on. Muuttujien vaikutuksien voimakkuutta kuvataan OR (*odds ratio*) -luvun, eli ristitulosuhteen avulla, joka osoittaa kutakin muuttujaa vastaavan riskin muutoksen. (KvantiMOTV 2004.) Mikäli selittävä muuttuja on moniluokkainen, valitaan vertailuluokaksi luokka, jonka ei oleteta lisäävän tapahtuman riskiä. Jos OR-luku on suurempi kuin yksi, voidaan päätellä, että riski on suurempi kuin vertailuluokassa ja sen ollessa pienempi kuin yksi, on riski pienempi kuin vertailuluokassa. (Uhari & Nieminen 2001, 191.)

Muuttujien tarpeellisuutta mallissa voidaan arvioida OR-lukujen luottamusvälien (*confidence interval*, CI) ja Waldin-testin p-arvojen avulla. Kokonaisuudessaan mallin toimivuutta tarkastellaan selitysasteen (R^2) kautta. Selitysaste ilmaisee, kuinka paljon selittävät muuttujat yhdessä selittävät vastemuuttujan vaihtelua. Selitysaste voi saada arvoja yhden ja nollan väliltä, mutta usein selitysaste ilmaistaan prosentteina. (KvantiMOTV 2004; Uhari & Nieminen 2001.)

8. Tulokset

8.1 Aineiston kuvailu

Kyselyyn vastasi 365 henkilöä, joista 92 % oli naisia. Vastaajien ikä vaihteli 24 vuodesta 65 ikävuoteen. Ikä ei ollut kuitenkaan normaalisti jakautunut, vaan hieman vasemmalle vino ($g_1 = -0,34$, Kolmogorov-Smirnov $p < 0,001$). Iän mediaani oli 48 vuotta. Keskiarvo oli puolestaan 46 vuotta keskihajonnan ollessa 10 vuotta. Puuttuvia havaintoja oli 42 kappaletta, eli 11,5 % havainnoista. (KUVIO 4.)



KUVIO 4. Työntekijöiden ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneista suurin osa (90,1 %) toimi avopalveluiden, erikoissairaanhoidon tai päivähoiton tuotantoalueella. Vastaajista loput (9,9 %) olivat laitoshoidon tuotantoalueelta tai tilaajaryhmistä. (TAULUKKO 5.) Heistä työntekijäasemassa oli 77 %,

asiantuntija-asemassa 9 % ja esimiesasemassa 14 %. Puuttuvia havaintoja oli tuotantoaluetta ja asemaa koskevissa kysymyksissä molemmissa noin prosentin verran.

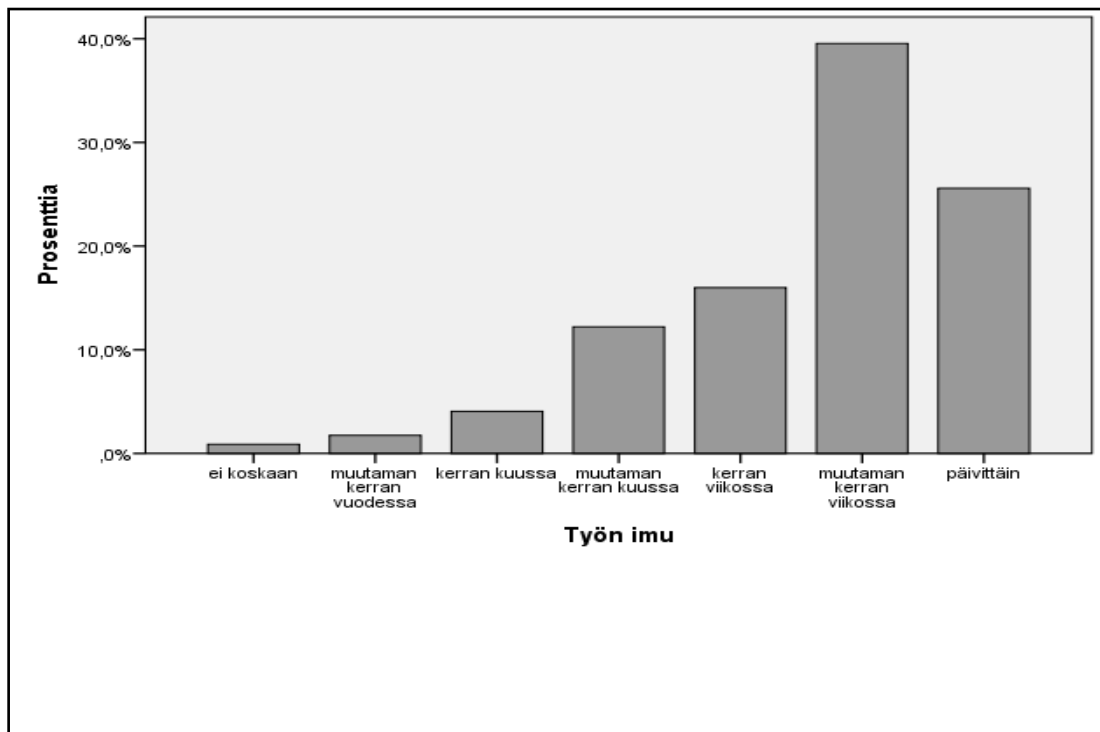
TAULUKKO 2. Työntekijöiden frekvenssit ja prosentuaaliset osuudet eri tuotantoalueilla.

<i>Tuotantoalue</i>	<i>Frekvenssit</i>	<i>Prosentit</i>	<i>Validit prosentit</i>	<i>Kumulatiiviset prosentit</i>
Avopalvelut	106	29 %	29,4 %	29,4 %
Erikoissairaanhoido	115	31,5 %	31,9 %	61,3 %
Päivähoito	104	28,5 %	28,8 %	90,1 %
Laitoshoido	25	6,8 %	6,9 %	97,0 %
Tilaaajaryhmä	11	3,0 %	3,0 %	100,0 %
Kaikki alueet yhteensä	361	98,1 %	100,0 %	
Puuttuvat havainnot	4	1,1 %		

Työntekijöistä 35 % oli suorittanut yleissivistävästä koulutuksesta peruskoulun tai keskikoulun, kun lukion suorittaneita oli 65 %. Ammatillisesta koulutuksesta eniten oli suoritettu 2. asteen ammatillista tai opistotasosta koulutusta (56 %). 18 % työntekijöistä oli suorittanut ammattikorkeakoulun, 15 % ylemmän korkeakoulututkinnon, 10 % alemman korkeakoulututkinnon ja vain 1 % ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Koska ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli niin vähän, yhdistettiin tämä luokka ammattikorkeakoulututkinnon

suorittaneiden kanssa. Molemmissa koulutusta koskevissa kysymyksissä puuttuvia havaintoja oli noin kolme prosenttia.

Työn imun kokeminen jakautui siten, että työntekijöistä 39 % koki työn imua muutaman kerran viikossa. Päivittäin työn imua koki 26 % työntekijöistä ja kerran viikossa sitä koki 16 % vastaajista (KUVIO 5.) Vastaamatta työn imua koskeviin kysymyksiin jätti 21 henkilöä, eli noin kuusi prosenttia vastaajista. Näin ollen 81 % vastanneista koki työn imua, kun rajana käytettiin vähintään kerran viikossa työn imun kokeminen.



KUVIO 5. Työntekijöiden työn imun kokeminen.

Vastaajien kokema esimiestuki oli vinosti jakautunut ($g = -0,87$) siten, että vastaukset painottuivat hyvän esimiestyön puolelle. Esimiestuen mediaani oli 4. Esimiestuen keskiarvo oli puolestaan 3,89 ja keskihajonta 0,95. (LIITE 2.) Puuttuvia havaintoja oli seitsemän kappaletta, eli 1,9 % havainnoista.

Työntekijöiden hallinnantuntemukset muodostivat hieman vasemmalle vinon jakauman ($g = -0,39$, Kolmogorov-Smirnov $p < 0,001$), jonka mediaani oli 3,67. Keskiarvo oli 3,65 ja keskihajonta 0,74. Vastaukset painottuivat siis hyvän hallinnan alueelle. (LIITE 2.) Puuttuvia havaintoja oli 9 kappaletta mikä oli 2,5 % havainnoista.

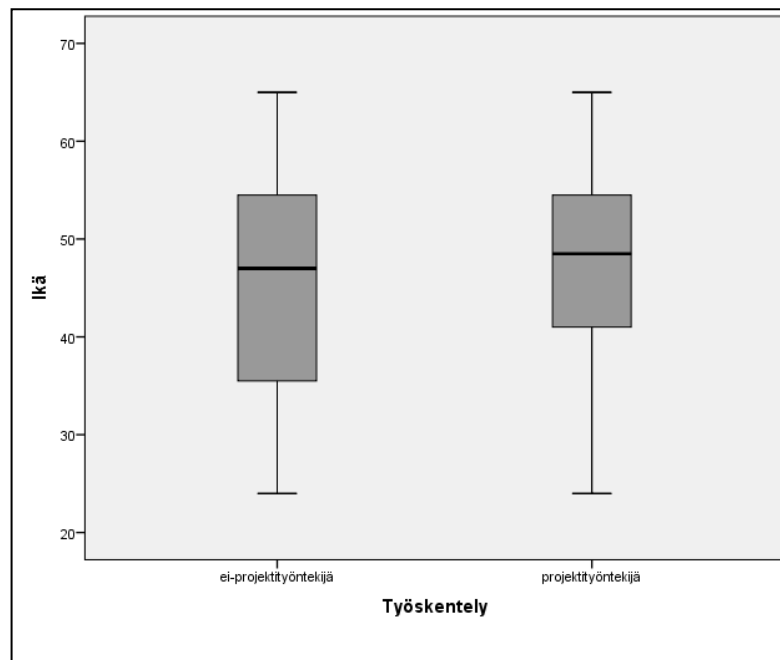
Työn kuormittavuuden jakauma oli puolestaan hieman vino oikealle ($g = 0,43$, Kolmogorov-Smirnov $p < 0,001$). Sen mediaani oli 2,21. Keskiarvo oli 2,25 ja keskihajonta 0,70. Työntekijät kokivat siis työnsä melko kuormittavaksi. (LIITE 2.) Puuttuvia havaintoja oli 11 kappaletta, eli 3,0 % havainnoista.

Työn haastavuus muodosti vasemmalle vinon jakauman ($g = -1,47$, Kolmogorov-Smirnov $p < 0,001$). Sen mediaani oli 4,00. Keskiarvo oli puolestaan 3,96, keskihajonnan ollessa 0,49. Näin ollen työntekijät kokivat työnsä melko haastavaksi. (LIITE 2.) Puuttuvia havaintoja oli 2,5 % havainnoista.

8.2 Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden vertailu

Kyselyyn vastanneista 45 % oli ei-projektityöntekijöitä (n=164) ja 55 % (n=201) projektityöntekijöitä. Suurin osa projektityöntekijöistä (63 %) oli ollut viimeisen vuoden aikana yhdessä tai kahdessa projektissa, mutta projektien lukumäärä vaihteli yhdestä aina 16 projektiin vuodessa.

Projektityöntekijöiden iän mediaani oli 48 vuotta, kun se ei-projektityöntekijöillä oli 47 vuotta. Molemmilla ryhmillä ikä vaihteli 24 vuodesta 65 ikävuoteen. Projektityöntekijöistä 75 % oli yli 41-vuotiaita ja ei-projektityöntekijöistä 75 % oli yli 35-vuotiaita. (KUVIO 6.) Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden iässä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,18$) (TAULUKKO 4).



KUVIO 6. Ei-projektityöntekijöiden ja projektityöntekijöiden ikäjakauma.

Projektityöntekijöistä ja ei-projektityöntekijöistä yli puolet oli käynyt yleissivistävästä koulutuksesta lukion. Ammatillisesta koulutuksesta eniten oli kummankin ryhmän osalta suoritettu 2. asteen ammatillista koulutusta tai opistotasoista koulutusta. Kummankaan yleissivistävän tai ammatillisen koulutuksen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,12$; $p=0,19$) projektityötä tai ei-projektityötä tekevien välillä. (TAULUKKO 4.)

Työntekijäasemassa olevia oli ei-projektityöläisten joukossa 85 %, kun taas projektityöntekijöissä heitä oli 69 %. Asiantuntijoita oli projektityöntekijöistä 10 % ja 8 % ei-projektityöntekijöistä. Esimiehiä puolestaan oli vain 7 % ei-projektityöntekijöistä, kun vastaava osuus projektityöntekijöillä oli 21 %. Työntekijöiden asemassa oli merkitsevä ero ($p < 0,001$) projektityötä ja ei-projektityötä tekevien keskuudessa. (TAULUKKO 4.)

Taulukossa 3 on esitetty työn imun kokemusten frekvenssien prosenttiosuudet. Suluissa on esitetty frekvenssit projektityöntekijöiden, ei-projektityöntekijöiden ja kaikkien työntekijöiden osalta. Taulukosta voidaan havaita, että suurempi osa projektityöntekijöistä koki työn imua kerran viikossa, muutaman kerran viikossa tai päivittäin kun verrataan ei-projektityötä tekeviin. Toisaalta taas muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa tai muutaman kerran kuussa työn imun tuntemuksia kokevien projektityöntekijöiden prosentuaalinen osuus oli pienempi. Merkille pantavaa on lisäksi

se, että projektityöntekijöiden joukossa oli myös enemmän niitä, jotka eivät koskaan kokeneet työn imua. Näiden osuus tutkimusjoukosta oli kuitenkin vähäinen (1,1 % eli kaksi henkilöä).

TAULUKKO 3. Työn imun kokeminen projektityöntekijöiden, ei-projektityöntekijöiden ja kaikkien työntekijöiden keskuudessa.

<i>Tuotantoalue</i>	<i>Frekvenssit</i>	<i>Prosentit</i>	<i>Validit prosentit</i>	<i>Kumulatiiviset prosentit</i>
Avopalvelut	106	29 %	29,4 %	29,4 %
Erikoissairaanhoito	115	31,5 %	31,9 %	61,3 %
Päivähoito	104	28,5 %	28,8 %	90,1 %
Laitoshiito	25	6,8 %	6,9 %	97,0 %
Tilajaryhmä	11	3,0 %	3,0 %	100,0 %
Kaikki alueet yhteensä	361	98,1 %	100,0 %	
Puuttuvat havainnot	4	1,1%		

Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden välillä oli merkitsevä ero ($p=0,03$) työn imun kokemisessa. Projektityöntekijöistä 85 % koki työn imua, kun rajana käytettiin vähintään kerran viikossa koettua työn imun tuntemusta. Ei-projektityöntekijöillä vastaava prosenttiosuus oli 76 %. (TAULUKKO 4.)

Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden välillä oli eroa sekä koetun esimiestuen ($p=0,030$) että hallinnantuntemuksien ($p=0,002$) suhteen, siten, että

projektityöntekijät kokivat esimiestuen paremmaksi ja hallintamahdollisuutensa korkeammaksi. Esimiestuen mediaani projektityöntekijöillä oli 4,20 ja ei-projektityöntekijöillä 4,00. Hallinnantuntemuksen mediaani oli molemmilla ryhmillä 3,67. Keskiarvot poikkesivat ryhmillä kuitenkin siten, että projektityöntekijöiden hallinnantuntemuksen keskiarvo oli 3,76 ja keskihajonta 0,70, kun keskiarvo ei-projektityöntekijöillä oli 3,52 ja keskihajonta 0,77. (LIITE 3, TAULUKKO 4).

Työn kuormittavuuden mediaani projektityöntekijöille oli 2,14 ja ei-projektityöntekijöille 2,29. Ei-projektityöntekijät tunsivat työnsä projektityöntekijöihin verrattuna siis hieman vähemmän kuormittavaksi. Ero ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkitsevä ($p=0,24$). (LIITE 3, TAULUKKO 4.)

Työn haastavuuden mediaani oli projektityöntekijöillä 4,17 kun se ei-projektityöntekijöillä oli 4,00. Projektityöntekijät kokivat työnsä näin ollen hieman enemmän haastavaksi. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,002$). (LIITE 3, TAULUKKO 4.)

TAULUKKO 4. Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden erot vakioivien muuttujien sekä työn voimavara- ja vaatimustekijöiden suhteen.

	projektityöntekijä	ei-projektityöntekijä	p
Ikä md	48,00	47,00	0,177
Koulutus			
• sivistävä			0,124
peruskoulu	31,10 % (60)	38,90 % (63)	
lukio	68,90 % (133)	61,10 % (99)	
• ammattillinen			0,163
2.asteen/opisto	55,80 % (111)	57,30 % (90)	
AMK	16,60 % (33)	21,70 % (34)	
alempi	9,50 % (19)	10,80 % (17)	
korkeakoulu			
ylempi	18,10 % (36)	10,20 % (16)	
korkeakoulu			
Asema			<0,001*
• työntekijä	69,20 % (137)	85,30 % (139)	
• asiantuntija	10,10 % (20)	8,00 % (13)	
• esimies	20,70 % (41)	6,70 % (11)	
Työn imu			0,030*
• ei työn imua	14,70 % (28)	24,00 % (37)	
• työn imu	85,30 % (162)	76,00 % (117)	
Esimiestuki md (\bar{x}; sd)	4,20 (3,99; 0,89)	4,00 (3,77; 1,00)	0,033*
Hallinnantuntemus md (\bar{x}, sd)	3,67 (3,76; 0,70)	3,67 (3,52; 0,77)	0,002*
Työn haastavuus md (\bar{x}, sd)	4,17 (4,04; 0,41)	4,00 (3,86; 0,56)	0,002*
Työn kuormittavuus md (\bar{x}, sd)	2,14 (2,22; 0,69)	2,29 (2,30; 0,719)	0,245

*tilastollisesti merkitsevä muuttuja, \bar{x} : keskiarvo, sd: keskihajonta, md: mediaani

Koska projektityöntekijöiden ja ei- projektityöntekijöiden välillä oli merkitsevä ero työntekijäasemassa, on syytä tarkastella selittykö työn imun, hallinnantuntemuksen, esimiestuen ja haastavuuden kokeminen työntekijöiden asemalla, eikä sillä, että työntekijä tekee projektityötä. Kun työntekijöitä, asiantuntijoita ja esimiehiä verrattiin

keskenään, huomattiin että työntekijöiden, asiantuntijoiden ja esimiehien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,001$) hallinnantuntemuksessa. Tilastollisesti merkitsevää eroa ei kuitenkaan ollut esimiesten ja asiantuntijoiden välillä ($p=1,00$). Ero selittyi siis ainoastaan työntekijöiden ja asiantuntijoiden ($p=0,007$) sekä työntekijöiden ja esimiesten välisillä eroilla ($0,002$). (LIITE 4.)

Myös työn haastavuuden kokemisessa oli tilastollisesti merkitsevä ero ($p<0,001$) työntekijöiden ja esimiesten välillä. Työn haastavuuden kokeminen ei kuitenkaan poikennut työntekijöiden ja asiantuntijoiden ($p=0,06$) eikä esimiesten ja asiantuntijoiden välillä ($p=1,00$). (LIITE 4.)

Esimiestuen kokemisessa ei työntekijöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten välillä ollut tilastollisesti merkitsevää eroa ($p=0,45$). Nämä kolme ryhmää eivät myöskään eronneet toisistaan työn imun kokemisessa ($p=0,18$).

Kun sitten vertailtiin ainoastaan työntekijäasemassa olevia työntekijöitä, ja näin ollen ”eliminointiin” aseman vaikutus, huomattiin, että hallinnantuntemus erosi projektityötä ja ei-projektityötä tekevien välillä ($p=0,02$). Tästä voitaisiinkin päätellä, että hallinnantuntemuksen erot selittyisivät ainakin osittain sillä, että työntekijä työskentelee projektien parissa. Näin kävi myös haastavuuden osalta; työntekijäasemassa olevien projekti ja ei-projektityöntekijöiden välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero työn haastavuuden kokemisessa ($p=<0,01$).

8.3 Muuttujat ja työn imu samassa mallissa

Vakioivista muuttujista yksikään ei poikennut tilastollisesti merkittävästi työn imua kokevien ja sitä kokemattomien työntekijöiden välillä (TAULUKKO 5). Työn imuun ei siis vaikuttanut työntekijän ikä, koulutus tai asema.

Se, oliko työntekijä projektityöntekijä vai ei-projektityöntekijä, oli tilastollisesti merkitsevä tekijä ($p=0,03$) työn imun kokemisessa. Työn imua kokevista 58 % oli projektityöntekijöitä, kun ei-projektityöntekijöitä oli 42 %. (TAULUKKO 5.)

Esimiestuen ja työn imun kokemisen välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä ($p=0,107$). Esimiestuen mediaani oli sekä työn imua kokevilla että sitä kokemattomilla 4,0, joka merkitsi siis melko hyvää esimiestukea. (LIITE 5., TAULUKKO 5.)

Hallinnantuntemus erosi tilastollisesti merkitsevästi ($p<0,001$) työn imua kokevien ja sitä kokemattomien välillä. Työn imua kokevilla hallinnantuntemuksen mediaani oli 3,67, eli he tunsivat melko hyvää hallinnanmahdollisuutta. Työn imua kokemattomilla hallinnantuntemuksen mediaani oli 3,33, joka siis merkitsi keskinkertaista hallinnantuntemusta. (LIITE 5., TAULUKKO 5.)

Kuormittavuuden kokeminen erosi merkitsevästi ($p<0,001$) työn imua kokevien ja ei-työn imua kokevien välillä. Työn imua kokevilla työn kuormittavuuden mediaani oli 2,29

ja työn imua kokemattomilla 1,86. Näin ollen työn imua kokevat kokivat myös työnsä vähemmän kuormittavaksi. (LIITE 5., TAULUKKO 5.)

Työn imua kokevat pitivät työtänsä haastavampana kuin työn imua kokemattomat ($p < 0,001$). Heillä työn haastavuuden mediaani oli 4,17, kun se oli työn imua kokemattomilla 3,83. (LIITE 5., TAULUKKO 5.)

TAULUKKO 5. Työn imua ja ei-työn imua kokevien erot vakioivien muuttujien sekä työn voimavara- ja vaatimustekijöiden suhteen.

	työn imu	ei työn imua	p
Ikä md	43,5	49,0	0,197
Koulutus			
• sivistävä			0,124
peruskoulu	31,4 % (85)	40,0 % (26)	
lukio	68,6 % (186)	60,0 % (39)	
• ammattillinen			0,686
2.asteen/opisto	54,3 % (150)	59,7 % (37)	
AMK	18,8 % (52)	21,0 % (13)	
alempi korkeakoulu	11,2 % (31)	8,1 % (5)	
ylempi korkeakoulu	15,6 % (43)	11,3 % (7)	
Asema			0,178
• työntekijä	73,6 % (204)	84,6 % (55)	
• asiantuntija	10,1 % (28)	6,2 % (4)	
• esimies	16,2 % (45)	9,2 % (6)	
Työskentelytapa			0,030*
• projektityöntekijä	58,1 % (162)	43,1 % (28)	
• ei-projektityöntekijä	41,9 % (117)	56,9 % (37)	
Esimiestuki md (\bar{x}; sd)	4,00 (3,93; 0,93)	4,00 (3,69; 1,05)	0,107
Hallinnantuntemus md (\bar{x}, sd)	3,67 (3,75; 0,71)	3,33 (3,34; 0,74)	<0,001*
Työn kuormittavuus md (\bar{x}, sd)	2,29 (2,30; 0,57)	1,86 (1,99; 0,57)	<0,001*
Työn haastavuus md (\bar{x}, sd)	4,17 (4,03; 0,43)	3,83 (3,64; 0,43)	<0,001*

*tilastollisesti merkitsevä muuttuja, \bar{x} : keskiarvo, sd: keskihajonta, md: mediaani

Logistiseen regressioanalyysiin otettiin mukaan ne muuttujat, jotka osoittautuivat merkitseviksi projektityöntekijöitä ja ei-projektityöntekijöitä sekä työn imua kokevia ja sitä kokemattomia työntekijöitä verrattaessa. Muuttujat olivat siis työntekijän asema, työskentelytapa (projektityöntekijä/ei-projektityöntekijä), esimiestuki, hallinnantuntemus, työn kuormittavuus ja haastavuus. Näistä ainoastaan työn kuormittavuus ($p < 0,001$) ja haastavuus ($p < 0,001$) vaikuttivat työn imuun tilastollisesti merkitsevästi. Työn kuormittavuuden väheneminen lisäsi työn imua kolminkertaisesti, kun työn haastavuuden kasvu lisäsi sitä puolestaan nelinkertaisesti. (TAULUKKO 6.)

Mallin selitysosuus jäi kuitenkin pieneksi, kun sitä tarkasteltiin Coxin ja Snellin R^2 -testillä (0,14) ja Nagelkergen R^2 -testillä (0,22). Näin ollen malliin valituilla muuttujilla voitiin selittää työn imusta Coxin ja Snellin testin mukaan vain 14 % ja Nagelkergen testin mukaan 22 %. Coxin ja Snellin R^2 ja Nagelkerken R^2 -selityssasteissa tutkitaan, miten logaritminen uskottavuus muuttuu, kun verrataan mallia, joka sisältää vain vakion, ja mallia, jossa vakion lisäksi on huomioitu selittävät muuttujat painokertoimineen. Selityssasteet eroavat toisistaan siten, että Coxin ja Snellin selityssaste ei saavuta arvoa 1, mutta Nagelkerken selityssasteen maksimi on 1. (Hast 2011, 6–7.)

TAULUKKO 6. Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden työn imua selittävien muuttujien ristitulosuhteet (OR) ja luottamusvälit (CI).

	OR	p	CI
Työntekijän asema			
Työntekijä*			
Asiantuntija	1,54	0,47	0,47–4,99
Esimies	1,45	0,45	0,55–3,83
Työskentelytapa			
Ei-projektityöntekijä*			
Projektityöntekijä	1,48	0,22	0,79–2,79
Esimiestuki	0,79	0,20	0,55–1,13
Hallinnantuntemus	1,31	0,27	0,81–2,12
Työn haastavuus	4,36	<0,001	2,13–8,91
Työn kuormittavuus	2,87	<0,001	1,69–4,88

*vertailuluokka

Koska työssä haluttiin tutkia liittykö projektityöhön ja ei-projektityöhön erilaisia työn voimavara- ja vaatimustekijöitä, tehtiin logistinen regressioanalyysi erikseen sekä projektityöntekijöille että ei-projektityöntekijöille. Projektityötä tekevien ryhmässä (n=179) työn imua selittivät työn kuormittavuus ($p<0,01$), hallinnantuntemus ($p=0,01$) ja haastavuus ($p<0,01$). Työn haastavuus lisäsi työn imua jopa viisinkertaisesti ja hallinnantuntemus kolminkertaisesti. Työn kuormittavuuden väheneminen lisäsi työn imua kolminkertaisesti. (TAULUKKO 7.) Työntekijän asemalle ei kuitenkaan saatu

luotettavaa tulosta, sillä asiantuntijoiden ryhmä oli niin pieni ja tämä sekoitti logistista regressioanalyysiä. Logistisen regressioanalyysin selitysosuus oli Coxin ja Snellin R^2 -testin mukaan 19 % ja Negelkergen R^2 -testin mukaan 34 %.

Projektityötä tekemättömillä (n= 145) työn kuormittavuus ($p<0,01$) ja työn haastavuus ($p<0,01$) selittivät työn imua. Kuormituksen vähentyessä työn imu lähes kolminkertaistui ja haastavuuden kasvaessa työn imu nelinkertaistui. (TAULUKKO 8.) Coxin ja Snellin R^2 -testin mukaan selitysaste oli 12 % ja Negelkergen R^2 -testin mukaan 18 %.

TAULUKKO 7. Projektityöntekijöiden työn imua selittävien muuttujien ristitulosuhteet (OR) ja luottamusvälit (CI)

	OR	p	CI
Työntekijän asema			
Työntekijä*			
Asiantuntija	-	1,00	0,00--
Esimies	1,63	0,43	0,48–5,54
Työn kuormittavuus	3,24	<0,01	1,37–7,67
Hallinnantuntemus	2,75	0,01	1,24–6,11
Työn haastavuus	5,46	<0,01	1,58–18,85
Esimiestuki	0,57	0,07	0,31–1,04

*vertailuluokka

TAULUKKO 8. Ei-projektityöntekijöiden työn imua selittävien muuttujien ristitulosuhteet (OR) ja luottamusvälit (CI)

	OR	p	CI
Työntekijän asema			
Työntekijä*			
Asiantuntija	0,81	0,76	0,21–3,15
Esimies	0,99	0,99	0,18–5,38
Työn kuormittavuus	2,56	<0,01	1,28–5,12
Hallinnantuntemus	0,82	0,53	0,44–1,53
Työn haastavuus	3,58	<0,01	1,46–8,75
Esimiestuki	1,04	0,89	0,65–1,65

*vertailuluokka

9. Pohdintaa

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tulosten yleistettävyys

Tässä työssä oli tarkoitus selvittää sitä, kuinka työntekijät Tampereen kaupungin hyvinvointipalveluissa kokevat työnsä. Pää tarkoituksena oli pyrkiä hahmottamaan, kokevatko työntekijät projektit kuormittavana tekijänä vai kenties mahdollisuutena. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Tutkimusote sopi hyvin

tutkimuskysymysten ratkaisuun, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, eli pyritään selvittämään, miten joku tietty ominaisuus vaikuttaa jonkin toisen asian tai ominaisuuden ilmenemiseen (Nummenmaa 2006, 29).

Tutkimusaineisto kerättiin osana Sadat projektit -projektia, jonka parissa työskentelin. Ollessani osa projektiryhmää pääsin myös suunnittelemaan kyselylomaketta ja vaikuttamaan siinä kysyttäviin kysymyksiin. Näin ollen sain juuri sitä tietoa, mitä tutkimuskysymysten vastaamiseksi tarvitsin.

Aineisto kerättiin Internetissä täytettävän kyselylomakkeen avulla. Näin saatiin laajahko aineisto melko nopeasti ja vaivattomasti. Kyselylomakkeen hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että samanaikaisesti voidaan kysyä useita kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen liittyy myös ongelmia. On täysin mahdotonta kontrolloida sitä, onko tutkittava ymmärtänyt kysymyksen oikein ja kuinka todenmukaisia hänen vastauksensa ovat. (Hiltunen 2008.)

Tässä tutkimuksessa ongelmalliseksi nousi erityisesti projekti -käsite. On vaikea sanoa, ymmärsivätkö kaikki vastaajat lomakkeen selityksestä (ks. LIITE 1) huolimatta, mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan projektilla. Nykyisissä työyhteisöissä, joissa tehtäviä toteutetaan ryhmissä projektinkaltaisina toteutuksina, työntekijän voi olla vaikeaa sanoa, onko kyseessä todella ollut projekti. Tuloksiin on voinut vaikuttaa myös se, että

ne työntekijät, jotka ovat olleet vuoden aikana edes yhdessä projektissa, on määritelty projektityöntekijöiksi. Voihan olla mahdollista, että työntekijä on ollut mukana projektissa jo aiemmin, mutta kyselyn toteuttamishetkellä työntekijän kokemat työn imun tuntemukset perustuvatkin ei-projektityöskentelyyn. Toisaalta jos kysymyslomakkeessa olisi tarkasteltu vain tällä hetkellä projektissa mukana olevia, olisi tarkastelun ulkopuolelle jäänyt mahdollisesti myös sellaisia työntekijöitä, jotka ovat kuitenkin aika ajoin mukana projekteissa. Lisäksi työn imun -mittarissa käytetty asteikko (ei koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa ja päivittäin) tuki sitä näkemystä, että tässä tutkimuksessa tarkastellaan projekteihin osallistumista vuoden säteellä.

Väärinymmärrysten välttämiseksi kyselylomake esitettiin, jonka perusteella kyselylomakkeesta poistettiin muutamia kysymyksiä ja tehtiin jäljelle jääneistä kysymyksistä selkeämpiä ja helpommin ymmärrettäviä. Esitestauksen avulla pystyttiin kyselylomakkeen validiteettia parantamaan, kun kysymyksiin lisättiin selkeitä vastausohjeita. Erityisesti huomiota kiinnitettiin projektin -käsitteen.

Kyselylomakkeessa kysymykset pohjautuivat teoriaan ja siinä käytettiin myös jo aiemmissa tutkimuksissa hyväksitodettuja kysymyksiä. Tämän voidaan katsoa lisänneen kyselylomakkeen luotettavuutta. Tutkimuksessa työn imua mitattiin validoidun työn imu -mittarin avulla. Työn vaatimuksia ja voimavaroja koskevat kysymykset olivat peräisin Karasekin JCQ-kyselylomakkeesta. Tämän kyselylomakkeen kysymyksistä

valittiin tutkimuksen kannalta relevantit kysymykset ja niitä myös muokattiin hieman. Työn haastavuutta koskevat kysymykset muodostettiin projektikirjallisuuden pohjalta ja apuna käytettiin myös aiempia työhyvinvointia kartoittavia tutkimuksia.

Työn voimavaroja ja vaatimuksia kuvaavien summamuuttujien Cronbachin alfakertoimien arvot olivat melko korkeat. Näin voidaan olettaa, että tutkimuksessa käytetyt mittarit olivat luotettavia. Hallinnantuntemuksen alfakeroin jäi kuitenkin hyvin matalaksi (0,6). Tilannetta olisi voinut parantaa useampien väittämien lisääminen summamuuttujaan, sillä nykyinen hallinnantuntemuksen summamuuttuja perustui vain kolmeen väittämään.

Kysymyksissä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Tämän avulla taattiin se, että vastaajalla on tarpeeksi vaihtoehtoja mielipiteidensä ilmaisemiseen. Toisaalta työn imua kartoittavassa kysymyksessä vastausvaihtoehdot vaihtelivat nolasta (ei koskaan) kuuteen (päivittäin). Tämä on voinut tuntua osasta vastaajista hämmentävänä, mikä selittäisi työn imua koskevassa kysymyksessä tapahtunutta suurempaa puuttuvien havaintojen määrää (6 %).

Tutkimuksen otoskoko muodostui 365 vastauksesta, mikä mahdollisti tilastollisen testaamiseen. Muuttujien välisiä riippuvuuksia arvioitiin ristiintaulukoiden avulla ja niiden välisiä tilastollisia merkitsevyyksiä testattiin Mann-Whitneyn U-testillä, χ^2 -riippumattomuustestillä ja Kruskal-Wallis testillä, riippuen siitä oliko muuttuja

kategorinen, jatkuva vai oliko vertailtavan muuttujan ryhmiä enemmän kuin kaksi. Lopuksi työn imua selittäviä tekijöitä tarkasteltiin erikseen projektityötä tekevien ja tekemättömien ryhmissä. Logistisen regression selitysasteet jäivät kuitenkin melko alhaisiksi. Malliin valituilla muuttujilla voitiin selittää työn imusta Coxin ja Snellin testin mukaan vain 14 % ja Negelkergen testin mukaan 22 %. Kun projektityöntekijöitä ja ei-projektityöntekijöitä verrattiin keskenään, projektityöntekijöillä Coxin ja Snellin R^2 -testin mukaan selitysaste 19 % ja Negelkergen R^2 -testin mukaan 34 %. Ei-projektityöntekijöillä Coxin ja Snellin R^2 -selitysaste oli 12 % ja Negelkergen R^2 -testin 18 %. Voi olla, että työn imua kokevien korkea osuus (81 %) on vääristänyt logistista regressiota. Malli on nyt luotu suuren joukon ehdoilla, ja määrällisesti alakynteen joutunut ei-työn imua kokevien joukko ei kykene ohjaamaan regressioennustetta omaan suuntaansa. Työn imua kokemattomia ei kyetty missään ryhmässä ennustamaan kovinkaan varmasti. Esimerkiksi työn imua kokemattomista vain 19 % sijoitettiin oikeaan ryhmään projektityöntekijöiden joukossa. Myös asiantuntijoiden vähäinen määrä suhteessa työntekijöiden ja esimiesten määrään projektityöntekijöiden keskuudessa, on voinut sekoittaa logistista regressioanalyysiä.

Tutkimusta ei voida yleistää, sillä otos ei ole edustava. Vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi, sillä kyselylomakkeita lähetettiin sähköpostitse noin 2900 kappaletta. Vastausprosentti oli siis vain noin 13. Se, että sähköpostin mukana tullessa saatekirjeessä mainittiin, että tutkimus käsittelee projekteja, on voinut johtaa myös vastaajien valikoitumiseen. Voi olla, että juuri tästä syystä projektityöntekijöitä on

vastaajissa enemmän kuin ei-projektityöntekijöitä (55 % vs. 45 %). Myös työn imua kokevien joukko on huomattavasti työn imua kokemattomampia suurempi (81 % vs. 19 %). Toisaalta työn imun raja-arvoksi olisi voitu valita korkeampi, esimerkiksi muutaman kerran viikossa, mutta tällöinkin työn imua kokevien osuus olisi ollut suurempi (60 % vs. 40 %). Rajan asettaminen kohtaan päivittäin, olisi ollut liian tiukka ja ulkopuolelle olisi jäänyt myös työn imua kokevia työntekijöitä. Niinpä tässä työssä päädyttiin käyttämään raja-arvona kerran viikossa koettua työn imua. Lisäksi yleistettävyyttä heikentää se, että suurin osa vastaajista oli tamperelaisnaisia.

Saatuja tuloksia ei siis voida yleistää, mutta niitä voidaan pitää suuntaa antavina. Tulokset voivat antaa osviittaa siitä, kuinka työhyvinvointia voitaisiin kehittää erityisesti julkisen sektorin puolella. Tutkimuksen toteuttaminen laajemmalla koko maan ja molemmat sukupuolet kattavalla aineistolla mahdollistaisi laajemman tietoisuuden ja paremman yleistettävyyden.

9.2 Johtopäätökset

Tutkimuksessa havaittiin, että ne työntekijät, jotka olivat viimeisen vuoden aikana olleet mukana yhdessä tai useammassa projektissa, kokivat työn imua enemmän kuin ne, jotka eivät olleet ottaneet osaa projekteihin. Projektityöntekijät kokivat enemmän myös esimiestukea ja hallinnantuntemusta sekä mielsivät työnsä haastavammaksi kuin projektien parissa työskentelemättömät. Projektityöntekijät kokivat työnsä kuitenkin

hieman kuormittavammaksi kuin ei-projektityöntekijät. Ero ei kuitenkaan ollut näiden kahden ryhmän välillä tilastollisesti merkitsevä.

Erot työn imun ja vaatimus- ja voimavaratekijöiden kokemisessa projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden välillä säilyivät, vaikka huomioon otettiin myös työntekijän ikä ja koulutus. Aiemmissa tutkimuksissa on vanhempien työntekijöiden keskuudessa havaittu enemmän työn imun kokemusta. Koulutuksen mukaan tarkasteltuna opistotason koulutuksen tai korkeakoulututkinnon ja peruskoulun suorittaneet kokivat tehtyjen tutkimusten mukaan enemmän työn imua kuin lukion tai ammattikoulun käyneet (Hakanen 2009a, 25.)

Projektityöntekijät ja ei-projektityöntekijät erosivat toisistaan työaseman suhteen. Projektityöntekijöissä oli enemmän asiantuntijoita ja esimiehiä kuin ei-projektityöntekijöiden joukossa. Koska projektityöntekijöiden ja työntekijöiden välillä oli merkitsevä ero työntekijäasemassa ja eri työntekijäasemat erosivat toisistaan hallinnantuntemuksen ja työn haastavuuden suhteen, oli syytä tutkia, selittyikö työn hallinnantuntemuksen ja haastavuuden kokeminen työntekijöiden asemalla, eikä sillä, että työntekijä tekee projektityötä. Tarkasteltaessa pelkästään työntekijäasemassa olevia huomattiin, että erot hallinnantuntemuksen ja työn haastavuuden kokemisessa kuitenkin säilyivät projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden välillä. Tästä voitiin tehdä johtopäätös, että osallistuminen projektityöskentelyyn voisi selittää hallinnantuntemusta ja työn haastavuutta. Voi olla kuitenkin mahdollista, että

hallinnantuntemuksen ja työn haastavuuden kokemisen erot projektityötä tekeillä ja sitä tekemättömillä johtuvat ainakin osittain eroista projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden työntekijäasemissa. Tämä vaatisikin lisäselvitystä.

Logistisen regressioanalyysin avulla työn imuun vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa huomattiin, että siihen vaikutti merkitsevästi vain työn kuormittavuus ja haastavuus. Aiemmista tutkimuksista poiketen esimiestuki ja hallinnantuntemus eivät tässä tutkimuksessa vaikuttaneet työn imuun (ks. Hakanen & Lindbohm 2008a; Serrano & Reichard 2011). Myöskään se, työskentelikö työntekijä projektien parissa, ei mallissa vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi työn imuun, vaikka χ^2 -testissä projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevä ero työn imussa. Tämä voi osittain selittyä sillä, ettei tässä työn imua kuvaava malli ollut kovinkaan selitysvoimainen (ks. 9.1). Asiaa tulisikin tarkastella uudelleen siten, että mallia ja sen selitysosuutta pyrittäisiin parantamaan.

Tässä työssä olisi voitu ottaa huomioon myös työsuhteen luonne (vakituinen/määräaikainen) tarkasteluja tehdessä, sillä sen on havaittu olevan yhteydessä työn imuun (Hakanen 2009a). Hakanen (2009a) kuitenkin korostaa sosioekonomisen aseman ja koulutuksen erojen yhteyttä työn imun kokemisen eroihin selittyvän erityisesti sillä, että enemmän koulutetuilla on yleensä myös enemmän työn imua ylläpitäviä ja edistäviä työn voimavaroja.

Projektityöntekijöiden työn imua selittivät eri tekijät kuin ei-projektityöntekijöiden työn imua. Projektityöntekijöillä hallinnantuntemus, työn kuormittavuus ja haastavuus olivat tekijöitä, jotka selittivät työn imua, kun ei-projektityöntekijöillä ne olivat työn kuormittavuus ja haastavuus. Molemmissa ryhmissä työn haastavuus nousi merkittävimmäksi tekijäksi, joka vaikutti työn imuun. Näin ollen työilmapiiri jossa työntekijällä on mahdollisuus oppia työssään ja kehittää omia taitojaan, tehdä vaihtelevia työtehtäviä ja työ joka edellyttää luovuutta ja pitkälle kehittyneitä taitoja osoittautui erittäin hedelmälliseksi työn imun kannalta.

Aiemmissa tutkimuksissa projekteja on usein hahmotettu lähinnä yksityisen sektorin näkökulmasta (Payne & Turner 1999; Engwall & Jerbrant 2003). Julkinen sektori on usein jäänyt tarkastelun ulkopuolelle ja erityisen vähän tutkimusta löytyy sosiaali- ja terveydenhuollon puolelta. Tutkimuksissa taka-alalle on monesti jäänyt myös projekteissa työskentelevien työntekijöiden näkökulma ja se, kuinka projektit heihin vaikuttavat. Kun työntekijän näkökulma on huomioitu, on projekteja usein tarkasteltu vain negatiivisessa valossa, työntekijää rasittavana tekijänä (Hovmark & Nordqvist 1996; Nordqvist ym. 2004), jopa projektiylikuormituksena (Zika-Viktorsson ym. 2006). Tässä työssä pyrittiin tarkastelemaan julkisen sektorin puolella toteutettuja projekteja positiivisen työpsykologian näkökulmasta käsin.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat sitä näkemystä, että projektit lisäävät työhyvinvointia (Bresnen ym. 2003; Turner, Huemann & Keegan 2008; Chiochio ym.

2010). Toisaalta liian jyrkkien kausaalisten päätelmien tekemistä pitää välttää, sillä kyseessä on poikkileikkausaineisto. Voihan olla mahdollista, että projekteihin valikoituvat sellaiset työntekijät, jotka jo entuudestaan kokevat työn imua, suurempaa hallinnantuntemusta ja työn haastavuutta. Projektien lisääntyessä kuntakentässä (Majoinen & Jäntti, 2009) olisikin tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti siihen, kuinka projektit vaikuttavat työntekijöiden työssäjaksamiseen ja hyvinvointiin. Liiallinen kuormitus, kuten työntekijöiden kokema jatkuva kiire, suuri työmäärä, ristiriitaiset vaatimukset ja työn keskeytyminen, voivat heikentää työn imua ja vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Riittävän työn haasteellisuuden takaaminen voi puolestaan lisätä työn imua jopa moninkertaisesti. Projektityöskentely voi tarjota työntekijälle mahdollisuuden monipuolisiin työsisältöihin ja työssä oppimiseen sekä parempaan oman työskentelyn hallintaan. Projektien maailma voidaankin nähdä mahdollisuuksien maailmana.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessavuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45. Helsinki: Työministeriö. Viitattu 9.3.2012.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekesali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti45.pdf.
- Alasuutari, P., & Lampinen, M. (2006). OECD ja suomalaisen projektiyhteiskunnan synty. Teoksessa Rantala, K., & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan käänttöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 56–68.
- Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2006). Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58, 5, 661–689.
- Bakker, A. B., Van Emmerik, J.J.H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 4, 464–489.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309–328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. B., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 3, 187–200.
- Beairsto, B., & Ruohotie, P. (2003). Multi-Dimensional Administrative Interaction. A Binocular Model of Simultaneous Leadership and Management. Teoksessa Beairsto, B., Klein, M., & Ruohotie, P. (Toim.) Professional Learning and Leadership. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 115–146.
- Blomquist, T., & Müller, R. (2006). Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management. *Project Management Journal*, 37, 1, 52–66.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21, 3, 157–166.

- Britt, T. W., & Bliese, P. D. (2003). Testing the stress-buffering effects of self-engagement among soldiers on a military operation. *Journal of Personality*, 71, 2, 245–265.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2003). The impact of government practice on the ability of project managers to manage. *International Journal of Project Management*, 21, 2, 125–133.
- Carroll, T. (2006). *Project Delivery in Business-As-Usual Organizations*. Oxford: Ashgate Publishing Group.
- Chiocchio, F., Beaulieu, G., Boudrias, J-S., Rousseau, V., Aubé, C., & Morin, E. M. (2010). The Project Involvement Index, psychological distress, and psychological well-being: Comparing workers from projectized and non-projectized organizations. *International Journal of Project Management*, 28, 3, 201–211.
- Clarke, J. (2004). *Changing welfare changing states. New directions in social policy*. London: Sage.
- Cleland, D. (1995). Leadership and the project management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13, 2, 83–88.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2011). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 5, 834–848.
- Crawford, L. H. (1998). Management of interdependent soft projects. Teoksessa Hartman, F., Jergeas, G., & Thomas, J. (toim.) *Proceedings IRNOP III – The Nature of Projects in the next 20 Years: Research Issues and Problems*. Alberta, Canada: University of Calgary, 11–19. Viitattu 9.3.2012.
<http://www.projectperformance.com.au/downloads/98irnop3.pdf>.
- Crawford, L. H., Costello, K., Pollack, J., & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management* 21, 6, 443–448.
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40, 1, 73–87.
- Cooper, C. L. & Dewe, P. J. & O'Driscoll, M.P. (2001) *Organizational interventions*. Teoksessa C. L. Cooper, P. J. Dewe & M. P. O'Driscoll (toim.) *Organizational stress. A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks: Sage. 187–210.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.

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.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of occupational health psychology*, 15, 3, 209–222.

Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective Well-Being. Teoksessa Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (toim.) *Handbook of Positive Psychology*. Oxford : Oxford University Press, 63–73.

Eduix. (2012). E-lomake. Tieto talteen tehokkaasti. Viitattu 24.7.2012.
<https://e-lomake.fi/web/pintaasyvemmalta/kuvaus/>.

Elo, A-L, & Feldt, T. (2005). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.

Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21, 6, 403–409.

Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi-project environment. Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management*, 14, 2, 61–65.

Forma, P., Väänänen, J., & Saari, P. (2004). *Työhyvinvointi kuntasektorin toimialoilla vuonna 2003*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44, 3, 335–58.

Gray, R. J. (1997). Alternative approaches to programme management. *International Journal of Project Management*, 15, 1, 5–9.

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21, 6, 449–455.

Hakanen J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58.

Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. (2005). Työn ja kodin vaatimusten ja voimavarojen yhteydet työn imuun, työuupumukseen, työholismiin ja muun elämän hyvinvointiin. *Työ ja ihminen*, 19, 49–70.

Hakanen, J. J., & Lindbohm, M-L. (2008a). Work engagement among breast cancer survivors and their referents: The importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2, 4, 283–295.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008b). The job demands-resources model: A threeyear cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22, 224–241.

Hakanen, J. (2009a). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Tätä on tutkittu. Helsinki: Työsuojelurahasto. Luettu Viitattu 9.3.2012.

[http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR Tata on tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf)

Hakanen, J. (2009b). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 9.3.2012.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf.

Hast, A. (2011). Logistisen regressiomallin muodostaminen ja käyttö havaintojen luokittelussa. Espoo: Aalto-yliopisto. Viitattu 4.9.2012.

<http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/ehas11.pdf>.

Haughey, D. (2001). A Perspective on Programme Management. Project Smart. Viitattu 2.1.2012.

<http://www.projectsart.co.uk/docs/program-management-study.pdf>.

Hendriks, M. H. A., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International Journal of Project Management*, 17, 3, 181–188.

Hiltunen, L. (2008). Kyselytutkimus. Graduryhmä – kevät 2008. Viitattu 3.9.2012.

www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/.../kyselytutkimus.ppt

Hovmark, S., & Nordqvist, S. (1996). Project organization: Change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 17, 5, 389–398.

Hoxsey, D. (2010). Are happy employees healthy employees? Researching the effects of employee engagement on absenteeism. *Canadian Public Administration*, 53, 4, 551–571.

Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 3, 315–323.

Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40, 4, 6–19.

Ives, M. Identifying the Contextual Elements of Project Management within Organizations and their Impact on Project Success. *Project Management Journal*, 36, 1, 37–50.

JCQ (1996). Job Content Questionnaire Center. Viitattu 31.5.2012.
<http://www.icqcenter.org/>

Jalava, U. & Virtanen, P. (1995). Moniammatillinen projektitoiminta. Avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Helsinki : Kirjayhtymä.

Juuti, P., & Vuorela A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, 692–724.

Kaulio, M. A. (2008). Project leadership in multi-project settings: Findings from a critical incident study. *International Journal of Project Management*, 26, 4, 338–347.

Keegan, A. E., & Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management*, 22, 8, 609–617.

Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: PS-kustannus, 13–37.

Koivuniemi, T. (2004). Henkilöstövoimavarojen monimuotoisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Acta Universitatis Tamperensis 1000. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print.

Konu, A. (2002). Oppilaiden hyvinvointi koulussa. Acta Universitatis Tamperensis 887. Tampere: Tampereen yliopistopaino Juvenes Print.

Kotter, J. P. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Suom. Tillman, M. Helsinki: Rastor.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects—A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 8, 904–915.

KvantiMOTV. (2004a). Ristiintaulukointi. Viitattu 24.7. 2012.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

KvantiMOTV. (2004b). Logistinen regression. Viitattu 24.7. 2012.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/logregressio/logistinen.html>.

Laininen, P. (2004). Tilastollisen analyysin perusteet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Levene, R. J., & Braganza, A. (1996). Controlling the work scope in organisational transformation: a programme management approach. *International Journal of Project Management*, 14, 6, 331–339.

Lehto, A. M., & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Simonen, J., & Korpinen, S. (2006). Projektisalkunhallinta-kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. (2004). Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, 22, 4, 289–299.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.

May, D. R., Gilson, R. L., & Hartel, M. L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1, 11–37.

- Majoinen, K., & Jäntti, A. (2009). Kuntajohtaminen 2015 –suunta, sisältö ja välineet. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 2.2.2012.
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/kunnanjakaupunginjohtajat/kunnanjohtajienkehittaminen/Documents/Kuntajohtaminen%202015.pdf>
- Manka, M-L. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., & Harju, R. (2010). Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere : Tammerprint Oy.
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 315. Oulu: Oulu University Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P.(1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–422.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixedterm employment and perceived job insecurity among health care staff. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14, 3, 209–237.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. Journal of Vocational Behavior, 70, 1, 149–171.
- Metsämuuronen, J. (2002). Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia-sarja 3. Helsinki: International Methelp KY.
- Metsämuuronen, J. (2008). Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U. & Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Nordqvist, S., Hovmark, S., & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. International Journal of Project Management, 22, 6, 463–468.

Nummenmaa, L. (2006). Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Payne, J. H., & Turner, J. R. (1999). Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different type. *International Journal of Project Management*, 17, 1, 55–59.

Pellegrinelli, S. (1997). Programme management: organising project-based change. *International Journal of Project Management*, 15, 3, 141–149.

Perminova, O., & Wikström, K. (2011). Epävarmuus hallintaan projektiliiketoiminnassa. *Projektitoiminta*, 2, 46–47.

Pietarinen, H. (2011). Tosi-tv:stä tuli totta: töissä ollaan kuin Diilissä. *Taloussanomat*. Viitattu 16.3.2012.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/10/27/tosi-tvsta-tuli-totta-toissa-ollaan-kuin-diilissa/201115545/139>.

Prabhakar, G. P. (2005). Switch Leadership in Projects: an Empirical Study Reflecting the Importance of Transformational Leadership on Project Success Across Twenty-Eight Nations. *Project Management Journal*, 36, 4, 53–60.

Ruuska, K. (2008). Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It!!" On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement. *Applied Psychology*, 60, 2, 255–285.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 1, 71–92.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES-Utrecht Work Engagement Scale: preliminary manual. Version 1, Department of Psychology, Utrecht University. Viitattu 15.3.2012.

http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_87.pdf

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 3, 293–315.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations. Teoksessa Gilliland, S. W., Steiner, D. D., & Skarlicki, D. P. (toim.) *Managing social and ethical issues in organizations*. Connecticut: Information Age Publishing, 135–177.

Schruijer, S. G. L., & Vansina, L. S. (1999). Leadership and organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 1–8.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist*, 55, 1, 5–14.

Seppänen-Järvelä, R. (2004). Projekti – kehittämisen kehto vai musta aukko? *Yhteiskuntapolitiikka*, 69, 3, 251–259.

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.

Serrano, S. A., Reichard, R. J. (2011). Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63, 3, 176–189.

Setti, I., Argentero, P. (2011). Organizational features of workplace and job engagement among Swiss healthcare workers. *Nursing & health sciences*, 13, 4, 425–432.

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Sundholm, L. (2000). *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston kirjasto.

Tampereen kaupunki. (2010). *Tampere toimii*. Kaupungin toimintamalli ja organisaatio. Viitattu 21.5.2012.

<http://www.tampere.fi/material/attachments/k/5oFNC8d38/tretoimii.pdf>

Tampereen kaupunki. (2011a). *Lauta- ja johtokunnat*. Viitattu 21.5.2012.

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/paatoksenteko/lautajajohtokunnat.html>

Tampereen kaupunki. (2011b). *Apulaispormestarit*. Viitattu 21.5.2012.

<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/apulaispormestarit.html>

Tampereen kaupunki. (2011c). *Tampereen kaupungin organisaatio*. Viitattu 21.5.2012.

http://www.tampere.fi/material/attachments/t/unnamed_11011/tampereenkaupungi_norganisaatio.pdf

- Tampereen kaupunki (2012a). Hyvinvointipalvelut. Viitattu 21.5.2012.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut.html>
- Tampereen kaupunki (2012b). Avopalvelut. Viitattu 21.5.2012.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut/avopalvelut.html>
- Tampereen kaupunki (2012c). Erikoissairaanhoido. Viitattu 21.5.2012.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut/erikoissairaanhoito.html>
- Tampereen kaupunki (2012d). Laitoshoido. Viitattu 21.5.2012.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut/laitoshoido.html>
- Tampereen kaupunki (2012e). Päivähoito. Viitattu 21.5.2012.
<http://www.tampere.fi/hallintojatalous/organisaatio/hyvinvointipalvelut/paivahoito.html>
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Martikainen, R., Aalto, L., & Klockars, M. (1997). Aging, work, life-style and work ability among Finnish municipal workers in 1981-1992. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 23, 1, 58–65.
- Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of Project Management*, 11, 2, 93–102.
- Turner, J. R., & Müller, R., (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1, 1–8.
- Turner, J. R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment. *International Journal of Project Management*, 26, 5, 577–585.
- Van Der Merwe, A. P. (1997). Multi-project management—organizational structure and control. *International Journal of Project Management*, 15, 4, 223–233.
- Viitala, R. (2003). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, M. (2000). Normit ja informaatio-ohjaus. *Yhteiskuntapolitiikka*, 65, 5, 385–386.
- Virtanen, P. (2009). *Projekti strategian toteuttajana*. Helsinki: Tietosanoma.

Väänänen, A. (2006). Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S., & Vartia, M. Työterveyspsykologia. Vammala : Työterveyslaitos, 19–29.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3, 193–210.

Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1, 141–145.

Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 10, 1, 5–20.

Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2009). Työolobarometri – Lokakuu 2009. Työ – ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 34/2010. Työ -ja elinkeinoministeriö.

Young, T. L. (1998). *Leading projects: a manager's pocket guide*. London: Spiro press.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 33–48.

Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S., & Nordqvist, S. (2003). Psychosocial aspects of project work: a comparison between product development and construction projects. *International Journal of Project Management*, 21, 8, 563–569.

Zika-Viktorsson, A. (2003). *Det industriella projektet. Studier av projektmedlemmars arbetssituation*. Doktorsavhandling. TRITA-MMK 2002:19. KTH, Stockholm. Viitattu 9.3.2012. <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:9220/FULLTEXT01>.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24, 5, 385–394.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

Kehittyvä työympäristö

Arvoisa vastaaja!

Kysely on osa Tampereen yliopiston terveystieteiden yksikön tutkimusta sosiaali- ja terveystoimen työympäristöstä. Tutkimuksen avulla pyritään kehittämään organisaatioiden toimintaa. Tutkimukseen osallistuvat Helsingin sosiaalivirasto, Helsingin terveyskeskus ja Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaajan nimi, sähköpostiosoite ja IP-osoite EIVÄT TALLENNU tietoihin, eikä häntä siten pysty tunnistamaan. Lomakkeella olevien tietojen lisäksi vain tallennusaika näkyy tiedoissa.

Vastaaminen vie aikaa 5-15 min. Toivomme, että vastaat jokaiseen kysymykseen. Kiitos vastauksistasi!

Tutkimusryhmään kuuluvat: prof. Elina Viitanen, prof. Juhani Lehto, dos. Anne Konu ja tutkija Tiina Räsänen Tampereen terveystieteiden yksikkö sekä johtava asiantuntija, FT Kim Aarva Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Yhteystiedot: Anne Konu (anne.konu@uta.fi, 040-***)

Taustatiedot

Sukupuoli mies
 nainen

Syntymävuosi

Yleissivistävä koulutus peruskoulu/keskikoulu
 lukio

Ammatillinen koulutus 2. asteen ammatillinen koulutus/opisto
 Ammattikorkeakoulu
 Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto

Kuinka monetta vuotta olet työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa (lukuna)

Asemani organisaatiossa on ensisijaisesti **työntekijä** **asiantuntija** **esimies**

Olen esimies Kuulun lähijohtoon
 Kuulun keskijohtoon
 Kuulun strategiseen johtoon

Työskentelen pääasiassa **yksin ryhmässä** **puolet yksin, puolet ryhmässä**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin sen mukaan työskenteletkö **Tampereella** vai **Helsingissä**

Työskentelen Tampereella

- Avopalvelut
- Erikoissairaanhoido
- Laitoshoido
- Päivähoido
- Tilaajaryhmä

Seuravalla tuotantoalueella

Terveyskeskuksessa seuraavalla osastolla

- Kaupunginsairaala
- Kotihoito
- Hallinto- ja palvelukeskus
- Psykiatria
- Suun terveydenhuolto
- Terveysasemat

Työskentelen Helsingissä

**Sosiaalivirastossa seuraavalla
vastuualueella**

- Aikuisten palvelujen vastuualue
- Hallinto- ja kehittämiskeskus
- Lasten päivähoidon vastuualue
- Lapsiperheiden palvelujen vastuualue
- Vanhusten palvelujen vastuualue

Työssä oppiminen

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Opin työssäni uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhöni kuuluu samanlaisia toistuvia tehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni edellyttää minulta luovuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni edellyttää pitkälle kehittyneitä taitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on vaihtelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kehittää työssä omia taitojani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työssäni ryhmätyöskentelyn avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työtovereiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työtovereiden kanssa jaettujen kokemusten avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työskennellessäni asiantuntijan kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opin työssä esimiehen kanssa käytyjen palautekeskustelujen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kysymyksiä esimiehistä

täysin samaa osittain samaa mieltä ei samaa eikä eri mieltä osittain eri mieltä täysin eri mieltä

	mieltä				
Esimieheni välittää alaisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huomioi alaisensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kielteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on avulias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on hyvä organisoiija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn vaatimukset ja hallinta

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Minun on oltava nopea työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulta edellytetään kohtuutonta työmäärää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni minuun kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on kiivastahtista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni vaativat kiinteää keskittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni keskeytyy usein niin, että joudun palaamaan siihen myöhemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtäni hidastaa minusta riippumattomien tekijöiden odottelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin tehdä itsenäisiä päätöksiä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on vähän päätösvaltaa työni suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mielipiteitä siitä kuinka työtäni voisi kehittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on omiin työtehtäviini liittyvää sananvaltaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työn imu

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja vastaa, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tunteusta tai ajatusta.

	en koskaan	muutaman kerran vuodessa	kerran kuussa	muutaman kerran kuussa	kerran viikossa	muutaman kerran viikossa	päivittäin
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innostunut työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perustyön rinnalla voit olla mukana myös kertaluonteisissa, monelle työntekijälle yhteisissä tehtävissä, joita voidaan kutsua projekteiksi, hankkeiksi, toimeksiannoiksi tai

kehittämistyöryhmiksi. Olet saattanut tehdä työtä projektin parissa muutamien päivien, viikkojen, kuukausien tai jopa vuosien ajan. Projekteille on tyypillistä se, että niiden avulla pyritään usein luomaan jotain uutta käytännön työhön tai toimintatapaan. Seuraavissa kysymyksissä **projektilla** siis tarkoitetaan kaikkea projekteista kehittämistyöryhmiin.

Kuinka monen projektin parissa työskentelet tällä hetkellä? (lukuna)

Kuinka monen projektin parissa olet työskennellyt viimeisen vuoden aikana? (lukuna)

Kuinka monen projektin parissa olet työskennellyt työurasi aikana

- 0
- 1-2
- 3-5
- 6-9
- 10 tai enemmän

Jos et ole työskennellyt projektien parissa viimeisen **vuoden** aikana siirry sivulle **10** tämä sivun alalaidassa olevan painikkeen avulla.

Vastatessasi seuraaviin kysymyksiin mieti sitä projektia, missä olet viimeksi ollut mukana tai jos työskentelet samanaikaisesti useammassa projektissa, mieti sitä projektia, joka vie työajastasi eniten.

- Projektii-idea syntyi**
- Työntekijän itse keksimänä
 - Omassa yksikössä
 - Lähiesimiehen toimesta
 - Oman toimialueen ulkopuolella
 - Organisaation ylemmän johdon toimesta
 - Koko organisaation ulkopuolella
 - En osaa sanoa

- Projektin kesto on**
- n. 3 kuukautta
 - 3-6 kuukautta
 - 7-12 kuukautta
 - noin 2 vuotta

- 3 vuotta tai kauemmin
- En osaa sanoa

- Kuinka monta henkilöä projektissa on mukana?**
- 1-3
 - 4-5
 - 6-10
 - yli 10
 - En osaa sanoa

Koetko projektiin osallistuessasi, että sinulla on yhden sijasta käytännössä useampia lähiesimiehiä? kyllä ei

	Esimies määrää	Esimies neuvottelee	Työntekijä ilmoittaa itse halukkuutensa	Vuoroperiaatteella työyksikössä	Muulla tavoin	Miten?
Miten projektiin osallistuvat työntekijät valittiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

	90-100 %	50-90 %	10-50 %	alle 10 %
Projektit vievät työajastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelen projektissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	kyllä <input type="radio"/> ei <input type="radio"/>					
	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä	
Minulla on selkeä näkemys projektin päämääristä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Projektissa tehty työ hyödyttää perustyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Projektin johtaminen on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Projekteista seuraa jokin muutos työyksikön käytännön toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Projekteihin osallistuminen 1

Ohessa on muutamia väittämiä koskien projekteihin osallistumista. Valitse väittämistä se mikä kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi

Projekteihin osallistuminen

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
tuo vaihtelua työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haittaa perustehtävän suorittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää kiirettä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää omaa osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää taitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää koko työyhteisön osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää työn miellekkyyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää työn rasittavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää kokemusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää vuorovaikutustaitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää verkosto-osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää työmäärää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projekteihin osallistuminen 2

Ohessa lisää väittämiä koskien projekteihin osallistumista. Valitse väittämistä taas se, mikä kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi

Projekteihin osallistuminen

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
on hyödyllistä perustehtävän kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on sisällöltään liian vaativaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää omaa päätöksentekoa työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tuota mahdollisuuksia parempiin ansioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttaa työssä kehittymisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää konflikteja työympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää työmotivaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vie liikaa aikaa perustehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää epäselvyyttä omista vastuista ja tehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luo ristiriitaa omien roolien välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aiheuttaa odottomattomia muutoksia työskentelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tekee työn haasteelliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää kilpailua työntekijöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää työajan ulkopuolista työntekoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yhteistyö organisaation ulkopuolisten kanssa

kyllä ei

Kuuluuko projektiin työntekijöitä työyksikön ulkopuolelta

Mikäli projektiin ei kuulu työntekijöitä työyksikön ulkopuolelta siirry sivulle **11** tämän sivun alalaidassa olevan painikkeen avulla.

Seuraavassa on muutamia väitteitä koskien yhteistyötä työyksikön ulkopuolisten kanssa. Valitse väittämistä se, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
Yhteistyö eri osapuolten kanssa on toimivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö on parantunut projektin kuluessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin eri osapuolet tekevät aktiivisesti asioita yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektin eri osapuolet ovat sitoutuneita projektissa tehtävään yhteistyöhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Projektin eri osapuolet ovat sitoutuneita projektiin ja sen päämääriin

Projektin onnistuminen on riippuvainen projektin eri osapuolten yhdessä tekemisestä

Olen yhteydessä projektin eri osapuolten kanssa päivittäin
 vähintään 3 kertaa viikossa
 1-2 kertaa viikossa
 1-2 kertaa kuukaudessa
 harvemmin

Yhteydenpitoa eri osapuolten kanssa hoidetaan ?

- Sähköpostitse
- Puhelimitse
- Tapaamisin
- Muuten

kyllä ei

Onko projektin yhteydessä puhuttu kumppanuudesta

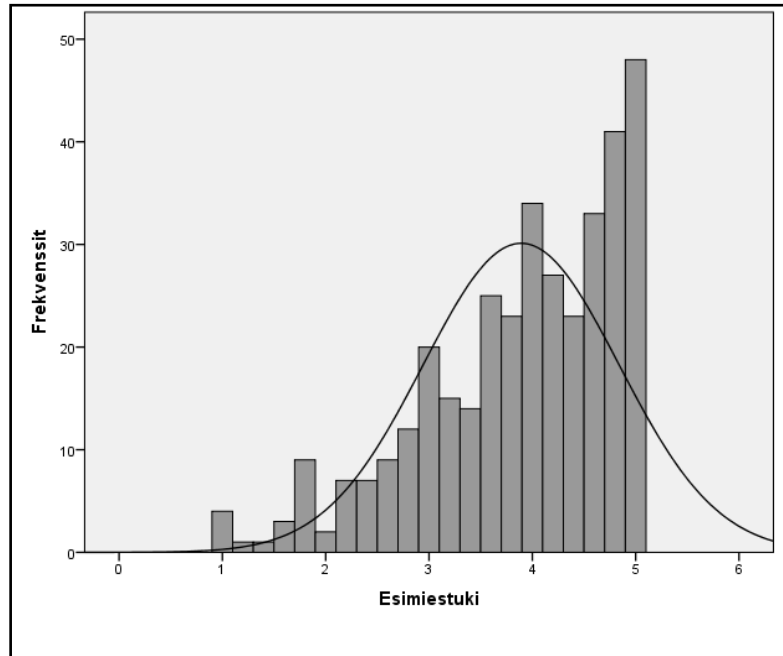
Nykyään puhutaan usein sosiaali- ja terveysalan eri toimijoiden välisestä kumppanuudesta. Mitä mielestäsi kumppanuudella voidaan tällöin tarkoittaa?

Ovatko projektit kokemuksesi mukaan edistäneet kumppanuutta ja jos, niin miten?

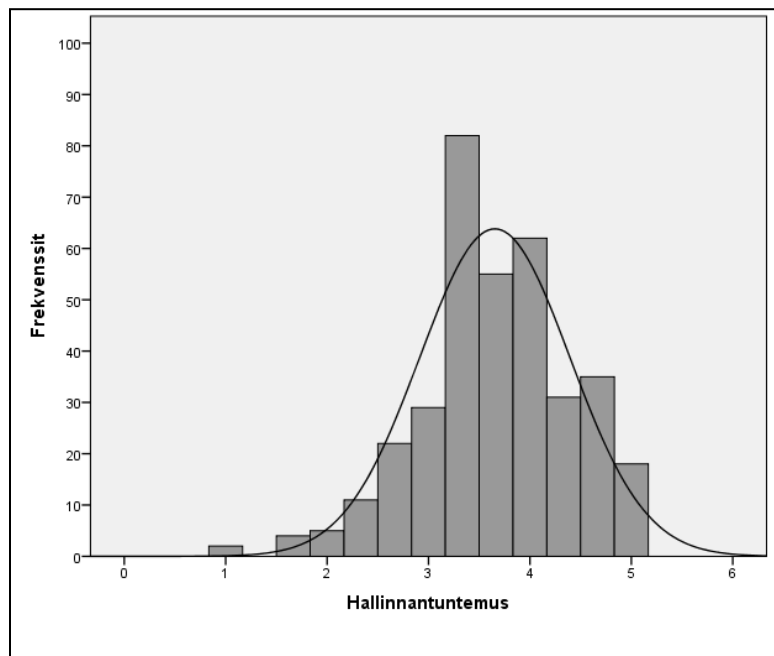
Vapaa sana: Ajatukset organisaatiossa ja/tai projekteissa työskentelystä tai mielipiteet tästä tutkimuksesta ovat tervetulleita ja arvokkaita.

Oletko tyytyväinen antamiisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, etkä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

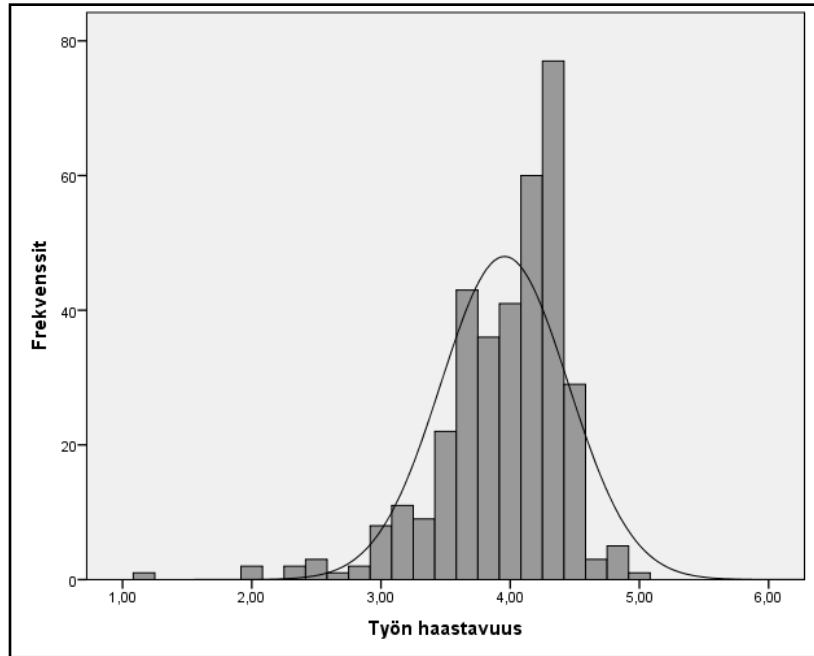
LIITE 2. Työntekijöiden kokemat työn voimavara- ja vaatimustekijät



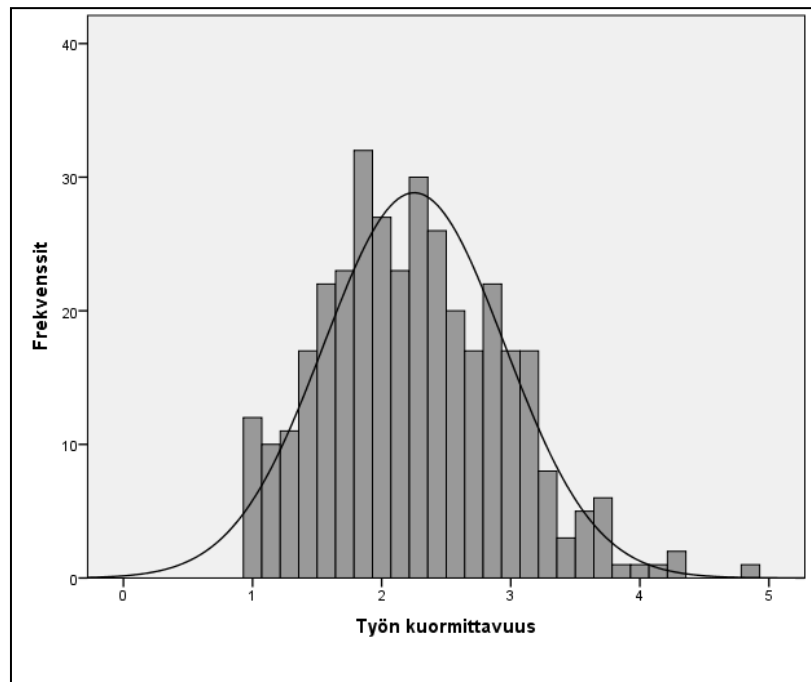
Työntekijöiden kokeman esimiestuen jakauma.



Työntekijöiden kokeman hallinnantuntemuksen jakauma.

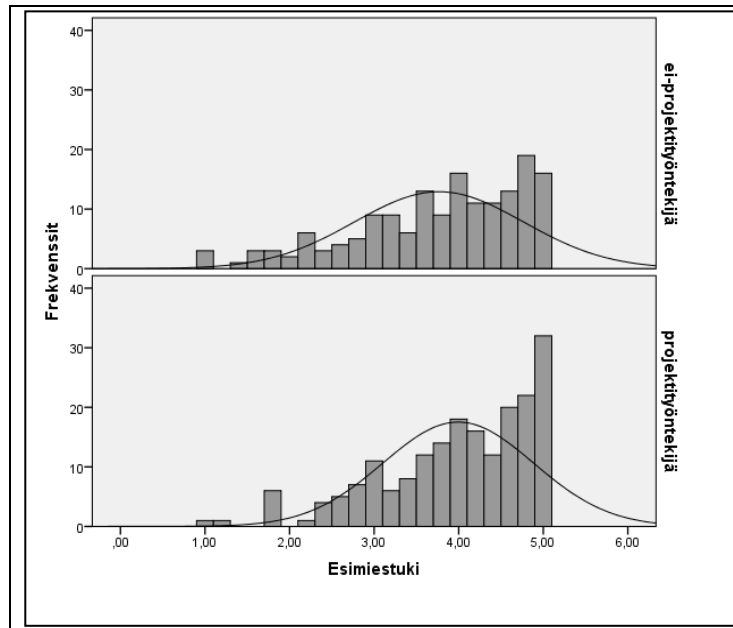


Työn haastavuuden kokemisen jakauma.

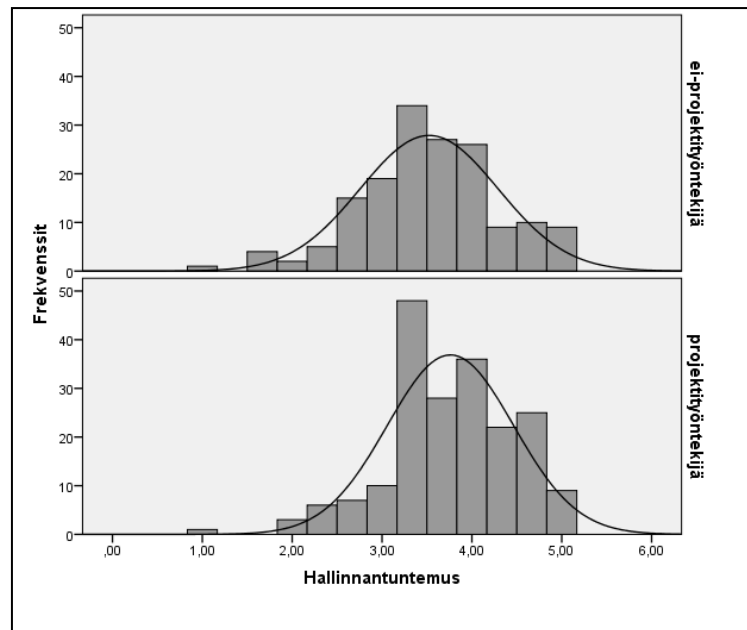


Työn kuormittavuuden kokemisen jakauma.

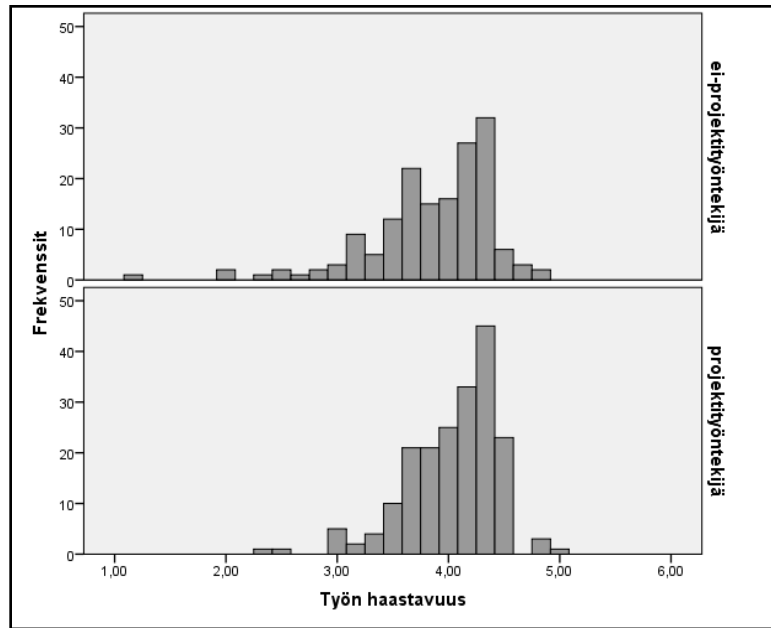
LIITE 3. Projektityöntekijöiden ja ei-projektityöntekijöiden työn voimavara- ja vaatimustekijöiden kokeminen.



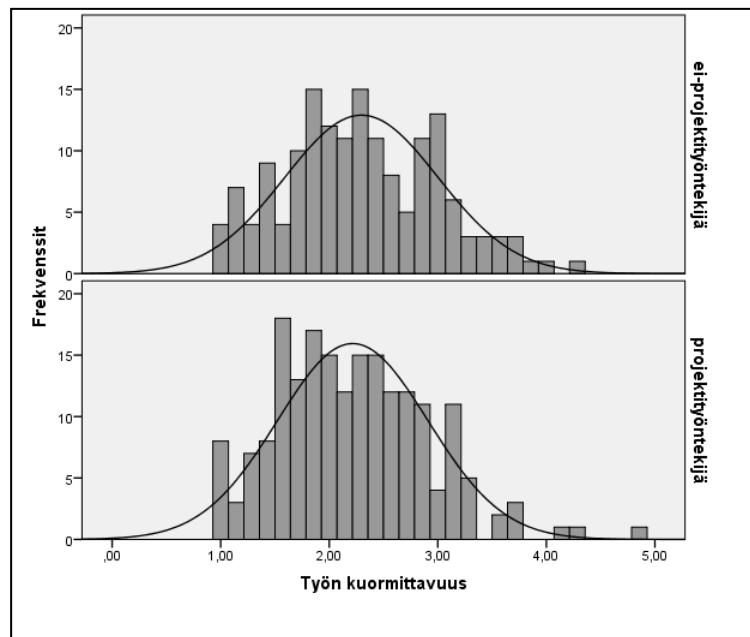
Esimiestuen kokeminen projektityöntekijöillä ja ei-projektityöntekijöillä.



Hallinnantuntemus projektityöntekijöillä ja ei-projektityöntekijöillä.

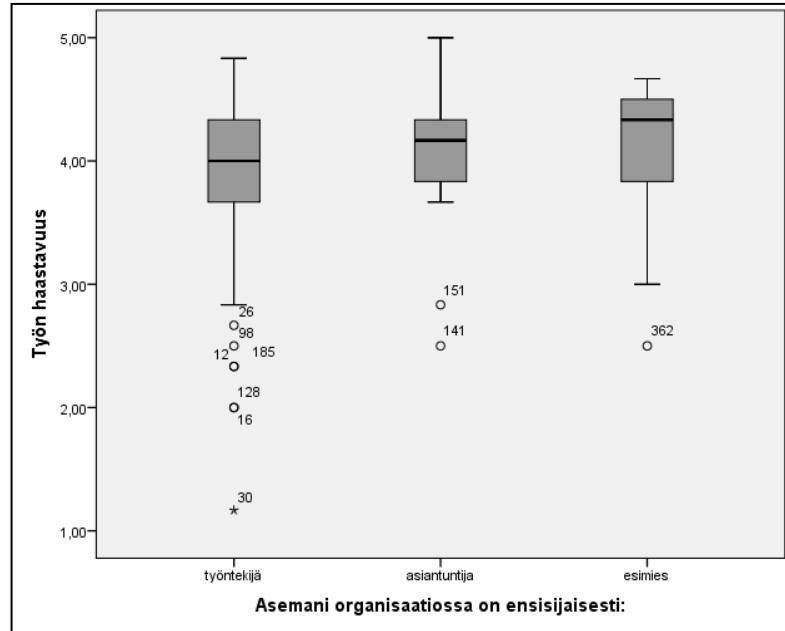


Työn haastavuuden kokeminen projektityöntekijöillä ja ei-projektityöntekijöillä.

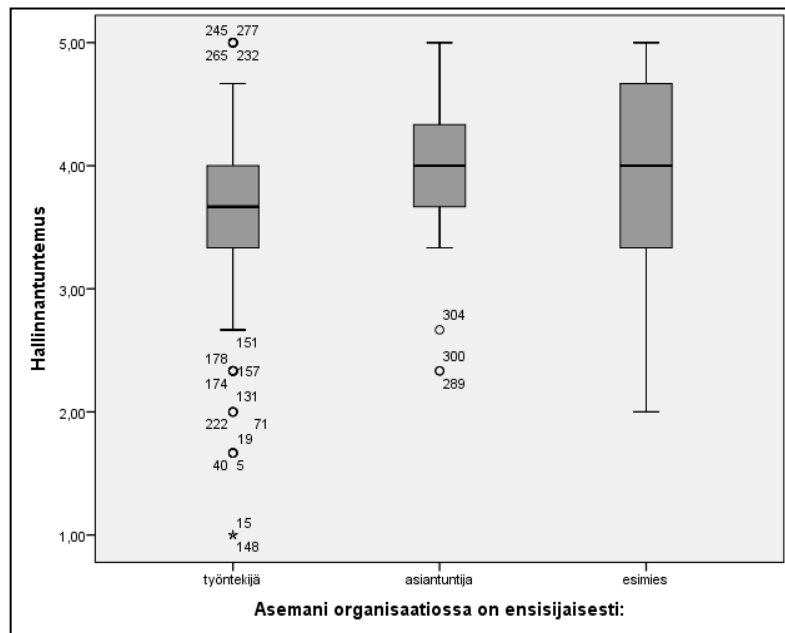


Työn kuormittavuuden kokeminen projektityöntekijöillä ja ei-projektityöntekijöillä.

**LIITE 4. Työn hallinnantuntemuksen ja haastavuuden kokeminen
työntekijäaseman kautta tarkasteltuna.**

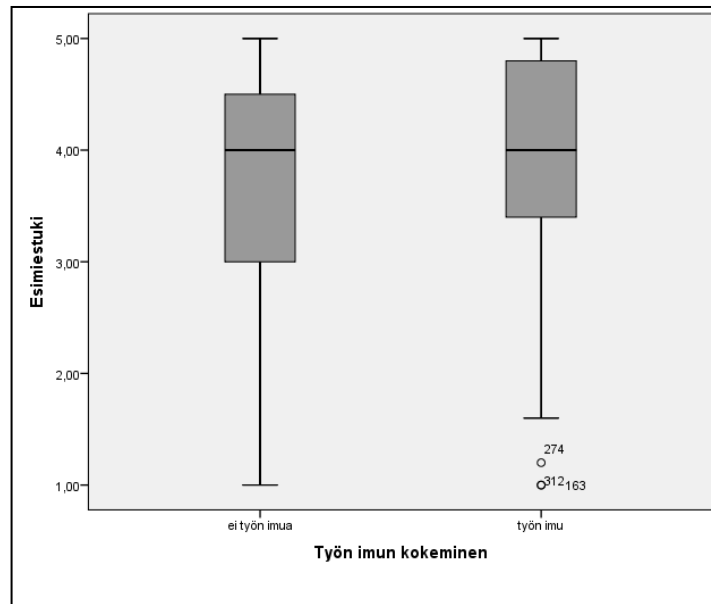


Hallinnantuntemus työntekijäaseman mukaan tarkasteltuna.

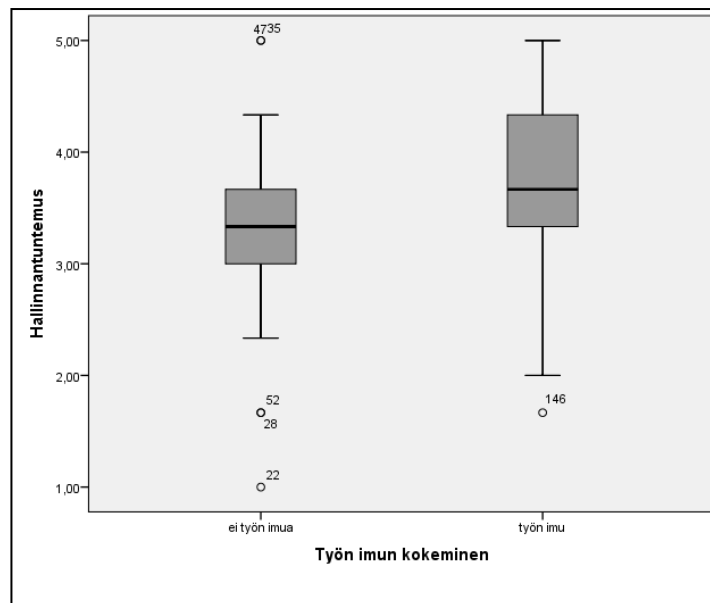


Työn haastavuus työntekijäaseman mukaan tarkasteltuna.

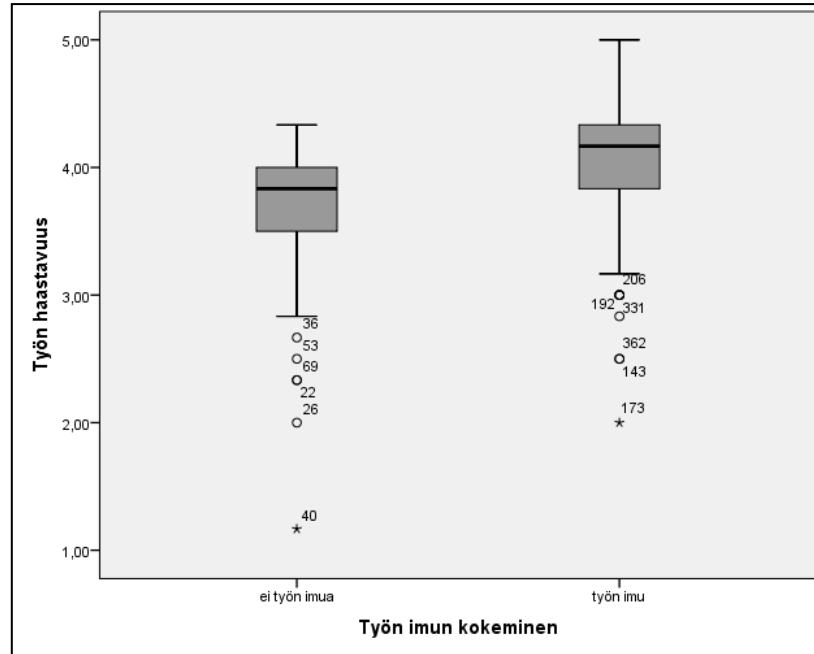
LIITE 5. Työn voimavara- ja vaatimustekijöiden kokeminen työn imun kokemisen kautta tarkasteltuna.



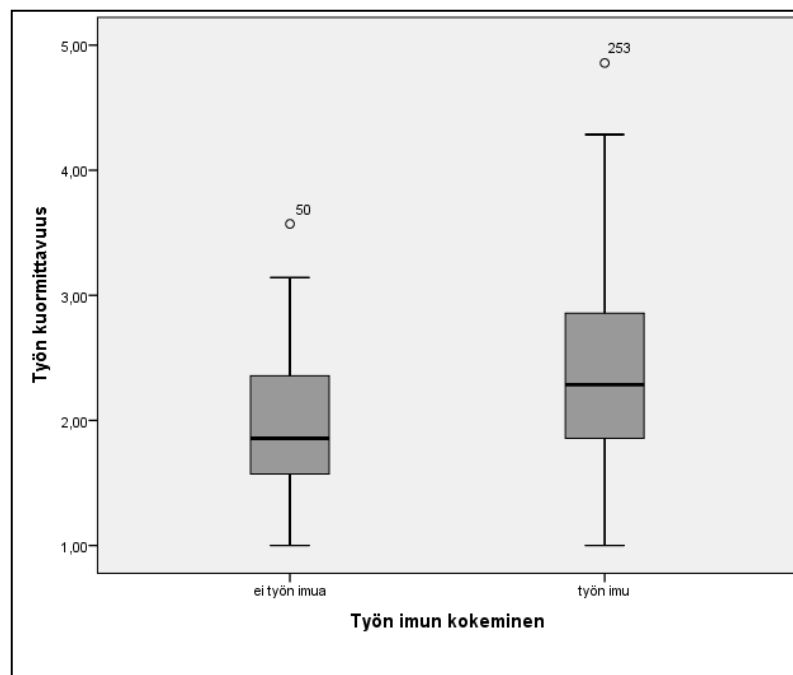
Esimiestuki ja työn imun kokeminen.



Hallinnantuntemus ja työn imun kokeminen.



Työn haastavuuden ja työn imun kokeminen.



Työn kuormittavuus ja työn imun kokeminen