

Projektityöntekijöiden työhyvinvointi

Susanne Mannermaa
Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö
Sosiologian pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2013

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

SUSANNE MANNERMAA: PROJEKTITYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI

Pro gradu -tutkielma, 106 sivua + 2 liitesivua

Sosiologia

Toukokuu 2013

Tutkimuksen aiheena ovat projektityö ja projektityöntekijöiden työhyvinvointi. Tutkimuskohteena on eteläsuomalaisen keskikokoisen kaupungin kymmenen projektityöntekijää, jotka työskentelevät määräaikaissa työsuhteissa erilaisissa hyvinvointipalvelujen kehittämisprojekteissa. Tavoitteena on kartoittaa projektityöntekijöiden kokemuksia projektityöstä ja työhyvinvoinnista laaja-alaisesti.

Tutkimuksessa selvitetään, millainen on projektityön luonne, ja mitkä tekijät määrittävät projektityöntekijöiden työhyvinvointia. Haastatteluaineiston avulla etsitään keinoja myös siihen, millä tavoin projektityöntekijöiden työhyvinvointia voisi kehittää. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Aineisto on analysoitu käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää, joka mahdollistaa sekä teoreettisten käsitteiden ja työelämän tutkimusten tulosten että aineistosta esiin nousevien havaintojen yhdistämisen.

Tutkimustulokset osoittavat, että projektityö on omanlaisensa työn muoto, jossa korostuvat kehittämistyö ja autonomia työssä. Erityisen luonteensa vuoksi projektissa työskentelevältä työntekijältä vaaditaan erilaisia taitoja. Projektityö määrittyy pitkälti projektin tavoitteiden ja aikataulun mukaan, joiden rajoissa työntekijä voi itse suunnitella työtään.

Projektityöntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia voimavaroitekiäjäitä ovat muun muassa työn sisältö, työn suunnittelu- ja aika-autonomia sekä työyhteisö. Määräaikaiseen työsuhteeseen suhtaudutaan sekä myönteisesti että kielteisesti. Positiivisesti suhtautuvilla työntekijöillä lähtö määräaikaiseen työsuhteeseen oli oma valinta, jota perustellaan sillä, että halutaan tehdä mielekästä työtä työsuhteen määräaikaaisuudesta huolimatta. Kielteisesti suhtautuvilla haastateltavilla määräaikaiset työsuhteet ovat haaste, koska se voi vaikuttaa työn suunnitteluun ja itsensä motivointiin. Tilaaja-tuottaja-mallilla organisoidussa kaupungissa kehittämisprojektien johtaminen keskitetysti hyvinvointipalvelujen kehittämisyksiköstä nähdään kaksijakoisena. Kun kehittämisprojektit hallinnoidaan keskitetysti, kehittämistyölle tulee tukea ja mahdollisuudet projektien väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen ovat hyvät. Toisaalta kaksiesimiehisyydestä saattaa aiheutua roolien epäselvyyttä ja esimiehen riittävän tuen ja ajan puutetta, koska hallinnoitavia projekteja on paljon.

Työhyvinvointia voisi kehittää tutkimusaineiston perusteella työn organisointia kehittämällä siten, että kaikilla projektityöntekijöillä olisi lupa etätöiden tekemiseen, työntekijät perehdytettäisiin perusteellisesti ja tilaaja-tuottaja-mallin mukanaan tuomat epäselvyydet ja rooliristiriidat selkeytettäisiin. Myös kehittämisprojektien keskinäisen yhteistyön lisäämisellä sekä sisällöllisesti että sosiaalisesti voisi edistää projektityöntekijöiden työhyvinvointia.

Asiasanat: projektityö, tietotyö, työhyvinvointi, määräaikaaisuus, sisällönanalyysi

Sisältö

1 Johdanto	1
2 Työelämän muutos	5
2.1 Työn joustavuus	6
2.2 Tietotyö ja asiantuntijuus.....	14
2.3 Työelämän ristiriitaiset muutokset.....	17
3 Teoreettiset käsitteet	22
3.1 Projektityö.....	22
3.2 Työhyvinvointi.....	30
4 Tutkimuksen toteuttaminen	43
4.1 Tutkimustehtävä.....	43
4.2 Tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu temahaastattelu	44
4.3 Tutkimusaineiston esittely	45
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	47
4.5 Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi.....	49
5 Tulokset	52
5.1 Projektityön luonne	53
5.2 Työhyvinvointia määrittävät tekijät	60
5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen projektityössä	87
6 Johtopäätökset	94
Lähteet	101
Liite: Teemahaastattelurunko	107

1 Johdanto

Projektitoiminta on yleistynyt yhdeksi keskeiseksi kehittämistyön toimintatavaksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Etenkin Suomen Euroopan unionin -jäsenyyden myötä projektitoiminta kuntasektorilla on lisääntynyt voimakkaasti, koska suurin osa EU:n alueiden yhteistyön, elinkeinon, sosiaalisen kehittämisen sekä tutkimuksen rahoituksesta kanavoituu projektitoiminnan kautta (Silfverberg 2007, 15). Myös projektimuotoisen työskentelytavan käyttö työyhteisöissä on voimakkaasti yleistynyt, ja tämä suuntaus näyttää Kai Ruuskan (2007, 12) mukaan jatkuvan. Lisäksi projektimuotoisen työskentelyn yleistymistä Suomessa ovat vauhdittaneet julkishallinnon viime vuosikymmenten uudistukset, kuten uuden julkisen johtamisen (*new public management*) ajatusten omaksuminen ja hallinnon hajauttaminen (Koivumäki 2008, 25, 53–62). Myös suuret yhteiskunnalliset muutokset, esimerkiksi tietoyhteiskunnan kehittyminen, globalisaatio sekä palvelusektorin kasvu ovat omalta osaltaan lisänneet projektityön määrää (esim. Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamiä, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 4). Nyky-yhteiskuntaa on nimitetty myös projektiyhteiskunnaksi (esim. Rantala & Sulkunen 2006).

Tuomo Alasoini (2006a, 35) pitää projektien yleistymistä yhteiskuntapoliittisena ohjauskeinona, joka liittyy meneillään olevaan tietoyhteiskuntamuutokseen. Hyvinvointipalvelujen alueella projekteilla on pyritty vastaamaan väestön ikääntymiseen, kulujen kasvuun ja lääketieteen kehittymisen tuomiin haasteisiin. Taustalla ovat myös yhteiskunnalliset vaatimukset esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelujen tehostamisesta ja laadun parantamisesta. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 15–16.) Projektia organisaatiomuotona on luonnehdittu nykyaikaisen valtajärjestelmän ytimeksi (Rantala & Sulkunen 2006, 8). Projektiin kytkeytyvät 2000-luvun hallinnon ismit: verkostoituminen, yksityisen ja julkisen sektorin välinen yhteistyö, ohjelmapohjainen suunnittelu ja tulosjohtaminen. Päävaikuttimena projektiyhteiskuntaan siirtymisessä on tehokkuuden ja joustavuuden lisäämisen tarve, joka liittyy rationalistiseen unelmaan tehokkaasta hallinnosta. Projektit ovat myös välineitä, joilla toimijat pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. Lisäksi kyse voi olla niin sanotusta alibudjetoinnista: projekteilla pyritään täydentämään tai korvaamaan muita mekanismeja. Etenkin sosiaali- ja terveysalalla projektit ovat välineitä, joilla venytetään taloudellisia resursseja. (Majoinen 2002, 409; Rantala & Sulkunen 2006, 9–15; Alasoini 2006a, 35; Paasivaara ym. 2011, 15.)

hän on aktiivinen toimija, joka pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja elämäänsä vapaaehtoisesti. Olennaista on myös, että työntekijä saa työstään tunnustusta sekä taloudellisesti että työn arvostuksen muodossa. (Em 2007, 16, 22.) Useat tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet Siltalan työelämän huonontumista koskevaa näkemystä. Alasoini (2006b, 2–3) on esimerkiksi kiinnittänyt huomionsa työn vaihtosuhteen käsitteen epämääräisyyteen, ja hänen mukaansa Siltala ei pysty vakuuttavasti perustelemaan väitettä työn vaihtosuhteen heikentymisestä ja tätä kautta työelämän huonontumisesta. Myös Julkunen (2008, 203) viittaa tähän samaan asiaan. Hänen mukaansa työelämästä on tehty paljon kriittistä tutkimusta, joten huonontumistulkinnan rakentajalle ei ole puutetta sitä tukevista tuloksista ja näkemyksistä.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) tuo raportissaan Työelämän parantumisen paradoksi (2010) esille uusia puolia työelämästä ja painottaa sitä, että työelämä ei ole niin synkkä kuin se julkisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Siltala 2004, 2007) on tuotu esille. Elinkeinoelämän keskusliitto näkee suomalaisessa työelämä- ja työolotutkimuksissa myös monia puutteita ja haasteita. Tutkimuksissa tulisi painottaa työelämän ongelmien lisäksi myös työn voimavaratekijöitä ja niiden vahvistamista. Lisäksi niiden tulisi laajentua myös työelämän kehittämisen ja tuottavuuden parantamisen suuntaan. Työyhteisöjen toimivuuden parantaminen ja kehittäminen monipuolisesti on osa organisaation vastuullista toimintaa, mutta myös henkilöstön vahva ja innostunut sitoutuminen työhönsä ja sen kehittämiseen on vaikeasti kopioitavissa oleva kilpailuetu. (EK:n raportti 2010, 4, 6.) Jos työssä ei olekaan niin kurjaa kuin julkisuudessa tuodaan esille, tarvitaan tietoa siitä millaista työelämä todellisuudessa on. Tähän pyrin omalla tutkimuksellani vastaamaan kartoittamalla projektityöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista.

Tässä tutkimuksessa esitellään kymmenen projektityöntekijän kokemuksia projektityöstä ja työhyvinvoinnista. Tavoitteena on tutkia, millaista projektityö on, millaiset tekijät määrittävät projektityöntekijöiden työhyvinvointia, ja kuinka työhyvinvointia voisi projektityössä kehittää. Kiinnostukseni projektityöntekijöiden työhyvinvointiin sai alkunsa, kun seurasin projektityön hallinnointia ja projektityöntekijöiden työn arkea korkeakouluharjoittelussani. Tutkimukseni rakentuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen, toisessa luvussa käsittelen tutkielmani kannalta keskeisiä työelämän muutoksia. Näitä ovat esimerkiksi työn joustavuus ja tietyn yleistyminen. Lisäksi esittelen Tilastokeskuksen työolotutkimusten, työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin ja Työterveyslaitoksen Kunta10-tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Kolmannessa luvussa pohdin tutkielmani teoreettisia lähtökohtia. Siinä avaan teoreettisia käsitteitä ja malleja, joita hyödynnän omassa tutkimuksessani. Teoreettisen osuuden jälkeen on tutkimuskohteen sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmien

esittely, jonka jälkeen siirryn analysoimaan aineistoni sisällönanalyysia apuna käyttäen. Tulososiossa esitän haastattelumateriaalin sekä aiempien tutkimusten ja teoreettisten käsitteiden pohjalta muodostuneet tärkeimmät tulokset ja löydökset. Viimeinen luku koostuu johtopäätöksistä, jossa käsittelem tiivistetysti tutkielmani keskeisiä tuloksia, esitän jatkotutkimusaiheita sekä pohdin oman tutkimukseni vahvuuksia ja heikkouksia.

2 Työelämän muutos

Työelämän muutoksen taustalla on teknis-taloudellinen murros, jonka näkyvimpiä piirteitä ovat maailmantalouden globalisoituminen sekä uusien tiedon käsittelyyn ja viestintään liittyvien teknologioiden läpimurto, jota on kutsuttu kehitykseksi kohti tietoyhteiskuntaa (esim. Mamia & Melin 2007). Suomalaisen työelämän kannalta keskeisimmät muutokset ovat tiedon ja osaamisen merkityksen lisääntyminen, informaatioteknologian kehitys, verkostomaisten organisaatioiden yleistyminen, palvelusektorin kasvu ja teollisuudessa tarvittavan työvoiman supistuminen, epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen sekä työorganisaatioiden toimintamallien ja työehtojen joustavoituminen. (Uhmavaara ym. 2005, 4.) Työelämän muutoksen tutkimus on laaja tutkimuskenttä. Esittelen tässä luvussa tutkielmani näkökulmasta suomalaisen työelämän keskeisiä muutoksia.

Julkunen (2008) pohtii työelämän muutoksia käsittelevässä kirjassaan, miksi työhyvinvoinnista on tullut merkittävä kysymys. Työ on aikaisemmin organisoitu tayloristisesti, jonka on katsottu olevan niin sanottua liukuhihnatyötä. 1970-luvulla työn humanisointi herätti kiinnostusta, minkä seurauksena automaatio alkoi poistaa rutiiniluotoisia töitä. Syntyi näkemys kehittävästä työstä, jossa olisi valmiudet käyttää ammattitaitoa ja jossa olisi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja saada sosiaalista tukea. Työelämän muutosten kautta työ on muuttunut antitayloristisemmaksi ja työn arvostus ja kunnia ovat palautuneet työn tietoistumisen, monipuolisuuden ja vaativuuden myötä. Kaikesta tästä huolimatta nyky-yhteiskunnassa työn koetaan jatkuvasti huonontuneen. Tästä syntyy Julkusen mukaan työelämän paradoksi. Tähän paradoksiin hän esittää kolme erilaista syytä: työ muuttuminen henkilökohtaisemmaksi, työssä suojanneiden turvakehien poistuminen, työstressin konstruktio, jota aikaisemmin ei ollut ja se, että tavat ajatella ja puhua työstä ja työhyvinvoinnista ovat muuttuneet. Turvakehät tarkoittavat muun muassa erilaisia työn organisoinnin tapoja, jotka ovat muuttuneet kilpailun ja tuottovaatimusten kiristyessä tai kollektiivin jäsenelle kuuluvia oikeuksia ja heitä suojelevia kollektiivisia sopimuksia, jotka ovat heikentyneet aiempaan verrattuna. (Julkunen 2008, 9–11, 45, 53.)

2.1 Työn joustavuus

Kirjassaan *Työn uusi järjestys* Richard Sennett (2002) kuvaa sitä, kuinka työn uudessa järjestyksessä on kyse ennen kaikkea joustavuudesta, se tähtää jäykkiä byrokraattisia rakenteita ja rutiinia vastaan. Työntekijöiltä edellytetään monipuolisuutta, muuntautumiskykyä, avoimuutta muutoksille, riskinottoa sekä entistä suurempaa riippumattomuutta virallisista säädöksistä ja muodollisuuksista. Tämä joustavuuden korostaminen muuttaa myös työn olemusta ja merkitystä. Se voi tarkoittaa sitä, että työura paloitellaan lyhytaikaisiin työtehtäviin ja projekteihin. Byrokratian purkamisella ja riskinottoa korostamalla voidaan lisätä joustavuutta, jolloin ihmisillä on enemmän vapautta muovata omaa elämäänsä. Sennett näkee asian kuitenkin toisin, todellisuudessa uusi järjestys ei poista vanhoja sääntöjä, vaan tuo niiden tilalle uusia valvontamekanismeja, joita on entistä vaikeampaa ymmärtää. Hänen mukaansa uusi kapitalismi on usein käsittämätön valtajärjestys. (Em, 7.)

Ajankäyttö ja työaikajärjestelyt ovat muuttumassa. Sennetin (2002) mukaan muutos tiivistyy konkreettisimmin mottoon ”*no long term*”, ajan pirstaloitumiseen, yleiseen jatkuvuuden ja pitkäjänteisyyden katoamiseen. Työelämässä näkyy yhä harvemmin perinteistä urakehitystä, joka etenee tasaisesti organisaatiosta toiseen. Lisäksi on entistä harvinaisempaa, että työntekijä pärjää koko työelämänsä samoilla, kerran koulutuksella hankkimillaan valmiuksilla. Lyhytaikaisten työsuhteiden myötä myös työelämän institutionaaliset rakenteet ovat muuttuneet. Yritysten organisaatiota on pyritty madaltamaan vähentämällä byrokratiaa ja lisäämällä joustavuutta. Hierarkiatasojen sijasta pyritään luomaan verkostomaisia ratkaisuja. Nämä verkostot muokkaavat ja määrittelevät omaa rakennettaan koko ajan uudestaan. (Em, 17–19.) Tästä esimerkkinä voisivat olla myös erilaiset kehittämisprojektit, joissa tutkimani projektityöntekijät työskentelevät määräaikaissa työsuhteissa. Projektit ovat kestoltaan muutamia vuosia, jonka jälkeen projekti päättyy. Samassa yhteydessä myös projektityöntekijän työsuhde päättyy, joka tarkoittaa useimmille työntekijöille uuden työn hakemista. Yhtenä keskeisenä toimintamuotona projektissa on verkostotyöskentely, koska palveluiden kehittämisen kannalta erilaiset verkostot ja yhteistyökumppanit muodostuvat tärkeiksi tekijöiksi myös projektin onnistumisen kannalta.

Vanha ja uusi psykologinen sopimus

Sennett (2002) on kiinnittänyt kirjassaan huomiota myös luottamukseen ja lojaalisuuteen. Hänen mukaansa nykyisessä pirstaleissa maailmassa todellinen luottamus, lojaalius ja molemminpuolinen

sitoutuminen ilmenevät entistä harvemmin. Luottamus voi perustua muodollisiin sopimuksiin, mutta luottamuksen syvempi kokemus perustuu yleensä epävirallisempiin suhteisiin. Tällaiset sosiaaliset suhteet eivät synny hetkessä, vaan ne kehittyvät ja kasvavat hitaasti syvällä instituutioissa. Ongelmaksi voi muodostua se, että uusissa ja nopeatempoisissa instituutioissa on vaikea luoda tällaisia syviä luottamussuhteita. Ihmisten keskinäinen luottamus voi rikkoutua usein esimerkiksi yritysten irtisanomistilanteissa tai kun työsuhde ei ole enää varma. (Em, 20.) Tätä luottamussuhdetta voidaan kutsua myös psykologiseksi sopimukseksi¹ (esim. Alasoini 2006b).

Kuten työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri osoittaa, palkansaajien näkemykset työnteon mielekkyydestä ovat huonontuneet Suomessa viime vuosina (Aho & Mäkiäho 2012, 10; kts. myös luku 2.3 tässä tutkimuksessa). Alasoini (2007, 106) esittää, että tämän muutoksen voisi tulkita heijastavan muutoksia palkansaajien psykologisissa sopimuksissa. Alasoini (2006b, 23) määrittelee psykologisen sopimuksen tarkoittavan ”palkansaajien omaksumien ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvien uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta työsuhteen kautta vastineeksi omasta työpanoksestaan”. Nämä uskomukset ovat yleensä julkilausumattomia, yksilöllisiä ja subjektiivisia.

Psykologisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä transaktionaalisia että relationaalisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit tarkoittavat työsuhteen kautta saatavia joko suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavissa olevia palkkioita, kuten palkka tai luontoisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys. Relationaaliset elementit ovat työsuhteen kautta saatavia muunlaisia palkkioita, jotka liittyvät työnantajan ja palkansaajien väliseen työsuhteeseen. Näistä esimerkkinä ovat luottamus, lojaalius, turvallisuus ja arvostus. Näihin elementteihin voi sisältyä myös vahvoja tunnelatauksia. (Alasoini 2006b, 24.)

Globalisoituvassa taloudessa toimivat yritykset rikkovat joko tarkoituksella tai pakotettuina yhä useammin entisenlaisia vanhoja psykologisia sopimuksia, joiden ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden, täyden työpanoksen sekä näiden vastineeksi saatavan turvatun työsuhteen ja ennustettavien ansioiden välinen vaihtosuhte. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen seurauksena palkansaajien työtyytyväisyys ja luottamus työnantajien toimintaa kohtaan voi heikentyä, työpanos laskea ja kynnyks vaihtaa työpaikkaa nousta. (Alasoini 2006b, 24–25.) Psykologisen sopimuksen voimassaolossa tai rikkoutumisessa on kyse osapuolten molemminpuolisten velvoitteiden täyttämisen tai

¹ Psykologisen sopimuksen käsite syntyi 1960-luvulla ja sen ensimmäisenä käyttäjänä pidetään Chris Argyrista (Alasoini 2006, 23).

täyttämättä jättämisen perusteella syntyvästä luottamuksen tai epäluottamuksen tunteesta koko toista osapuolta koskevaa suhdetta kohtaan (Alasoini 2007, 111).

Varmoja työsuhteita on globalisoituvassa ja verkostoituvassa taloudessa entistä vaikeampi luvata kenellekään. Jatkossa uudenlaisen psykologisen sopimuksen sisältönä voisi olla Alasoinin (2006b, 50) esittämä ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia työhön ja oman osaamisensa kehittämiseen sekä huolehtimalla tällä tavoin heidän työllistettävyydestä. Ajatus uudenlaisesta psykologisesta sopimuksesta ei merkitse entisen sopimuksen hylkäämistä, vaan kyse on pikemminkin uudenlaisesta näkökulmasta (em, 55). Palkansaajien synkentyneet näkemykset työn teon mielekkyydestä eivät heijasta niinkään sitä, että työn arjessa olisi tapahtunut negatiivisia muutoksia, vaan ne liittyvät huoleen sellaisten uusien uhkaavaksi koettujen toimintamallien leviämisestä, jotka uhkaavat entisenlaisen paternalistisen psykologisen sopimuksen perustaa (Alasoini 2007, 112).

Myös Julkusen (2008) mukaan yritysyhteisöllisyyden ja -lojaalisuuden kulta-aika voi olla ohi. Uuden kapitalismin yritykset voivat tarjota palkitsevaa työtä, mutta eivät tarjoa varmuutta eivätkä omistettuja työpaikkoja. Uudessa psykologisessa sopimuksessa lojaalisuuden puute tunnustetaan, osapuolet eivät sitoudu toisiinsa ja työntekijät orientoituvat oman markkinakapasiteettinsa maksimointiin. Neuvottelukykyinen työntekijä voi neuvotella itsensä kehittämisen tilaa ja itseään hyödyttäviä pikkusopimuksia, kuten etätyötä, liukuvia työaikoja ja mahdollisuuksia sovittaa työ ja perhe-elämä. Uusi psykologinen sopimus on askel eteenpäin yksilöllistymisessä ja lojaalien kollektiivien hajoamisessa. (Em, 65–66.)

Työn joustavuus voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin tekijöihin. Tero Mamia (2007, 18–19) esittää, että työvoiman joustostrategioita tarkastellaan usein John Atkinsonin² (1987) tyypittelyn avulla: määrällinen, funktionaalinen ja taloudellinen joustavuus. Määrällisellä joustavuudella tarkoitetaan työpanoksen eli työvoiman määrän ja työajan mukauttamista kysynnän vaihteluihin. Työvoiman määrän vaihtelua voidaan toteuttaa esimerkiksi jakamalla henkilöstö vakinaisessa asemassa olevaan ydintyövoimaan ja helposti muunneltavaan reunatyövoimaan, jota voidaan palkata esimerkiksi määräaikaiseen työsuhteeseen tai tekemään töitä osa-aikaisesti. Ydintyövoiman määrällistä joustavuutta voidaan lisätä joustavin työaikakäytännöin. Muita määrällisen jouston strategioita organisaatiossa ovat esimerkiksi ulkoistaminen, alihankinta ja tilaaja-tuottaja-malli, jonka mukaan

² Kts. esim. Atkinson, John (1987). Flexibility or Fragmentation. The United Kingdom Labour Market in the Eighties. *Labour and Society* 12, 87–105. Ref. Mamia 2007, 18–19.

myös tutkimani kaupungin palvelut ovat organisoitu. Funktionaalisiin joustoihin kuuluvat teknis-organisatorinen tai toiminnallinen joustavuus ja moniammattitaitoisuus. Joustavien valmistusjärjestelmien, teknologian, organisaation ja monitaitoisen henkilökunnan avulla pystytään sopeuttamaan tuotantorakenne ja -volyymi markkinoihin ja muihin olosuhteisiin sopiviksi. Taloudellinen joustavuus sisältää palkkajoustavuuden, palkkojen sopeuttamisen taloudellisiin vaihteluihin sekä useimmiten tulokseen sidottujen palkkausjärjestelmien käyttöönoton. (Uhmavaara ym. 2005, 10–11; Malmia 2007, 19; Julkunen 2008, 106.)

Uhmavaara ja kumppanit (2005, 30, 49) lukevat joustaviin työjärjestelyihin ensinnäkin työnteon paikan joustamisen ja etätöön. Etätö voidaan määritellä työn organisoinnin tapana, jossa esiintyy pyrkimys tuottaa sellainen aika- tai tilajärjestelyyn liittyvä työtapana, jossa innovaatioympäristöä parannetaan tiedon tuottamiseksi. Tämä voi tapahtua fyysisissä, virtuaalisissa tai sosiaalisissa tiloissa siten, että niiden avulla tuotetaan tietoisia yksilöllisiä ja ryhmämäisiä prosesseja tiedon luomiseksi. Tämä tapahtuu asettamalla työympäristön fyysiset, sosiaaliset ja tekniset tekijät keskinäisiin suhteisiin siten, että ajattelun ja innovaation edellytyksen paranevat. (Pekkola 2002, 39.) Omassa tutkimuksessani tarkoitan etätöyllä yksinkertaisesti työtä, joka tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi kotona hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. Juuri tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat uudella tavalla liikkuvan tai mobiilin työn, jolloin yksilö tai joukko ihmisiä liikkuu fyysisesti paikasta toiseen työskennellen paikan päällä ja matkalla sinne hyödyntäen tätä tieto- ja viestintäteknologiaa virtuaalisessa työtilassa kommunikointiin ja yhteistyöhön. (Hyrkkäinen & Vartiainen 2005, 23–24). Toisena jouston muotona Uhmavaara ym. (2005) erottavat työajan jouston. Suppeammassa merkityksessä se tarkoittaa liukuvaa työaikaa ja työaikapankkia, laajemmassa merkityksessä kysymys on työajan käsitteen hämärtymisestä ja rajan vaikeasta vedettävyydestä luovassa työssä (em, 65, 154; Nätti & Anttila 2012, 156.) Kolmanneksi tutkijat tarkoittavat palkan joustoilla erilaisia tulospalkkioita ja bonuksia. (Uhmavaara ym. 2005, 92–93).

Paikan, ajan ja palkan joustoilla on nähty lukuisia myönteisiä seurauksia eri osapuolille. Työntekijän kannalta joustavat työjärjestelyt voivat merkitä esimerkiksi häiriötöntä työympäristöä (kotona), työn ja yksityiselämän parempaa yhteensovittamista, kohonnutta työmotivaatiota ja etätöissä työmatkojen poistumisesta. Organisaation kannalta joustot turvaavat ”osaamispääoman” tehokkaamman hyödyntämisen. Lisäksi etätöyllä voidaan säästää kustannuksia esimerkiksi työmatkoissa ja -tiloissa. Optimitilanteessa työnantajan ja työntekijän välinen luottamus lisääntyy, joustavaa työtä toteuttavan organisaation julkinen kuva muodostuu dynaamiseksi, asiakaspalvelu tehostuu ja organisatorinen mukautumiskyky paranee. (Uhmavaara ym. 2005, 1.)

Joustavien työjärjestelyiden esteiksi saattavat muodostua esimerkiksi asenteet, kustannukset tai työelämän rakenteelliset tekijät. Yksi mahdollisista rakenteellisista esteistä on, että joustavien työjärjestelyiden yleistyminen vaatii useasti johtamiskulttuurin muutosta, missä on panostettava työn tulosten arvioimiseen työprosessien välittömän kontrollin asemasta. Työntekijältä joustavat työjärjestelyt edellyttävät sitoutumista organisaation päämääriin ja valmiutta käyttää lisääntyntä itsenäisyyttään vastuullisesti organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi. Kyse on keskinäiselle luottamukselle perustuvasta johtamiskulttuurista. (Uhmavaara ym. 2005, 2–3.) Työaikojen joustavuus voi johtaa myös voimakkaaseen työhön sitoutumiseen, jolloin työstä irtautuminen käy vaikeaksi ja työssä jaksaminen vaarantuu (vrt. Siegrist 1996, 30–31; Hakanen 2005, 28; Kinnunen & Feldt 2005, 29–30). Tämä voi ilmetä esimerkiksi riittämättömyyden tunteena, ettei ehdi tekemään työtä niin hyvin kuin oma tavoitetaso vaatisi. Tässä on kysymys myös johtamisesta, koska joustavat työjärjestelyt vaativat onnistuakseen myös ohjattua ja organisoitua johtamista. Työorganisaatioihin tulisi luoda keinoja puuttua asioihin silloin, jos yksittäinen työntekijä ei pysty kontrolloimaan omaa työaikaansa. (Uhmavaara ym. 2005, 76.)

Suomessa jonkinasteinen työn paikan, ajan ja palkan jousto palkansaajilla on tavallista. Yleisintä se on johtavassa asemassa olevilla. Yritykset joutuvat tarjoamaan joustavaa työtä yhä enemmän, koska henkilöstön ajatellaan arvostavan joustavuutta. Luottamusta viestivä aika- ja paikka-autonomia kuuluu kuitenkin pitkälti johtaviin ja professionaalisiin asemiin ja miesten töihin selvästi useammin kuin naisten töihin. Paradoksaalisesti se pyrkii itsekontrollin vuoksi kääntymään työajan pitenemiseksi ja työn levittäytymiseksi työpaikan ja -ajan ulkopuolelle. (Julkunen 2008, 108.)

Epätyypillinen työ

Työelämän muutosten myötä myös työn tekemisen tavat ja työympäristöt ovat muuttuneet ja muuttumassa niin, että työskentely on mahdollista eri aikoina ja eri paikoissa. Siten myös niin sanotut epätyypilliset työsuhteet ovat yleistyneet. Normaaleiksi tai tyypillisiksi työsuhteiksi on kutsuttu koaikaaisia ja toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita, joita tehdään työnantajan tiloissa yhdelle työnantajalle. Epätyypilliseksi työsuhteeksi kutsutaan tästä poikkeavia työsuhteita. (Pärnänen & Sutela 2009, 149.) Epätyypillinen työ näin määriteltynä sisältää heterogeenisen joukon erityyppisiä työsuhteita, kuten määräaikaaiset ja osa-aikaaiset työsuhteet, kotona tehtävä työ, vuokratyö sekä freelancer-työ (Julkunen 2008, 109).

Työn epätyypillistyminen liitetään julkisuudessa myös prekariaatin käsitteeseen. Prekariaatin käsite ja teoria ovat osa italialaisperäistä uuden työn teoriaa ja siihen niveltävää yhteiskunnallista liikettä. Latinankielinen sana *precario* ilmaisee lähinnä epävarmuutta, häilyvyyttä, väliaikaisuutta ja sen ohella myös toisen armoilla olemista. Julkunen (2008) määrittelee prekariaatin käsitteen viittaavan ”työvoimaan, joka kokee nykyisen palkkatyöyhteiskunnan puitteissa jatkuvaa epävarmuutta oikeuksista, toimeentulosta ja tulevaisuudesta”. Määräaikainen ja projektimainen työ voidaan kärjistetysti nähdä koskevan kirjoittavaa ja luovaa luokkaa, kuten taiteilijoita, tutkijoita, kirjailijoita ja toimittajia. Toisaalta nykyään on yhä yleisempää, että myös monen muun alan ihmiset joutuvat markkinointiin ja tuotteistamaan itsensä ja osaamisensa. (Em, 112–113.)

Määräaikaiset työt ovat heterogeeninen työsuhteiden joukko, johon kuuluu pitkistä nimityksistä ja sijaisuuksista tarvittaessa töihin kutsuttavien tuntityöhön (Julkunen 2008, 109). Julkisella sektorilla, etenkin kunnissa, määräaikaiset työsuhteet ovat yleisiä. Ne ovatkin yksi kuntien sopeutumiskeinoista jälkiekspansiiivisessä hyvinvointivaltiossa, jonka piirteitä ovat taloudellinen niukkuus, menokuri, markkina- ja kilpailumekanismien hyväksikäyttö ja projektiorganisaatio. (Em, 111.)

Määräaikaiset työsuhteet voidaan jaotella moderniksi ja perinteiseksi pätkätyöläisyydeksi. Modernit pätkätyöläiset ovat korkeasti koulutettuja naisia, jotka työskentelevät julkisella sektorilla sairaanhoidossa sekä opetus- ja sosiaalityössä. Työuran pätkittäisyydestä huolimatta nämä modernit pätkätyöläiset onnistuvat yleensä pysymään varsin hyvin työllisinä. Perinteinen pätkätyöläisyys taas kumpuaa työn luonteesta, se on esimerkiksi urakka- ja kausiluontoista työtä. Pääsääntöisesti tällaiset työt on katsottu kautta aikojen miesten töiksi. Tähän pätkätyöläisyyteen yhdistyy työuran katkoksia, työttömyysjaksoja ja korkea työmarkkinoilta syrjäytymisen riski. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 143–144.)

Työntekijän näkökohdasta määräaikainen työsuhte nähdään usein negatiivisena asiana, koska tällöin työntekijä joustaa työnantajan toiveiden mukaan (Pärnänen & Sutela 2009, 156). Tämä epätyypillisen työsuhteen muoto on herättänyt paljon keskustelua, ja asiasta voidaan olla montaa mieltä. Määräaikaisuus voidaan nähdä sekä negatiivisena että positiivisena asiana. Negatiivinen näkökulma liittyy määräaikaisuuden työsuhteen jatkumiseen, koska työsuhteen jatkuminen on epävarmaa, on omaa tulevaisuutta vaikeaa suunnitella kovin pitkälle. Positiivisena asiana määräaikainen työsuhte voi olla mahdollisuus tutustua erilaisiin työpaikkoihin, ja lisäksi työntekijä on vapaa vaihtamaan työpaikkaa. (Em, 149, 156.)

Suomessa määräaikaisen työvoiman käyttö on yleisempää kuin Euroopassa keskimäärin, vaikka suurimmalla osalla työntekijöistä onkin pysyvä ja kokoaikainen työsuhde. Vuonna 2010 määräaikaisessa työssä oli noin 16 prosenttia kaikista suomalaisista palkkatyössä olevista. Naisista 18 prosenttia ja miehistä 12 oli määräaikaisessa työssä. Erityisen yleistä määräaikaiset työsuhteet ovat julkisella sektorilla naisvaltaisissa ammateissa koulutus-, hoito- ja sosiaaalialalla. (Lehto & Sutela 2008, 34; Pärnänen & Sutela 2009, 160–162; Kinnunen, Mauno, Mäkikangas & Nätti 2011, 107.)

Määräaikaisuuden taustalla on monia syitä. Yksi keskeisimmistä kysymyksistä on, tehdäänkö määräaikaista työtä vapaaehtoisesti vai vastentahtoisesti. Suomessa suurin osa määräaikaisista työntekijöistä on vastentahtoisesti tällaisessa työsuhteessa. Julkisella sektorilla näin on keskimäärin 85 prosenttia ja yksityisellä sektorilla 70 prosenttia. (Kinnunen ym. 2011, 111.) Kinnusen ja kumppaneiden (2011, 111) tutkimus kohdistui kahden suomalaisen yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstöön. He luokittelivat määräaikaiset työntekijät vastentahtoisesti ja vapaaehtoisesti määräaikaisiin. Henkilöstöstä vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa oli vain 18 prosenttia, kun taas loput tekivät työtä vastentahtoisesti määräaikaisesti, koska pysyvää työtä ei ollut tarjolla.

Kun vertailtiin määräaikaisessa työsuhteessa vastentahtoisesti tai vapaaehtoisesti työskenteleviä sekä vakituisten työntekijöiden hyvinvointia, tutkimustulokset osoittavat, että parhaiten työssään voivat vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät. Heillä oli arvionsa mukaan eniten mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiin, työmäärään ja työaikoihin, ja he myös kokivat saavansa tukea työkavereilta ja esimiehiltä muita ryhmiä enemmän. Toiseksi he tunsivat itsensä muita tarmokkaammiksi työssään, ja heillä ilmeni vähiten uupumusasteista väsymystä. Vastentahtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa olevat ja vakituiset työntekijät olivat arvioissaan lähellä toisiaan. Kuitenkin vastentahtoisesti määräaikaisilla oli eniten epävarmuutta ja aikeita vaihtaa työpaikkaa. He myös tunsivat vähiten tarmokkuutta työssä. Tutkimus osoittaa selkeästi, että määräaikaisuus on riski hyvinvoinnille, mikäli se ei ole oma valinta. Vapaaehtoisesti määräaikaisten hyvinvointia voitaneen selittää hallinnan tunteella: koska valinta on oma, määräaikaisuutta ei pidetä kielteisenä. (Kinnunen ym. 2011, 111.)

Tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että vapaaehtoisesti määräaikaiset katsovat työsuhteensa olevan astin vakinaiseen työhön useammin kuin vastentahtoisesti määräaikaiset, jotka puolestaan tuntevat olevansa määräaikaisen työn loukussa. Tätä tulkintaa tukevat kaksi havaintoa: itse määräaikaisuuden valinneet uskovat vastentahtoisesti määräaikaisia useammin, että he saisivat vakinaisen työn tulevaisuudessa. Toiseksi vastentahtoisesti määräaikaisilla oli myös takanaan useampi määrä-

aikainen työsuhte kuin vapaaehtoisesti määräaikaista työtä tekevillä. (Kinnunen ym. 2011, 111–112.)

Kinnusen ja kumppaneiden mukaan nykytutkimus ei tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, onko määräaikainen työ riski hyvinvoinnille. Lisäksi tutkimukset ovat antaneet tästä ristiriitaisia tuloksia. Määräaikaisen työn vaikutukset hyvinvointiin riippuvat monesta tekijästä, kuten työntekijän motiivista määräaikaiseen työhön, odotuksista työtä kohtaan ja työllistymiskustosta. Myös työolot ovat yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa niin määräaikaisten kuin vakituistenkin työntekijöiden kokemukseen hyvinvoinnista. Runsaasti määräaikaisia työsopimuksia käytettävissä organisaatioissa tulisinkin muistaa, että työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa työsopimuksen muodosta riippumatta. On esimerkiksi tärkeää, että he pääsevät tasaveroisesti vaikuttamaan työnsä sisältöön ja päätöksentekoon. Toki on myös tärkeää selvittää, mitä työntekijät – sekä määräaikaiset että vakituiset – odottavat työltään, ja miten odotukset muuttuvat ajan myötä. Näihin odotuksiin tulisi vastata mahdollisimman hyvin. (Kinnunen ym. 2011, 109, 117–118.)

Yrjö Engeströmin (2004, 156–157) mukaan työelämän muutospainheet voidaan tiivistää kolmeen keskeiseen haasteeseen. Ensimmäisenä haasteena on moniorganisatoriset kentät ja niillä muodostuvat yhteenliittymät, kumppanuudet ja verkostot, jotka nousevat toiminnan organisoinnin keskiöön. Tämän seurauksena organisaatorajat ylittävä vuorovaikutus ja yhteistyö nousevat uudella tavalla työelämän kehittämisen painopisteeksi. Tärkeään rooliin nousevat rajanylitykset, neuvottelut ja erilaisen asiantuntemuksen yhdistely. Toiseksi, kun asiakkaiden tai loppukäyttäjien merkitys tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä ja käyttöönotossa kasvaa, jatkuva asiakaspalaute muodostuu tuotteen toimivuuden ja jatkuvan tuotekehittelyn ratkaisevaksi tekijäksi. Kolmantena haasteena taas on paradoksaalisesti työn organisoinnin aika- ja tilaulottuvuuksien supistuminen ja laajeneminen samaan aikaan. Työelämässä on yhä enemmän lyhyitä ja nopeasti vaihtuvia tehtäviä ja työsuhteita, mutta toisaalta asiakassuhteilta, palveluilta ja tuotteilta odotetaan yhä pidempää elinkaarta. Tähän haasteeseen vastaaminen edellyttää työn uusia organisointimuotoja, kuten itsenäisiin yksikköihin hajautetuista verkkomaisista ratkaisuja ja nopeasti muuttuvia projektirakenteita. Myös Pyöriän (2007, 47–48) mukaan tähän haasteeseen vastaaminen edellyttää uusia yhteistyön, johtamisen ja työelämän kehittämisen rakenteita.

2.2 Tietotyö ja asiantuntijuus

Raimo Blom, Harri Melin ja Pasi Pyöriä (2001) määrittelevät tietotyön teoriakirjallisuuden perusteella suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi. Tietotyötä tekevä käyttää työssään tietotekniikkaa, työ on ainakin jonkin verran suunnittelua ja ideointia eli luovaa työtä sekä työntekijällä on vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkinto. Tietotyössä korostuvat luovuus, ongelmanratkaisukyky, valmius oppia uusia asioita ja kognitiiviset prosessit, jotta osaa muuntaa tietoa ajasta ja paikasta riippumatta. Tietotyö on yleistynyt 1980-luvulta vuosituhaten vaihteeseen merkittävästi, koska tietotyöläisten osuus kaikista palkansaajista vuonna 1988 oli 12 prosenttia ja perinteisten työntekijöiden, jotka eivät käytä työssään tietotekniikkaa, osuus samana vuonna oli 72 prosenttia. Tietotyöläisten osuus kaikista palkansaajista oli vuonna 2000 kasvanut jo 39 prosenttiin, kun taas perinteisten työntekijöiden osuus samana vuonna laskenut 31 prosenttiin. (Pyöriä 2001a, 26–31.)

Tietotyöläisiä löytyy talouden kaikilta lohkoilta, mutta julkinen sektori osoittautuu suureksi tietotyöntekijöiden työllistäjäksi. Taustalla vaikuttaa suomalaisen julkisen hallinnon ja julkisten palveluiden luonne. Kunnat ja valtio työllistävät paljon koulutettuja asiantuntijoita, jotka hyödyntävät työssään tietotekniikkaa. Tietotyöntekijöistä yli puolet (51 %) kaikista työntekijöistä työskentelee julkisissa palveluissa, joissa opetus ja tutkimus ovat suurimmat työllistäjät (35 %). Toinen tärkeä alue, missä tietotyöläisiä toimii, on terveydenhuolto (25 %). Yksittäisistä lohkoista suhteellisesti eniten työskentelee tietoliikenteessä (56 %) ja julkisessa hallinnossa (54 %). Suhteellisesti vähiten tietotyöläisiä työskentelee kuljetuksessa (17 %) ja teollisuudessa (28 %). Myös tietotyö ja työelämän auktoriteettisuhteet kietoutuvat yhteen, koska tietotyöläiset ovat muita palkkatyöntekijöitä useammin sellaisessa asemassa, jossa he osallistuvat organisatoriseen päätöksentekoon. (Melin 2001, 42–45, 58.)

Tiettyöhön liittyy ristiriitaisuuksia. Kokemus kilpailuhengen kiristymisestä ja henkilöstön välisistä ristiriidoista koetaan lisääntyneen 2000-luvulle tultaessa, mutta toisaalta työn itsenäisyys ja sisällöllinen monipuolisuus ovat lisääntyneet. (Pyöriä 2001b, 110–112.) Tietotyöllä näyttää siis olevan yhtä aikaa myönteiset että kielteiset kasvot. Työssä myönteisiä piirteitä ovat työn autonomia, mielenkiintoinen työ ja palkkiot. Negatiivisina piirteinä tietotyössä näyttäytyvät ylityöt, kiire, henkinen rasitus ja tulosvalvonta. Lisäksi tämä muutos on aiheuttanut myös työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän rajojen häilymistä ja muuttumista epämääräisemmiksi. (Blom 2001, 123, 134–136.)

Työn muututtua koko ajan itsenäisemmäksi, työn sisällöllisten tekijöiden merkitys kasvaa. Näin myös työntekijöiden odotukset työn luonteesta ja sisällöllisestä mielekkyydestä kasvavat. (Pyöriä 2001b, 114; Alasoini 2012, 108.) Autonomia tarkoittaa itsenäisyyttä työssä, joka on suunnitteluautonomiia ja omaan työprosessiin liittyvää vaikutusvaltaa, josta voidaan puhua myös ”valtaistumisena” (*empowerment*). Olennaista valtaistumisessa on vastuun siirtyminen johdolta työntekijöille, ei-hierarkkiset työorganisaation muodot ja avoin tiedon jakaminen organisaatioissa. Tämä edellyttää työautonomian kaikkia puolia: suunnitteluautonomiiaa, valtaa omaan työprosessiin ja vapautta aikarajoituksista. Koska kyse on ei-rutiininomaisesta korkeiden taitovaatimusten työstä, valtaistuminen saa työntekijän sitoutumaan työhön ja organisaatioon voimakkaasti, ja siten myös hänen työmotivaationsa on korkea. (Blom 2001, 140.)

Tietotyön kielteisissä piirteissä korostuvat kontrolli, korkeat suorituspainet ja stressi (Blom 2001, 146). Tietotyöntekijöiltä edellytetään itsenäisyyttä ja kykyä tarttua ei-rutiininomaisiin ongelmiin, mutta toisaalta työn tuottavuutta kontrolloidaan tiiviisti. Paradoksaalista on se, että tietotyöläisten työ on yhtä tiukasti ellei tiukemminkin valvottua kuin palkkatyö keskimäärin. Selityksenä voidaan pitää sitä, että työn valvonta kytkeytyy läheisesti tiukkoihin tulosvelvoitteisiin. Työn tuloksellisuuden sekä työn laadun valvonta on lievästi voimistunut, mutta työtehtäviin kuuluvan ajankäytön valvonta ei ole muuttunut. Tämä on ristiriidassa työn itsenäistymisen kehityksen kanssa. (Pyöriä 2001b, 116–117; Pyöriä 2001d, 210.)

Tietotyö tarkoittaa yksinkertaisesti Pyöriän (2007) mukaan sitä, että kansantalouden kannalta tärkein ja tuottavin osa työstä on siirtynyt käsistä korvien väliin, mutta unohtamatta perinteisen ammattiosaamisen ja kädentaitojen merkitystä. Tämän muutoksen ohella asiantuntijatyö on muuttunut projektimaiseksi, samalla kun asiantuntijaorganisaation ideaalimalliksi on noussut joustavasti toimiva verkosto. Menestyminen työelämässä edellyttää etenkin korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja. Tietotyöntekijät työskentelevät keskimääräistä useammin tiimeissä, joissa eri alojen asiantuntemus risteää. Työorganisaatioiden näkökulmasta asiantuntijatyöyhteisöihin kasautuvan intellektuaalisen pääoman hyödyntäminen onkin muodostunut kriittisimmäksi menestystekijäksi: kilpailuedun avain on henkilöstön osaamisen ja uuden teknologian luova hyödyntäminen. Selvää on myös, ettei asiantuntijoiden muodostamia työyhteisöjä voi johtaa samalla tavoin kuin esimerkiksi teollisen ajan organisaatioita - tietotyö edellyttää demokraattista organisaatiokulttuuria. Pyöriä muistuttaa, että työelämän muutoksen ymmärtämiseksi tarvitaan nykyistä laajempaa ja monitieteistä tietoa projektikeskeisen asiantuntijatyön luon-

teesta. (Em, 45–47.) Tätä näkökulmaa pyrin omassa tutkimuksessani avaamaan projektityöntekijöiden haastatteluiden perusteella projektityöstä.

Tietotyöhön liittyy myös keskeisesti asiantuntijuuden käsite. Asiantuntija voidaan määritellä yksilöksi, joka perusteellisen koulutuksen ja pitkän kokemuksensa ansiosta pystyy antamaan hyvin yksityiskohtaisia selvityksiä ja vastauksia oman alansa erityiskysymyksiin. Asiantuntijuus on taitavan asiantuntijan ominaisuus. Suurin osa asiantuntijuuteen kohdistuvasta tutkimuksesta etsii taitavan yksilön toimintatapoja, piirteitä, kykyjä tai ominaisuuksia sekä niiden kehittymisen ehtoja ja edellytyksiä. (Launis 1997, 122–123.) Toisaalta asiantuntijuus voidaan nähdä verkoston ja yhteistyön vuorovaikutuksen tuloksena. Asiantuntijuuden tutkimuksessa on havaittu, että 1990-luvun jälkipuoliskon jälkeen huomio kohdistuu yksittäisen oppijan sijaan yhteisöön, ryhmään, työorganisaatioon tai asiantuntijaverkostoon ja näissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Asiantuntijat toimivat tietyissä sosiaalisissa konteksteissa, esimerkiksi työryhmissä, tiimeissä ja yhteisöissä. Asiantuntijuuden oletetaan paikantuvan erilaisiin käytännön yhteisöihin, kuten työorganisaatioihin, ryhmiin ja verkostoihin. Yhteisöt itse määrittelevät kriteerit sille, mikä on asiantuntijuutta sen omalla alueella. (Flander 1997, 137; Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9–11.)

Asiantuntijatyö on muutoksen ja uusien haasteiden edessä, koska yksilösuorituksilla ei pystytä vastaamaan kaikkiin haasteisiin. Asiantuntijatyön kehityksessä on korostunut erikoistuminen, joka tuottaa yhä yksityiskohtaisempaa tietoa yhä rajatummissa ongelmista. Samaan aikaan kun asiantuntijatyö erikoistuu ja pirstoutuu yhä kapeampiin erikoisalueisiin, työelämän ja yhteiskunnan ongelmien monimutkaistumiset vaativat tiukkojen ammatti- ja osaamisreviirien purkamista. Erikoistuvan asiantuntemuksen ongelmat ovat tiedostettu, ja rinnalle onkin tullut pyrkimys moniammatillisuuteen ja monitieteellisyteen, joissa erilaista asiantuntemusta yhdistetään ja asiantuntijuutta kehitetään yhdessä. Organisaatorakennemuutokset tukevat ja mahdollistavat rajojen ylityksiä, yhteistyötä ja asiantuntijuuden kehittämistä. Asiantuntijat työskentelevät samanaikaisesti monissa tilanteissa, joissa he sovittavat asiantuntemustaan yhteen. Monessa tilanteessa mukana oleminen voidaan kokea mahdollisuudeksi mutta myös ongelmaksi. Se nähdään välttämättömäksi uusien ideoiden ja ratkaisujen syntymiseksi, toisaalta yksilö voi kokea, että yksilöasiantuntijana toimimiseen ei ole tarpeeksi aikaa. (Launis 1997, 124–125, 128.)

Asiantuntijasta voidaan käyttää myös nimitystä kehittäjä. Kehittäjät voidaan määritellä kirjavaksi joukoksi eri alan asiantuntijoita, jotka työskentelevät kehittämisen tehtävissä. Heitä yhdistää sitoutuminen muutokseen, eriasteinen irrottautuminen varsinaisista oman ammattialan tehtävistä ja pro-

jektiluontoisten työtehtävien kokonaisuus. He myös joutuvat jatkuvasti perustelevaan omaa olemassaoloaan ja työnsä jatkuvuutta ulkopuolisille. Nämä muutoksen ja kehittämisen ammattilaiset ovat myös epävarmuuden ammattilaisia. Heidän työnsä perustuu kehittämiseen ja muutokseen, mikä merkitsee sitä, että he ylittävät koko ajan ammattialueiden ja sektoreiden raja-aitoja. He rakentavat kehittämisverkostoja ja joutuvat työssään jatkuvasti liikkumaan alueilla, joilla he tuntevat itsensä epävarmoiksi. (Filander 1997, 141.) Myös tutkimani projektityöntekijöitä voidaan kutsua kehittäjiksi, koska he työskentelevät erilaisissa kehittämisprojekteissa, joiden tavoitteena on kehittää toimintaa tai palvelua. Projektit myös vaativat ja edellyttävät luovuutta ja rohkeutta kokeilla erilaisia toimintatapoja. Keskeisenä tähän liittyy myös epävarmuus, koska ei voi ennalta tietää, mitkä ovat projektin lopulliset tulokset.

2.3 Työelämän ristiriitaiset muutokset

Tilastokeskuksen työolotutkimukset ovat laajoja palkansaajiin kohdistettuja haastattelututkimuksia, joita on tehty vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003 ja 2008. Työolotutkimukset ovat tärkeitä työelämän muutokuvauksessa, koska ne kertovat, miten itse työntekijät ovat tapahtuneet muutokset kokeneet. Työolotutkimukset muodostavat myös kansainvälisesti ainutlaatuisen aineiston, jonka avulla on mahdollista luotettavasti kuvata palkansaajien kokemuksia työoloistaan, ja niiden avulla on mahdollista nähdä työelämän erisuuntaisia muutostrendejä. (Lehto 2009, 123–124.)

Tietokoneistumisen myötä työtehtävät ovat monissa ammateissa muuttuneet ratkaisevasti parin viime vuosikymmenen aikana. Vuonna 1984 17 prosenttia palkansaajista käytti työssään uutta tietotekniikkaa, kun vuonna 2008 tietokoneita työssään käytti jo 84 prosenttia palkansaajista. (Lehto 2009, 131.) Muita positiivisia kehityssuuntia pitkällä aikavälillä ovat olleet esimerkiksi työssä kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ja työn monipuolistuminen. Työssä kehittymistä tukee se, että työnantajan kustantamaan koulutukseen osallistuminen on yleistynyt palkansaajien keskuudessa voimakkaasti, koska vuonna 1977 reilu neljännes (27 %) palkansaajista oli osallistunut tällaiseen koulutukseen edellisen 12 kuukauden aikana, kun taas vuonna 2008 tämä osuus oli 60 prosenttia. Myös palkansaajien vaikuttamismahdollisuudet työn eri piirteisiin (työjärjestys, työn sisältö, työmenetelmät, työnjako) ovat pysyneet joko samana tai kasvaneet, paitsi työtahtiin vaikuttamisessa, joka kääntyi laskuun vuoden 1990 jälkeen. (Lehto 2009, 131–132.)

Työolotutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että palkansaajat arvostavat työn kehittäviä ja sisällöllisiä piirteitä. Työn sisältö on tullut merkittävämmäksi ja palkan tärkeys vähentynyt. Tätä on tutkittu vuodesta 1984 lähtien, jolloin miehet (57 %) pitivät vielä palkkaa tärkeämpänä kuin työn sisältöä, vuonna 2008 vastaava osuus oli miehillä 54 prosenttia. Vastaavasti naisilla työn sisältö on ollut kaikkina tutkimusajankohtina palkkaa tärkeämpi. Vuonna 2008 67 prosenttia naisista piti työn sisältöä palkkaa tärkeämpänä. (Lehto & Sutela 2008, 22; Lehto 2009, 133–134.)

Työolotutkimukset kertovat myös kielteisistä muutoksista. Kaikista työolotutkimuksessa kysytyistä työympäristön häiritteijöistä juuri kiireen haittaavuus on yleistynyt selkeimmin. Kiireen ilmenebismuotoja ovat muun muassa aikataulut, työn jatkuvat keskeytykset ja informaatiotulvan käsittelemine. Kiireestä johtuen jopa kolmasosa palkansaajista kertoi joutuvansa usein luopumaan tauois- taan työmäärän vuoksi ja venyttämään työpäiviään. Lähes puolet vastanneista koki, että kiire aiheut- taa virheitä ja lisää sairauspoissaoloja sekä heikentää työilmapiiriä. Lisäksi lähes kaikki kiireen ai- heuttamat harmit ovat työolotutkimuksen mukaan tyypillisempiä naisille kuin miehille. Erityisesti naisia huolettaa se, että työtä ei ehdi tehdä niin hyvin kuin haluaisi, ja se, että työtään ei ehdi suunnitella. Myös työpaineiden kasvu on selvästi nähtävillä kuntasektorilla ja erityisesti naispalkansaa- jilla. Syyksi on erillistutkimuksissa tullut ilmi esimerkiksi henkilöstön riittämättömyys työtehtäviin nähden. (Lehto & Sutela 2008, 73–76.)

Tulokset kertovat myös sosiaalisen tuen vähenemisestä, esimieheltä ja työtovereilta saadaan nyky- ään vähemmän tukea kuin aiemmin (Lehto 2009, 135). Vajaa viidennes palkansaajista tuntee saa- vansa esimieheltään tukea ja rohkaisua aina silloin, kun työ tuntuu hankalalta. Jos mukaan lasketta- siin myös ”useimmiten”-vastaukset, osuus nousisi yli puoleen (50 %) palkansaajista. Työkavereilta tukea työhönsä saa aina 28 prosenttia palkansaajista, ja lähes sama määrä vastanneista kokee, että on työyhteisön arvostettu jäsen. (Lehto & Sutela 2008, 79–81.)

Yleisesti ottaen työelämän laadun kehitys on ollut heikointa julkisella sektorilla, erityisesti kunnis- sa. Sinne kasautuvat monet haitat: palkkakehitys on ollut heikkoa, kiireen haittaavuus ja työuupu- muksen pelko on yleisintä. Myös työsuhteiden epävarmuus pätkätyöläisyyden vuoksi on ollut kas- vavaa. (Lehto 2009, 136.) Kuten työolotutkimuksen pitkän aikavälin muutossuunnista voi huomata, työ paremman työelämän ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on käynyt yhä haastavammaksi. Keskiöön ovat nousseet psykososiaaliseen työympäristöön liittyvät ongelmat, sillä keskimäärin työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat kolmen viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana kiistatta paran- tuneet. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.)

Työolobarometri on tietokoneavusteinen puhelinhaastattelututkimus. Sen tuloksia voidaan yleistää kaikkiin Suomen palkansaajiin, joiden säännöllinen viikkotyöaika on vähintään 10 tuntia. Barometri on toteutettu vuosittain syys-lokakuussa vuosittain vuodesta 1992 lähtien. Kysymyksissä palkansaajat ottavat kantaa työöloihinsa ja työsuhteisiinsa ja niiden muutoksiin. Barometrin etuna on muihin työelämän survey-tutkimuksiin verrattuna, että se mahdollistaa vuotuisten muutosten seurannan ja monet kysymyksistä on muotoiltu siten, että ne reagoivat herkästi toimintaympäristön muutoksiin. (Alasoini 2007, 108; Aho & Mäkiäho 2012, 9.)

Barometrissa kysytään palkansaajien näkemystä siitä, onko työn teon mielekkyys muuttumassa parempaan vai huonompaan suuntaan vai säilyykö se ennallaan. Tämän kysymyksen voidaan nähdä kuvaavan kokonaisvaltaisimmin palkansaajien suhdetta työntekoon. Muutossuuntia on kuvattu balanssimitan avulla. Se on laskettu parempaan ja huonompaan suuntaan vastanneiden erotuksena prosenttiyksikkönä. Jos kaikki pitävät suuntaa hyvänä, balanssi saa arvon +100 ja vastaavasti, jos kaikki pitävät suuntaa huonona balanssi on -100. Nolla-arvo kertoisi sen, että muutossuuntaa hyvänä pitäviä on yhtä paljon kuin huonona pitäviä. (Aho & Mäkiäho 2012, 30–32.)

Koko viime vuosikymmenen ajan palkansaajista selvästi useampi on ollut sitä mieltä, että työn mielekkyys on heikentynyt. Vuosina 1992–1993 luku oli negatiivinen, 1994–2000 positiivinen ja tästä eteenpäin negatiivinen. Varsinkin vuosina 2004–2006 on tapahtunut selvä tason lasku edellisiin vuosiin verrattuna. Vuoteen 2010 ja muutamaan edelliseen vuoteen verrattuna vuoden 2011 luku oli vielä negatiivisempi. Balanssilukua tarkastellaan myös sektoreittain, ja se on ollut yksityisellä sektorilla jokaisena vuotena positiivisempi kuin julkisella sektorilla. Vuosien 2010 ja 2011 välillä myös yksityisellä sektorilla (teollisuus ja yksityiset palvelut) on tapahtunut työntöön mielekkyyden kokemisessa selvä muutos negatiiviseen suuntaan. Vuonna 2010 teollisuudessa balanssi oli 3,2 ja yksityisissä palveluissa -5,6, kun taas vuonna 2011 vastaavat luvut olivat -13,1 ja -13,8. Silti julkisella sektorilla balanssi oli huomattavasti selkeämmin negatiiviseen suuntaan osoittava. Mielekkyyden alenemiseen uskovien osuus on kuntasektorilla lisääntynyt, koska vuonna 2010 balanssi oli -15,3 ja vuonna 2011 -20,1, mutta silti valtion palveluksessa olevien osuus on jo pitkään ollut suurempi kuin muilla sektoreilla. Valtiolla työskentelevien balanssi oli vuonna 2010 -22,5 ja vuonna 2011 vastaava luku -23,3. (Alasoini 2007, 108–110; Aho & Mäkiäho 2012, 30–32.)

Työolobarometrissa on kysytty useiden keskeisten asioiden osalta, ovatko ne muuttuneet työpaikoilla parempaan vai huonompaan suuntaan. Ainoa mitatuista asioista, jonka vastaajista suurempi osa sanoo olevan muuttumassa huonompaan suuntaan, on työntöön mielekkyys. Tällainen arvio on ollut

vallalla jo pitkään. Pessimismin kasvu on sitä suurempaa, mitä vanhemmasta ikäluokasta on kysymys. (Aho & Mäkiäho 2012, 10, 36.) Psykologisesta sopimuksesta käydyssä keskustelussa on muun muassa esitetty, että ihmisten työkokemuksen lisääntymisen myötä heidän odotuksillaan on taipumus kasvaa johdonmukaisesti, kun taas heidän saatavilla olevat palkkionsa muuttuvat epätasaisesti. Tästä voi seurata odotusten ja todellisuuden välinen kuilu. (Alasoini 2006b, 29.)

Toisaalta työolobarometri kertoo työelämän muutosten ohella myös monista pysyvyyksistä ja muuttumattomuudesta. Barometri kertoo esimerkiksi, etteivät naisten ja miesten väliset palkkaerot ole kaventuneet. Lisäksi vuoden 2011 arviot sukupuolten välisestä tasa-arvosta, esimiesten johtamisesta ja ympäristökysymysten huomioimisesta työpaikalla ovat pysyneet joko samana tai hieman heikentyneet verrattuna vuoteen 2001. (Aho & Mäkiäho 2012, 31, 84–86.)

Työterveyslaitoksen laajassa kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksessa on tutkittu kunta-alan työtä, työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimus on Suomen laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Seurantatutkimukseen on osallistunut kymmenen kunnan ja kuuden sairaanhoitopiirin henkilöstöä. Tutkimus on jaettu kahteen haaraan, joista Kunta10-tutkimus keskittyy kuntatyöntekijöihin ja Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -tutkimus erikoissairaanhoidon henkilöstöön. Ensimmäiset kyselyt tehtiin vuosina 1997–1998 ja viimeiset kyselyt olivat käynnissä syksyllä 2012. (Oksanen 2012, 14.)

Kunta10-tutkimuksessa on seurattu työntekijöiden työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyviä tekijöitä kahden vuoden välein toistuvilla kyselytutkimuksilla vuosina 2000–2010. Kuntatyöntekijöiden työaikojen hallinta lisääntyi selvästi vuoteen 2008 saakka. He kokivat pystyvänsä aiempaa enemmän vaikuttamaan työpäivän pituuteen, työaikojen alkamis- ja loppumisajankohtaan. Myönteinen kehitys taantui vuonna 2010 jääden lähelle vuoden 2004 tasoa. Se, miten työntekijä on voinut käyttää taitojaan, tietojään ja osaamistaan työssään sekä miten hän on päässyt osallistumaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä, on säilynyt koko seurannan ajan ennallaan. Vaikka työhön liittyvät vaatimukset ja aikapaineet ovat lisääntyneet 2000-luvulla, työn hallinta on kuitenkin pysynyt vaatimuksia ja paineita suurempana. (Salo, Linna & Oksanen 2012, 22; Oksanen 2012, 125.)

Johtaminen on kehittynyt tutkimuskunnissa myönteisesti koko vuosikymmenen ajan. Esimiehiltä saatu tuki, rohkaisu ja kannustus ovat lisääntyneet. Lisäksi esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen koetaan parantuneen. Kokemus siitä, että esimies kohtelee työntekijöitään ystävällisesti ja kunnioittavasti, kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä tärkeissä asioissa ja että työntekijät tuntevat

voivansa luottaa esimieheensä, on lisääntynyt kaikissa tutkimukseen osallistuneissa kunnissa. Organisaation päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuuden ei ole koettu juurikaan muuttuneen. Jotta päätöksenteko koetaan oikeudenmukaiseksi, on tärkeää, että samat säännöt pätevät kaikilla työntekijöillä, työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla, työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi itseään kohdistuvassa päätöksenteossa, päätöksenteossa käytetään oikeaa tietoa ja päätöksistä tiedotetaan. (Salo ym. 2012, 20–21.)

3 Teoreettiset käsitteet

3.1 Projektityö

Tutkimani projektityöntekijät työskentelevät hyvinvointipalvelujen kehittämisprojekteissa. Projektityön käsitteissä määrittelen, mitä se kirjallisuuden perusteella tarkoittaa. Lisäksi käsittelen sitä, miksi nyky-yhteiskuntaa on luonnehdittu projektityhteiskunnaksi.

Projekti-sanana synonyymina voidaan käyttää myös sanaa hanke, mutta hankkeella viitataan yleensä projektia laajempaan kokonaisuuteen: hanke voi koostua useista projekteista (Ruuska 2007, 18). Käytän tutkimuksessani yhdenmukaisuuden säilyttämiseksi ainoastaan projekti-sanaa. Projekti voidaan määritellä muun muassa seuraavasti:

”Projekti on kertaluontoinen toimenpide tai hanke, jolla tietty organisaatio ja resurssit, joka pyrkii toteuttamaan tiettyä ennalta sovittua tehtävää ja joka etenee tiettyjen kehitysvaiheiden (suunnittelu, käynnistäminen, toimeenpano, ohjaus ja arviointi) mukaan sen perusteella, mikä hankkeen tehtäväksi on määritetty.” (Virtanen 2000, 25.)

”Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu.” (Ruuska 2007, 19.)

”Projekti on tavoitteiltaan selkeästi määritetty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määritettyjen resurssien avulla.” (Silfverberg 2007, 21.)

”Käsitteellä kehittämisprojekti tarkoitetaan kertaluonteista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa.” (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 18.)

Projekti voidaan määritellä monista eri näkökulmista, mutta yhtenäistä kaikille projekteille on, että projektilla on selkeät ja ennalta määräytyt tavoitteet (Viirkorpi 2000, 8). Tavoitteiden täytyy olla riittävän konkreettisia, että niistä pystyy johtamaan projektin toteuttamismallin ja tärkeimmät tuotokset (Silfverberg 2007, 27). On muistettava, että tavoitteet saattavat myös muuttua suunnitellusta. Tähän voi olla monia syitä, ja se voi tapahtua tietoisesti tai tiedostamatta. Tavoitteet täsmentyvät yleensä projektin edetessä. (Virtanen 2000, 20; Virtanen 2009, 49.) Lisäksi projektin tunnuspiirteisiin kuuluvat kertaluontoisuus, ainutlaatuisuus sekä määräaikaisuus eli projektilla selkeät alkamis- ja päätymisajankohdat (Viirkorpi 2000, 8). Koska projekti on ainutkertainen prosessi, sillä ei pitäisi koskaan pyörittää organisaation perustoimintaa (Silfverberg 2007, 23). Projektilla on myös erilliset, osoitetut resurssit, kuten työntekijät, materiaalit ja tarvikkeet ja raha, josta joudutaan myös kilpailemaan (Virtanen 2000, 19). Myös projektin vastuut ja valtuudet on määritelty, joka tarkoittaa esimerkiksi johtamismallin, organisaation ja osapuolten roolien selkeää määrittelyä (Silfverberg 2007, 27). Kun projekteista puhutaan yleisesti, niissä painottuu tilanne- ja kontekstisidonnaisuus, projektiorganisaation tilapäisyys ja joustavuus (Paasivaara ym. 2011, 26).

Projektit ovat aiheeltaan, sisällöltään ja toteutustavoiltaan hyvin erilaisia. Projekteja voidaan luokitella myös niiden tavoitteiden mukaan, esimerkiksi tuotekehitys-, kehittämis- tai tutkimusprojekteiksi. Tutkimuksessani keskityn kehittämisprojekteihin, jolla tarkoitetaan kertaluonteista ja tavoitteellista tehtäväkokonaisuutta, jonka avulla pyritään luomaan uusi, aiempaa parempi toimintatapa (Paasivaara ym. 2011, 18). Projekti on näin yksi tapa organisoida kehittämistoimintaa. Kehittämisprojektin yleisempiä käyttötarkoituksia ovat muun muassa uusien ongelmien ja mahdollisuuksien kohtaaminen, uusien asiakastarpeiden tutkiskelu, uusien toimintamallien tai toimintatapojen kehittäminen ja kokeileminen sekä käyttöön juurruttaminen toiminnan muuttamiseksi. Lisäksi projektia voidaan käyttää uusien tuotteiden tai palvelujen kehittämiseen, kokeilemiseen ja markkinointiin. (Viirkorpi 2000, 8–9.) Leena Paasivaara, Marjo Suhonen ja Petri Virtanen (2011, 31) huomauttavat, että projekteja ei voi kuitenkaan kokonaan luokitella temaattisesti, koska käytännön organisaatio- ja projektielämässä teemat kuitenkin limittyvät toisiinsa. Projektityyppien määrittelyyn tarvitaan uudenlaista ajattelua, joka ottaa huomioon tapauskohtaisuuden, projektien muuntuvan toimintaympäristön ja muuttuvat toimintakontekstit erityyppisissä emo-organisaatioissa. (Em, 32, 40.)

Projektiorganisaatio

Perusorganisaatio delegoi projektille tietyn tehtävän ja suorittamiseen tarvittavat valtuudet. Projektiorganisaatio taas on vastuussa perusorganisaatiolle siitä, että asetetut tavoitteet tulevat saavute-

tuiksi sovittujen resurssien avulla. Kun tehtävä on suoritettu, projektiorganisaatio puretaan ja projekti päättyy. Projektiorganisaation tunnuspiirteitä ovat joustavuus ja tilapäisyys sekä johtaminen tavoitteiden avulla. Lisäksi organisaatio voi vaihdella huomattavasti sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. Henkilöt tulevat projektiin suorittamaan tiettyä tehtävää ja kun tehtävä on suoritettu, he siirtyvät tosiin tehtäviin joko projektissa tai sen ulkopuolella. Projektiorganisaation toimivuus edellyttää kuitenkin sitä, että vastuut ja valtuudet ovat määriteltä ja päteviä asiantuntijoita eri tehtäviin on käytettävissä. (Ruuska 2007, 21.)

Projekti on tehtäväkokonaisuus, jolla on tarkka alkamis- ja päättymisajankohta. Tätä voidaan kutsua myös projektin elinkaareksi, jonka hahmottaminen on projektityössä tärkeää (Virtanen 2000, 73). Projekti jakautuu erilaisiin vaiheisiin, jotka voivat ominaisuuksiltaan ja työskentelytavoiltaan poiketa toisistaan. Kullakin vaiheella on myös omat ongelmansa ja toimintamallinsa. (Ruuska 2007, 22.) Projektin työvaiheet voidaan nimetä yksinkertaisesti: perustaminen, suunnittelu, toimeenpano (mukaan lukien ohjaus, arviointi, kontrollointi ja laadunvarmistus) ja päättäminen. Vaiheet eivät kuitenkaan yksiselitteisesti seuraan toinen toistaan, vaan ne voivat myös olla päällekkäisiä ja päättyneeseen työvaiheeseen voidaan esimerkiksi joutua palaamaan seuraavan vaiheen ollessa jo käynnissä. (Em, 23; Virtanen 2000, 73.) Projektisuunnitelma on projektin toiminnan kannalta keskeinen asiakirja. Projektin hallinta ja projektin onnistumisen arviointi perustuvat projektisuunnitelmaan. Projektisuunnitelmassa määritellään muun muassa projektin aikataulu ja tavoitteet, budjetti ja paljonko henkilöitä ja muita voimavaroja on käytettävissä. (Ruuska 2007, 179.)

Projekti ei ole itsellinen organisaatio, vaan siitä vastaa jokin taustaorganisaatio, projektin vastuullinen toteuttajataho. Projektin vastuullinen toteuttaja on se, jossa projekti hallinnollisesti sijaitsee. Avoimissa julkisrahoitteisissa projekteissa toteuttajana on organisaatio, joka on saanut rahoituksen projektilleen. Saman organisaation vastuulla voi olla useampi kehittämisprojekti, jolloin kukin projekti muodostaa oman kustannuspaikkansa ja jolla on oma projektiryhmänsä. Taustaorganisaatiolla on projektin rahoituksellinen vastuu, ja projektiryhmä on vastuussa tämän organisaation johdolle. (Viirkorpi 2000, 25; Ruuska 2007, 21.) Taustaorganisaatio nimittää projektille ohjausryhmän ja valitsee projektipäällikön. Projektipäällikkö vastaa projektin päivittäisjohtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä yhteydenpidosta projektin ohjausryhmään ja sidosryhmiin. Projektipäälliköllä on näin keskeinen asema projektiorganisaatiossa. Ohjausryhmä valvoo projektin etenemistä, tukee projektipäällikköä sekä tekee projektin rajausta, aikataulua ja resursseja koskevia päätöksiä ja arvioi projektin tuloksia. Projektiryhmä koostuu asiantuntijoista, jotka projektissa vastaavat oman erityisalueensa tehtävistä. (Ruuska 2007, 21; Silfverberg 2007, 99–101.) Tässä tutkimuksessa projektien

toteuttajana on kaupungin hyvinvointipalvelujen kehittämissyksikkö, jonka hallinnollisessa alaisuudessa kaikki tutkimani projektityöntekijöiden kehittämisprojektit ovat. Projektiryhmään eli projektin varsinaisiin työntekijöihin saattaa kuulua vain yksi palkattu työntekijä tai suuremmissa projekteissa useampia. Kehittämisprojektin ympärille on myös muodostettu ohjausryhmä, joka on tärkeä verkosto projektityöntekijöille.

Projektin johtaminen koostuu erilaisista projektiohjauksen, -hallinnan ja -johtamisen keinoista. Projektiohjauksella tarkoitetaan niitä toimintatapoja, joita projektin ohjaamisen mahdollistamiseksi on, mistä näkyvin muoto on ohjausryhmä. Projektin johtamisessa on kyse asioiden hallinnasta (*management*; esimerkiksi projektinhallinnan tekniikat ja työkalut), ja toisaalta ihmisten johtamisen käytännöistä (*leadership*). Projektin johtaminen ja projektipäällikön rooli toimivat myös keskeisinä merkityksen luojina, projektin tavoitteiden kirkastajina ja konkretisoijana. (Paasivaara ym. 2011, 50–51.) Projektipäälliköltä vaaditaan osallistuvaa johtamistyyliä, joka edistää projektiryhmän luovuutta ja perustuu avoimeen viestintään. Hänen täytyy jatkuvasti ”olla läsnä” eli tavoitettavissa. Johtamisen inhimillisten tekijöiden korostunut merkitys tekee projektin hallinnasta johtamisteoreettisesti oman erityisosaamista ja ammattitaitoa vaativan alueensa. Onnistuakseen projektipäällikön on käytettävä huomattavasti ihmisläheisempää johtamistapaa kuin linjaorganisaatiossa on yleensä tapana. (Ruuska 2007, 131.)

Projekteja toteutetaan sekä sivutoimisesti oman perustyön ohella että kokopäiväisesti. Tässä tutkimuksessa tarkastelen projektityöntekijöitä, jotka tekevät kehittämistyötä kokopäiväisesti yhdessä projektissa. Projektityöntekijöihin kuuluu myös projektipäälliköitä, joiden tehtävänä on ennen kaikkea pitää projekti hallinnassa. On huomattava, että projektipäällikön työnkuvaan saattaa sisältyä erilaisia vastuita verrattuna projektityöntekijöiden työhön. Projektipäälliköltä vaaditaan esimerkiksi yritteliäisyyttä ja verkostoitumisen taitoja, jotta projekti saadaan hoidettua onnistuneesti loppuun asti (Virtanen 2000, 51). Projektipäällikön tehtävänä on myös vastata siitä, että projekti valmistuu ajoissa, pysyy budjetissa ja että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Toisaalta myös muilla projektin työntekijöillä on velvollisuutensa tehdä parhaansa projektin onnistumiseksi.

Tässä tutkimuksessa keskityn projektien johtamisessa ensisijaisesti esimiesnäkökulmaan ja hallinnolliseen johtamiseen, miten projekteja johdetaan keskitetysti hallinnolliselta tasolta. Käytän projektityöntekijä nimitystä kaikista tutkimuskohteena olevista työntekijöistä. En siis erottele projektityöntekijöitä työntekijöihin ja päälliköihin, koska projektipäälliköillä ei ole hallinnollista esi-

miesasemaa samassa projektissa työskenteleviin työntekijöihin. Hallinnollinen esimiesasema on kehittämissyksikön johtajalla.

Projektityömenetelmien soveltaminen on lähtenyt teknisiltä toimialoilta, joilla projektin hallinta yhdistettiin suunnittelu- ja seurantamenetelmiin. Projekti nähtiin ainoastaan tietyn ongelman teknisenä ratkaisemisena, ja projektin onnistumisen arviointi perustui konkreettisesti mitattavissa oleviin suureisiin, esimerkiksi kalenteriaikaan, työtunteihin ja rahaan. Menneisyydellä voi olla vaikutusta, koska projektin hallintaa pidetään vieläkin usein lähinnä teknisenä tehtävänä. Alan kirjallisuudessa valtaosa käsittelee aikataulutus-, budjetointi- ja suunnittelumenetelmiä, sen sijaan ihmisten johtamista sekä projektin sisäisiä ja ulkoisia vuorovaikutussuhteita on tarkasteltu vähemmän. (Ruuska 2007, 12.) Projekti työskentelymuotona ja johtamisen välineenä on levinnyt teknisiltä aloilta myös muille toimialoille, kuten sosiaali- ja terveysalalle, joille raskaat projektityömallit eivät sellaisenaan sovellettu. Näillä kohdealoilla vuorovaikutteisten johtamis- ja työskentelytapojen sekä viestinnän merkitys projektitoiminnassa on korostunut. Nykypäivänä nämä sosiaaliset taidot ovat projektin onnistumisen näkökulmasta usein kaikkein kriittisimpiä menestystekijöitä. (Em, 13; Engeström 2004, 156–157.)

Projektien arki

Paasivaara ja kumppanit (2011) ovat keränneet kirjaa *Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa* varten Kaste-hankkeeseen³ osallistuneilta projektipäälliköiltä (n=11), projektijohtamisen erilaisilla areenoilla toimivilta johtajilta sekä terveysalan projekteissa työskenteleviltä henkilöiltä (n=14) esseitä ja haastatteluja. Kirjassaan he esittelevät projektipäälliköiden työelämän todellisuuteen liittyviä pohdintoja ja huomioita teoretiedon rinnalla ja sen vahvistamiseksi. (Em, 126.) Tulokset käsittelevät projektipäälliköiden arkea projektissa, mitä se pitää sisällään, ja mitkä ovat työn iloja ja haasteita. Vaikka tulokset ovatkin lähinnä projektipäälliköiden ja projektijohtamisen näkökulmasta, uskon että tuloksia voidaan vertailla osittain myös projektityöntekijöiden kokemuksiin.

Projektit koettiin erinomaiseksi näköalapaikaksi terveyden ja hyvinvoinnin parissa tehtävään kehittämistyöhön. Työn arki oli sekä antoisaa että haasteellista. Projektin arjen katsottiin koostuvan asioiden visioimisesta ja laajojen kokonaisuuksien hahmottamisesta. Lisäksi projektiin kuuluu paljon

³ Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma (Kaste) on strateginen ohjausväline, jolla johdetaan ja uudistetaan suomalaista sosiaali- ja terveyspolitiikkaa (http://www.stm.fi/vireilla/kehittamissuunnitelmat_ja_hankkeet/kaste). (Viitattu 18.3.2013)

rutiininomaista asioiden hallintaa, kuten koordinointia, valmistelua, sisäistä ja ulkoista viestintää, hankekokonaisuuden koossa pitämistä, aikataulussa pysymistä, matkustelua, esityspuheenvuorojen valmistelua ja hankehallinnon hoitamista, kuten laskujen asiatarastuksia ja kokouksia. Hoidettavien asioiden paljous aiheutti johtajissa välillä ahdistusta, koska he eivät ehtineet paneutua kaikkiin asioihin niin hyvin kuin olisivat halunneet. Esimerkiksi raportointi koettiin joskus raskaaksi ja aikaavieväksi. Projektitoiminnassa tyypillinen jatkuva muutoksen tila ja vähäiset mahdollisuudet ennakoida tulevaa pohdituttivat. Projektiin liittyvä epävarmuus jatkosta ja kehittämistyön tulevaisuudesta koettiin raskaaksi, joka vaikeutti työn etenemistä. Monista ongelmista huolimatta palaute projektin tavoitteen saavuttamisesta tai asioiden edes pienestä edistymisestä sai jaksamaan. (Paasivaara ym. 2011, 127–130.)

Projektissa on tärkeää, että ihmiset tutustuvat toisiinsa, koska se edistää tehtävien hoitamista ja luo myös uutta yhteistyötä projektin päättymisen jälkeen. Myönteiseksi koettiin henkilöstön tukeminen ja apu työn tavoitteellisuuden löytämisessä. Ryhmätyöskentely koettiin yleensä ottaen usein hyvin innovatiiviseksi ja mielekkääksi. Sitä kuvasivat vahva ryhmähenki, ilo ja tekemisen meininki. Kaiken kruunasivat yhdessä aikaansaadut saavutukset. Myönteisiä kokemuksia olivat myös erilaiset verkostot ja kollegoiden tapaamiset. Tarpeellista oli myös vertaistutorointi, jota samassa työtilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. Tuen antaminen ja saaminen perustuu kokemusten, tunteiden ja tuntemusten jakamiseen. Vertaistuki on tärkeää paitsi projektityöntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa myös johtajien välillä. Johtamisen yksinäisyyttä voidaan melko vaivattomasti vähentää, jos johtajat keskenään pystyvät kehittämään järjestelmällistä ja organisoitua vertaistukea. (Paasivaara ym. 2011, 131–134.)

Projektiyhteiskunta

Virtanen (2009, 30) käsittelee kirjassaan suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehitystä viimeisten 30 vuoden aikana. Hänen mukaansa kehitys voidaan hahmottaa kolmeksi projektityön aalloksi. Projektityön ensimmäisen aallon aloitti se, että projektimuotoista toimintaa hyödynnettiin 1970-luvun lopulta alkaen ja erityisesti 1980-luvun aikana sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisissa uudistamiskokeiluissa. Kunnat kiinnostuivat projekteista enenevässä määrin 1980-luvulla, jolloin sosiaali- ja terveysministeriö toteutti useita laajoja projekteja ja ohjelmia, joiden tavoitteena oli kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon innovaatioita. Sosiaali- ja terveysjärjestöt taas toteuttivat erilaisia Raha-automaattiyhdistyksen rahoittamia hankkeita. Sosiaali- ja terveydenhuollon kentän toimijoilta puuttui vielä tuolloin tarvittavaa osaamista, joten projektityön institutionalisoitumisesta ei

voinut puhua. Myöskään projektitoiminnan oppaita ja eikä kokemuksia hyvistä käytännöistä vielä ollut. (Virtanen 2009, 31.)

Projektityön toisen aallon käynnisti vuonna 1995 Suomen liittyminen Euroopan unionin jäseneksi. Jäsenyydellä oli suuri merkitys, koska EU:n monet rahoitusohjelmat ja yhteisöhankeet mahdollistivat kehittämisprojektien toteuttamisen niin kunnissa, yrityksissä kuin järjestöissäkin. Kehittämisprojektit kohdistuivat muun muassa työllisyyden parantamiseen, koulutuksen ja yritystoiminnan kehittämiseen. 2000-luvun alun ohjelmissa näiden painopisteiden merkitys kasvoi entisestään. Sosiaali- ja terveydenhuollon projektityön toinen aalto merkitsi osaamisen vahvistumista. (Virtanen 2009, 31–32.)

Projektityön kolmas aalto on jo alkanut, mutta sen vaikutukset näkyvät vasta tulevien vuosien aikana. Nykyisen aallon taustalla ovat käynnissä oleva kuntarakenteen muutokset ja valtionhallinnon rakenteen uudistaminen. Virtanen ennustaa, että projektitoiminnan merkitys vain kasvaa. Esimerkiksi hyvinvointisektorin toimintaympäristön muutokset ovat mittavia, ja kuntien palvelurakenteen uudistumishanke tulee muovaamaan kuntarakennetta uudelleen. Toinen merkittävä sosiaali- ja terveydenhuollon sektoriin tulevaisuudessa vaikuttava tekijä liittyy palvelutuotannon sisältöön ja palvelujen järjestämiseen. Täytyy esimerkiksi miettiä palvelujen ulkoistamisen, erilaisten tilaaja-tuottaja-mallien ja alihankintatyön merkitystä palvelutuotannon kokonaisuudessa. Nämä kehitystrendit pakottavat pohtimaan uusia sovellusaloja projektimuotoiselle kehittämiselle ja oppimiselle. (Virtanen 2009, 33–34.) Kaiken kaikkiaan sosiaali- ja terveydenhuollon projektitoiminta elää vahvaa kehityskautta ja tulee vakiinnuttamaan asemansa suomalaisen projektitoiminnan kentällä. Tästä aseman vahvistumisesta kertovat esimerkiksi projektityön osaamisen vahvistuminen ja institutionaalisoituminen. Tämä kehitys ei suinkaan ole loppumassa. (Em, 35–36.) Projektit ovat väline, joilla organisaatiot kykenevät joustavasti vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin, toteuttamaan strategisia päämääriään, uusiutumaan ja säilymään hengissä (Em 2009, 19; Julkunen 2008, 111).

Nyky-yhteiskuntaa voidaan kutsua projektiyhteiskunnaksi (esim. Rantala & Sulkunen 2006). Näkyvimmin projektiyhteiskunta ilmenee julkisten valtajärjestelmien muutoksena. Julkiselle sektorille on ollut ominaista monopoliasema palveluiden tuottamisessa, mistä seurauksena on ollut usein organisaatorakenteiden hierarkkisuus ja johtamisen byrokraattisuus. Pyrkimykset tuottavuuden ja vaikutavuuden parantamiseen ovat saaneet eri organisaatiot ja kunnat pohtimaan uusia toimintatapoja tuottaa palveluja siten, että poliittinen ja managerialinen johtaminen erotetaan toisistaan. Tämän

periaatteen noudattaminen johdattaa erottamaan tilaajat tuottajista ja valtuutetut palveluorganisaatiosta. Tilaaja-tuottaja-toimintamalli on yksi toiminnan uudistamiseen ja tehokkuuteen tähtäävistä malleista. Malli tarkoittaa julkisten palvelujen tuottamisen järjestämistä siten, että palvelujen tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Mallin keskeisin tavoite on palveluiden tuottaminen asiakaslähtöisesti kuntalaisia kuunnellen, kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Mallin keskeisenä tavoitteena on uudistaa johtamisen rakenteita siten, että hallintoa supistetaan, jolloin päätösvaltaa siirretään esimerkiksi tuotannossa lähemmäksi ruohonjuuritasoa. Tarkoituksena on myös lisätä tilaajalautakuntien päätösvaltaa. (Suonsivu 2008, 339–340.)

Julkishallintoa on uudistettu vähentämällä tehottomuutta, korvaamalla hierarkkinen johtaminen tulosjohtamisella ja palvelujen kilpailuttamisella. Lisäksi palvelutarjonta, päätöksenteko ja vastuu ovat hajautettu siten, että julkiset ja yksityiset toimijat - yritykset, julkisyhteisöt, hallinnon yksiköt sekä yhdistykset - asettuvat rinnasteiseen asemaan. Hallinnon ohjailun sijaan puhutaan kumppanuudesta, osallistumisesta ja sopimuksista. (Rantala & Sulkunen 2006, 9–10; Koivumäki 2008, 53–62.)

Projekteja kohtaan on esitetty kritiikkiä. Esimerkiksi Kaija Majoinen (2002) on arvioinut projektien määräaikaisuuden vaikeuttavan pitkäjännitteistä kehittämistyötä. Stefan Sjöblom (2006) on puolestaan kritisoinut projekteja välineiksi, joilla toimijat pyrkivät saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. Projektien todellisuus on myös osoittautunut haasteelliseksi, koska niiden toimintatavat eivät ole vielä vakiintuneet. Ne ovat kuitenkin suhteellisen uusi toimintamuoto suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Projektiorganisaatioiden yleistymisen voidaan nähdä politiikkaohjelmien tavoittelemana hallinnon tehostamisena. Toisaalta valtion hallinnon tehtäviä hoidetaan usein tavoitteisiin nähden huonosti rahoitetuin tilapäisprojektein, vaikka vakavien yhteiskunnallisten ongelmien hoito edellyttäisi vuosien aikana karttunutta päätoimista asiantuntemusta. Projektien yleistymisen mukanaan tuomana uhkana onkin demokraattisen vastuullisuuden hämärtyminen. Projektien ongelmana on usein myös projektityön ja organisaation perustyön hämärtyminen. Lisäksi rahoituksen varmistamiseksi projekteille laaditaan usein liian kunnianhimoiset ja sisällöllisesti epärealistiset tavoitteet. Projektien toteuttaminen on työlästä ja ongelmallista, koska niiden tulisi myös osoittaa, että asetetut tavoitteet todella saavutetaan. Ongelmallista on myös se, että tilapäinen projektihenkilöstö ei välttämättä tunne organisaation arvoja tai sen toimintatapoja, eikä asiantuntemus pääse tilapäisessä työsuhteessa kunnolla kehittymään. Emo-organisaatioiden yksi hallinnollinen haaste onkin päteväksi osoittautuneiden projektityöntekijöiden pitäminen omilla palkkalistoilla, mikä on vaikeaa, koska heillä on usein jatkuva työnhaku päällä. (Sjöblom 2006, 73.)

Projektin onnistuminen - tulosten vaikuttavuus ja kestävyys - ei riipu projektin toteuttamisen tehokkuudesta, vaan siitä, ottavatko projektin kohderyhmä käyttöönsä projektissa luodut toimintatavat. Jos projektin tavoitteet ja sisältö eivät ole kohderyhmän tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaisia, voi projekti jäädä pelkäksi puuhasteluksi, josta ei seuraa todellisia muutoksia ja kehitysvaikutuksia. Olennaista on ottaa lähtökohdaksi projektin sidosryhmien subjektiiviset tarpeet ja prioriteetit, mutta toisaalta myös asiantuntijoiden tarjoamat erilaiset ratkaisumallit. Ratkaisut saadaan näin luotua kyseiseen tilanteeseen sopivaksi, jolloin osallistuva prosessi auttaa eri osapuolia sitoutumaan projektiin. (Silfverberg 2007, 25–26.)

Projekti voidaan nähdä myös suurena mahdollisuutena niin yksilölle, työpaikalle kuin kansantaloudellekin (Virtanen 2009, 15). Onnistuessaan projekti mahdollistaa luovan ajattelun: projektissa on mahdollista tarkastella ongelmaa monesta eri näkökulmasta. Se lisää myös toteuttajiensa osaamista ja kokemusta. Parhaimmillaan se muokkaa projektiin osallistuvien asenteita ja totuttuja tapoja, mikä merkitsee askelta kulttuurin muuttumisen suuntaan. Tämä edistää uusien toimintamallien ja hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. (Paasivaara ym. 2011, 30.)

Projektitoiminta on myös osallistumisen iloa, ja se hyödyttää sekä tekijöitä että kohteita. Parhaimmillaan projektien hyväksi todetut käytännöt jäävät elämään ja kehittyvät edelleen. Toisaalta projektit saattavat osaltaan vähentää julkisen peruspalvelutoiminnan rahoittamista ja lisätä kilpailua projektirahoituksesta. Onnistuneiden projektien loppuminen on ongelmallista, jos samalla projektin synnyttämä tuki tai toiminta loppuu eikä muu palvelutuotanto kykene paikkaamaan syntynyttä vajetta. Näin on varsinkin silloin, kun projektilla yritetään osallistaa ja auttaa ihmisiä, joilla syystä tai toisesta menee erityisen huonosti. (Rantala & Sulkunen 2006, 69–70.)

3.2 Työhyvinvointi

Hyvinvointi on jokaisen yksilön henkilökohtainen tunne ja kokemus siitä, millaiseksi hän tuntee olonsa työpäivän aikana (Ojala & Ahonen 2003, 20). Työhyvinvointi voidaan määritellä tilaksi, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona, mutta sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti myös työyhteisö. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät tavat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja -tavat, työ-

ilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssään. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 12.)

Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja ja moniulotteinen. Työhyvinvointia on tutkittu monien tieteidenalojen näkökulmasta, joten sen määrittelyminen yksiselitteisesti ja tyhjentävästi on melkein mahdotonta. Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan viitata useisiin eri asioihin, kuten turvalliseen työympäristöön, fyysiseen tai psyykkiseen terveyteen, työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin tai stressin ja työuupumuksen välttämiseen. Kaikki nämä ovat työhyvinvoinnin erilaisia ulottuvuuksia. (Mamia 2009, 21.) Mamia (2009, 23–24) tuo esille työhyvinvoinnin käsitteen ongelmallisuuden, koska se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Todellisuudessa työ ei kuitenkaan ole elämästä irrallinen, vaan työntekijä tuo kodin huolet töihin ja työpaineet voivat seurata myös kotiin. Voisi siis olla parempi puhua hyvinvoinnista työssä tai työntekijän hyvinvoinnista, mutta tutkimuksessani käytän yksinkertaisesti sanaa työhyvinvointi.

Työhyvinvoinnin käsitteen monipuolisuus voi vaikeuttaa myös käsitteen hahmottamista, joten on tärkeää määritellä, mitä tarkoitan työhyvinvoinnilla omassa tutkimuksessani. Työhyvinvoinnin määrittelyssä lähtökohtanani on näkemys hyvinvoinnista moniulotteisena ja monitasoisena ilmiönä. Tarkastelen työhyvinvointia lähinnä psykologisena ja psykososiaalisena ilmiönä, jolloin esimerkiksi fyysinen hyvinvointi jää vähemmälle tarkastelulle. Lisäksi työhyvinvoinnista puhuessani otan huomioon, että työhyvinvointi on subjektiivinen hyvinvointikokemus, mutta yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat myös objektiiviset tekijät, kuten työolot, työstä saatavat palkkiot ja työyhteisö (esim. Mamia 2009, 21, 24). 2000-luvulla tehdyissä tutkimuksissa työhyvinvointi käsitetään usein kaksisuuntaisena ilmiönä, joiden ääripäissä on työhyvinvointi ja työpahoinvointi. Tämän niin sanotun kaksisuuntaisen hyvinvointikäsitteen avulla tarkastellaan pahoinvoinnin ja jaksamisongelmien lisäksi myös myönteistä, aktiivista työhyvinvointia. (Hakanen 2005, 20; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56; Mamia 2009, 21, 27.) Määrittelen työhyvinvoinnin käsitteen kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkömysten mukaan ja oman tutkimukseni kannalta oleellisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden avulla. Esimerkkeinä käytän muissa tutkimuksissa muodostettuja työhyvinvoinnin määritelmiä.

Marja-Liisa Mankan (2011, 76) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu yksilöstä ja hänen asenteistaan, organisaatiosta, johtamisesta, työstä ja työyhteisöstä. Työhyvinvointi koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumisesta edistävästä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä

työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Em, 35.)

Otalan ja Ahosen (2003) mukaan työyhteisön hyvinvointiin voidaan sisällyttää kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat esimerkiksi työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Se, miten työyhteisössä käytetään näitä työhyvinvointi resursseja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai toisaalta tehotomaan hyödyntämiseen. Työhyvinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat organisaation panostuksia ja johtamisen tavoitteita. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haasteellista niin organisaatiolle kuin työntekijälle itselleen. Yhtä tärkeää on työnantajan toimenpiteet kuin työntekijän oma halu ylläpitää ja kehittää omaa työhyvinvointiaan. (Em 23–24.)

Kaksisuuntainen työhyvinvointinäkemys

Psykologiassa on perinteisesti keskitytty tunnistamaan, tutkimaan ja hoitamaan ihmisten psyykkisiä ongelmia ja niiden syitä. Tämä näkökulma on vaikuttanut voimakkaasti myös työpsykologiassa, jossa pahoinvoinnin tutkimusta on ollut huomattavasti enemmän suhteessa hyvinvoinnin tutkimukseen. Tosiasia on kuitenkin se, että suurin osa ihmisistä voi hyvin ja selviytyy työelämässä ilman suurempia ongelmia. Viime aikoina on voimistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muutakin kun vain stressi- ja uupumusoireiden puuttumista. Vaikka työtyytyväisyyden tarkastelulla on jo pitkät perinteet, tutkijoilta on puuttunut muita myönteisiä käsitteitä, joilla kuvata ja selvittää työhyvinvointia. Nykytutkimuksessa onkin alettu korostaa niin sanotun positiivisen psykologian näkökulmaa, jolla tarkoitetaan muun muassa ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja näitä ennakoivien tekijöiden tutkimusta. (Kinnunen & Feldt 2005, 13; Mäkikangas ym. 2005, 56; Hakanen 2005, 12–15.) Työhyvinvoinnin tutkimuksissa subjektiivinen työhyvinvointi käsitetään usein kaksisuuntaisena ilmiönä, joka koostuu sekä kielteisestä ulottuvuudesta (työuupumus) että myönteisestä ulottuvuudesta (hyvinvointi, työn imu). Tutkimusten mukaan nämä ulottuvuudet kehittyvät eri reittiä ja niiden seuraukset ovat erilaiset. (Hakanen 2005; Mamia 2009, 21, 28–27.)

Työuupumuksen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että se saa alkunsa ympäristön ja yksilön välisestä vuorovaikutuksesta ja etenkin siitä, että yksilön odotukset ja voimavarat sekä työympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään (Kinnunen & Häätinen 2005, 38). Työuupumuksella on kolme ulottuvuutta: uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisin itsetunnon aleneminen (Em, 44). Työuupumus voidaan määritellä vähitellen työssä kehittyväksi stressioireyhtymäksi, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys, kyynistyneisyys, joka ilmenee työn ilon ja merkityksen katoamisena, henkisenä etäisyyden ottona työstä ja kielteisinä asenteina työhön ja työtovereihin. Lisäksi siihen liittyy ammatillisen itsetunnon heikentyminen, joka viittaa hallinnan ja pärjäämisen tuntemusten, onnistumisten ja tehokkuusodotusten vähittäiseen katoamiseen työuupumusprosessin edetessä. Pitkään jatkunut työuupumus johtaa alentuneeseen työkykyyn ja voi heikentää terveyttä. (Kalimo & Toppinen 1997, 8–10; Hakanen 2005, 22, 42, 282.) Esimerkiksi Hakasen (2005, 221, 233) toteuttamassa tutkimuksessa kaikilla työuupumusoireista kärsivillä työntekijöillä todettiin uupumukseen liittyvän työstä aiheutuvaa voimavarojen menettämistä, mikä johtui muun muassa työhön liittyvästä epävarmuudesta ja työhön sijoitettujen voimavarojen ja siitä saatujen vastineiden epätasapainosta.

Myönteistä työhyvinvointia on tutkittu esimerkiksi työtyytyväisyyden, työn ilon ja työn sitoutumisen kautta. Mamian (2009, 27) mukaan työtyytyväisyysmittauksien ongelmana on kuitenkin se, että eivät ne erottele työntekijöitä kovin hyvin. Jos työolosuhteet ovat kunnossa ja vakavia jaksamiongelmia ei ole, valtaosa palkansaajista raportoi olevansa työhönsä tyytyväisiä enemmän kuin tyytymättömiä. Työhön sitoutuminen voidaan nähdä pikemminkin seurauksena hyvinvoinnista. (Em.) Esimerkiksi Marja-Liisa Manka (2011, 76) puhuu työn ilosta, joka koostuu organisaation hyvinvointia edistävästä piirteistä ja työntekijästä itsestään. Työn ilon rinnalle on tarjottu myös työn imun käsitettä, joka on Jari Hakasen käänös hollantilaistukijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kehittämästä positiivisen työhyvinvoinnin mittarista (*work engagement/job engagement*).

Schaufeli määrittelee tutkimusryhmänsä kanssa (2002) työn imun (*work engagement/job engagement*) tarkoittavan aidosti myönteisiä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä mielellään aamulla töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Hän on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Työn imua kuvaa kolme myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*). Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Tarmokkuuden käsitteellisenä vastakohtana on uupumusasteinen väsymys. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuu-

desta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Omistautumisen käänttöpuolena taas on kynnistyneisyys. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuulu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Tutkimusten mukaan työn erilaisten voimavaratekijöiden, kuten työn kehitettävyyden, esimiehen tuen, arvostuksen ja myönteisten asiakaskontaktien on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74–75; Hakanen 2005, 28; Hakanen 2011, 38–39.)

Hakasen (2005, 245) mukaan että työn imua voidaan kokea kaikissa ammattiryhmissä ja töissä. Hänen opetushenkilöstöön kohdistuneessa tutkimuksessa työn imun esiintyminen ei vaihdellut eri ikäryhmissä. Sen sijaan naiset, määräaikaiset työntekijät, työssään alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta toimineet sekä työtunneissa mitattuna pitkää työviikkoa tehneet kokivat muita enemmän työn imua.

Virtauksen (*flow*)⁴ kokemus on sukulaiskäsite työn imulle. Virtauksella tarkoitetaan huippuelämystä, jossa yksilö tempautuu mukaan haasteelliseen tehtävään, jolloin ajan ja paikan taju voi tilapäisesti muuttua. Virtauksen kokemiseen liittyy myös voimakas tehtävään keskittyminen, hallinnan ja kontrollin tunne sekä nautintoa tuottava pätevyyden tunne. Näin virtaus liittyy vahvasti työn imuun uppoutumista kuvaavaan osa-alueeseen. Työn imu ja virtaus eroavat toisistaan ajalliselta kestoaltaan. Virtaus on lyhytaikainen huippuelämys ja työn imun ajatellaan olevan pysyvämpi tila. (Schaufeli ym. 2002, 75; Hakanen 2005, 229; Mäkikangas ym. 2005, 68–69.)

Työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä käsitellään yleensä yksilötasolla. Hyvinvoinnilla on kuitenkin myös sosiaalinen ulottuvuus, jota ei voi jättää huomioimatta. Ymmärrän työhyvinvoinnin siis sekä subjektiivisena että kollektiivisena asiana. Sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluu muun muassa johtaminen, työyhteisö, ilmapiiri, vuorovaikutus ja esimiehen sekä työyhteisön tuki. Tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi johtamisen oikeudenmukaisuus, työyhteisön solidaarisuus ja kannustavuus, tunnustuksen saaminen tehdystä työstä ja organisaation kiinteys ja yhtenäisyys ovat tärkeitä yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia osatekijöitä. (Juuti 2006, 82–85; Mamia 2009, 31–32.)

Eräs johtamisjärjestelmän selkeyttä ja johdonmukaisuutta kuvaava tekijä on johtamisen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukainen johtaminen on käsite, joka tiivistää ison osan organisaation jokapäi-

⁴Flow on psykologi Mihaly Csikszentmihalyin kehittämä käsite. Kts. esim. Csikszentmihalyi Mihaly (1975) *Beyond boredom and anxiety. The experience of play in work and games*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Ref. Mäkikangas ym. 2005, 69.

väisestä toiminnasta ja toiminnan perusarvoista. Se kertoo organisaation toimintakäytäntöjen ja sosiaalisen kanssakäymisen säännöistä, jotka määrittelevät, miten asioista päätetään ja miten työntekijöitä kohdellaan. Sääntöinä voidaan pitää päätöksenteon johdonmukaisuutta, puolueettomuutta, oikeustavuutta, edustavuutta ja eettisyyttä. Oikeudenmukaiseen johtamiseen liittyy myös esimiehen toiminta arjessa. Kun esimies tukee, on läsnä, kannustaa, tarttuu jämäkästi asioihin, kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelee päätökset, hänen toimintansa koetaan oikeudenmukaiseksi. (Elo & Feldt 2005, 313; Elovainio, Kivimäki, Linna & Virtanen 2012, 45–46.) Esimiehen ja työyhteisön tuki on tutkimusten mukaan keskeinen voimavara, joka työuupumukseen ajautuneilta ihmisiltä on puuttunut (Juuti 2006, 82).

Työhyvinvointitutkimuksen teoreettiset mallit

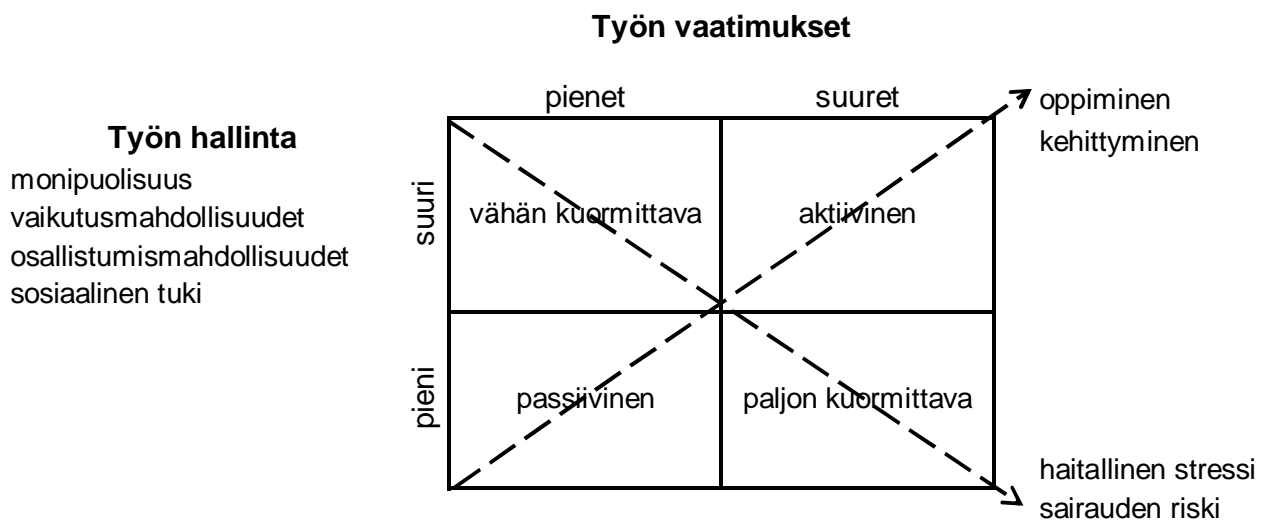
Työhyvinvointitutkimuksen juuret menevät aina 1920-luvulla saakka. Tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta ja tutkimuksen kohteena oli tuolloin yksilö. Stressin uskottiin syntyvän yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten myrkyllisiin aineisiin, meluun, kylmään ja fyysisesti raskaisiin suorituksiin. Katsottiin, että kielteiset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka saattoivat johtaa sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Työntekijän reaktioihin perustava stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan yksilöiden reaktioiden lisäksi myös ympäristön, työn ja työolojen, aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät stressivaikutukset. Ärsykemallinen tutkimuksen kohteena olivat siis yksilön sijasta ympäristön piirteet. Stressiä on tarkasteltu tutkimuksissa kolmesta eri näkökulmasta: stressiä aiheuttavista tekijöistä, stressin työntekijälle aiheuttamista reaktioista ja yksilön tai ympäristön välisestä vuorovaikutuksesta käsin. (Manka 2011, 55–56.)

Skandinaaviselle työhyvinvointitutkimukselle on ollut ominaista keskittyä erityisesti työstressitutkimukseen, jolloin tutkimus on kohdistunut hyvinvoinnin puuttumiseen (Hakanen 2005, 227.) Työhyvinvointia lähestytään usein kielteisestä lähtökohdasta, joka tarkoittaa sitä, että hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa tarkastelussa keskeisen roolin. Työhyvinvointia onkin perinteisesti hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmista, jonka mukaan stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. (Kinnunen & Feldt 2005, 13; Hakanen 2005, 27–28; Mamia 2009, 26.) Ulla Kinnunen ja Taru Feldt (2005, 13) esittävät neljä syytä, miksi työstressi on pysynyt pitkään työ- ja organisaatiopsykologian kiinnostuksen kohteena. Ensinnäkin työstressi aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia, toiseksi siitä aiheutuu myös taloudellisia menetyksiä organisaatiolle ja yhteiskun-

nalle. Työstressin on nähty myös olevan yhteydessä työsuorituksiin ja siten organisaatioiden tulokellisuuteen. Lisäksi lainsäädäntö edellyttää työnantajalta työympäristön turvallisuutta sekä sitä, että ympäristö on fyysistä ja psyykkistä terveyttä tukeva. Seuraavaksi esittelen kaksi keskeistä työn stressiteoreettista mallia ja 2000-luvulla kehitetyn työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin, jossa huomiota kiinnitetään työuupumuksen lisäksi aktiiviseen työhyvinvointiin ja työn imuun.

Työn vaatimusten ja hallinnan malli

Yksi tunnetuimmista työstressimalleista on yhdysvaltalaisen Robert Karasekin (1979) kehittänyt työn vaatimusten ja hallinnan malli (*job demand - job control model*). Karasekin mukaan työn psyykkiset vaatimukset (*job demands*) ja hallinta (*job control*) määrittävät sitä, miten ihminen kokee työn rasittavuuden (*job strain*), joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työn asettamat vaatimukset ja työntekijän mahdollisuudet hallita työtehtäviään ja menettelytapojaan määrittävät työntekijän hyvinvointia (ks. kuvio 1.). Työn hallinta tarkoittaa yksilön mahdollisuuksia hallita tehtäviään ja menettelytapojaan työpäivän aikana. Hallinnan kaksi keskeistä ulottuvuutta ovat yksilön mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan ja käyttää tietotaitoaan omassa työssään sekä päätösvalta oman työn suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Työn psyykkiset vaatimukset voivat olla joko määrällisiä (työmäärä, aikapaine) tai laadullisia (ristiriitaiset tavoitteet). Suuret työn vaatimukset ja työntekijän kykenemättömyys hallita työtehtäviään nostavat stressin kokemisen tasoa ja alentavat työntekijän työhyvinvointia eli ihminen kokee työn rasittavaksi. (Em, 287–288.)



Kuvio 1. Työn vaatimusten ja hallinnan malli (mukailien Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990; Kinnunen & Feldt 2005, 19)

Karasek jakaa ulottuvuuksien perusteella työt neljään eri ryhmään. Ensimmäisenä on aktiivinen työ (*active job*), jossa työn vaatimukset ovat suuria, mutta työntekijällä on runsaasti mahdollisuuksia vaatimusten hallintaan. Työ on haasteellista, mutta siitä on mahdollisuus suoriutua. Aktiivinen työ lisää uudenlaisten toimintamallien oppimista työssä ja muussa elämässä, mikä on hyväksi esimerkiksi muutostilanteissa. Toinen ryhmä on vähän kuormittava työ (*low strain job*), jossa työn vaatimukset ovat vähäisiä ja työn hallinnan mahdollisuudet ovat runsaat. Työssä on paljon toiminnan vapautta, mutta työ ei välttämättä ole kovin vaativaa, mikä voi johtaa mielenkiinnon työn ulkopuolelle. Kolmantena ryhmänä on passiivinen työ (*passive job*), jossa työn vaatimukset ja hallinnan mahdollisuudet ovat vähäisiä. Tällaisessa työssä yksilöltä ei vaadita paljon, mutta myös yksilön omien tietojen ja taitojen käyttö on vähäistä, jos sitä tapahtuu ollenkaan. Passiivisen työn esimerkkinä on tayloristisesti organisoitu liukuhihna työ. Passivoivan työn seurauksena yksilön taidot ja ongelmanratkaisukyky heikkenevät. Karasekin mukaan työhyvinvoinnin kannalta haitallisin työn muoto on sellainen, jossa vaatimuksia on paljon, mutta hallinnan mahdollisuudet ovat vähäisiä. Tällaista tehtävää kutsutaan paljon kuormittavaksi työksi (*high strain job*) ja se voi aiheuttaa työntekijälle suuren sairastumisen riskin. (Em, 288–230.)

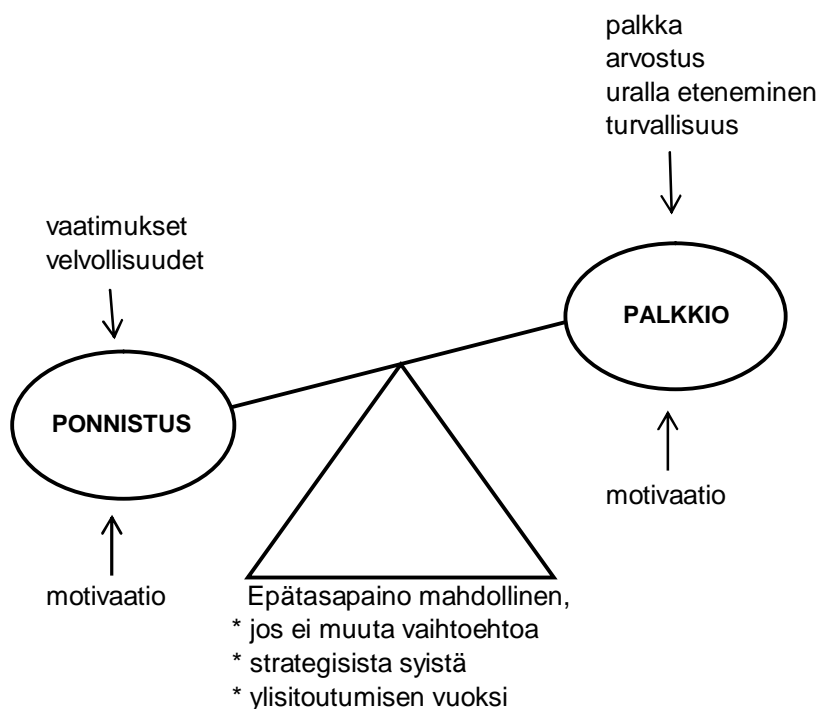
Työssä vaadittavat päätöksenteko ja ongelmanratkaisukyky antavat mahdollisuuden oman arviointikyvyn hyödyntämiseen, mikä lisää työntekijän myönteistä kokemusta osaamisestaan ja siitä, että tulee toimeen ympäristönsä kanssa. Päätöksentekovelvollisuus ei ole ongelma, vaan pikemminkin päätöksenteon puute, koska Karasekin mukaan aktiivisuutta vaativa työ on hyvinvoinnin kannalta myönteisempi kuin passivoiva tai liian helppo tehtävä. Hyvinvoinnin lisäämisessä on erityisesti kyse työntekijän mahdollisuuksien lisäämisestä niin, että hänellä on riittävästi resursseja suoriutua tehtävistään. (Karasek 1979, 302–304.)

Karasekin mallia on arvosteltu sen liiallisesta yksinkertaisuudestaan. Kritiikki on kohdistunut muun muassa siihen, että malli ei ota huomioon työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä yksilön hyvinvoinnille (Kinnunen & Feldt 2005, 19). Mallia laajennettiin 1990-luvulla lisäämällä siihen sosiaalinen ulottuvuus, kuten esimiehen ja työtoverien arvostus, tuki ja kannustus. Laajennetussa mallissa sekä kuormitus- että aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan saadun sosiaalisen tuen määrän mukaan kahteen tilanteeseen. Esimerkiksi kuormittava työ (suuret vaatimukset ja vähän hallintamahdollisuuksia) voi olla joko kollektiivista, jolloin työntekijä saa paljon sosiaalista tukea työssään, tai eristäytynyttä, jolloin sosiaalisen tuen määrä on vähäinen. Kuormittavan työn on katsottu olevan erityisen haitallista yksilön hyvinvoinnille silloin, kun hän ei saa tukea työssään. Työntekijän oppi-

mista, työmotivaatiota ja työssä kehittymistä edistää parhaiten taas työ, joka on sekä kollektiivista (paljon sosiaalista tukea) ja aktiivista. (Karasek & Theorell 1990; Kinnunen & Feldt 2005, 19–20.)

Ponnistusten ja palkkioiden malli

Saksalaisen Johannes Siegristin (1996) niin sanotun ponnistelu-palkitsevuus mallin (*effort-reward imbalance model*) mukaan työntekijän ponnistelut työssä vaikuttavat tämän työhyvinvointiin sen mukaan, kuinka paljon niistä saadaan erilaisia vastineita (ks. kuvio 2.). Malli perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen, joka ohjaa ihmisten välistä käyttäytymistä (Kinnunen & Feldt 2005, 29). Tärkeää on tasapaino sen välillä, mitä annetaan ja mitä saadaan.



Kuvio 2. Ponnistusten ja palkkioiden malli (Siegrist 1996; Kinnunen & Feldt 2005, 30)

Työ vaikuttaa ihmisen itsearvostukseen ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Nämä emotionaaliset ja motivoivat edut edellyttävät vastavuoroisuutta. Työntekijän hyvinvointi voi vaarantua, jos työstä ei palkita riittävästi. Ponnisteluiden taustalla ovat ulkoiset ja sisäiset paineet. Ulkoisia paineita ovat esimerkiksi työn vaatimukset ja työtehtävien aikapaineet. Sisäisiä paineita taas ovat työntekijän yksilölliset halut, ylisitoutuminen ja pyrkimykset hyväksyntään tai kontrollin tarpeeseen. Siegristin mukaan terveyden kannalta tärkeimpiä vastineita työstä ovat palkan lisäksi arvostus, vakaa asema ja statuskontrolli. Statuskontrolli tarkoittaa itsesäätelyyn liittyviä tekijöitä, kuten taituruutta, tehokkuutta ja itsetuntoa, joita työ ja ammatti sosiaalisina tapahtumina tuottavat. Työstä aiheutuu emotionaalista stressiä, jos työntekijä kokee epävarmuutta työssään tai hänellä ei

ole mahdollisuutta ylläpitää statustaan työssä. (Siegrist 1996, 29–31.) Vastineettomasta työstä aiheutuu myös fyysisiä oireita. Siegristin tekemät tutkimukset sinikaulustyöntekijöistä osoittavat, että työ, jossa on korkeat vaatimukset, mutta siitä saatu palkkio on riittämätön, voi aiheuttaa sydän- ja verisuonitautien lisääntymistä. Terveydelle haitallisempia tilanteita ovat ponnistelut vähäisestä vastineesta huolimatta, ja tilanteet, jossa työntekijällä on huonot mahdollisuudet kontrolloida omaa statustaan työmarkkinoilla. (Em, 32–39.)

Vaikka työntekijä yleensä pyrkii ponnistusten ja palkkioiden väliseen tasapainotilaan, Siegristin (1996) mukaan on olemassa tilanteita, jossa epätasapainotila voi jatkua pitkäänkin. Näitä tilanteista ovat ensinnäkin se, jos ei ole olemassa muita vaihtoehtoisia työpaikkoja, toiseksi strategisista syistä odottaa palkkiota tulevaisuudessa ja kolmanneksi, jos työntekijä sitoutuu työhönsä erityisen voimakkaasti. Ylisitoutuminen nähdään persoonallisuutta kuvaavana ominaisuutena, jossa yhdistyvät kognitiiviset (tiedolliset), emotionaaliset (tunneperäiset) ja motivationaaliset (käyttäytymistä suuntaavat) elementit. Nämä elementit kuvaavat voimakasta kunnianhimoa yhdistyneenä tarpeeseen tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Ylisitoutuminen voidaan nähdä mallin henkilökohtaiseksi (sisäiseksi) komponentiksi ja ponnistelut ja palkkiot tilannekohtaisiksi (ulkoisiksi) komponenteiksi. Mallin mukaan työn vaatimusten ja sen tarjoamien palkkioiden lisäksi työntekijän ylisitoutuminen on olennainen tekijä, sillä se voi vahvistaa epätasapainotilan vaikutusta. (Kinnunen & Feldt 2005, 29–30.)

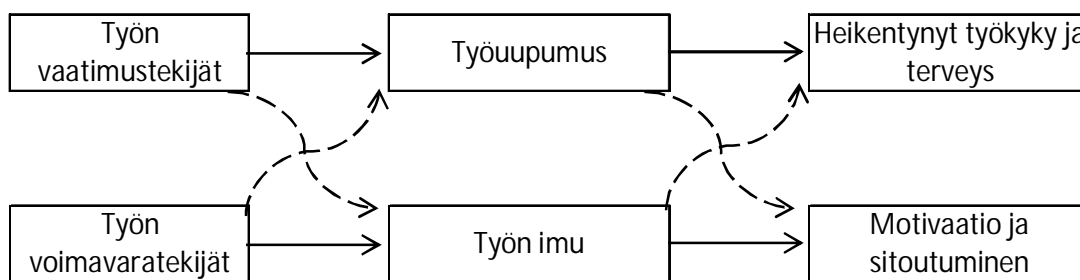
Ponnisteluiden ja palkkioiden malli sisältää kolme oletusta. Voimakkaat ponnistelut yhdistettynä vähäisiin palkkioihin lisäävät sairastumisriskiä. Myös korkea sitoutumisen taso voi lisätä sairastumisriskiä, koska se vääristää yksilön havaintoja omista ponnisteluistaan ja voimavaroistaan. Ja kolmanneksi erityisesti niillä henkilöillä, joita kummatkin edellä mainitut ehdot kuvaavat, on suuri riski sairastua. (Kinnunen & Feldt 2005, 31.)

Työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden malli

2000-luvulla kehitetty kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin malli on työn vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden malli (*job demands - resources*), joka pohjautuu oletukselle, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaratekijöihin (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001, 501–510; Bakker, Demerouti, de Boer, & Schaufeli 2003, 344–345). Mallin ansiona voidaan pitää sitä, että sen avulla on mahdollista samanaikaisesti ymmärtää sekä työn voimavaroja kuluttavia prosesseja että työn voimavaroja tuottavia, energisoivia kehityskulkuja ja mahdollisuuksia (Hakanen 2005, 286). Lähtökohtana on, että työn vaatimukset ja voimavaratekijät voidaan erottaa toi-

sistaan niin, että työn vaatimukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn voimavaratekijät työn imuun (Hakanen 2005, 14–15; Mäkikangas ym. 2005, 57).

Työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden malliin liittyy kaksi rinnakkaista ja toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointiprosessia (ks. kuvio 3.). Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän energiapolun, joka johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijät puolestaan käynnistää motivaatiopolun, joka edistää työntekijän työn imua ja sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta myös organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä, esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. Ja toisaalta myös pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Hakanen 2005, 255–259; Mäkikangas ym. 2005, 57.) Kuviossa 3. katkoviivat tarkoittavat negatiivista tai ehkäisevää vaikutusta. Esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat ehkäistä työuupumusta. Tai toisaalta työuupumuksella voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen.



Kuvio 3. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli: työhyvinvoinnin energiapolku ja motivaatiopolku (Hakanen 2005, 231; Mamia 2009, 28.)

Työn vaatimukset koostuvat työn fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisia tai organisatorisista piirteistä, kuten melu, aikapaineet, työilmapiiriongelmat tai työn epävarmuus, jotka edellyttävät työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Vaatimukset voivat muodostua stressitekijöiksi tilanteissa, jotka edellyttävät kovia ponnisteluja odotetun suoritustason ylläpitämiseksi ja joista sen takia voi aiheutua kielteisiä seurauksia, kuten ahdistuneisuutta tai työuupumusta. Työn voimavaratekijät ovat taas niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä ja työsuhteen varmuus. (Demerouti ym. 2001; Bakker ym. 2003; Mäkikangas ym. 2005, 57; Hakanen 2005, 254–255.)

Työn voimavaratekijät motivoivat sekä ulkoisesti että sisäisesti tyydyttäessään psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä. Tämän seurauksena työn voimavarat virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Sisäisen ja ulkoisen motiivoinnin kautta työn voimavarat energisoivat ja siten ylläpitävät ja lisäävät työn imua. Työn voimavarojen olemassaoloon perustuu se, että työntekijät pystyvät ja haluavat antaa parhaansa työlle. Monet työn voimavaratekijöistä ovat ilmaisia, ne ovat suhdanteista riippumattomia ja niitä voi koska tahansa työyhteisössä kehittää ja parantaa entisestään. (Hakanen 2011, 49–50.) Malleja soveltaessa pitää kuitenkin muistaa, että ei ole yksiselitteistä tapaa jakaa työn piirteitä työn voimavaratekijöihin ja työn vaatimukseen, koska taustalla vaikuttavat aina yksilön tulkinnat asiasta. Työn voimavaratekijä voi aiheuttaa myös pahoinvointia. Esimerkiksi työn haasteellisuus voi olla sekä työssä iloa tuottava asia, mutta liiallinen haasteellisuus voi aiheuttaa tunteita siitä, että oma osaaminen ei riitä työn hoitamiseen riittävän hyvin. (Mäkikangas ym. 2005, 58.)

Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä työn imuun. Hakasen (2005) tutkimuksessa esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet opettajien työn imua. Työn imu on yhdistetty myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvoinnin osoittimiin. Esimerkiksi työn imun on havaittu olevan yhteydessä hyvään itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn. Työn imu on yhteydessä myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin (Em, 290). Työn imun ja työuupumuksen on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä toisiinsa: mitä enemmän työn imua, sitä vähemmän työuupumusta. Nämä eivät kuitenkaan ole toisensa poissulkevia kokemuksia. (Mäkikangas ym. 2005, 71).

Työn voimavaroiksi ja stressiä ehkäiseviksi tekijöiksi löydettiin Mamian (2009, 38, 44) tutkimuksessa mahdollisuudet oman osaamisen ja ammattitaidon käyttöön, työautonomia, sopivan haasteellinen työ, työn mielekkyys, työpaikan avoin ilmapiiri ja yhteishenki sekä työyhteisössä vallitseva luottamus. Näiden todettiin parhaimmillaan sitouttavan työntekijöitä työpaikkaan ja luovan työmotivaatiota ja siten myös työn imua. Työn imuun vaikuttavia voimavaratekijöitä on tunnistettu olevan myös työn kehittävyys, esimiehen tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja hyvä tiedon kulku. (Hakanen 2005, 28, 290; Mäkikangas ym. 2005, 71; Mamia 2009, 49). Luottamusta ja työpaikkaan sitoutumista edistävät vahvimmin positiiviset työkokemukset ja työssä viihtyminen. Positiivisia kokemuksia tuottaa vaihteleva, itsenäinen ja sopivan haasteellinen työ, jossa työntekijä pystyy toteuttamaan itseään. Tällainen työ edellyttää toiminnallisesti joustavaa organisaatiota ja luottamukseen perustuvaa johtamistapaa. (Blom 2009, 291.) Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkeinä

voidaan pitää esimerkiksi työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja hyvää yhteistyötä sekä työkavereilta saatavaa tukea ja työyhteisön kykyä käsitellä ristiriitoja rakentavasti. Hyvä ilmapiiri tukee ihmisten välistä yhteistyötä. (Simola & Kinnunen 2005, 136.)

Työn voimavaratekijöiksi on tulkittu myös mahdollisuudet oman osaamisen ja ammattitaidon käyttöön, koulutus, työautonomia, työaikajoustavuus ja työn monipuolisuus. Työyhteisön sosiaalista hyvinvointia on mitattu luottamuksena ja sitoutumisena. Työn vaatimustekijöinä on mitattu muun muassa työaika, työn vaatimustasoa ja rasittavuutta, työn määrää ja kiirettä työssä, kontrollin muotoja sekä vaikeuksia työn ja perheen yhteensovittamisessa. Sosiaalisessa ulottuvuudessa kuorimittavina tekijöinä voidaan pitää työilmapiirin muutoksia, kuten ristiriitojen ja kilpailuhengen lisääntymistä. Aineellisina tekijöinä työn vaatimuksiin tai voimavaroihin vaikuttavat esimerkiksi palkkaus, uramahdollisuudet sekä työsuhteen määräaikaisuus ja varmuus. (Mamia 2009, 32.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimustehtävä

Sosiologiassa projektityötä on toistaiseksi tutkittu varsin vähän. Täten päädyin omassa tutkimuksessani selvittämään projektityöntekijöiden kokemuksia projektityöstä ja työhyvinvoinnista. Tutkimuksessani selvitän, millaiseksi projektityöntekijät kokevat projektityön, ja millainen on projektityön luonne haastatteluiden perusteella. Keskityn myös projektityöntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista ja erityisesti, millaisia merkityksiä työn määräaikaaisuudella ja johtamisella on heidän työhyvinvointiinsa. Lopuksi pohdin haastatteluiden perusteella, miten työhyvinvointia voisi projektityössä kehittää.

Tutkimuskysymykseni ovat

- Millaiseksi projektityöntekijät kokevat projektityön? Millainen on projektityön luonne?
- Mitkä tekijät määrittävät projektityöntekijöiden työhyvinvointia? Mikä merkitys määräaikaaisella työsuhteella ja johtamisella on heidän työhyvinvointiinsa?
- Millaisia mahdollisuuksia on työhyvinvoinnin kehittämiseksi projektityössä?

Tutkimuksen teoreettinen jakso on vahvasti kytköksissä laadulliseen analyysiin, ja teoria on saanut lopullisen muotonsa laadullisen analyysin edetessä. Lisäksi tutkimuksen empiria ja teoria ovat muokanneet vahvasti toisiaan. Tutkimus käsittelee laaja-alaisesti projektityöntekijöiden työhyvinvointia, mutta silti olen joutunut rajaamaan tutkimustani paljon. Keskityn tutkimuksessani projektityöntekijöiden kokemuksiin, joten tutkimuksen ulkopuolelle on rajautunut esimerkiksi projektityöntekijöiden esimiesten ja projektin asiakkaiden näkökulmat. Halusin kartoittaa työhyvinvointia laaja-alaisesti enkä keskittyä vain tiettyyn työhyvinvoinnin tekijään, joten joissakin teemoissa haastatteluiden kysymykset ja vastaukset ovat saattaneet jäädä pinnallisiksi kysymysten yleisluontoisuuden vuoksi. Analyysissäni olen maininnut myös näistä asioista, mutta perusteellisemmin olen tarkastellut sellaisia teemoja, joita haastatteluiden yhteydessä on pohdittu syvällisemmin.

4.2 Tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Siksi onkin tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Mielestäni tämä näkökulma toteutuu tutkimuksessani hyvin, koska tutkin projektityöntekijöitä ja heidän kokemuksiinsa projektityön arjesta ja työhyvinvoinnista.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa teemat on valittu etukäteen ja siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo ennalta tiedettyyn. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tutkimukseni liitteenä on teemahaastattelurunko, jonka mukaan haastattelut etenivät (kts. Liite: teemahaastattelurunko). Laadin haastattelurungon erilaisten tutkimusten ja teoreettisten käsitteiden avulla. Hyödynsin esimerkiksi Suomen Akatemian WORK-ohjelmaan⁵ kuuluneen SOWK-projektin haastattelurunkoa (esim. Vesa 2011; Pyöriä 2012). Haastattelun aluksi kysyin taustatietoja, jonka jälkeen etenin määriteltujen teemojen mukaan. Teemoina olivat työn organisointi ja projektityö, työmäärä ja joustavat työjärjestelyt, työhyvinvointi, työympäristö ja työyhteisö, johtaminen, sitoutuminen, kehittäminen sekä tulevaisuuden työ. Haastattelut etenivät pitkälti haastattelurungon pohjalta, mutta joissakin tilanteissa saatoin jättää väliin joitakin kysymyksiä tai joissakin haastatteluissa palasin takaisin haastattelurungon aiempiin kysymyksiin. Joitakin kysymyksiä jätin pois myös samojen asioiden toistumisen tai aikapulan vuoksi. Haastattelun etuna on siis joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kun se haastattelutilanteessa on luontevinta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

⁵ Kts. esim. <http://www.aka.fi/workfin> (Viitattu 9.4.2013)

4.3 Tutkimusaineiston esittely

Tutkimusaineistoni koostuu kymmenen projektityöntekijän teemahaastatteluista. Aineisto on kerätty syys-lokakuun 2011 aikana puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti kasvokkain ja nauhoitettiin, koska se mahdollistaa aineiston käyttämisen jälkeenpäin. Nauhoituksien avulla haastatteluiden purkaminen on helpompaa, ja haastattelutilanteessa sain keskittyä kuuntelemaan haastateltavaa. Haastattelujen pituudet vaihtelivat noin 20 minuutista puoleentoista tuntiin. Olen litteroinut haastattelut, mutta en ole huomionnut tauoituksia tai äänenpainoja, koska tässä tutkimuksessa niillä ei mielestäni ole merkitystä. Työssäni keskityn puheen sisältöön, projektityöntekijöiden kertomiin kokemuksiin, enkä yksittäisiin taukoihin tai äänenpainoihin. Litteroituja haastatteluja on yhteensä 86 A4-sivua 1-rivivälillä kirjoitettuna.

Sain haastatteluihin mahdollisuuden kaupungilta, jossa olin kesällä 2011 korkeakouluharjoittelussa. Tutkittava organisaatio on keskikokoinen eteläsuomalainen kaupunki, jossa palveluiden järjestäminen tapahtuu tilaaja-tuottaja-mallin mukaisesti. Kaupungin tehtävät jakautuvat yhteisiin konsernipalveluihin, tilaajatiimeihin ja palvelutuotantoon. Konsernipalvelut koostuvat talous- ja hallintopalveluista, henkilöstöpalveluista ja kehittämispalveluista. Kaupungin kaikki projektit hallinnoidaan keskitetysti kehittämispalveluista, jossa toimii hyvinvointipalvelujen kehittämissyksikkö. Lisäksi projektilla on aina tilaaja, joka vastaa projektin sisällöstä. Projektityöntekijöiden hallinnollinen esimies on hyvinvointipalvelujen kehittämissyksiköstä (jatkossa pelkästään kehittämissyksikkö), joka tekee yhteistyötä sekä tilaaja- että tuottajaorganisaation kanssa. Projektityöntekijöillä saattaa olla myös kaksi esimiestä. Henkilöstöhallinnosta vastaa kehittämissyksikön esimies ja projektin sisällöstä vastaa toinen esimies eli projektin tilaaja, joka vaihtelee sen mukaan, mihin palvelun piiriin kehittämisprojekti kuuluu, esimerkiksi lapset ja nuoret tai ikäihmiset.

Sain tutkimusluvan projektityöntekijöiden hallinnolliselta esimieheltä. Sen jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostilla ja sovin haastatteluajat. Rajasin haastateltavat kaupungilla erilaisissa hyvinvointipalvelujen kehittämisprojekteissa työskenteleviin määräaikaissa työsuhteessa oleviin projektityöntekijöihin, jotka työskentelevät projektissa kokopäiväisesti. Hyvinvointipalveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kunnallisia sosiaali- ja terveystalouksia, kulttuuripalveluja, sivistyspalveluja, nuoriso- ja vapaa-aikatoimen palveluja ja näihin liittyviä toimintoja (Paasivaara ym. 2011, 24). Käytän tutkimuksessani kaikista haastateltavista anonyymiteetin säilymisen vuoksi nimeä projektityöntekijä, koska tittelit vaihtelivat projektipäälliköstä toiminnanohjaajaan.

Kaikki haastattelemiini henkilöt ovat naisia, ja heillä on joko ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto. Osalla on useita tutkintoja ja esimerkiksi ammatillista täydennyskoulutusta. Suurimmalla osalla haastateltavista on aikaisempaa kokemusta projektityöstä. Iältään projektityöntekijät ovat 23–60-vuotiaita ja keski-ikä on noin 39 vuotta. Osalla haastateltavista on myös alle kouluikäisiä lapsia. Projektityöntekijät työskentelevät projektissa joko yksin tai työparin kanssa.

Tutkimukseni projektityöntekijöiden konkreettiset työtehtävät liittyvät palveluiden tai toiminnan kehittämiseen sosiaali- ja terveysalan eri osa-alueilla. Tällaisia ovat esimerkiksi maahanmuuttajat, ikäihmiset sekä lapset ja nuoret. Yleisesti voidaan puhua hyvinvointipalveluiden kehittämisprojekteista (Paasivaara ym. 2011, 24). Vaikka kehittämisprojektin kohderyhmänä olisivat lapset ja nuoret, ja tavoitteena heidän palveluiden kehittäminen, projekti saattaa linkittyä myös monien eri palveluiden alueille ja tuottaa hyviä käytäntöjä esimerkiksi myös muille ihmisille, ei pelkästään projektin ensisijaiselle kohderyhmälle.

Esittelen lyhyesti jokaisen projektin, jossa tutkimani projektityöntekijät työskentelevät. Yhden projektin tavoitteena on perhe- ja lähisuhdeväkivallan ennalta ehkäiseminen ja varhainen puuttuminen peruspalveluiden keinoin kiintiöpakolaisperheissä. Tavoitteena on kehittää väkivallan ehkäisyn ja varhaisen kohtaamisten toimintatapoja lisäämällä peruspalveluissa toimivan lastensuojeluhenkilöstön osaamista vaikeissa väkivaltatilanteissa. Maahanmuuttajiin kohdistuvassa projektissa keskitytään palveluiden kehittämiseen neuvomalla ja ohjaamalla maahanmuuttajia, kaupunkilaisia, yrityksiä ja viranomaisia maahanmuuttoon liittyvissä asioissa sekä kehittämään seudun palvelujärjestelmää maahanmuuttajaystävällisemmäksi. Lisäksi maahanmuuttajille suunnatun toisen projektin tavoitteena on parantaa maahanmuuttajien nopeaa työllistymistä ja lisätä työnantajien mahdollisuuksia ja edellytyksiä työllistää maahanmuuttajia.

Lasten ja nuorten palveluiden kehittämisprojektit liittyvät kulttuuritarjonnan ja nuorisotyön kehittämiseen. Yhdessä projektissa järjestetään kulttuuritarjontaa kouluille ja päivähoidolle sekä järjestetään erilaisia tapahtumia. Toisessa projektissa etsitään uusia tapoja lasten ja nuorten palveluiden kehittämiseen käyttäjälähtöisesti ja perinteisiä sektorirajoja ylittäen. Kolmannessa projektissa on perustettu moniammatillisia tiimejä palvelemaan kouluikäisten lapsia ja nuoria ja heidän perheitään. Tiimien tehtävänä on muun muassa palvelutarpeiden arviointi sekä tukisuunnitelmien laadinta. Neljännessä projektissa keskitytään etsivään nuorisotyöhön, jossa etsivä nuorisotyö tukee 15–29-vuotiaita nuoria opinto- ja työsuunnitelmissa, asumiseen ja toimeentuloon liittyvissä asioissa sekä virastoissa asioimisessa ja palveluihin hakeutumisessa. Ikäihmisten palveluiden kehittämiseen kes-

kittynyt projekti pyrkii elävöittämään ikäihmisten arkea ja kehittämään palvelurakennetta ja prosesseja. Kirjasto- ja kulttuuripalvelujen kehittämisen projektissa tavoitteena on kehittää erilaisia uusia kirjastopalveluja sekä kouluttaa kirjaston henkilökuntaa.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Haastattelutilanne on aina sosiaalista vuorovaikutusta, jossa on tietyt roolit: haastattelija on tiedon pyytjä ja haastateltava tiedonantaja (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14; Eskola & Suoranta 2008, 85). Aineistoa analysoidessa ja tulosten luotettavuutta miettiessä täytyy aina pohtia myös sitä, miten haastattelijan kysymykset ovat ohjanneet tai johdatelleet haastateltavan vastauksia (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 10). Esimerkiksi haastattelijan ja haastateltavan suhde voi vaikuttaa vastauksiin. Myös haastatteluvastaus heijastaa aina myös haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita samoin kuin edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 49).

Olin ennen haastatteluiden tekemistä korkeakouluharjoittelussa kaupungilla, jossa tutkimani projektityöntekijät työskentelevät. Sain harjoittelun aikana kokemusta ja havaintoja siitä, miten projekteja hallinnoidaan ja millaista projektityöntekijöiden arki oli työssä. Koen, että omat havaintoni auttavat ymmärtämään myös haastateltavia paremmin, koska minulla on omakohtaista kokemusta organisaation toimintatavoista. Organisaation tunteminen oli mielestäni eduksi haastattelutilanteessa ja jälkikäteen myös haastatteluaineiston analysoinnissa. Näin epäselviä tilanteita tai väärinkäsityksiä pystyi paremmin välttämään, koska minulla oli jo tietoa esimerkiksi siitä, että osalla projektityöntekijöistä on kaksi esimiestä. Oma suhdettani haastateltaviin voisi kuvailla niin, että joihinkin haastateltavista tutustuin jo harjoittelujaksoni aikana. Mielestäni tämä toi haastattelutilanteeseen vapautunutta ilmapiiriä, kun haastateltava ja haastattelija oli tuttu. Toisaalta osaa haastateltavista en ollut tavannut aikaisemmin, olin heihin yhteydessä vain sähköpostitse ennen haastattelua. Mielestäni kummasakin tapauksessa haastattelutilanteeseen syntyi kuitenkin luottamusta, ja haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan, oli sitten tavattu aikaisemmin tai ei. Itselle ei ainakaan jäänyt tunnetta, että jäikö jotain kertomatta.

Haastatteluiden alussa kerroin, että haastattelut nauhoitetaan sen vuoksi, että aineistoa on helpompi litteroida ja käsitellä. Nauhoitus toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen apuvälineenä (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 14). Nauhoitus auttaa palaamisen aineistoon, ja aineiston luotettavuus säilyy, koska aineisto on litteroitu nauhojen perusteella. Luotettavuus voisi heikentyä, jos haastatte-

lusta olisi tehty pelkästään muistiinpanoja. Haastattelun alussa kerroin myös, että kuuntelen nauhoja ainoastaan itse, ja haastateltavan anonymiteetti säilyy, koska en kerro tutkimuksessani haastateltavien nimiä tai muita tietoja, jotka voisivat paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden (esim. Eskola & Suoranta 2008, 57). Siksi käytän tutkimuksessani kaikista haastateltavista nimikettä projektityöntekijä, koska tittelit vaihtelivat projektipäälliköistä toiminnanohjaajaan.

Haastattelut etenivät pitkälti teemahaastattelurungon pohjalta. Pysin myös välttämään sitä, etten ohjailisi haastateltavien vastauksia. Laadin myös kysymykset haastattelurunkoon mahdollisimman neutraalisti. Toisaalta haastattelutilanne on vuorovaikutusta ja vaikka haastattelijana pitäisinkin koko ajan mielessä sen, että pitää pyrkiä olemaan neutraali, voi aloitteleva tutkija tehdä virheitä kokemattomuuttaan.

Laadullisessa analyysissä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista asetetaan toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa reliabiliteetti mitataan arvioimalla, saavutetaanko samoin aineistoin ilmiötä uudelleen lähestyttäessä samat tulokset. Ilmiötä samalla välineellä mitattaessa, tulisi tuloksen pysyä vakiona. Laadullisessa tutkimuksessa tarkkojen instrumenttien sijaan korostuvat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. Systemaattisessa analyysissä avataan kaikki matkan varrella tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin etenemistä ohjaavat periaatteet. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26–27.)

Validiteetin arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa puolestaan sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtävien tulkintojen käyppyyden arviointia. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että onko tutkija valinnut oikeanlaisen aineiston voidakseen mahdollisimman hyvin ja osuvasti vastata tutkimuskysymyksiin. Ja lisäksi, onko tutkimuskohdetta käsitteellistetty ja tulkittu systemaattisen analyysin mahdollistamin keinoin. Arvioinnissa vaikuttaa myös se, kuinka laadukkaasti ja järjestelmällisesti tutkija on tehnyt analyysit ja avannut ne lukijalle sekä se, että pystyykö tutkija vakuuttamaan lukijan siitä, että tulkinta on perusteltu ja havaintoja on testattu riittävästi. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.)

Litterointi nähdään olennaisena osana laadullisen tutkimuksen validiteettia. Kaikkea aineistoa ei voi koskaan näyttää lukijalle, mutta tekstiksi purettu puhe tuo laadullisen aineiston lähelle lukijaa, lisää aineiston läpinäkyvyyttä sekä mahdollistaa lukijan tekemät tulkinnat ja uudelleenanalyysit. Analyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroituminen aineistoon ovat kurinalaisen laadullisen tut-

kimuksen validiteettia parantava piirre. Toisaalta litteraatio ei kuitenkaan koskaan tavoita alkupe-
räistä puhetilannetta. (Nikander 2010, 432–433.)

Tutkimus pyrkii esittämään tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa mahdollisimman hyvin. On kuitenkin muistettava koko prosessin ajan, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen ke-
ruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityk-
siä yritetään sovittaa. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittele-
maan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa. Lisäksi haastatteluiden tulos on aina seurausta haastatte-
lijän ja haastateltavan välisestä yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

4.5 Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi

Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (2009, 91) mukaan sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota
voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysillä voidaan analysoida doku-
mentteja, jotka ovat saatettu kirjalliseen muotoon, esimerkiksi artikkelit, raportit ja haastattelut. Si-
sällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen si-
sältämää informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä
informaatiota. (Em, 103, 108.)

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista olen tutustunut aineistoon haastattelunauhojen litteroimi-
sella ja lukemalla niitä sen jälkeen useasti läpi. Litterointi auttoi materiaaliin tutustumisessa ja alus-
tavassa teemoittelussa. Teemoittelun tehtävänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimus-
ongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittelemällä tavalla. Nämä vaiheet ovat luoneet
perustan aineiston kanssa keskustelemiselle eli analyyttisten teemojen keskinäiselle vertailulle ja
analyysiin perustuvien kokonaisuuksien muodostamiselle. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180;
Ruusuvoori ym. 2010, 10, 18.) Tutkimusaineiston sisällön alustavakin järjestely, järjestely samoin
kuin keräysvaihe sisältävät jo itsessään tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja. (Ruusu-
voori ym. 2010, 20.)

Analysoin teemahaastatteluaineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Olen luokitellut ai-
neisto erilasiin ryhmiin eli teemoihin. Aineiston luokittelu on Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen
(2008) mukaan olennainen osa analyysia, koska se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineistoa
voidaan myöhemmin tulkita ja tiivistää. Luokittelemalla jäsenämme tutkittavaa ilmiötä vertaile-

malla aineiston eri osia toisiinsa. Teemat voidaan ymmärtää käsitteellisiksi työkaluiksi, joiden avulla voidaan nimetä abstraktilla tasolla suuresta aineistomassasta tärkeät ja keskeiset piirteet. Tässä prosessissa on huomioitava, että teemojen muodostamisperusteet ovat yhteismitallisia tai keskenään mielekkäässä suhteessa. (Em, 147; Ruusuvuori ym. 2010, 20–25.)

Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti, eivätkä ne ole etukäteen sovittuja. Aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Ongelmana on kuitenkin se, että aineistolähtöinen tutkimus on vaikeaa toteuttaa, koska ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Taustalla on ajatus siitä, että ei ole olemassa objektiivisia, ”puhtaita” havaintoja sinällään, vaan muun muassa jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Aineistolähtöisen analyysin ongelmia voidaan pyrkiä ratkaisemaan teoriaohjaavassa analyysissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Analyysissä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaan, vaan pikemminkin uusia ajatusuria aukova. Aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee seuraavasti. Ensimmäiseksi aineisto pelkistetään eli reduoidaan siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään aukikirjoitetusta aineistosta etsimällä tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmauksia. Kuvaavia ilmaisuja voidaan alleviivata erivärisillä kynillä ja listata sen jälkeen peräkkäin konseptille. Toiseksi aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Aineistosta koodatut alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy. Aineiston klusterointia seuraa käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistä-

misessä edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–111.)

Teoriaohjaava analyysi eroaa aineistolähtöisestä analyysistä siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä jo niin sanotusti tiedettynä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117). Omassa tutkimuksessani teoreettiset käsitteet ohjaavat analyysiä, mikä näkyy siinä, että olen laatinut teemahaastattelurungon jo tiettyjen teoreettisten käsitteiden avulla. Lisäksi olen analyysissäni nimennyt teemoja haastattelurungon ja tutkimuskysymysteni pohjalta. Kuitenkin teoriaohjaava analyysi antaa mahdollisuuden myös aineistolähtöisyyteen, koska se mahdollistaa ilmiöstä aiemmin tiedetyn ja aineistosta nousevien tulosten yhdistämisen.

5 Tulokset

Tutkimuksessani projektityön luonne ja työhyvinvointi kytkeytyvät vahvasti yhteen. Jo yksittäisinä käsitteinä nämä molemmat ovat laajoja, joten analyysissäni on vaikeaa soveltaa yhtä teoreettista mallia. Sen vuoksi päädyinkin analysoimaan aineistoani teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, joka mahdollistaa sekä ennalta tiedetyn teorian ja työelämän tutkimusten tulosten että aineistosta löytyvien havaintojen yhdistämisen.

Analyysissäni on kolme teemaa, jotka olen ryhmitellyt tutkimuskysymysteni ja teoreettisten käsitteiden avulla. Ensimmäiseksi käsittelen projektityön luonnetta, millaiseksi se määrittyy haastatteluiden perusteella. Mitä projektityöntekijöiden työhön kuuluu, millaista osaamista se vaatii, ja mikä projektityössä palkitsevaa ja haastavaa. Näitä tuloksia peilaan kirjallisuudessa esitettyihin asioihin. Projektityön luonteen ymmärtäminen mahdollistaa näin työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden määrittämisen juuri projektityössä ja projektityöntekijöiden arjessa. Toiseksi käsittelen projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä, mitkä ovat työn vaatimuksia ja voimavaroja. Työhyvinvoinnin näkökulmassa painottuvat sekä yksilöllisen kokemuksen että sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmat. Kaikilla haastateltavilla on oma kokemuksensa hyvinvoinnista, johon vaikuttavat myös työn organisointi ja kollektiivinen ulottuvuus, kuten työyhteisö ja johtaminen. Kolmanneksi pohdin tutkielman käytännön merkityksen ja kehittämisen näkökulmasta sitä, miten työhyvinvointia voisi projektityössä kehittää haastatteluiden perusteella. Tarkastelussa painottuu aineistolähtöisyys, koska kysyin haastateltavilta itseltään sitä, mitä ehdotuksia heillä olisi työhyvinvoinnin kehittämiseen. Analyysissä täytyy ottaa huomioon se, että jaottelemani asiat saattavat olla osin myös päällekkäisiä ja ne voisivat kuulua myös toiseen teemaan. Esimerkiksi projektityön palkitsevuus ja haastavuus -teema liittyy sekä projektityön luonteen ymmärtämiseen sekä työhyvinvointia määrittäviin tekijöihin, koska ne ovat osa projektityön vaatimuksia ja voimavaroja.

Olen numeroinut haastattelut yhdestä kymmeneen ja käytän haastatteluesimerkkien yhteydessä haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi nimien sijasta haastatteluiden numeroita, esimerkiksi *haastattelu 1*, *haastattelu 2* ja niin edelleen. Lisäksi haastatteluesimerkkien selkeyttämisen vuoksi olen poistanut täytesanoja tai useampia sanoja, jos ne eivät tuo analyysini kannalta lisäarvoa. Täyte-

sanoja ovat esimerkiksi ”no”, ”semmosta”, ”että”, ”sit”, ”tämmöinen”. Olen merkinnyt haastattelu-esimerkkiin (...), jos olen myös lyhentänyt tekstiä useammalla sanalla.

5.1 Projektityön luonne

Projekti määritellään perinteisesti tavoitteiden, resurssien ja ajan avulla (esim. Ruuska 2007, 19). Oletuksena on yleensä se, että projekti onnistuu, kun pysytään suunnitellussa aikataulussa, budjetissa ja tavoitteissa. Virtasen (2009, 16–17) mukaan käytännössä projektityö on monipuolisempaa ja monimutkaisempaa sekä osittain myös ristiriitaista ja katkonaista. Suuri merkitys projektin onnistumisessa on myös projektin johtamistyöllä ja epävarmuuden sietämisellä. Rationaalinen suunniteluajatteluun ei takaa myönteistä projektitulosta, koska kehittämissuunnitelman tarveperusta saattaa olla häilyvä ja se vaatii luovuutta. Projekti täytyy suunnitella, mutta tavoitteiden epätarkkuus saattaa olla luovuuden ja innovaatioiden edellytys. (Em.)

Projektityöntekijän työnkuva

Kuten jo tutkimuskohteen esittelyssä tuli ilmi, hyvinvointipalvelujen kehittämissuunnitelmat ovat hyvin erilaisia riippuen kehittämisen kohteesta ja aiheesta. Keskeistä kaikissa projekteissa on kuitenkin toiminnan tai palvelujen kehittäminen ja työn luonne. Haastattelemani projektityöntekijät työskentelevät erilaisissa kehittämissuunnitelmissa, joten myös työnkuvat ja päivittäiset työtehtävät vaihtelevat. Projektityöntekijöiden työnkuva on yleisesti hyvin monipuolinen eikä niin sanottua tavallista tai samanlaista päivää heidän mielestään ole. Työnkuvaan kuuluu erilaisia toimistotöitä, kuten sähköpostin lukemista ja niihin vastaamista, raporttien ja muiden kirjallisten töiden laatimista, projektin markkinointia ja tiedottamista sekä projektin hallinnointia, kuten laskujen tarkastamista ja kokouksia. Myös sosiaalinen media, kuten Facebook-sivujen päivittäminen, kuuluu osan työnkuvaan. Työhön liittyy keskeisesti myös oman työn suunnittelua, erilaisten esitysten tai koulutusten järjestämistä ja niiden suunnittelua. Kaikkien haastateltavien työhön sisältyy myös verkostoyhteistyötä ja ihmisten tapaamista. Osa projektityöntekijöistä tekee myös asiakastyötä, esimerkiksi asiakkaiden ohjausta tai neuvontaa.

Työntekijöistä osa työskentelee työparin kanssa tai tiimissä, mutta suurin osa pääasiassa yksin. Projektit ovat sen verran pieniä, että ne koostuvat yhdestä tai kahdesta palkatusta työntekijästä, yhdessä projektissa on kolme ja toisessa neljä palkattua työntekijää. Haastateltavien mukaan töitä tehdään

pääsääntöisesti yksin, mutta esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen avulla ollaan yhteydessä koko ajan erilaisiin projektin ympärille muodostuneisiin tiimeihin, yhteistyökumppaneihin ja -verkostoihin.

”Käytännössä mä istun enemmän yksin kuin jonkun kanssa, mutta tämä on jatkuvaa vuorovaikutusta.” (haastattelu 3)

Projektityöntekijöiden työnkuva määrittyy pitkälti myös projektin elinkaaren mukaan (Virtanen 2000, 73). Projekti jakautuu erilaisiin vaiheisiin, jotka voivat ominaisuuksiltaan ja työskentelyta-voiltaan poiketa toisistaan. Kullakin vaiheella on myös omat ongelmansa ja toimintamallinsa. (Ruuska 2007, 22.) Työtä suunnitellaan sen mukaan, missä vaiheessa projekti on. Esimerkiksi projektin alussa on tärkeää verkostoitua yhteistyökumppaneiden kanssa, kun taas projektin loppuvaiheessa kirjalliset työt painottuvat, kun tehdään loppuraporttia. Vaiheet eivät kuitenkaan yksiselitteisesti seuraan toinen toistaan, vaan ne voivat myös olla päällekkäisiä, ja päättyneeseen työvaiheeseen voidaan esimerkiksi joutua palaamaan seuraavan vaiheen ollessa jo käynnissä (Ruuska 2007, 23; Virtanen 2000, 73).

Asiantuntijuus projektityön valossa

Asiantuntijalla täytyy olla monenlaista osaamista. Yhä enemmän työtä tehdään myös erilaisissa verkostoissa ja ryhmissä. (Launis 1997, 124–125; Eteläpelto & Tynjälä 1999, 9–11.) Kirjallisuuden perusteella (Paasivaara ym. 2011, 45–47) projektityössä vaaditaan yksinkertaisten kolmenlaista osaamisen perusvaatimusta. Ensinnäkin projektiryhmän on hallittava projektijohtamiseen, -suunnitteluun ja -hallintaan liittyvät kysymykset. Toiseksi projektityössä on oltava menestyksellään tiimityön taitoja ja ylipäättään sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvää perusosaamista. Ja kolmanneksi täytyy olla projektin varsinaiseen toimintaan ja kohteeseen liittyvää sisältöosaamista. Paasivaara ja kumppanit (2011) muistuttavat, että sisältöosaamista ei saa korostaa muiden osaamisvaatimusten kustannuksella, koska projektityö on projektissa tehtävää työtä, minkä vuoksi projektityön menetelmiä ja projektijohtamisen käytäntöjä ei saa unohtaa. (Em, 45–47.)

Kysyin haastateltavilta siitä, millaisia ominaisuuksia tai taitoja projektityössä tarvitsee. Tietotyön vaatimat taidot ja ominaisuudet painottuvat vastauksissa, koska myös projektityössä korostuvat luovuus, ongelmanratkaisukyky, valmius oppia uusia asioita ja kognitiiviset prosessit, jotta osaa muuntaa tietoa ajasta ja paikasta riippumatta (Pyöriä 2001a, 26–31). Lisäksi projektityöntekijät tarvitse-

vat työssään hyviä viestintätaitoja, koska projektista täytyy tiedottaa ja raportoida säännöllisesti. Myös tietotekniset taidot ja taloushallinnon osaaminen ovat käytännön työn kannalta tarpeellisia. Haastatteluissa tulee esille myös ajankäytön hallinta ja oman työn suunnittelu, joiden hallitseminen painottuu itsenäisessä työssä (Pyöriä 2001b, 110–112).

Yhdeksi keskeisemmäksi projektin onnistumisen kannalta merkittäväksi taidoksi nousevat tutkimuskirjallisuudessa sosiaaliset taidot (Ruuska 2007, 13). Projektityöntekijä tarvitsee hyviä yhteistyö- ja verkostoitumisen taitoja, koska yleensä kehittämisprojekti ulottuu laajalle alueelle ja mukana on erilaisia yhteistyökumppaneita. Työntekijän täytyy osata kuunnella ihmisiä ja toisaalta myös olla esillä, että saisi projektin asioita vietyä eteenpäin. Pitää pystyä myös motivoimaan ja innostamaan ihmisiä mukaan kehittämistyöhön.

”Täytyy tykätä ihmisistä ja olla ulospäin suuntautunut, ja olla kyky kuunnella ihmisiä, mutta myös kyky viedä niitä asioita eteenpäin.” (haastattelu 5)

Työssä on eduksi se, jos projektityökokemusta on jo entuudestaan. Projektityöntekijällä tulisi olla myös käsitys siitä, mikä on projektin rooli ja tehtävä, ja miten se suhteutuu kaupungin palveluihin. Tässä auttaa myös kokemus kaupungin palvelurakenteista. Kehittämisprojektit myös kohdistuvat tietyille alalle, ja substanssiosaaminen kehitettävästä alasta tai aiheesta koetaan tarpeelliseksi (vrt. Paasivaara ym. 2011, 45–47).

Kehittämistyössä tärkeää on myös innovatiivisuus, kyky ajatella asioita eri tavalla ja *”pitää tuntosarvet ylhäällä”*, kuten yksi haastateltavista luonnehtii. Projektityöntekijältä vaaditaan epävarmuuden sietokykyä (Filander 1997, 141; Virtanen 2009, 16–17), koska kehittämistyössä ei voi tarkalleen tietää, millaisia tuloksia projekti lopulta tuo.

”Sä aloitat aika tyhjästä, sitten alat verkostoitumaan ja sitten sä elät sellaisessa epävarmuudessa, että se epävarmuuden sietokyky täytyy olla.” (haastattelu 5)

Toimintaa pitäisi muistaa kehittää niin, että projektin luomat uudet tavat tai käytännöt voisivat jäädä toimintaan pysyvästi, vaikka itse projekti loppuu. Toisessa haastattelussa esimerkkinä tulee se, että oman työn reflektointi on tärkeää. Erityisesti asiakastyössä saattaa olla rankkojakin juttuja, jolloin on olennaista, että pystyy käsittelemään asioita ammattimaisesti. Oman työn reflektoinnin avulla voi myös kehittää omaa työtään.

Projektityön palkitsevuus ja haastavuus

Haastateltavat pitävät kehittämistyötä itsessään palkitsevana, koska työ on juuri sellaista työtä, mitä he haluavat tehdä. Palkitsevaa on se, että kehittämistyössä on lupa kokeilla erilaisia asioita ja kehittää toimintaa.

”Se, että teen sitä mitä olen aina halunnut ja että pystyn keksimään ja mä voin kokeilla eri malleja, erilaisia strategioita, että mä saisin hyvän ja pysyvän mallin, hyvän käytännön...” (haastattelu 7)

Projektilla täytyy olla tavoite, johon kehittämisellä pyritään. Tavoitteet voivat olla varsinkin alussa suuria ja vaikeita saavuttaa. Sen vuoksi onkin tärkeää pilkkoa työtä osiin, koska tavoitteisiin päästään osa kerrallaan. Näitä voisi kutsua esimerkiksi osatavoitteiksi. Haastateltava mainitsee palkitsevana juuri sen, että kun saa yhden osan tehtyä, pääsee lähemmäksi tavoitetta. On tunne siitä, että on saanut jotain aikaiseksi.

”Projektityö on sellaista, että tavoitteet ovat huimat ja pitää pystyä pilkkomaan osiin ja kun niitä aina saa tehtyä, tuntee että jotain saa aikaiseksi.” (haastattelu 10)

Organisaatioiden uudistuksessa ja palvelujen kehittämisessä luova ajattelu ja innovatiivisuus ovat avainasemassa. Luova ajattelu voi ilmetä monin tavoin, esimerkiksi toimintatapojen kehittämisessä palvelutuotannossa tai asiakaspalvelussa tai jopa pelkästään toisin tekemisen ja erilaisuuden sallimisesta. (Paasivaara ym. 2011, 32.) Olennaista projektin onnistumiselle ei ole se, miten tietty ongelma ratkaistaan, vaan annetun tavoitteen saavuttaminen. Uusien toimintatapojen ja ajatusten luominen ei voi olla tarkasti ohjattu prosessi. Riittävän suuri autonomia on kiistaton ennakkoehto luovuutta kanavoivalle ja uutta synnyttävälle ilmapiirille. (Pyöriä 2001c, 181–182.) Projekti on perustettu jonkun rajatun aiheen tai alueen kehittämistä varten. Haastateltavan mukaan projektissa voi pysähtyä miettimään asioita ja myös mahdollisuus kokeilla erilaisia asioita enemmän kuin niin sanotussa perustyössä.

”Projektissa voi pysähtyä miettimään, mahdollisuus irrottautua laajemmalle ja kokeilla erilaisia asioita. Luovuus, on sidoksissa työyhteisöön ja niihin periaatteisiin, mutta pystyy miettimään enemmän eri näkökulmasta ja laajemmin asioita. Pystyy myös syventymään tiettyihin asioihin enemmän.” (haastattelu 8)

Projektityössä pystyy paljon itse suunnitelmaan omien työtehtäviensä sisältöä ja tekemään työtä itsenäisesti, mikä koetaan palkitsevaksi. Autonomia työssä on tutkimusten mukaan (Blom 2001, 126)

tärkeimpiä tietotyön liittyviä positiivisia ominaisuuksia, ja se myös mahdollistaa ja toisaalta myös vaatii, uuden oppimisen ja luovan työn. Myös Hakasen mukaan (2011, 52) yksi työn voimavaratekijöistä on työtehtävien monipuolisuus ja kehitettävyyks. Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävät työ mahdollistavat työntekijän taitojen ja kokemusten monipuolisen hyödyntämisen työssä. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää uskoa omaan pystyvyyteen ja se lisää edelleen työn imua. Autonomiaan liittyy myös haasteita, kuten kuormittavuuden uhka (Blom 2001, 123), koska työmäärästä ollaan pääasiassa itse vastuussa.

”Ainakin omasta näkökulmasta tykkään siitä vaihtelevuudesta, eikä oo niin ylhäältä määrättyä, että pystyy itse suunnittelemaan, kokeilemaan eri juttuja. Ehkä se on sitten myös kuormittavampaa, kun ei oo ylhäältä määrättyä, että miten se päivä menee, niin tietysti siinä on sitten oma vastuukin enemmän.” (haastattelu 2)

Kehittämistyöhön kuuluvat uusien asioiden ja tapojen kokeileminen, jolloin työhön pitäisi kuulua myös mahdollisuus epäonnistumiseen ja virheiden tekemiseen. Virheiden tekeminen kuuluu myös normaaliin oppimisprosessiin eikä ilman kokeiluja ja siihen kuuluvia erehdyksiä kehitetä toimivia ratkaisuja. Riskitöntä on rutiinien toistaminen, mikä taas ei ole projektitoiminnan tarkoitus. (Virtanen 2000, 19; Silfverberg 2007, 16.) Epäonnistunut tai onnistunut kokeilu voi tuottaa iloa työssä. Parhaimmillaan epäonnistumisesta voi oppia ja sitä kautta saada työhön uutta näkökulmaa.

”Uuden kehittäminen tai jonkun vanhan asian hyväksi toteaminen tai sitten jonkun kokeilun huonoksi toteaminen. Se tuottaa mielihyvää, että tässä työssä voi kokeilla asioita, voi kyseenalaistaa asioita ja epäonnistunut tai onnistunut kokeilu, ne ovat tarpeellisia molemmat. Epäonnistunutkin tuo sitä hyvää kuitenkin.” (haastattelu 1)

Kirjallisuudessa (esim. Paasivaara ym. 2011) onnistunut projekti määritellään siten, että se käyttää tehokkaasti voimavaroja ja saavuttaa asetetun tavoitteen määräajassa. Lisäksi onnistumiseksi voidaan luokitella myös projektin tuottama poikkihallinnollinen yhteistyö, koska se kokoaa eri alojen asiantuntijoita yhteen ja luo uusia toimintakäytäntöjä esimerkiksi eri palvelusektoreiden ja -organisaatioiden kesken. Yhteistyöllä tavoitellaan tehokkuutta, joustavuutta ja kykyä huomioida asiakkaiden tarpeet entistä paremmin. Käytännössä tämä voi näkyä toimivana uudenaikaisena palvelujen organisointina, jossa asiakas on keskipisteessä ja perinteisiä sektorirajoja ylitetään. (Em, 30.) Myös tämä tulee esille haastattelussa palkitsevana asiana työssä. Palvelurakenteiden jäykät ”raja-aidat” voivat madaltua, jos kehittämisprojekti linkittyy eri palveluiden alueille.

Haastatteluesimerkissä kiteytyy projektityön haastavuus ja toisaalta myös palkitsevuus. Projektin alussa täytyy lähteä kehittämään melkein pä tyhjästä ja sietää epävarmuutta, koska projektin tuloksia tai ratkaisua ei voi tietää etukäteen. Palkitsevana kuitenkin nähdään se, että uuden luominen on mielenkiintoista ja se, että jonkinlainen ratkaisu löytyy aina. Myös ihmisten kanssa oleminen ja ihmisten innostuminen projektista voi tuoda hyviä ideoita projektin edistymisen kannalta.

”Sitä, että emmä tiedä yhtään mitä tästä tulee, mulla on joku visio ja usko siihen, että ratkaisu löytyy ja se ratkaisu löytyy siinä matkan varrelta, mutta se on hanketyössä palkitsevinta, että aina se löytyy. Se löytyy se ratkaisu. Uuden luominen on hirveän mielenkiintoista ja ihmisten kanssa tekemisissä oleminen. Se on palkitsevaa, kun saadaan ihmiset innostumaan, niin sieltä nousee vaikka mitä” (haastattelu 5)

Kirjallisuudessa (Silfverberg 2007) tämä näkökulma tulee esille projektin onnistumisen yhtenä kriteerinä. Tulosten vaikuttavuus ja kestävyys eivät riipu projektin toteuttamisen tehokkuudesta, vaan siitä, ottavatko projektin kohderyhmä käyttöönsä projektissa luodut toimintatavat. Jos projektin tavoitteet ja sisältö eivät ole kohderyhmän tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaisia, voi projekti jäädä pelkäksi puuhasteluksi, josta ei seuraa todellisia muutoksia ja kehitysvaikutuksia. Olennaista on siis ottaa lähtökohdaksi projektin sidosryhmien subjektiiviset tarpeet ja prioriteetit, mutta toisaalta myös asiantuntijoiden tarjoamat erilaiset ratkaisumallit. Ratkaisut saadaan näin luotua kyseiseen tilanteeseen sopivaksi, jolloin osallistuva prosessi auttaa eri osapuolia sitoutumaan projektiin. (Em, 25–26.)

Projektityön luonteeseen liittyy kuitenkin monia haasteita. Projektilla on määritelty aika, jonka rajoissa tavoitteet on saavutettava. Yksin projektissa työskentelevä mainitsee, että koska koko projekti on omalla vastuulla, se voi aiheuttaa kiirettä ja stressiä, ja työtä voi joutua viemään myös kotiin.

”Projektissa meillä on rajoitettu aika, rajoitetut tavoitteet, jotka pitää toteuttaa kahden vuoden aikana. Ja se tuo kiirettä, stressiä, joskus voi joutua kantamaan työtä kotiin, koska koko asia on sun vastuulla.” (haastattelu 7)

Toisessa haastattelussa esille tulee se, että projekti voi olla innostava, ja haasteena voi olla työtehtävien rajaus. Omat työtehtävät täytyy itse rajata, ja jos sitä ei osaa tehdä, se voi olla kuormittavaa.

”Töitähän on niin paljon, kun vaan ikinä jaksaisi tehdä. Hankkeessahan on aina se vaara, että jos ne on innostavia, työaika ei riitä millään, että sitten pitää vaan itse vetää se raja. Mä oon aika huono vetämään sitä rajaa, mutta siinä pitää vaan katsoa peiliin.” (haastattelu 3)

Projektin alussa haasteita voi aiheuttaa se, miten saa projektille yhteistyökumppaneita, ja kuinka saadetaan heidät sitoutumaan ja arvostamaan projektin työtä. Kehittämistyötä on vaikeaa tehdä yksin, joten haasteeksi voi muodostua myös se, että saako työlleen tukea.

”Kehittämistyö kohtaa aina sen, että onko siihen aikaa, onko se hyödyllistä, ainahan hankkeen täytyy osoittaa olevansa hyödyllinen, se on aika haastavaa.” (haastattelu 10)

”että jos sun kanssa ei kukaan ala, se on aina arvoitus. Miten yhteistyökumppanit sitoutuvat ja saako tukea. Saako tukea, koska hanketyöntekijänä voit tehdä sen oman osuutensa, mutta jos ei oteta tosissaan eikä sun työtä arvosteta, niin ei se elä.” (haastattelu 5)

Kirjallisuudessa (Rantala & Sulkunen 2006, 70; Silfverberg 2007, 23, 30) kehittämissuunnitelman haasteeksi nähdään se, että saadaanko projektissa kehitetyt toimintamallit siirrettyksi osaksi perustoimintaa. Projektin tulisi tehdä itsensä tarpeettomaksi eli toiminta ei saisi jäädä riippuvaiseksi projektista ja sen rahoituksesta. Tämä havainto tulee esille useammassa haastattelussa pohdintana siitä, mitä sitten, kun projekti loppuu. Haasteena on juuri se, että saisi varmistettua toiminnan jatkon, vaikka projektityöntekijän työsuhte loppuu ja projekti päättyy. Tähän liittyy keskeisesti myös se, että kuinka saa ihmiset itse muuttumaan ja ajattelemaan ja kehittämään toimintaansa.

”... haaste on saada ihmiset ajattelemaan itse ja muuttamaan. Hankkeet jäävät torsoiksi, jos ne loppuvat aina sen jälkeen kun hanketyöntekijä lopettaa. Että saisi sydämiin varmistettua sen jatkon.” (haastattelu 3)

Haasteeksi koetaan ”puun ja kuoren välissä oleminen”. Haastateltava tarkoittaa sanonnalla sitä, että projektissa täytyy tasapainotella esimiesten välillä, pitää huomioida kunnan tavoitteet ja lisäksi pitäisi muistaa myös rahoittajan tavoitteet, säännöt ja ohjeet.

”Joskus tulee semmonen olo, se on ehkä hankemaailmaa, että mulla on viisi esimiestä, joiden välissä pitää pompotella. Että se on haastavaa, kun on rahoittaja, lähiesimies, oikea esimies ja sit mä koen lasten ja nuorten palveluitten esimies, että yrität tasapainotella niiden välillä. Yrität ymmärtää kunnan näkökannan, mutta paineita tulee myös rahoittajalta (...) projektityöntekijänä on haastavaa, koska myös rahoittajalta tulee tietyt selkeät ohjeet ja säännöt, miten sun täytyy tehdä.” (haastattelu 8)

Haastatteluiden perusteella projektityö on omanlaisensa työn muoto, jossa korostuu kehittämisen näkökulma, oman työn suunnitteluautonomia ja sosiaaliset taidot. Projektityö antaa mahdollisuuden joustavampaan työn suunnitteluun ja ajankäyttöön, mutta haasteena on työn aikatauluttaminen ja oman vastuun korostuminen esimerkiksi työmäärässä. Työssä palkitsevana nähdään itse kehittämisen

työ ja se, että saa tehdä mielekästä työtä. Lisäksi mainitaan tulosten aikaansaaminen ja se, että projektin toiminta tuottaa iloa kohderyhmälleen. Projektityön haasteet liittyvät työn luonteeseen: työn rajaukseen, aikatauluttamiseen ja siihen, mitä sitten tapahtuu, kun projekti loppuu. Projektin palkitsevuus ja haastavuus voidaan rinnastaa myös työn vaatimuksiin ja toisaalta myös voimavaroihin. Työhyvinvointia lisäävät ja edistävät juuri työn voimavarat. Olennaista työhyvinvoinnin näkökulmasta on se, että ovatko työn hallinta ja vaatimukset tasapainossa (esim. Karasek 1979; Hakanen 2005). Seuraavaksi tarkastelen projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä: työn vaatimuksia ja työn voimavaroja.

5.2 Työhyvinvointia määrittävät tekijät

Kuten teoreettisten käsitteiden määrittelyn yhteydessä kävi ilmi, työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jota on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Työhyvinvointi voidaan määritellä eri konteksteissa eri tavalla. Työhyvinvoinnin käsite on keskeinen osa tutkimustani, joten halusin saada projektityöntekijöiltä vastauksia siitä, miten he ymmärtävät työhyvinvoinnin käsitteen, ja mitä työhyvinvointi heidän mielestään sisältää. Myös haastatteluissa työhyvinvointi määritellään subjektiivisesti ja yksilöllisesti. Yhteistä haastatteluissa esille tuleville määritelmille on kuitenkin se, että suurin osa haastateltavista mainitsee työhyvinvoinnin tarkoittavan yksinkertaisesti sitä, että on mielekästä tulla aamulla töihin ja pitää työstään, jota tekee. Alla olevassa esimerkissä haastateltava näkee työhyvinvoinnin keskeisenä asiana intohimon tehdä kehittämistyötä.

”Siitä se lähtee, että niin kauan kun sulla on intohimo, niin se on mun työhyvinvoinnin ykkösasia. Intohimoa tehdä, keksiä, kokeilla, epäonnistua. Sitten kun se sammuu, mä totean, että oon väärässä paikassa tekemässä töitä, se ei oo kenenkään etu, että mä pysyn siellä ja multa puuttuu se halu.” (haastattelu 4)

Yksi työhyvinvoinnin lähtökohdista on myös se, että jaksaa töissä psyykkisesti ja fyysisesti. Töissä on hyvä olla ja työn teosta voi nauttia. Työ on sellaista, jota kykenee tekemään omien tietojen ja taitojen mukaisesti. Lisäksi, kun työ jo itsessään tuottaa mielihyvää, on helpompaa viedä asioita eteenpäin ja tuottaa oman työpanoksensa asioiden eteen.

”Että jaksat psyykkisesti ja fyysisesti. Ja sulla on hyvä olla, että sä tykkäät ja voit nauttia työn teosta, olla iloinen. Teet työtä, koska haluat ja teet sillä tavalla työtä, kuin pystyt ja osaat.” (haastattelu 7)

Haastattelevat mainitsevat työhyvinvoinnin osatekijöitä, jotka määrittelevät yksilön hyvinvointia. Joissakin haastatteluissa tulee esille myös työhyvinvoinnin sosiaalinen ulottuvuus, esimerkiksi työyhteisön ja johtamisen merkitys (Mamia 2009, 27–28). Työhyvinvointi ei siis ole yksiselitteinen asia, vaan se koostuu sekä työntekijän omasta asenteesta ja hyvinvoinnista sekä hyvästä johtamisesta ja hyvistä työyhteisötaidoista. Silloin kuin nämä asiat ovat kunnossa, tarpeet muihin asioihin ovat pienemmät.

”Kokonaisuus siinä on puolet työntekijästä ja puolet yhteisöstä. Työhyvinvointi on hyvää johtajuutta, hyviä alustaitoja. Työhyvinvointi lähtee siitä, että kunnioittaa työkaivereita ja pystyy tuottamaan oman innostumisen työpanoksen ja vie sitä asiaa eteenpäin. (...) Ja se että on tilat, missä työskennellä, ovat välineet ajanmukaiset ja asianmukaiset, on tuki ja kannustus, ne ovat työhyvinvoinnin sisällöllisiä asioita, jotka menee työhyvinvoinnin käsitteen alle.” (haastattelu 4)

Kysyin haastateltavilta kolme merkittävintä tekijää työssä viihtymisen tai työssä jaksamisen kannalta. Vastauksissa toistuu samoja asioita, joita myös työolotutkimuksen (esim. Lehto & Sutela 2008, 191–195) tuloksissa palkansaajat ovat maininneet tärkeimmiksi työssä viihtymiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavien mukaan työn sisältö on tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja mielenkiintoista. Lisäksi työhyvinvointia edistää se, että työ on omien kykyjen ja taitojen mukaista, ja työn tekemiseen annetaan riittävästi vapautta. Tämän ohella työyhteisö, hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaaverit koetaan tärkeiksi. Olennaista on myös, että arvostaa työkaivereita ja auttaa toisia. Työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä mainitaan joustava työ, joka tarkoittaa, että saa itse suunnitella työaikansa, ja hyvä johtaminen, joka mahdollistaa luottamuksen ja tilan tehdä töitä. Myös ohjaus- ja esimiesrakenteiden tulee olla selkeitä, että työntekijä tietää oman paikkansa suhteessa näihin. Haastateltavien mielestä työssä jaksamista edistää myös tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan ja saa tarvittaessa apua ja tukea työhönsä.

Työn organisointi

Työn organisointi on yksi asia, joka vaikuttaa keskeisesti projektityöntekijöiden arjessa. Käsittelen tämän teeman alla työn organisoinnin tapoja, kuten työmäärää ja joustavia työjärjestelyjä sekä määräaikaiseen työsuhteeseen liittyviä kokemuksia.

Projektin konteksti voidaan nähdä työn vaatimustekijänä, koska se vaikuttaa hyvin paljon työntekijöiden arkeen: projektilla on oma aikataulunsa, jossa täytyy pysyä. Siksi myös työmäärä vaihtelee riippuen siitä, missä vaiheessa projekti on. Sen sijaan hyvänä asiana haastatteluissa mainitaan työ-

määrän hallinta, koska saa itse vaikuttaa siihen, mihin asioihin lähtee mukaan. Toisaalta esille tulee myös se, että jos ei ole tarpeeksi töitä, niitä pystyy helposti hankkimaan ja sitten töitä voi olla jo liikaa. Haastateltava on tiedostanut oman työmääränsä, ja hän korostaa omaa vastuutaan työtehtävien rajauksessa.

”Tässä hankkeessa on ollut aika yksin, itse on kalenterinsa täyttänyt. Mä oon aina ylityöllistänyt itseni, mä oon keksinyt niitä tekemisiä. Että mulla on aina vähän liikaa. Mutta pitää oppia rajaamaan (...) koska imua on joka puolelta. Töitä on tullut hirveesti ja minä tykkään tehdä töitä, (...) se ei oo rasite, mutta se että kahdessa vuodessa ei paljon kerkiä.” (haastattelu 5)

Liiallisista töistä ei saa syyttää esimiestä, vaan ”projekti täytyy rajata annettujen resurssien mukaan ja sillä on selvittävä, oli kyse sitten raha- tai aikaresursseista tai esimerkiksi laite- tai tilaresursseista, niin se on suunniteltava siitä lähtökohdasta” (haastattelu 3). Ratkaisuksi ehdotetaan juuri oman työn suunnittelua ja työtehtävien rajaamista. Töitä täytyy myös säännöllisesti tarkistaa ja miettiä, miten työtä voisi kehittää.

Projektiin kuuluu tiettyjä vaiheita, jotka voivat vaatia intensiivisempää työpanosta, mutta vastapainona voi olla myös hiljaisempia aikoja, jolloin on mahdollisuus pitää vapaapäivinä tehtyjä ylityötunteja. Kun työn teon aika ja paikka hämärtyvät ja työ on autonomista, yksilön vastuu oman työnsä rajoista kasvaa. Työntekijän on aikaisempaa itsenäisemmin ratkaistava, mitä tekee ja mitä ei tee sekä milloin ja missä työskentelee. Samalla hänen on luotava kriteerejä valintojensa perusteiksi. Työntekijä tarvitsee kiinnekohtia, joiden perusteella suunnistaa ja määrittellä tehtäviään, eivätkä nämä kriteerit ja kiinnekohdat rajaudu työpaikan seinien sisälle. Sen sijaan kiinnekohtia voi löytyä työtehtävien, työnsisältöjen ja kohteiden merkityksellisyydestä. (Järvensivu & Piirainen 2012, 85.) Esimerkissä tämä näkyy positiivisessa valossa.

”Tässä on hirveän vaihtelevasti tätä työtä, (...) josta mä tykkään. Silloin kun on palo päällä, joku (...) prosessin kokonaisuus, joka pitäisi katsoa alusta loppuun saakka, niin saatan tehdä todellakin lainausmerkeissä ihan yötä päivää sitä duunia ja prosessia, ihan hengen voimalla sanotaanko näin, sillä mielenkiinnolla.” (haastattelu 6)

Joustavat työjärjestelyt liittyvät projektityöntekijöillä joustavaan tai liukuvaan työaikaan ja etätöiden tekemiseen. Joustavien työjärjestelyiden merkitys työhyvinvointiin koetaan suureksi. Joustavuus liittyy myös vapauteen, joka korostuu kehittämistyössä.

Osa työntekijöistä käyttää kellokorttia ja heillä on liukuva työaika, joka tarkoittaa työssä noin kahden tunnin tulo- ja lähtöaikojen liukumaa. Tehdyt työtunnit kertovat saldona kellokortille ja niitä voi esimerkiksi pitää vapaapäivinä pois. Osalla projektityöntekijöistä taas on joustava työaika ilman kellokorttia. Kellokorttiin suhtaudutaan sekä myönteisesti että kielteisesti. Haastateltava kertoo, että kun tekee pidempiä päiviä, kellokortille kertyneitä tunteja voi pitää hyvällä omalla tunnolla vapaapäivinä pois. Toisaalta kaikilla työntekijöillä ei ole kellokorttia, ja toinen haastateltava mainitseekin, että hänen mielestään aamu- ja iltapäivän muutaman tunnin liukuma ei ole joustavaa työaikaa nähytkään. Hänen olisi hankala sopeutua kellokorttiin, koska on koko työuransa ajan itse määritellyt työaikansa. Pidemmät ja lyhyemmät päivät onnistuvat helpommin, kun ei ole kellokorttisysteemiä. Myös haastatteluesimerkissä tulee esille se, että jos on ollut itsenäinen työ kauan, kellokortin käyttämisen voi nähdä joustamattomuutena.

”Minusta on jopa hieman loukkaavaa että mulla on kellokortti, (...) mä oon ollu itsenäisessä asemassa niin kauan että tuntuu omituiselta olla, että joku vahtii mua. (...) minusta on outoa tällainen joustamattomuus.” (haastattelu 3)

Osalla projektityöntekijöistä on mahdollisuus etätöön tekemiseen. He, joilla etätöön tekemiseen on lupa, käyttävät mahdollisuutta työskennellä kotona silloin, jos työt vaativat erityistä keskittymistä, kuten kirjoittaminen. Etätöitä ei kuitenkaan tehdä kuin keskimäärin pari päivää kuukaudessa ja riippuen siitä, missä vaiheessa projektin on. Etenkin projektin raportointivaiheessa etätöön tekeminen koetaan hyväksi vaihtoehdoksi. Etätö nähdään hyvänä mahdollisuutena, koska kotona voi keskittyä eikä tule turhia keskeytyksiä, jolloin työtä voi tehdä tehokkaammin (vrt. Uhmavaara 2005, 1). Laajaa etätöön tekemistä ei kuitenkaan kannateta, koska työyhteisön merkitys nähdään oman hyvinvoinnin kannalta tärkeäksi.

Kaikilla projektityöntekijöillä ei ole lupaa tehdä etätöitä. Osa on toivonut etätömahdollisuutta, mutta se ei ole mennyt ”byrokratiassa” eteenpäin. Haastateltava näkee etätöön tekemisen luottamuksena työntekijää kohtaan. Uhmavaara ja kumppanit (2005, 2–3) esittävät, että joustavien työjärjestelyiden käyttöönoton esteeksi saattaa muodostua juuri rakenteet. Heidän mielestään johtamiskulttuurissa pitäisi tehdä muutos välittömän kontrollin sijasta työn tulosten arvioimiseen ja että kulttuuri perustuisi keskinäiseen luottamukseen.

”...on käyty pitkään keskustelua siitä, että voiko tehdä etätöitä, josta ei vain ole tullut päätöstä, joka on musta järjetöntä. Mä olisin kiinnostunut tekemään esimerkiksi yhden päivän kahdessa viikossa. (...) se miten mä täällä työaikani käytän, olen enimmäkseen omassa huoneessani, hanketyö pitää perustua luottamukseen, ja jos ei tule tuloksia niin se tarkoittaa ettei ole tehty tarpeeksi töitä. Mutta meidän hanke on kaikkien mittareitten mukaan mennyt erittäin hyvin ja me ollaan saatu eri tasoilta, kaupungistakin hyvää palautetta.” (haastattelu 3)

Haastateltavan mukaan on nöyryyttävää, kun itsenäistä ja vaativaa kehittämistyötä tekevä täytyy määrittää, milloin saa tehdä etätöitä. Hänen mukaansa itsenäiseen ja vaativaan kehittämistyöhön ei sovi se, että joku muu määrittää sen, koska voi työskennellä etänä.

Etätöimahdollisuutta toivotaan etenkin silloin, kun on paljon kirjoittamista ja keskittymistä vaativaa työtä. Haastattelussa tulee esille myös, että jaksamisen kannalta olisi hyvä, jos työmatkan voisi hyödyntää ainakin osittain työn tekemiseen tai voisi esimerkiksi kerran viikossa pitää etätöypäivän. Haastatteleva painottaa, että työn tekeminen on tehokkaampaa, kun ei ole väsynyt. Organisaation kannalta hyödyllistä joustavuuden lisäämisessä on juuri se, että tehokkuus voi lisääntyä työssä (Uhmavaara ym. 2005, 1; Julkunen 2008, 107).

Projektin loppuvaiheessa on paljon kirjoittamistyötä eikä haastateltava ole pystynyt keskittymään toimistossa, koska ympärillä on ollut hälyä. Etätöimahdollisuutta hänellä ei ole ollut, mutta silti hän on päätenyt tekemään töitä kotona vapaaehtoisesti.

”Sittenhän se on mennyt niin, että kun sitä etätöitä ei ole saanut tehdä, olen tehnyt sitten illalla kotona. Heti, kun on hälyä, niin en pysty keskittymään. Etätö olisi ollut hyvä.” (haastattelu 5)

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Työ ei ole muusta elämästä irrallinen saareke, vaan työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan tasapaino on olennaista yksilön hyvinvoinnille (Pyöriä 2012, 11). Työn ja vapaa-ajan suhteen ristiriidat kuitenkin nähtiin jo esimerkiksi Blomin ym. (2001, 136) tutkimuksessa uusina haasteina tietotyöläisille. Työn autonomian eri puolet, suunnittelu- ja aika-autonomia, ovat kasvaneet, mutta samanaikaisesti töitä on liikaa, vastuu on lisääntynyt ja paineet saattaa työ nopeasti loppuun kasautuvat. Rajat työn ja vapaa-ajan välillä saattavat hämärtyä. (Em.) Tutkimuskirjallisuudessa painotetaan, että työstä palautuminen ja irtautuminen vapaa-aikana ovat tärkeitä työstressin haitallisten seurauksien ehkäisemisen näkökulmasta (esim. Kinnunen & Feldt 2005, 35).

Kysyin perheen ja työn yhdistämisestä heiltä, joilla on pieniä lapsia. Haastateltavan mukaan joustava työaika helpottaa koko perheen arkea. Toisessa haastattelussa esille tulee se, että kun lapset sairastivat paljon, töitä sai tehdä joustavasti kotona. Työn joustavuus lisää perhe-elämän toimivuutta, mutta täytyy olla molemminpuolista joustoa. Esimerkiksi perhe joustaa silloin, kun joutuu olemaan töissä illalla. Kun työssä on hyvä olla, se vaikuttaa myös positiivisella tavalla vapaa-aikaan. Lisäksi, kun perhe tukee työtä, se auttaa työssä jaksamiseen.

”Kun on hyvä olla töissä, niin sitä on energisempi kotona. Koen olevani etuoikeutettu, koska mulla on hyvä olla töissä ja mä oon niin innostunut ja se kantaa myös sinne kotiin.” (haastattelu 4)

Työ ja vapaa-aika voivat sekoittua keskenään. Töitä saatetaan tehdä myös vapaa-ajalla, mikä on haastateltavien oma ja vapaaehtoinen valinta. Heitä töiden tekeminen vapaa-ajalla ei häirinnyt. Myös Pyöriä (2001d, 213) mainitsee sen, että kun tietotekniikka mahdollistaa työn tekemisen kotona, töiden jatkamista kotona ei pakosti edes kyseenalaisteta.

”Se on varmaan jokaisen oma päätös, mutta mä luulen, että mulla on mennyt sekaisin, mä en stressannu siitä mitenkään, vaikka mä mietin asioita viikonloppunakin, ja jos mulle tulee joku mieleen, niin kyllä mä kirjoitan siitä. Ehkä se helpottaa jotenkin mua, kyllä mä sitten osaan ihan irtikin olla, ei se ongelma oo, mutta se riippuu projektin vaiheesta.” (haastattelu 6)

Haastateltava perustelee töiden tekemistä vapaa-ajalla sillä, että se on hänen oma valintansa. Asioita halutaan saada eteenpäin, ja jos varsinainen työpäivä menee sellaiseen työhön, josta ei pidä, haastateltava haluaa tehdä myös sellaista työtä, joka tuottaa iloa.

”Se on mun oma valinta, (...) ei mua kukaan pakota, mutta tässä on just se että mä ajattelen, että mulla on vähän liikaa tai mä haluan tehdä vähän liikaa. Mä haluan asioista eteenpäin, mä oon niin kärsimätön siinä, ja tämä mun normaali työaika menee tällä hetkellä epäolennaisuuksiin, tämä maksatus-hakemus, pakkohan se on tehdä, mutta menee semmoiseen, josta mä en pidä. Mä haluan tehdä myös semmosta työtä, joka tuottaa mulle iloa ja siksi mä mielummin käytän vapaa-aikani siihen. Tämä on vähän mutkikasta.” (haastattelu 3)

Haastateltava tiedostaa, että työ vie aikaa myös vapaa-ajalla. Hänen mukaansa työpaikalla on vähän sellainen henki, että tehdään paljon töitä. Lisäksi lyhyellä varoitusaajalla saattaa tulla joitain tehtäviä, jotka pitää tehdä. Hän mainitsee myös sen, että pidemmällä tähtäimellä siitä voi tulla ongelmia, ja siksi johtajan pitäisi puuttua asiaan, että ihmiset osaavat rajata ajankäyttöään.

”Kyllähän se onnistuu, mutta henkilökohtaisesti työ on vähän kuin harrastus (...) oon huomannut että se on aivan liian iso osa elämää siellä vapaa-ajallakin. Siinä pitää petrata itse, että elämä ei voi olla vaan työtä (...) minusta täällä on vähän sellainen henki, että ihmiset tekevät paljon töitä ja se ei kyllä hyvään pääty. Sitäkin minun mielestä pitäisi (...) sitä ajankäyttöä, kuin rajaamistakin, tulla johtajalta sitä viestiä ei niin, että tänään sanotaan, että se pitää olla huomenna tehtynä. Se polttaa ihmiset loppuun, se sairastuttaa ihmiset. (...) Kyllä se varmaan vähän vie niin kuin mukanaankin, että mä oon saanut lisää bensaa siitä täällä, kun nyt miettii.” (haastattelu 5)

Haastateltavat ovat olleet vain vähän poissa töistä sairauden johdosta. Yleensä sairauspoissaolot ovat olleet joitakin yksittäisiä päiviä esimerkiksi flunssan vuoksi. Haastateltavista, joilla oli pieniä lapsia, ovat joutuneet joskus jäämään sairaan lapsen kanssa kotiin. Tällöin on voitu tehdä töitä kotoa käsin, koska työpaikalle on pystynyt olemaan yhteydessä esimerkiksi sähköpostin ja puhelimen avulla. Kysyin myös sitä, miten työt tulisivat hoidettua sairasloman aikana. Työt odottaisivat suurimmaksi osaksi töissä tai sitten töitä voisi jakaa työparin kanssa. Toisaalta haastateltavilla ei ollut kokemusta pidemmistä sairauslomista, että miten työt sitten hoituisivat.

Työsuhteen määräaikaisuus

Kuten jo aikaisemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, määräaikaisuus voidaan nähdä sekä negatiivisena että positiivisena asiana (esim. Lehto 2009, 156; Kinnunen ym. 2011, 111). Haastatteluissa määräaikaisen työsuhteen vaikutukset omaan työhyvinvointiin koetaan vaihtelevasti. Kahdella haastateltavista on virka muualla, joten heidän työhyvinvointiinsa se ei vaikuttanut, koska määräaikaisen työsuhteen jälkeen heillä on paikka, mihin voi palata.

Kokemuksia määräaikaisen työsuhteen merkityksestä omaan työhyvinvointiin voidaan analysoida psykologisen sopimuksen avulla (Alasoini 2006b, 24). Psykologisiin sopimuksiin voi sisältyä sekä transaktionaalisia että relationaalisia elementtejä. Transaktionaaliset elementit tarkoittavat työsuhteen kautta saatavia joko suoraan tai epäsuoraan taloudellisilla arvoilla mitattavissa olevia palkkioita, kuten palkka tai luontoisedut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys. Relationaaliset elementit ovat työsuhteen kautta saatavia muunlaisia palkkioita, jotka liittyvät työnantajan ja palkansaajien väliseen työsuhteeseen. Näistä esimerkkinä ovat luottamus, lojaalius, turvallisuus ja arvostus. Näihin elementteihin voi sisältyä myös vahvoja tunnelatauksia. (Em.)

Haastateltavien mukaan on ollut oma valinta hakea määräaikaista työtä. Osa oli irtisanoutunut vanhasta työstään, jotta pääsee kehittämistyöhön. Määräaikaisuus voidaan nähdä myös positiivisena asiana. Määräaikaisen työsuhteen voi valita, kun työkokemusta on kertynyt riittävästi. Määräaikai-

sessä työsuhteessa voi olla sellaista ”paloa”, jota ei haasteltavan mukaan vakituisessa työssä ole tai ainakin se voi ruveta hiipumaan. Hän ei voi kuvitella, että hakisi työtä ainoastaan vakinaisen työsuhteen vuoksi. Haastateltavan psykologisessa sopimuksessa korostuvat relationaaliset elementit (Alasoini 2006b, 24). Työhön liittyvät odotukset siis liittyvät ensisijaisesti työn sisältöön ja mielenkiintoisuuteen kuin työsuhteen varmuuteen ja turvallisuuteen.

”Sellaista paloa, ei tällaisissa perustöissä vakitöissä niin, se on aikansa, mutta sitten se rupeaa hiipumaan ja se on kurja paikka. Alkaa vähän tuntua tylsältä se homma, niin silloin voin tehdä tämmöstä, että mä voin aina kahden vuoden välein valita, heh heh, mistä mä haluan innostua. Mä en voisi kuvitella, että mä hakisin jotain virkaa tai paikkaa vain sen takia, että saisin vakityön. Vaikka se on kuinka riskiä ja muuta, mutta jos mun sydän ei oo siinä mukana ja ajattelisin että tämä on järkevää, niin ei tulisi mitään. Kyllä molempien pitää olla hommassa mukana. Mulla on jo oikeus valita tälle, kun on niin paljon työkokemusta.” (haastattelu 6)

Määräaikaisen työn riskit tiedostetaan, mutta asiaa perustellaan sillä, että työ on sitä, mitä haluaa tehdä. Vapaaehtoisesti määräaikaisten hyvinvointia voitaneen selittää hallinnan tunteella: koska valinta on oma, määräaikaisuutta ei pidetä kielteisenä (esim. Karasek 1979; Kinnunen ym. 2011, 111).

”Aikaisemmin olisi vaikuttanut enemmän, mutta kun mä yhden kerran oon lähtenyt vakituisesta työsuhteesta, ajatuksena tehdä jotain muuta, niin ei se mua enää vaivaa, vaikka tietenkäin täytyy rahaa jostakin tulla. Ei se mua sillain ahdistaa tällä hetkellä.” (haastattelu 10)

”Mä irtisanoin itseni vakituisesta työpaikasta lähteäkseni reiluksi kahdeksi vuodeksi projektiin, onhan se riski. Mä oon ajatellut sen näkökulman, jos mä saan tehdä sitä mistä mä oon innostunut, mihin mulla on intohimo, se kannattaa tehdä.” (haastattelu 4)

Haastateltava mainitsee, että tykkää määräaikaisista työsuhteista, koska on tunne siitä, että on vastuussa tietystä asiasta vain määrätyn ajan (vrt. Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 105). Tämä lisää myös hänen hyvinvointiaan.

”Tuntuu, että pystyy toteuttamaan itseään paremmin, saa juttunsa paremmin käyttöön, kun sä et jatkuvasti, illuusio siitä, sä et oo kenelläkään vastuussa tästä ikuisuuteen. Sä oot itsellesi vastuussa ja niille joilta oot saanu sen työn ja just sen aikaa ja se on sitten siinä. Se auttaa mun hyvinvointia, mä tykkään siitä.” (haastattelu 6)

Määräaikaisen työhön lähtemisen perusteluina esitetään myös, että pysyvää työtä on yhä harvemmin olemassa. Työelämä nähdään hektisenä, eikä nykyään ole enää loppuelämän työtä (vrt. Sennet

2002, 17–20). Henkilöstön vaihtuminen voidaan nähdä myös hyvänä asiana, koska ajatukset ja osaaminen leviää, jolloin se voi edesauttaa uudenlaista kehitystä ja ajattelua. Haastateltavat arvioivat, että määräaikaisen työsuhteen jälkeen löytyy uusia töitä. Työnhaussa tietenkin pitää asettaa itsensä samalle viivalle muiden hakijoiden kanssa ja markkinoida omaa osaamistaan (Julkunen 2008, 112–113).

”Mä itse ajattelen, että kyllä elämästä töitä löytyy, tekijät aina saavat töitä ihan varmasti. Tottakai siinä joutuu samalle viivalle ja joutuu markkinoimaan omaa osaamistaan, onhan se pelottavaa ja jännittävää.” (haastattelu 4)

Määräaikaisuuden negatiivisena puolena tulee esille, että on haastavaa olla niin sanottu pätkätyöläinen (esim. Lehto ym. 2005, 143–144). Kun työsuhde jatkuu muutaman vuoden kerrallaan eikä ole mitään tietoa siitä, jatkuuko työsuhde, voi se olla kuluttavaa. Tällaisissa kohdissa on haastavaa myös työn suunnittelu ja itsensä motivoiminen (vrt. Paasivaaran ym. 2011, 127–130).

”Tosi haastavaa tämä pätkätyöläisyys, että kun se työsuhde on aina muutaman vuoden kerrallaan eikä ole mitään tietoa siitä jatkuuko, niissä kohdissa se itsensä motivointi. Että mun mielestä viimeksi, kun mun työsuhde oli katkolla, niin jatkettiin sitä kaksi päivää ennen kun se olis loppunu.” (haastattelu 9)

Yksi haastateltavista mainitsee sen, että kun tietää tulleensa määräaikaiseen työsuhteeseen sijaiseksi, osaa asennoitua siihen. Hänen sopeutumistaan edisti myös se, että työyhteisö oli tuttu. Hänen mukaansa olisi ollut haastavampaa tulla täysin vieraaseen työyhteisöön. Haasteeksi hän mainitsee kuitenkin toisen työntekijän töiden jatkamisen ja toisaalta myös omien työtehtävien siirtämisen toiselle työntekijälle määräaikaisuuden päättymisen jälkeen.

Haastateltava kertoo, että hänellä on käynyt mielessä lähteä määräaikaisesta työsuhteesta, koska palkan voisi saada helpommallakin. Toisaalta juuri työn mielenkiintoisuus pitää hänet myös määräaikaisessa työsuhteessa.

”Ehkä se määräaikaisuus tekee sen, että kyllä on muutaman kerran käynyt mielessä, että mä lähden ja semmosissa kohdissa, että jotkut asiat ei suju tai joku mättää, että kyllä tämän palkkansa saisi helpommallakin. Mutta toisaalta tämä työn on niin mielenkiintoista, että se pitää kiinni.” (haastattelu 8)

Määräaikaisen työsuhteen pitkittyminen ja monet peräkkäiset määräaikaiset työ sopimukset voivat heikentää työhyvinvointia ja aiheuttaa esimerkiksi stressiä (esim. Hakanen 2005, 95–98). Määräai-

kaisuus voi vaikuttaa myös tunteeseen siitä, että omaa työtä ei arvosteta, kun ei ole saanut vakinaista työsuhdetta. Työntekijän odotukset työnantajaa kohtaan ovat erilaiset kuin mitä ne todellisuudessa ovat (vrt. Alasoini 2006b, 24).

”Että kyllä sen kokee myös arvostukseksi sitä omaa työn suorittamista kohtaan, että sua ei ikinä haluta vakinaistaa. Sä saat aina sen jatkon pariaksi vuodeksi ja sitten vaan sanotaan, kun ei voi tietää koskaan. Että sä teet sillä kaupungin niin sanotulla huonolla palkalla niitä pätkätöitä, niin kyllä se syö sitä arvostusta työnantajaa kohtaan, koska koet että sua ei arvosteta niin paljon, että sut haluttais palkata vakkariksi.” (haastattelu 9)

Määräaikaiseen työsuhteeseen suhtaudutaan vaihtelevasti, joko vapaaehtoisesti tai vastentahtoisesti, kuten aiemmissa tutkimuksissakin on tullut esille (esim. Kinnunen ym. 2011). Vapaaehtoisuudessa korostuvat työn hallinnan tunne, koska on ollut oma valinta lähteä määräaikaiseen työsuhteeseen ja työntekijät olivat jopa irtisanoutuneet vakinaisesta työsuhteesta lähteäkseen projektityöhön. Kokeemukset määräaikaisista työsuhteista olivat positiivisemmat niillä, joille projektityökokemusta oli kertynyt enemmän. Vastauksissa korostuu psykologisen sopimuksen relationaaliset elementit, kuten se, että saa tehdä sitä työtä mitä haluaa, ja mistä on kiinnostunut (Alasoini 2006b, 24). Määräaikainen työsuhte koetaan myös haastavana, koska haastateltavat joutuvat elämään epävarmuudessa. Tämä vaikuttaa myös työn suunnitteluun, esimerkiksi kuinka pitkälle projektia voidaan suunnitella, kun ei ole vielä tietoa lisärahoituksesta tai projektin jatkumisesta. Lisäksi itsensä motivointi voi olla hankalaa, koska ei ole tietoa siitä, jatkuuko työsuhte.

Työn sisältö

Kysyin haastateltavilta heidän näkemystään siitä, mistä työhyvinvointi koostuu. Valtaosassa haastatteluista mainitaan työhyvinvoinnin ensisijaisena asiana työn sisältö. Pyöriä (2001, 114) toteaa tietyön tutkimuksessaan, että mitä itsenäisemmäksi työn luonne on muuttunut, sitä tärkeämmäksi työhön liittyvät sisällölliset tekijät koetaan. Tietyön yleistymisen heijastuukin työntekijöiden korkeampina odotuksina työnsä luonteesta ja sisällöllisestä mielekkyydestä. (Em; Alasoini 2012, 108.)

Iloa projektityöntekijöille tuottaa se, että työ on juuri sitä työtä, mitä haluaa tehdä eli kehittämistyötä. Myös työn itsenäisyys koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi, koska on mahdollisuus määritellä itse työpäivän aikataulu ja pitkälti sen mitä tekee, projektin tavoitteiden ja aikataulun puitteissa. Tällöin mahdollisuudet oman työn hallintaan ovat hyvät. Karasekin (1979) mukaan hallinnan kaksi keskeistä ulottuvuutta ovat mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja käyttää tietotai-

toaan omassa työssään sekä päätösvalta oman työn suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. (Em, 287–288.) Siten projektityöntekijöiden työtä voidaan pitää niin sanottuna aktiivisena työnä, jossa työn vaatimukset ovat suuria, mutta työntekijällä on runsaasti mahdollisuuksia työn vaatimusten hallintaan. Työ on haasteellista, mutta siitä on mahdollisuus suoriutua. (Karasek 1979, 288–230.) Myös työolotutkimuksessa koko tutkimusjakson ajan työn viihtyvyyttä lisäävänä tekijänä työn itsenäisyyden on maininnut 70 prosenttia palkansaajista (Lehto & Sutela 2008, 191).

Työn iloa lisäävinä tekijöinä mainitaan myös, että ihmiset ovat kiinnostuneet projektista, ja projekti tuottaa tulosta kohderyhmälleen. Kehittämistyössä on lupa kokeilla erilaisia asioita verrattuna niin sanottuun perustyöhön. Kehittämiseen ei pakosti olisi aikaa ilman projektia. Lisäksi työn palkitsevuutta lisää se, että asetetuissa tavoitteissa onnistutaan.

”Onnistuminen ja se, että mä näen et se mitä ollaan tehty tässä, niin herättää suurta mielenkiintoa ja niillä palveluilla on käyttäjiä ja ne ihmiset tulee onnelliseksi.” (haastattelu 3)

Haastateltava mainitsee omassa työssään palkitsevaksi mentoroinnin, jossa voi käydä keskustelua matalalla kynnyksellä ja ”siinä ohjataan ihmisenä, äitinä, vanhempana, virkamiehenä ja naisjohtajuuden näkökulmasta”. Mentoriksi on nimetty tilaajapäällikkö. Haastateltava tuntee olevansa etuoikeutettu ja hänen mielestään mentorointi on ollut oleellisen tärkeää hänen työssään ja myös hänen työhyvinvointinsa kannalta. Haastateltavan mukaan mentorointi voisi olla hyvä projektipäällikkötasolla ja hänen mielestään se sitouttaa.

Työssä projektityöntekijöitä harmittavat käytännön asiat, esimerkiksi atk-ohjelmien kanssa painiskelu tai taloushallinto, jotka saattavat viedä yllättävän paljon aikaa. Lisäksi mainitaan, että on vaikeaa tietää, keneltä voi missäkin ongelmatilanteessa pyytää apua. Käytännön asioiden hoitaminen taas vie aikaa sisältöjen kehittämiseltä eli luovalta kehittämistyöltä.

”Mua harmittaa vaikka huonosti tehdyt ohjelmat, huonosti tehdyt lomakkeet ja huono taloushallinto tai neuvonta, joka syö työaikaa, sen sijaan että saisi käyttää sitä tämmöiseen luovempaan, tuloksellisempaan työhön.” (haastattelu 3)

Projektin hallinto vie aikaa sisältöjen kehittämiseltä. Haastateltava ymmärtää sen, miksi taloushallinto kuuluu omaan työhön, mutta samalla hän toteaa, että kun ohjelmia käyttää vain harvoin, siinä välissä ehtii jo unohtaa, miten ne toimivat. Haastateltavasta tuntuu siltä, että osa voimavaroista viehdään pois, kun täytyy tehdä jotain sellaista jota ei kunnolla osaa (vrt. esim. Siegrist 1996).

”...mulla on koko ajan sellanen olo, että mun voimavaroista viedään osa pois, kun mä voisin keskittää sen voimavaran siihen hankkeeseen sitä tekemään, mihin mut on palkattu.” (haastattelu 8)

Määräaikaaisuuteen keskittyvässä tutkimuksessa (Lehto ym. 2005, 105) nousi esille, että määräaikaisen työsuhteen suurimmista ongelmista työnantajan ja muun työyhteisön kannalta koettiin olevan työntekijän sitoutumattomuus. Haastattelurunkoa laatiessani mietin, kuinka sitoutuneita projekti-työntekijät ovat, koska he ovat määräaikaisessa työsuhteessa ja siksi halusin kysyä myös sitoutumisesta, joka vaikuttaa olennaisesti myös työn tekemiseen. Kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että ovat sitoutuneita työhönsä. Tekijä, joka heidät sitouttaa, on juuri kehittämistyö ja työn sisältö. Työ on autonomista, joka tarkoittaa itsenäisyyttä työssä. Autonomialla on kaksi puolta: suunnittelu-autonomia ja omaan työprosessiin liittyvä vaikutusvalta, josta voidaan puhua ”valtaistumisena”. Blomin (2001, 140) mukaan valtaistuminen saa työntekijän sitoutumaan työhön ja organisaatioon voimakkaasti, ja siten myös hänen työmotivaationsa on korkea.

Haastateltavan mukaan projektityössä sitouttaa eniten se, että myös ne johtajat, jotka päättävät projektin alueeseen liittyvistä asioista, sitoutuvat. Työntekijän on vaikea tehdä mitään, jos johtajat tai esimiehet eivät sitoudu. Myös kirjallisuudessa (Viirikorpi 2000) tulee esille se, että ylimmän johdon sitoutuminen on projektille hyvä alku. Vielä tärkeämpää on kuitenkin se, että projektien tarvitsemia asioita viedään läpi perusorganisaatiossa, esimerkiksi työajan käytössä ja uusien toimintatapojen kokeilemisessa. (Em, 26.) Toisen haastateltavan mielestä työhön sitouttaa se, että haluaisi tuloksien olevan hyviä projektin päättyessä. Myös projektin määräaikaisuus motivoi, koska *”pitää näyttää että jotain on tehty, ettei voi tuudittautua siihen, että tässä sitä nyt ollaan ja mennään päivä kerrallaan”* (haastattelu 2).

Haastattelemillani työntekijöillä ei ollut ongelmia työhön sitoutumisen kanssa, mutta yksi mainitsee ongelmaksi työntekijöiden vaihtuvuuden projekteissa. Jos työntekijä vaihtuu, ihmiset jotka jäävät projektiin voivat jäädä pulaan töiden kanssa, koska niitä on paljon ja uusi ihminen ei heti osaa kaikkea. Projekti voi kärsiä myös uskottavuudesta, jos *”ajatellaan että sinne mennään vaan käymässä”* (vrt. Lehto ym. 2005, 105). Haastateltava kiteyttää: *”Ajattelen, että jos olen sitoutunut johonkin hankkeeseen, niin katson sen loppuun”* (haastattelu 5).

Työympäristö

Työympäristö vaikuttaa myös projektityöntekijöiden työhyvinvointiin. Fyysisesti se tarkoittaa asianmukaista työtilaa ja työhuoneen hyvää sijaintia liittyen siihen, että projektin kannalta keskeiset ihmiset, yhteistyökumppanit ja verkostot ovat lähellä. Näin yhteydenpito heihin on helpompaa. Haastattelussa tulee esille, että mieluummin ollaan esimerkiksi huonossa huoneessa, jos vain ollaan fyysisesti lähellä tärkeitä verkostoja. Työhuoneen sijainnilla on haastateltavan mukaan merkitystä myös projektin sujumisen ja onnistumisen kannalta. Hyvinvointiin vaikuttaa tunne siitä, että on oma paikka, jossa olla. Merkitystä on myös sillä, että otetaan sinne paikkaan vastaan.

”että jos sulla ei oo selkeästi osoitettua paikkaa, kun tämä on muutenkin sellaista heiluvaa hommaa, niin se on tärkeä, että sulla on se paikka ja sulla on ne omat jutut. Ei tarvi hirveän hääppöinen olla sen kolon tai muuta, mutta se on sun juttu ja sut otetaan sinne paikkaan minne sä menet ja pyritään tekemään yhteistyötä.” (haastattelu 6)

Lisäksi haastatteluissa tulee esille se, että jos kehittämissyksikkö on fyysisesti lähellä, sieltä saa enemmän tukea työhön. Toisaalta huomautetaan, että työhuoneen fyysinen sijainti ei ole keskeisin, koska nykyään on paljon välineitä, joilla voi ottaa yhteyttä. Fyysistä läheisyyttä ei pidetä niin tärkeänä kuin henkistä läheisyyttä. Oleellista on, että kokee voivansa ottaa yhteyttä.

Työyhteisö

Haasteltavat määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan työn sisällön lisäksi työyhteisöstä, jolla on tärkeä merkitys työn sujumisessa ja työssä viihtymisessä. Myös työolotutkimuksessa naisista 71 prosenttia mainitsee työtoverit työssä viihtymistä lisääväksi tekijäksi (Lehto & Sutela 2008, 191).

”Meillä on tosi hyvä tiimi täällä, että se on ehdottomasti yksi syy olla tässä työpaikassa.” (haastattelu 9)

Työyhteisön ilmapiiriin keskeisiä asioita ovat huumori ja nauru. Jos huumori ja nauru loppuvat, voidaan kysyä, että mikä työyhteisössä on hätänä. Haastateltava mainitsee myös sen, että vaikka kuinka on kiirettä, hektistä ja vaikeita asioita, niin huumori on erittäin tärkeää. Lisäksi työyhteisön avoin ilmapiiri koetaan tärkeäksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ongelmat voidaan ratkaista, ja jokaisella on oikeus sanoa mielipiteensä. Jos näin ei olisi, voisi haastateltavan mukaan kehittyä ”onnellisuuden illuusio”, jossa kaikki asiat ovat hyvin, kun kukaan ei sano mitään. Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkeinä voidaan pitää kirjallisuuden (esim. Simola & Kinnunen 2005, 136) mukaan esi-

merkiksi työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja hyvää yhteistyötä sekä työkavereilta saatavaa tukea ja työyhteisön kykyä käsitellä ristiriitoja rakentavasti.

”Tosi tärkeää, että työyhteisö toimii avoimena ja että eteen tulevat ongelmat ratkaistaan rakentavasti ja jokaisella on mahdollisuus sanoa, on oma ääni, ettei pääse kehittämään mitään onnellisuuden illuusiota, joka paikassa on ne omat juttunsa, ja se on ihan tervettäkin.” (haastattelu 6)

Projektissa saattaa kuitenkin tulla sellainen tunne, että jää hieman irralliseksi muusta työyhteisöstä, joka voi koostua sekä niin sanotuista vakituisista työntekijöistä että projektityöntekijöistä. Työyhteisö saattaa olla hajanainen, mutta haastateltava tietää, että työyhteisö on olemassa ja sieltä saa tukea tarvittaessa.

”Kyllä se työyhteisö on vähän hajanainen, mutta se on siellä, että tietää, jos jotain tarvitsee niin sieltä saa tuen. Kyllä siinä on hivenen sellaista, että ei kuulu tuonne, eikä kuulu tänne.. siinä on vähän tämmöinen, kun kaksi työntekijää projektissa, me ollaan ehkä sitten se yksi työyhteisö omalla tavallamme.” (haastattelu 1)

Asiantuntijatyö voi itsenäisyydessään olla myös yksinäistä. Harmin aiheeksi työssä nousee se, että projektissa joutuu työskentelemään yksin. Työparin tai kollegan puute näkyy esimerkiksi siinä, ettei ole henkilöä, jonka kanssa voisi jakaa asioita. Haastateltava mainitsee, että on kuitenkin saanut puhua lähityöympäristönsä ihmisten kanssa, mutta silti hänestä tuntuu, ettei aina viitsisi heitäkään vaijata.

”Se yksin oleminen. Mikä on mulle ollut kaikista rankinta, kun sä oot yksin, ei oo sitä työparia, kenen kanssa jakaa niitä asioita, vaikka ihanasti mut on otettu kaikkialle ja mä voin puhua, mutta ei aina edes viitsi puhua rasittaa (...) siitä, että miltä tuntuu” (haastattelu 8)

Haastateltavat odottavat, että projektihenkilöstöä tuettaisiin suhteessa muuhun henkilökuntaan, jolloin työyhteisöön olisi helpompi päästä mukaan. Yksi haastateltava mainitseekin yhtenä työssä jakamisen merkittävimmistä tekijöistä sen, että otetaan mukana työyhteisöön, jossa projektia tekee. Toinen näkökulma on myös se, että projektityöhön kuuluu omanlaisiansa piirteitä kuin niin sanottuun perustyöhön, joten projektityöntekijän menemisestä ja tulemisesta voivat aiheuttaa muussa henkilöstössä ihmettelyä.

”hankehenkilöstöä pitää tukea suhteessa muuhun henkilökuntaan, koska se on aina semmonen kriisin paikka, miten katsotaan eihän ne muuta tee kuin siellä istuu, työyhteisössä niin helposti syntyy sanomista.” (haastattelu 3)

”Hankehenkilöstö saattaa herättää semmosta, kun me liikutaan, mennään, tullaan, meillä ei oo sitä kellokorttiläpyskää, jos me toimitaan jossain työyhteisössä, jossa muut leimailee, niin siinä on kuitenkin pientä semmosta (...) että sitten hankemaailma on taas erinäköistä...” (haastattelu 1)

Hyvinvointipalvelujen projektit on koordinoitu keskeisesti kehittämissyksiköstä, joten kehittämisprojektien työntekijöistä muodostuu myös oma työyhteisönsä, jota nimitän projektihenkilöstöksi. Haastateltavat kokevat hyväksi sen, että on kollegoita, joiden kanssa voi jakaa kokemuksia esimerkiksi projektihenkilöstön omissa kokouksissa. Tällaista toimintaa toivotaan myös enemmän. Projekti-työntekijät tekevät omanlaista työtä, ja se varsinainen työyhteisö, jossa projektia toteutetaan, ei pakosti ymmärrä asioita ja tämä voi aiheuttaa hämmennystä, kuten aiemmin on tullut ilmi.

Projektityöntekijöiden määräaikaiset työsuhteet loppuvat, joten haastateltava näkee sen asian harmin aiheena. Loistavat verkostot ja projektityöntekijöiden ”omat höpinät” vähenee, kun osa työntekijöistä lähtee pois.

”Tällä hetkellä monet hanketyöntekijät monella työsuhde loppuu ja ne lähtee muihin töihin ja mä tänne fyysiseen paikkaan yksin. Tilaajat on tuossa ja onneksi on, mutta ne loistavat verkostot ja muut hanketyöntekijöiden omat höpinät vähenee, koska tänne ei ole ainakaan vielä tiedossa ketä uusia tilalle. Ne on merkittäviä juttuja, jotka vaikuttavat.” (haastattelu 4)

Projektit ovat kuitenkin erilaisia, joten osa haastateltavista ei kokenut projektihenkilöstöä omaksi työyhteisökseen, koska heitä näkee vain harvoin kokouksissa ja muuta yhteistyötä heidän kanssaan ei juuri ole.

Luottamus

Luottamus nousee haastatteluista esille tärkeänä työhyvinvoinnin osatekijänä. Haastateltavat luottavat työkavereihinsa ja heillä on myös tunne siitä, että heihin luotetaan. Luottamus koetaan myös työn teon pohjaksi, ”kivijalaksi”. Haastateltava määrittelee luottamuksen salassa pidettäviin asioihin ja siihen, että esimies antaa tilan tehdä töitä. Esimies luottaa, että työt tulevat tehdyksi, mutta tarvittaessa antaa tukea ja palautetta.

”Silloin esimies antaa tilan toimia, eli se luottaa että asiat menee eteenpäin ja antaa tilan erilaisille tavoille tehdä töitä. Mun mielestä luottamusta on erilaista, salassa pidettäviä asioita ja keskusteluita, se on myös luottamusta työtapoihin, ne voi olla erilaisia mut se luottaa että asiat menee eteenpäin.” (haastattelu 4)

Haastateltavat ovat kaivanneet luottamusta siihen, että voi tehdä omalla tavallaan töitä. Tämä liittyy juuri etätöiden tekemiseen, joka perustuu luottamukseen. Yhdessä haastattelussa mainitaan esimerkki luottamuksen puutteesta. Kun yritetään kehittää palveluja, niin vakituinen henkilökunta saattaa nähdä uhkana projektin, joka pakottaa tekemään, vaikka projektilla ei ole minkäänlaista määräyssuhdetta heihin. Luottamuksen puute näkyy projektin jalkauttamisessa ja siinä, että ei haluta osallistua. Tätä voisi kutsua myös muutosvastarinnaksi. Kehittämisehdotuksena hän mainitsee, että johto voisi tehdä aktiivisemmin työtä sen eteen, että projekti hyväksytään työyhteisössä. Haastattelusta nousee esiin myös, että tällainen torjunta saattaa olla yleistä: *”mä uskon, että tämä koskee hyvin monia projekteja, jos tulee ulkopuolinen, että siinä on semmoista torjuntaa” (haastattelu 3).*

Palkkaus

Kysyin yksittäisenä kysymyksenä myös palkkaukseen liittyvistä asioista, vaikka kaikki eivät niistä mielellään puhuneet. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (Lehto 2009, 133) mukaan palkansaajat arvostavat työn kehittäviä ja sisällöllisiä piirteitä. Vastaajan koulutustaso on selvästi yhteydessä siihen, pitääkö hän palkkaa vai työn sisältöä tärkeämpänä. Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan kasvaa koulutustason nousun myötä (Lehto & Sutela 2008, 22). Lisäksi tietotyöntekijät erottuvat selkeästi muista palkansaajaryhmistä siinä, että he korostavat työn mielenkiintoisuutta enemmän kuin turvallisuutta ja palkkaa (Blom 2001, 126). Myös muutamassa haastattelussa tulee esille se, että työhön ei ole lähdetty palkan vuoksi, vaan juuri työn mielenkiintoisuuden vuoksi. Toisaalta mainitaan, että tehdystä työstä täytyy saada asianmukainen korvaus: palkka täytyy olla kohdillaan, että motivaatio nousee (vrt. Siegrist 1996).

Monet vertaavat palkkaansa muihin saman alan projektityöntekijöihin, ja joillakin haastateltavista palkka on heihin verrattuna hieman parempi ja toisilla taas huonompi. Palkkausasioissa tärkeää on tasapuolisuus ja se, että palkka on määritelty tehtävien mukaan. Haastatteluesimerkissä tulee esille, että palkka kertoo myös arvostuksesta kehittämistyötä kohtaan.

”Hanketyöntekijänä mulla on ihan naurettavan pieni palkka, että siinäkin näkyy se arvostus, että hanketyöntekijän palkka on pienempi kuin jonkun kunnan viranhaltijan (...) Sitä ei todellakaan arvosteta, että kehitetään (...) Ihan oikeasti, hankkeesta on monella todella huono kuva, kun ne ajattelee että niillä työllistetään vain jotakin, jotka ei oo muualle soveltuneet.” (haastattelu 5)

Joidenkin projektityöntekijöiden peruspalkka on alhainen ja haastateltava mainitsee, että sen vuoksi on hakeuduttu myös muihin tehtäviin. Hänen mielestään kilpailukykyisempi palkka voisi auttaa siihen, että työntekijät sitoutuisivat paremmin projektin loppuun asti. Haastateltava ei näe myöskään omaa palkkaansa oikeudenmukaisena, koska hänen mielestä projektityöstä ja epävarmuudesta pitäisi maksaa enemmän.

Johtaminen

Kaupungissa organisoitumisen muotona on tilaaja-tuottaja-malli. Projekteja koordinoidaan keskitetysti kehittämisspalveluista ja hyvinvointipalvelujen kehittämissyksikön johtaja on projektityöntekijöiden henkilöstöhallinnollinen esimies. Projektityöntekijöillä voi olla myös projektin sisällöstä vastaava esimies, joten esimiehiä voi olla kaksi. Käsittelen johtamisen teemassa sekä tilaaja-tuottajamallia organisoitumisen muotona että esimiehen toimintaa, miten nämä näkyvät projektityöntekijöiden arjessa ja kokemuksissa.

Johtamisen organisointi ja toteutuminen sekä kehittämissyksikön rooli mietityttävät haastateltavia. Keskitetysti hallinnoituilla projekteilla on mahdollisuus seurustella keskenään, mikä on ideana hyvä, mutta tähän mennessä se on ollut lähinnä hallinnollista.

”Kehittämissyksikön idea että projektit seurustelee keskenään, se on musta ideana hyvä, mutta se ei ole vielä lähtenyt toteutumaan, se on enemmänkin hallinnollista kuin sisällöllistä.” (haastattelu 3)

Yhtenäinen projektien ohjaus voi aiheuttaa myös sen, että kaikki eivät koe kehittämissyksiköstä annettuja tehtäviä tarkoituksenmukaisiksi. Projekteja on erilaisia, ja jos projektiin kuuluu esimerkiksi paljon asiakastyötä, kehittämissyksiköstä tuleviin tehtäviin ei aina suhtauduta positiivisesti, koska niitä ei nähdä oman työn kannalta keskeiseksi tai hyödylliseksi. Lisäksi tehtäviä saattaa tulla pienellä varoitusajalla, joten niiden tekemistä on vaikea sovittaa arkityöhön.

”Kehittämisyksikössä pyritään yhtenäiseen käytäntöön, että kaikki hankkeet etenisi, tekisi tietyt jutut samalla tavalla, mutta sitten se ei aina sovellu kaikkeen, kun mekin ollaan täällä ja projekteja on erilaisia. Meikin kun tehdään paljon asiakastyötä, ja jotkut taas kouluttaa jo olemassa olevia työntekijöitä, niin ne ei aina ihan sovellu ne kaikki sellaiset kaaviot. Toisaalta on ihan järkevää, että kaikki hankkeet on siellä samassa nipussa, mutta toisaalta meidän kohdalla välillä vähän hankalaakin.” (haastattelu 2)

Kehittämisyksikön rooli tuntuu haastatteluiden pohjalta epäselvältä joillekin. Aina ei esimerkiksi tiedetä, kenen vastuulle kuuluu mikäkin asia tai kenelle asiasta pitäisi tiedottaa. Haastattelussa tulee esille myös se, että pitäisi kirkastaa ajatusta siitä, miksi kehittämisyksikkö on olemassa ja mikä sen perustehtävä on.

”Sitten on aika ongelmallista tämä tilaaja-tuottaja-mallin jalkauttaminen, kuka oikeasti on vastuussa ja kuka päättää ja kenelle ne raportoidaan ja onko kukaan loppujen lopuksi kiinnostunut tästä meidän hankkeesta.” (haastattelu 3)

Koska kaikki hyvinvointipalvelujen kehittämisprojektit on organisoitu samasta yksiköstä, myös projekteja on paljon. Haastateltava mainitsee ongelmaksi aikapulan, jonka vuoksi kaikille projekteille ei pakosti ole tarpeeksi aikaa eivätkä he saa työlleen tukea. Esimiehen aikapula voi vaikuttaa omaan työhön siten, että esimerkiksi laskujen tarkastus tai lomapäätökset voivat tulla myöhässä. Lisäksi, jos esimiehellä on kiire, työntekijä ei viitsi vaivata häntä pienen asian vuoksi.

”...se kiireisyys kehittämisyksikössä, että hankkeet on kaikki haluttu sinne, mutta sitten ei oo välttämättä aikaa keskittyä niihin kaikkiin, että emmä tiedä onko se sitten enää tarkoituksenmukaista. Että väkisin vähän niin kuin pidetään hankkeita siellä, mutta sitten ei ole aikaa ohjata niitä. Liian monta rautaa tulella siellä, välillä tuntuu.” (haastattelu 2)

Kehittämisyksikön olemassaolo nähdään kuitenkin hyvänä asiana siitä näkökulmasta, että sieltä tulee yleisesti tukea kehittämistyölle. Esimerkkinä haastateltava tuo esille sen, että jos projektit olisivat yksinään jossakin pienessä yksikössä, kehittämiselle ei olisi pakosti tukea. Lisäksi projektityö saattaisi aiheuttaa työyhteisössä epäluuloja, koska muut työyhteisön jäsenet eivät pakosti ymmärtäisi projektityön ja kehittämistyön luonnetta.

”mun mielestä on hyvä, että täällä on kehittämisyksikkö, siellä on se mahdollisuus että tuetaan kehittämistyötä, (...) että jos kehittämistyö on jossain ihan yksinään jossain pienessä yksikössä, joka tekee ihan muuta, siinä on se vaara, että muut ei ymmärrä sitä. Silloin sä oot yksin.” (haastattelu 10)

Kehittämistyölle tulee tukea, kun kaikki projektit on hallinnoitu samasta yksiköstä. Tämän mahdollistaa myös projektien johtaminen, jota haastateltava luonnehtii luovaksi, koska työntekijöillekin annetaan mahdollisuus luovuuteen. Hän mainitsee myös sen, että asioista uskalletaan puhua ilmiötasolla.

”Tämä on sellaista luovaa johtamista, erittäin tärkeää johtamisessa on se, että kaikilla on mahdollisuus luovuuteen. Ja sitä täällä yritetään ylläpitää. Täällä uskalletaan nostaa erittäin vaikeita asioita keskusteluun ja asiat keskustelea. Mikä kertoo hyvästä johtajuudesta ja kun projekteja johdetaan, että uskalletaan mennä ilmiötasolle, että ne eivät ole henkilöasioita.” (haastattelu 4)

Kaksiesimiehisyyttä koetaan hämmentäväksi. Projektin sisällöstä vastaavan esimiehen kanssa ollaan paljon tekemisissä, mutta kehittämissyksikön esimiehen kanssa vähemmän. Syynä saattaa olla esimerkiksi se, että toimistot sijaitsevat eri rakennuksissa. Tämä voi vaikuttaa käytännön työhön sillä tavalla, ettei tapaamisia kehittämissyksikön esimiehen kanssa ole usein. Kun on kaksi esimiestä, joidenkin asioita vaikkapa perehdyttämisessä saattaa unohtua, jos kumpikaan esimiehistä ei muista perehdyttää kaupungin yleisiin käytäntöihin. Toisessa haastattelussa tulee esille se, että uudelle projektityöntekijälle tilaaja-tuottaja-mallilla organisoitu kaupunki voi olla uusi asia, ja kun esimiehiä voi olla kaksi, nämä kaikki yhdessä voivat aiheuttaa hämmennystä.

”... jos on vasta työuransa alkupuolella eikä saa esimiestukea, niin se on tosi hankala. (...) Sitä kun tavallaan useita esimiehiä, että on se sisällöllinen ja muodollinen esimies ja sitten on tilaaja ja tuottaja, tämä soppa voi olla hanketyöntekijälle tosi tuskallinen.” (haastattelu 3)

Esimiehen tuki ja oikeudenmukaisuus

Työolotutkimuksen mukaan (Lehto 2009, 135) sosiaalinen tuki työpaikoilla on vähentynyt, sekä esimieheltä että työtovereilta saadaan nykyään vähemmän tukea kuin aiemmin. Kuitenkin haastavissa työtilanteissa esimieheltä tai työtoverilta saatu tuki, ohjaus ja palaute voivat olla työn keskeisimmät voimavarat. Kokemus, ettei jää pulassa yksin ja että halutessaan voi laajemmin peilata työtään ja sen kuulumisia, ovat arvokkaita hyvinvoinnin lähteitä. (Hakanen 2011, 57.) Osa projektityöntekijöistä kokee, ettei ole saanut tarpeeksi tukea työhönsä kehittämissyksikön esimieheltä.

”Kun se ei ole oikeastaan näkynyt siinä arjessa, mä en ole nähnyt sitä. Sitä ei ole mulle ollut, mä oon sitten turvautunut joka asiassa, että kukahan tästä vastaisi, että johtajaa mulla ei ole ollut minun tässä työssä. Kyllä olisi ehkä kaivannut sitä enempi.” (haastattelu 5)

Haastateltava on odottanut tukea kehittämisyksiköltä, mutta ei ole saanut. Hän on etsinyt tukea muualta, tilaajilta ja tuottajilta, joiden kanssa on voinut katsoa projektin tavoitteita ja sitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Jos esimiehiä on ollut kaksi, tukea on haettu myös sisällöstä vastaavalta esimieheltä. Jos esimiehen tukea ei ole saatavilla, haastateltava mainitsee, että ”*lähdetään sooloilemaan, jos kukaan ei oo tukena ja neuvomassa*” (haastattelu 5). Tulevaisuutta ajatellen se voi vaikuttaa myös projekti onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (esim. Ruuska 2007, 131).

”...minä olisin odottanut sitä kehittämisyksiköltä, mä en oo saanut omaan työhön sieltä mitään tukea, jota olisin odottanut. Mutta onneksi, mä oon etsinyt ja täällä oon huomannut, että he on tsempanneet ja heidän kanssa on voitu katsoa linjaa, ollaanko menossa siihen, mitkä on kaupungin tavoitteet palveluiden kehittämisessä. Mä kuitenkin ajattelen, että se rooli olisi pitänyt olla kehittämisyksiköllä. Jos kerran tällainen kehittämisyksikkö on, niin yhtään kertaa ei ole kysytty esimerkiksi sitä, että mitä te haluatte tai mitä te tarvitsette tähän hanketyöhön tähän kehittämiseen ja vetämiseen.” (haastattelu 5)

Kysyin haastateltavilta myös johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöistä osa on sitä mieltä, että johtaminen on oikeudenmukaista. Hakasen (2011) mukaan oikeudenmukaisuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työpaikalla on kaikilla yhtäläiset mahdollisuudet tulla kuulluksi ja tuoda omia näkemyksiään julki. Oikeudenmukaisuus näkyy myös siinä, että päätöksentekoperiaatteet ovat avoimia ja läpinäkyviä ja että samoja periaatteita noudatetaan johdonmukaisesti henkilöstä riippumatta. Oikeudenmukaisuus voidaan nähdä myös keskeisenä johtamiskäytäntöihin liittyvänä voimavarana. Oikeudenmukaiset käytännöt ja psykologisen sopimuksen toteutuminen työnantajan ja työntekijän välillä vahvistavat luottamusta. Kaikki nämä voimavarat lisäävät työntekijän halua ja valmiutta toimia vastavuoroisesti työpaikan hyväksi. (Em, 57–58.)

Muutamassa haastattelussa tulee esille se, että kaikki projektit eivät ole samalla viivalla. Esimerkiksi jokin projekti voi saada enemmän tukea kuin toinen, ja kolmas ei saa tukea lainkaan. Haastattelussa mainitaan myös se, että ihmiset ovat kuitenkin tarkkoja tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. On organisointikysymys, että jokainen projekti saa aikaa.

”Kaikki hankkeet on samanarvoisia, ihmiset eivät välttämättä anna koskaan sitä palautetta, että miten tuo hanke saa noin paljon tukea ja toiset ei saa mitään. Ihmiset ovat hyvin tarkkoja oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta. Että se pitäisi olla, että kaikilla samaa ja jokainen pääsee, koska kaikki on sitä mieltä että meidän hanke on jalokivi, jokainen ajattelee, ei sitä jaksaa jos ei ajattele niin. Täällähän on paljon hankkeita, mutta mun mielestä sekin on vaan organisointikysymys, miten jokainen pääsisi kertomaan siitä omastaan.” (haastattelu 5)

Kun on paljon kehittämisprojekteja, pitäisi kaikkien olla tasavertaisessa asemassa. Nyt asia ei ole ollut niin, koska yksi projekti on saanut paljon huomiota ja tämä aiheuttaa ”hankekateutta”, koska muut kokevat, että yksi projekti menee kaikkien muiden ohitse.

”... me nauretaankin tätä, se on vähän vitsikin, että me ollaan niin kateellisia, hankekateellisia, tuolle hankkeelle, että se on joka paikassa. Se on semmoinen juttu, mikä me ollaan koettu, että se menee niin kuin kaiken ohi ja yli, (...) se ei oo oikeudenmukaista. (...) se on tosi hyvä hanke, mä en tarkoita sitä, mutta se aiheuttaa tällaista hankekateutta.” (haastattelu 6)

Hankekateudesta puhuttaessa esiin nousee myös se, että kun uusia projekteja alkaa ja vanhoja päättyy, pitäisi muistaa päättää asiat kunnialla. Projektin päättymiseen tarvitaan tukea juuri johtajilta. Täytyy esimerkiksi saada palautetta ja huomiota, mikä takaa sen että projektista saadaan kaikki hyödyllinen irti. Lisäksi mainitaan, että myös työntekijän hyvinvoinnin kannalta on olennaista, että saadaan tukea työhön koko projektin ajan. Toisaalta muistutetaan, että on myös työntekijän velvollisuus ottaa aikaa esimieheltä ja tilaajalta, jotta voi käydä keskusteluja. Kiinnostusta projektista on pidettävä yllä niin, että on tasaisesti esillä ja läsnä.

”... ihmisten täytyy päästä kunniallisesti niissä lopetuksissa, niitten pitää saada lopetukseen tukea ja kiitosta ja kunnioitusta ja palautetta ja kaikkea. Sieltä saadaan silloin se hyöty. Siellä täytyy olla ne suurimmat johtajat antamassa sitä palautetta. Sekin on sellainen hyvinvoinnin asia, että sua ei saa unohtaa sen koko hankkeen aikana...” (haastattelu 6)

Haastatteluiden perusteella esimiehellä on suuri merkitys työssä viihtymisen kannalta. Kysyin haastateltavilta myös hyvän esimiehen ominaisuuksia. Vastauksissa korostuvat esimiehen läsnäolo ja että hänellä riittää aikaa alaisilleen. Esimies on myös kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja siitä, mitä työntekijät tekevät. Esimies on myös tasapuolinen kaikkia kohtaan ja häneen voi luottaa.

”Hyvän esimiehen tulee tietää se, mitä kentällä tehdään ja mikä on työntekijän jaksaminen. Hyvä esimies kysyy aika ajoin, (...) että missä mennään ja jaksatko tehdä, onko liikaa.” (haastattelu 1)

Haastateltava kertoo esimerkissään toisesta esimiehestään, joka on hänen mukaansa hyvä esimies. Esimiehellä on aina ovi auki, ”sinne voi kuka tahansa piipahtaa sisälle, vaikka sillä on hirvee kiire ja paljon töitä, mä tiedän sen. Mutta se ei ikinä sano ihmisille, että älä tuu tänne, joka on yksi ihan perusjuttu.” (haastattelu 6). Monissa vastauksissa tulee esille myös esimiehen kiireisyys. Kiireestä

huolimatta olisi tärkeää, että esimies kuuntelee. Palavereissa pyrittäisiin keskittymään olennaisiin asioihin, jolloin työntekijä kokee, että on tullut huomioduiksi. Näin saadaan myös asiat selvitettyä paremmin. Työntekijällä on esimerkiksi palaverin jälkeen varmempi olo siitä, miten jatkaa töitä eteenpäin. (vrt. Wirk 2006, 150–151.)

Yhdessä haastattelussa hyvän esimiehen ominaisuudeksi mainitaan hyvä keskustelukumppani. Silloin, kun työntekijä on itsenäistä työtä tekevä ja kokenut, esimies on sellainen, jonka kanssa voi haastaa, ja jonka kanssa voi myös väitellä, kyseenalaistaa kaikkia totuttuja käytäntöjä. Hyvä esimies luottaa asiantuntija-alaiseensa ja antaa myös ehkä omista näkemyksistään periksi eikä pidä sinnikkäästi kiinni niistä omista jutuistaan. Myös Pyöriä (2007, 46–47) muistuttaa, ettei asiantuntijoiden muodostamia työyhteisöjä voi johtaa samalla tavoin kuin esimerkiksi teollisen ajan organisaatioita - tietotyö edellyttää demokraattista johtamista.

Työuupumuksen riskit

Kysyin haastateltavilta, mitkä tekijät he kokevat projektityössä suurimmiksi riskeiksi, jotka voisivat aiheuttaa työuupumusta. Yksinkertaistaen nämä työuupumuksen aiheuttajat voivat olla juuri työhyvinvointia edistävien tekijöiden vastakohtia. Lisäksi kokemukset työuupumusta aiheuttavista tekijöistä ovat yksilökohtaista (esim. Mäkikangas ym. 2005, 58). Haastatteluiden perusteella riskit liittyvät juuri projektityön luonteeseen. Kehittämistyössä korostuvat luovuus ja uusien tapojen kokeilu, mikä voi olla myös riski, jos esimerkiksi yrittää yksin tehdä kaiken ja kokeilla kaikkea. Lisäksi, jos työyhteisön tuki puuttuu, ei pakosti osaa rajata työtään.

”Jos lähtee liiaksi syleilemään, koska asiat eivät maailmasta lopu ja erilaiset kokeilut. Koska hanke on vapaa kokeilemaan, niin ehkä siinä voisi olla yksi rotko minne voi tippua, ellei oo sitä peilaavaa työyhteisöä, kuka välillä muistuttaa kannattaako vai ei.” (haastattelu 1)

Jos omaan työhön ei saa tukea, ja ei ole kokemusta tai osaamista rajata omia työtehtäviä, liiallisesta työmäärästä voidaan uupua. Tällöin työn vaatimukset ja työn hallinnan mahdollisuudet eivät myöskään ole tasapainossa (Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). Haastateltava tiedostaa myös itse väsymyksensä ja sen, että hänenkin ongelmansa on ollut työn rajaaminen ja se, että töistä kieltäytyminen on vaikeaa. Esimerkissä korostuu juuri työyhteisön tai esimiehen, ”työkumppanin”, merkitys työtehtävien ja työn määrän kanssa.

”Kun ei ole tukea, ja jos ei ole rohkeutta tai kokemusta rajata niitä työtehtäviä toteuttamismahdollisuuksien mukaan, tiedän että ihmiset uupuu liika työmäärästä. Minäkin meinaan uupua, olen aivan älyttömän väsynyt. Mä en ole osannut rajata tarpeeksi, mun pitäis vaan pystyä päättämään ne, se on osaamiskysymys ja sellainen kysymys, että pitäis olla työkumppaneita (...) joiden kanssa pohtia, että missä kohtaa leikataan julmasti, missä kohtaa sanotaan ei ja mihin kaikkeen sanotaan kyllä. Kuitenkin se ein sanominenkin on uuvuttavaa, jos silloin kokee että ei ole pärjännyt, kun ei pysty tekemään.” (haastattelu 3)

Projektin alussa voi olla, että se halutaan joka paikkaan mukaan. Jos suostuu kaikkeen, voi kohta huomata, että projekti tavoite on unohtunut. Myös oman työn suunnittelun ja aikatauluttamisen epäonnistuminen voivat aiheuttaa uupumusta. Täytyisi muistaa realistiset osatavoitteet ja pitää mielessä, että yhdellä projektilla ei voi muuttaa koko maailmaa.

”Jos ei osaa hallita aikatauluja. Tarpeita on hirveesti, että siinä on oltava rehellinen, että mitä yksi ihminen pystyy tekemään, koko maailmaa ei paranneta (...) Projektilla haetaan kuitenkin tietynlaista muutosta, niin muutosta ei tehdä, vaan se vaatii pitkäjänteisen työn. Niin pitää myös olla realististi itse, kun asettaa itselle tavoitteita, että mihin oikeasti pystytään. (...) Tavoitetta pitää lähestyä portaittain, silloin se tuottaa näkyväksi vaiheita.” (haastattelu 4)

Uupumusta voi aiheuttaa työtehtävien tekeminen, joihin ei ole koulutusta tai mitä ei osaa tehdä. Töitä on myös haastavaa tehdä, jos perusorganisaatio ei tue projektia tai projektin ja organisaation välillä on ristiriitoja. (Esim. Siegrist 1996.) Lisäksi, jos ei ole työyhteisöä, johon tuntee kuuluvansa ja yksin oleminen voivat aiheuttaa ylimääräistä stressiä.

”... että sulle ei löydy paikkaa ja joudut jatkuvasti tuntea olevan ylimääräinen, ei-haluttu ihminen jossain paikassa. Mä luulen että kehittämistyössä voi olla vähän yleisinkin tällainen, että sut heitettäis mielummin jonnekin muualle sieltä.” (haastattelu 6)

Yhteenveto: työn vaatimukset ja voimavarat

Yhteenvetona erittelen projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä soveltamalla työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Demerouti ym. 2001; Bakker ym. 2003; Hakanen 2005). Päädyin luokittelemaan työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä haastatteluiden perusteella (kts. Taulukko 1). Olen jakanut nämä vaatimus- ja voimavaratekijät vielä fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin (kts. esim. Vesterinen 2006, 37–39). Myös tässä täytyy ottaa huomioon, että työntekijöiden kokemukset ovat yksilöllisiä ja että erilaiset tekijät vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Ei siis ole yhtä tapaa luokitella työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä.

Työn vaatimusten ja voimavaratekijöiden mallissa työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän energiapolun, joka johtaa lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijät puolestaan käynnistää motivaatiopolun, joka edistää työntekijäntyön imua ja sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta myös organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä, esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia. Ja toisaalta myös pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista työhön ja organisaatioon. (Hakanen 2005, 255–259; Mäkikangas ym. 2005, 57.)

Työn fyysisissä vaatimuksissa haastatteluiden maininnat liittyvät lähinnä työympäristöön. Esimerkiksi työhuone on huono, koska ilmastointi ei ole hyvä ja happi loppuu työpäivän aikana kesken tai rakennuksessa, jossa työhuone sijaitsee, on sisätilaongelmia. Lisäksi keskittyminen kirjoittamiseen voi olla toimistossa vaikeaa, jos on hälyä tai tulee paljon keskeytyksiä.

Psyykkiset vaatimukset työssä liittyvät työtehtävien suunnitteluun. Työ pitää osata rajata ja aikatauluttaa niin, ettei tule kiirettä. Projektista yksin vastuussa oleminen ja tavoitteiden asettaminen liian korkealle voivat aiheuttaa stressiä. Toisaalta huomautetaan, että yhdellä projektilla ei pysty muuttamaan ja kehittämään kaikkea, jolloin täytyisi muistaa realistinen näkökulma. Voimavaroja voi kulluttaa myös se, että jos joutuu tekemään sellaisia työtehtäviä, joita ei kunnolla osaa. Lisäksi esimerkiksi rutiiniluontoiset tehtävät tai projektien hallinto, kuten talousasiat, vievät aikaa sisältöjen kehittämiseltä eli luovalta työltä, mikä koetaan työssä harmittavaksi asiaksi. Työn suunnittelu ja itsensä motivointi voi myös olla haastavaa, koska on niin sanottu pätkätyöläinen. Palkkausasioista kysyttäessä mainittiin palkkauksen suhde työn vaativuuteen, jos palkka ei ole kohdillaan, se voi myös viedä motivaatiota.

Haastatteluiden perusteella projektityöntekijöiden sosiaaliset vaatimukset työssä liittyvät esimiehen ja työyhteisön tukeen. Kaikkia projekteja ei ole kohdeltu kokemusten perusteella tasapuolisesti, mikä on aiheuttanut ”hankekateutta”. Esimieheltä olisi kaivattu tukea kehittämisen näkökulmasta, koska on erillinen kehittämysyksikkö. Projektissa yksin työskentelevä voi tuntea olonsa yksinäiseksi. Työparia kaivataan esimerkiksi siihen, että voisi jakaa asioita ja saada vertaistukea. Lisäksi projektityöntekijänä työyhteisössä saattaa olla irrallinen olo, jos työyhteisö koostuu niin sanotusta vakinaisista työntekijöistä että määräaikaisista projektityöntekijöistä. Myös kehittämisprojektien yhteistyön vähyys voi aiheuttaa sen, että monia asioita joudutaan tekemään yksin, kun yhteistyöllä

voisi saada enemmän aikaan. Osalle haastateltavista projektihenkilöstö ei tuntunut työyhteisöltä, koska tapaamisia heidän kanssaan on vain vähän.

Projektityössä työn organisatorisiin vaatimuksiin voidaan liittää projektityötä määrittävät rajat: resurssit, aikataulu ja tavoitteet. Työ on tehtävä määritellyn aikataulun mukaan ja työ pitää suunnitella siten, että päästään määriteltyihin tavoitteisiin. Lisäksi työsuhteet työntekijöillä ovat määräaikaista, joka koetaan sekä mahdollisuutena että haasteena. Myös kellokortin käyttäminen ja ettei etätöiden tekemiseen ole lupaa liittyvät työn vaatimuksiin. Tilaaja-tuottaja-mallilla organisoitu kaupungin rakenne vaikuttaa projektityöntekijöihin, koska projektit ovat keskitetysti hallinnoitu kehittämissyksiköstä. Kehittämissyksikön rooli ja kaksiesimiehisuus aiheuttavat esimerkiksi rooliepäselvyyksiä. Lisäksi osalla haastateltavista työn ja vapaa-ajan raja on hieman hämärtynyt, jolloin työstä voi tulla liian suuri osa myös vapaa-aikaa.

Työn voimavaratekijät ovat niitä työn piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja jotka edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Fyysisistä voimavaratekijöistä haastattelussa tulee esille, että töitä on helpompi tehdä, kun on asianmukaiset työskentelytilat ja -välineet. Projektin onnistumiseen vaikuttaa työhuoneen oikeanlainen sijainti ja että tarvittavat ihmiset ovat lähellä. Lisäksi tietotekniikka mahdollistaa yhteydenoton myös sähköisesti. Haastattelussa kysyin myös työntekijöiden sairauspoissaoloista, joita oli erittäin vähän. Tästä voidaan karekasti päätellä, että työntekijöiden fyysinen terveys on kunnossa, kun ei ole tarvinnut olla poissa töistä sairauksien vuoksi.

Työn psyykkisiin voimavaroihin voidaan liittää työn sisältö, koska projektityöntekijöiden työ on vaihtelevaa ja mielenkiintoista. Työtä saa itsenäisesti suunnitella joustavien aikataulujen mukaan, ja työssä on mahdollisuus luovuuteen ja uusiin kokeiluihin, koska kyse on kehittämistyöstä. Tässä yhteydessä voidaan puhua työn vaikutus- ja hallintamahdollisuuksista, koska projektityöntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja työaikoihin. Se, että työn vaativuus ja palkkauksen taso on mitoitettu oikein, kertoo haastateltavien mukaan työn arvostuksesta. Työn iloa tuottaa myös projektin onnistuneet tulokset ja että se tuottaa iloa tuottaminen kohderyhmälleen. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin ja oman osaamisen kehittämiseen kannustetaan.

Sosiaalisiksi voimavaroiksi voidaan nähdä avoin ilmapiiri ja työyhteisö sekä työkavereiden, esimiehen ja asiakkaiden antama palaute. Myös luottamus ja työn arvostaminen nähdään yhtenä työn perusarvokista. Projektin onnistumisen kannalta myös erilaiset yhteistyökumppanit ja verkostot ovat

oleellisen tärkeitä. Projektihenkilöstön kokoukset ovat myös areenoita, joissa yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä pystyy lisäämään.

Työn organisatorisia voimavaroja ovat joustava työaika ja mahdollisuus työmäärän hallintaan. Joustavuus työajoissa voi vaikuttaa myös positiivisesti työn ja vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Lisäksi osalla projektityöntekijöistä on mahdollisuus työnohjaukseen. Keskitetysti hallinnoidut projektit voivat saada tukea kehittämistyöhön ja näin mahdollisuudet myös projektien väliseen yhteistyöhön ovat hyvät, koska esimerkiksi projektihenkilöstön kokouksia järjestetään säännöllisesti.

Hakasen (2011, 49–50) mukaan työn voimavaratekijät motivoivat sekä ulkoisesti että sisäisesti tyydyttäessään psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä. Tämän seurauksena työn voimavarat virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Sisäisen ja ulkoisen motivoinnin kautta työn voimavarat energisoivat ja siten ylläpitävät ja lisäävät työn imua. Työn voimavarojen olemassaoloon perustuu se, että työntekijät pystyvät ja haluavat antaa parhaansa työlle. Monet työn voimavaratekijöistä ovat ilmaisia, ne ovat suhdanteista riippumattomia ja niitä voi koska tahansa työyhteisössä kehittää ja parantaa entisestään. (Em.)

Taulukko 1. Työn vaatimukset ja voimavarat projektityössä

Työn vaatimukset	Työn voimavarat
<p>Fyysiset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Epämiellyttävät työskentelyolosuhteet: sisätilaongelmat, huono huone tai toimistossa hälyä tai paljon keskeytyksiä, jolloin keskittymisessä on vaikeuksia 	<p>Fyysiset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asianmukaiset työskentelyolosuhteet - Työhuone lähellä projektin kannalta keskeisiä toimijoita - Työntekijän terveys: vähän sairauspoissaoloja
<p>Psyykkiset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työtehtävien suunnittelu: rajaaminen ja aikatauluttaminen - Yksin vastuussa projektista - Liian korkeat tavoitteet - Riittämätön osaaminen suhteessa työtehtäviin - Projektihallinto vie aikaa luovalta kehittämistyöltä - Palkkauksen suhde työn vaativuuteen - Pätkätyöläisyys 	<p>Psyykkiset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn hallinnan tunne: työ ja osaaminen ovat tasapainossa, autonomia työssä - Mahdollisuus luovuuteen - Työn sisältö mielenkiintoista ja vaihtelevaa - Mahdollisuus osaamisen kehittämiseen - Vapauden ja itsenäisyyden tunne - Työtehtävien ja palkkauksen välinen suhde mitoitettu oikein: työn arvostus
<p>Sosiaaliset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksinäisyyden tunne, jos työskentelee projektissa yksin. Ei ole työparia, jonka kanssa voisi jakaa asioita. - Esimiehen tuen puute - Hankekateus - Projektihenkilöstön yhteistyön vähyys 	<p>Sosiaaliset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työtä arvostetaan - Tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu - Avoin ja innovatiivinen ilmapiiri - Palautteen ja tuen saaminen esimieheltä, työ-kavereilta ja asiakkailta - Projektihenkilöstön kokoukset
<p>Organisatoriset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektin aikataulu, tavoitteet ja resurssit - Kellokortin käyttäminen - Kaikilla ei ole lupaa etätöiden tekemiselle - Työsuhde määräaikainen: epävarmuus jatkosta - Puutteellinen perehdyttäminen - Esimiehen ajan puute voi vaikuttaa työntekijän työhön - Tilaa- ja tuottaja-malli: roolipäselvyydet - Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen 	<p>Organisatoriset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joustavat työajat - Työmäärän hallinta - Mahdollisuus työnohjaukseen - Kehittämislle tulee tukea, kun on kehittämisyksikkö - Mahdollisuudet projektien väliseen yhteistyöhön - Työn ja perheen yhteensovittaminen

5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen projektityössä

Tutkielmani tavoitteena on tuottaa tietoa myös siitä, miten työhyvinvointia voisi kehittää projektityössä. Olen analysoinut aineistoani teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Työhyvinvoinnin kehittäminen -teemassa analyysini pohjautuu enemmän aineistolähtöisyyteen. Kehittämiskohteet ovat nousseet suoraan aineistosta, koska kysyin työntekijöiltä sitä, miten työhyvinvointia on kehitetty ja miten sitä tulisi jatkossa kehittää. Esille tulee, etteivät haasteltavat ole kuulleet projektityöntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisestä, kuin ainoastaan tutkimukseni kautta.

Projektihenkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on vielä alkuvaiheessa. Haastattelussa tulee esille juuri se, että pitäisi ymmärtää se, että projektityön työhyvinvointi on oma juttunsa: siinä on omat piirteensä, jotka pitäisi ottaa huomioon myös työhyvinvointia kehitettäessä.

”Mä luulen, että se on aika lasten kengissä täällä vielä. Että hirveen hyvä, että sä teet tätä tutkimusta. Tämä on osa sitä kehittämistä. Sulle on tullut tilaisuus ja lupa lähteä tätä tutkiin, musta se on jo askel siihen suuntaan, että halutaan kehittää projektihenkilöstönkin työhyvinvointia. Ruvetaan ymmärtämään että se on oma juttunsa kanssa, ettei se oo mikään vasemmalla kädellä hoideltu juttu. Se on hyvä.” (haastattelu 6)

Haastateltava mainitsee sen, että on tärkeää kysyä, mitä ihmiset ajattelevat. Hänen mielestään se voisi saada myös paljon aikaan, kun joku kuuntelee ja kysyy. Toisaalta esille tulee se, että työhyvinvoinnin kehittämisen pitäisi lähteä organisaation sisältä.

”minusta olisi hirveän terveellistä kysyä, että voisi tulla hienoja juttuja esille, oikeasti saisi kukoistamaan monen hankkeen ihan eri tavalla kun joku kiinnostuisi, mitä sinä ajattelet. Jo yksistään se, että sinä kysyt graduusi, niin tuntuu todella hyvältä, että joku kuuntelee ja kuuluu ja vie ehkä tätä viestiä eteenpäin, mutta kyllähän se pitäisi olla täältä sisältä.” (haastattelu 5)

Käytännön työjärjestelyt

Kaikilla projektityöntekijöillä ei ole lupaa tehdä etätöitä. Tätä lupaa kuitenkin toivotaan, koska etätöiden tekeminen kotona mahdollistaisi keskittymisen ja tehokkaamman työskentelyn (esim. Uhma-vaara 2005, 1). Toimistolla saattaa olla hälyä ja tulla paljon keskeytyksiä, joka voi vaikeuttaa keskittymistä. Etätöiden tekeminen koetaan hyväksi mahdollisuudeksi etenkin silloin, kun on paljon

kirjallisia töitä. Osa haastateltavista kulkee työmatkansa junalla, joten haastattelussa tulee esille myös se, että helpottaisi, jos osan junamatkasta voisi käyttää osaksi työaikaa.

Määräaikaisessa työsuhteessa lomien alkuun kertyy vasta työsuhteen loppuvaiheessa. Tämä koetaan ongelmaksi, koska lomien täytyy pitää työsuhteen loppuvaiheessa pois ja samalla projektin työtahtia pitäisi tiivistää, että kaikki asiat saa tehdyksi. Haastateltava ehdottaakin, että olisi oman hyvinvoinnin kannalta hyvä, jos lomien voisi tasaisemmin jakaa näille vuosille.

Haastattelussa kehittämiskohteena nousee esiin myös se, että mietittäisiin tarkoituksenmukaisuutta työtehtävissä, joita projekteilta odotetaan. Mielestäni hyvät perustelut työtehtävien tekemiselle voisivat auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi tehtävät pitää tehdä. Lisäksi olisi hyvä, jos perusteissa kerrottaisiin myös, millaisia toimenpiteitä tehtävä tuottaa tai miten tehtävän palauttamisen jälkeen edetään.

”esimerkiksi jonkun suunnitelman laatimisessa, että hyödyttääkö se oikeasti sitä työtä vai tehdäänkö niitä vaan siksi, että kaikki muutkin tekee. Koska se on tosi kuormittavaa kirjoittaa jotain monen sivun suunnitelma, josta tietää ettei sitä edes lue kukaan, tuntuu vähän turhalta.” (haastattelu 2)

Perehdyttäminen

Käytännön työtä helpottaisi se, että uusille ja varsinkin vähän projektityökokemusta omaaville projektityöntekijöille olisi hyvä olla perehdytys. Perehdytyksessä käytäisiin perusasioita läpi ja taattaisiin se, että uusi työntekijä pääsee alkuun projektissaan. Esimerkiksi sovittaisiin tavoitteet ja se, mistä lähdettäisiin liikkeelle. Myös kirjallisuudessa on esitetty, että on keskeistä perehdyttää työhön tuleva henkilö sekä työhön että työyhteisöön, koska niin luodaan perusta työssä menestymiselle ja työpaikan ihmissuhteiden synnylle (Juuti 2006, 85).

Haastatteluista tulee esille myös se, että organisaatioissa ei ole aina roolit selvillä, esimerkiksi siinä, kenelle pitää tiedottaa tai keneltä voi kysyä ongelmatilanteessa apua. Perehdytyksessä tulisi myös selkiyttää esimiesten rooleja, jos on kaksi esimiestä, että mistä kumpikin on vastuussa. Lisäksi projektityöntekijän olisi helpompi tietää keneltä kysyä apua, jos on jokin ongelma. Perehdytyksen läpi käyminen edistää haastateltavan mukaan hyvinvointia, koska tämän jälkeen on varmempi siitä, mitä työssään tekee. Lisäksi ei mene turhaan aikaa siihen, että joutuisi yksin miettimään asioita ja ottaa kaiken itse selvälle.

Projektityöntekijällä pitäisi olla määrättyä henkilö, joka auttaa pääsemään työhön sisälle, joka sisältää myös työhön perehdyttämisen. Haastateltavan mukaan kehittämysyksikkö voisi ottaa vastuun ohjaamisesta. Ohjausta olisi projektin alussa, mutta myös projektin edetessä.

”Ja pidetään huoli siitä, että projektityöntekijöillä on joku, joka heitä puolustaa, heille paikan osoittaa, jos ei sitä mistään muualta löydy ja auttaa pääsemään niihin juttuihin sisälle. Kehittämysyksikön henkilökohtainen ohjaaminen siinä alussa ja pitkin matkaa, muulla kuin kehittämisskeskustelulla, se pitäisi olla enemmän sellaista edetä ohjausprosessin mukaan.” (haastattelu 6)

Osaamisen kehittäminen

Oman työn ja osaamisen kehittämiseen liittyy koulutuksiin osallistuminen, johon haastateltavien mukaan kannustetaan. Osalla haastateltavista on kesken opintoja tai muita koulutuksia, joita he ovat saaneet suoritettua työnsä ohella. Työaikana omien opintojen suorittamiseen ei ole ollut lupaa, mutta työajan on voinut joustavasti järjestää niin, että opiskeluun on ollut mahdollisuus. Esimerkiksi on ollut lupa lähteä jonakin päivänä aikaisemmin, että ehtii luennoille. Lisäksi projektityöntekijöillä on ollut mahdollisuus osallistua työaikana työhön liittyviin koulutuksiin, jotka yleensä herättävät uusia ajatuksia.

”Kyllä se viestittää sitä että esimies ja työyksikkö ovat kiinnostuneita kehittämään omia, antaa kehittämismahdollisuuden omille työntekijöille, ja useimmiten koulutuspäivät antaa uudenlaista näkökulmaa omaa työhön.” (haastattelu 1)

Oman osaamisen kehittämisen yhteydessä muutamassa haastattelussa nousee esille myös työnohjaus, johon osalla haastateltavista on mahdollisuus. Työnohjaus koetaan sekä ammatillisen osaamisen kehittämisessä että oman työn reflektoinnissa tärkeäksi. Työn ohjauksessa on mahdollisuus puhua ja jakaa asioita ja miettiä ratkaisua ongelmiin. Työnohjausta suositellaan varsinkin paljon asiakastyötä tekeville.

Omasta työstä ja projektin onnistumisesta saadaan palautetta esimerkiksi projektin arviointitilaisuuksissa. Palaute on oleellisen tärkeää myös siinä, että tietää, onko mennyt työssään oikeaan suuntaan, ja miten projektia jatkossa viedään eteenpäin. Toisaalta tulee esille se, että palautetta ei voi saada koskaan liikaa. Palautetta toivotaan varsinkin kehittämisen näkökulmasta. Haastateltava mainitsee myös, että positiivistakin palautetta olisi kiva saada ja sitä pitäisi myös itse muistaa antaa. Hakasen (2011) mukaan työn tekemisen mielekkyyden säilymisen kannalta on ensisijaista, että

työntekijän ponnistelut työpaikan hyväksi, on että nämä ponnistelut tulevat huomatuiksi. On tärkeää, että uurastuksesta ja aikaansaannoksista voi saada myönteistä palautetta, ja siten saa tunteen arvostuksesta ja kuulumisesta yhteiseen työyhteisöön. (Em, 59.)

Palautetta voi saada myös kehityskeskusteluissa, jotka haastateltavat kokevat pääosin tärkeiksi. Kehityskeskustelussa voidaan käydä keskustelua siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja toisaalta mitä esimieheltä odotetaan (esim. Wink 2006, 140–142). Jos esimiehiä on kaksi, heidän molempien olisi hyvä olla paikalla keskustelussa, näin molemmat esimiehet pysyvät ajan tasalla. Lisäksi toivotaan, että sellaisia tapaamisia olisi säännöllisesti, jossa olisivat paikalla molemmat esimiehet. Näin esimerkiksi tiedonkulku onnistuisi paremmin ja esimiesten roolit voisivat selkeytyä.

”Vois olla aika tärkeää, että huomioidaan niitä tiettyjä asioita ja opitaan. Kauheen tärkeää on käydä se alaiskeskustelu, että mitä siltä alaiselta odotetaan ja mitä se alainen odottaa esimieheltä, nämä on ollut niitä kehittämiskeskustelun paikkoja. (...) ajattelini esittää esimiehelle että kehittämiskeskustelut olis kerran vuodessa, se on tosi tärkeä juttu.” (haastattelu 4)

Kehityskeskustelusta voi muodostua myös kiusallinen niin sanottu organisaation pakkopulla. Tämän vaihtoehdoksi yksi haastateltavista ehdottaa ryhmäkeskustelua, joka olisi hieman vapaamuotoisempi. Toisaalta haastateltava tuo esille sen, että joka tapauksessa työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tulla kuulluksi, siksi jonkinlainen keskustelu on hyväksi ja aina parempi kuin ei mitään. Kirjallisuudessa (Wirk 2006, 150–151) kehityskeskustelulle esitetään dialogista toimintatapaa, jossa keskustelu on tasa-arvosta vuorovaikusta, jossa kumpikaan osapuoli ei pyri hallitsemaan tai määräämään ja jossa kumpikin osoittaa kunnioitusta toiselle ja heidän väliselle vuorovaikutukselle. Keskustelu perustuu myös molemminpuoliselle luottamukselle.

”Jos olisi kehittämisen, joku muu vapaampi, ei niin formaalinen. Sen ymmärrän, että jokaisella on oikeus tulla kuulluksi, jos ei oo mitään muuta mahdollisuutta, kun tämänöinen, niin parempi sekin kun ei mitään.” (haastattelu 6)

Johtaminen

Johtamisen kehittämisessä tulee esille tarve esimiesten roolien selkeyttämiseen, että tiedetään, mikä asia on kenenkin vastuulla. Lisäksi haastateltava miettii johtajuutta projektihenkilöstön erilaisissa koulutuksissa ja kokouksissa. Hänen mukaansa projektihenkilöstölle on oleellinen viesti se, että kenellä on johtamisen mandaatti tilaisuuksissa. Hän myös mainitsee sen, että projektihenkilöstön ko-

koukset ovat tärkeitä tilaisuuksia, joissa projektien välistä yhteistyötä voisi lisätä, joten myös työntekijöiden pitäisi ottaa kokoukset vakavasti ja osallistua niihin. Tämä yhteistyö on oleellista myös projektin jalkauttamisessa.

”Kun on hankehenkilöstön esimiespalavereita, niitä pitää johtaa. Siellä pitää olla se mandaatti, pitää oikeasti miettiä miksi me olemme siellä paikalla ja jos ei pääse tai ehdi. Myöskin se, että hankehenkilöstö ei ole ottanut sitä vakavasti, että kun on hankehenkilöstön kokous sinne on mentävä, sä perut kaiken muun. Mun mielestä se pitäisi olla vakava viesti, että sinne ei tulla, (...)mutta se että on se väylä missä verkostoidutaan, missä hankkeet sanotaan, että hei tehdään yhdessä. Me ollaan yhdessä tekemässä pitkäjänteisiä asioita. Meidän hankkeet kestää lyhyen aikaa, mutta muutos on pitkäaikainen prosessi. Niin silloin on äärimmäisen tärkeää, että mitä hanke on aloittanut, ketkä sitä jatkaa, miten se kehittyy, miten se ajatus menee eteenpäin. Et sä voi aloittaa sitä hanketta ja jalkauttaa sitä, se on mahdotonta, mutta on tärkeää kuka sitä jatkaa.” (haastattelu 4)

Yleisesti vastauksissa toistuu myös se, että kehittämissyksiköllä ei ole tarpeeksi aikaa. Toisaalta on myös omalla vastuulla ottaa aikaa esimieheltä ja kertoa, missä mennään. Projektityöntekijän tehtävänä on pitää esimies ajan tasalla, koska esimies ei voi tietää kaikkea pään sisällä olevia ajatuksia.

”Aika, kun välillä kaippaa ja tuntuu että on aika hukassa ja yksin. Mutta sitten taas pitää muistaa että se on itsestä kiinni, sun pitää ottaa se aika ja mennä juttelemaan esimiehelle. Ei esimies voi tietää sun päässä olevia asioita. Vaan mun on mentävä itse sanomaan. Ongelma on se, että kun liian pitkälle yrittää mennä itse, vaan stop ei näin, vaan projektin hallinnollinen vastuu on esimiehellä ja henkilöstöhallinnollinen vastuu toisella esimiehellä, mun tehtävä on pitää ne ajan tasalla, että ne tietää.” (haastattelu 4)

Arena kokemusten jakamiselle

Pienessä kehittämissuorituksissa projektityöntekijä saattaa tuntea olevansa yksin, joten esimerkiksi yhteinen tekeminen projektihenkilöstön kanssa voisi auttaa. Haastatteluissa tulee esille, että yhteinen tekeminen voisi olla esimerkiksi erilaisten kokousten ja koulutusten järjestäminen tai työpajojen toteuttaminen, jossa yhteistyötä yritettäisiin syventää. Lisäksi toivotaan myös vapaa-ajalla tapahtuvaa tekemistä, kuten yhteisiä harrastuksia tai saunailtoja. Toiveissa korostuu yhteinen aika, jolloin olisi mahdollisuus jakaa arjen kokemuksia muiden projektityöntekijöiden kanssa luottamuksellisesti. ”Ajatusten vaihtoa”, kuten yksi haastateltava toteaa. Toisen haastateltavan mukaan se yksinkertaisesti riittäisi, että kysyttäisiin työntekijöiltä itseltään, mitä heille kuuluu.

”mitä olisin kehittämissyksiköltä odottanut, että olisi kysytty meiltä mikä teitä mietityttää tässä hanketyössä, mihin te tarvitsette tukea, olisi ollut sellainen areena, jossa olisi lähdetty kysymään. Mikä teitä auttais, monesti se on ihan pieni juttu. (...) Olis päivät, joissa kysyttäis että mitä kuuluu ja mitä te haluaisitte, se on mielestäni työhyvinvoinnin rakentamista.” (haastattelu 5)

Projektihenkilöstön yhteisöllisyyden lisääminen voisi auttaa myös siinä, että projektityöntekijä tuntee kuuluvansa johonkin, jos muuten tuntee olevansa erillinen projektityöntekijänä työyhteisössä. Ajatusten vaihto auttaisi myös siinä, että projektityöntekijät käyvät samoja ongelmia läpi, jotka esimerkiksi liittyvät juuri projektityön luonteeseen.

”hankehenkilöstön vapaa-ajan viettoja ns. salassapitojuttuja, jossa voisi omia ajatuksia ja mielteitä tuoda julki, vaikka on työyhteisö ja se on suhteellisen hyvä ja toimiva, niin kyllähän se yksittäinen hanketyöntekijä on aika yksin... (...) että sitten hankemaa- ilma on taas erinäköistä, että voisi päivittää asioitaan ihan omana, eikä välttämättä kauheen tiukkoja koulutuksia, vaan nimenomaan ajatusten ääneen tuomista.” (haastattelu 1)

Paasivaaran ja kumppanien (2011) aineistossa tämä sama ilmiö tuodaan esille vertaistutoroinnin käsitteen avulla. Vertaistuki on tärkeää projektityöntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa, jolloin samassa työtilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen vertaistukea tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. Tuen antaminen ja saaminen perustuu kokemusten, tunteiden ja tuntemusten jakamiseen. Vertaistuki on tärkeää projektityöntekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Em, 131–134.)

Projektien välisen yhteistyön lisääminen

Kaikki hyvinvointipalvelujen kehittämissuunnitelmat hallinnoidaan keskitetysti kehittämissyksiköstä, joten projektit saavat ainakin teoriassa tukea kehittämistyöhön. Projektihenkilöstölle järjestetään säännöllisesti kokouksia ja he kaikki laativat tiettyjä kirjallisia töitä. Kuten jo aikaisemmin analyysissäni on tullut esille, verkostoituminen on yksi tärkeä tekijä hyvinvointipalvelujen projektien yhteistyön kannalta (Paasivaara ym. 2011, 77–78). Haastatteluissa mainitaan kuitenkin, että projektien välistä yhteistyötä tulisi syventää. Nyt kaikki projektit tekevät pääasiassa työnsä itsenäisesti ja yksin, vaikka mahdollisuudet sisällölliseen ja syvälliseen yhteistyöhön muiden projektien kanssa olisi ainakin teoriassa mahdollista. Projektin välisen yhteistyön syventäminen, vuorovaikutuksellisuus, auttaisi projekteja esimerkiksi osaamisen jakamisessa, yhdistämisessä ja hyödyntämisessä.

Kaikkea ei siis tarvitsisi tehdä yksin, vaan voisi hyödyntää muiden osaamista ja jakaa myös omia kokemuksiaan muille.

”Mä pidän sitä ideaa tärkeänä, se vois olla ehkä erilaista kokousta ja seminaaria, mä soisin että niiden sisältönä olisi, ei niinkään niin hallinnollisia juttuja kun nyt on ollut, vaan olisi esimerkiksi kerrottaisi hankkeista, jolloin muut hanketyöntekijät voivat käydä keskustelua ja haastaa, voitaisiinko tehdä tässä ja tässä yhteistyötä. Nyt kaikesta huolimatta tiedän hirveen vähän muista hankkeista, vaikka me ollaan saman työyksikön alaisia.” (haastattelu 3)

Projektien yhteistyön lisäämisessä tarvitaan myös johtajuutta avoimen ilmapiirin luomiseksi ja kannustusta yhteistyön lisäämiseen: *”hankkeet kantaa irrallaan, no kantaa ne, mutta yhteistyöllä kannetaan vielä enemmän ja se vaatii johtajuutta ja johtajilta asennetta että tekkää yhteistyötä, kannustetaan siihen suuntaan” (haastattelu 4).*

Projektihenkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisessä pidetään tärkeänä sitä, että on ylipäänsä joku, joka kysyy ja kuuntelee. Lisäksi painotetaan sitä, että on tärkeää kehittää myös projektihenkilöstön työhyvinvointia, koska projektityössä on kuitenkin omanlaisensa piirteet. Haastateltavilta tulee monia konkreettisia ehdotuksia siihen, mikä parantaisi työhyvinvointia tai mikä sitä edesauttaisi. Työhyvinvoinnin kehittämisen toiveissa korostuvat käytännön työjärjestelyiden parantaminen työn organisoinnilla (etätyöt, lomajärjestelyt, työtehtävien tarkoituksenmukaisuus) ja työhön perehdyttämisellä (projektin tavoitteet, esimiesten roolit). Töiden tekemistä helpottaisi käytännön työjärjestelyiden helpottuminen, esimerkiksi sillä, että saisi etätyön tekemiselle luvan. Tulevaisuutta ajatellen haastatteluissa mietitään myös uusien työntekijöiden perusteellista perehdyttämistä, jossa käytäisiin läpi projekti tavoitteet ja suunniteltaisiin työtä. Lisäksi perehdytyksessä pitäisi selkeyttää esimiesten rooleja, nimettäisiin sellainen henkilö, jolta voi kysyä, jos on jokin ongelma.

Lisäksi toiveissa korostuu yhteisöllisyyden ja työyhteisön merkitys. Projektihenkilöstölle järjestetään säännöllisesti kokouksia, mutta yhteistä aikaa toivotaan enemmän. Projektihenkilöstölle toivotaan myös erilaisia vapaa-ajan viettämisen mahdollisuuksia ja areenaa, jossa voisi jakaa arkipäivän kokemuksia. Koska kaikki kehittämisprojektit ovat hallinnollisesti kehittämisyksikön alaisuudessa, projektien välisen yhteistyön lisäämistä toivotaan. Näin voisi hyödyntää muiden osaamista, tietoa ja verkostoja, jolloin projektit voisivat onnistua vielä paremmin ja lisätä vaikuttavuuttaan. Kaikkiin näihin edellä mainitsemiini asioihin kytkeytyy tiivistä myös projektihenkilöstön työhyvinvoinnin kokemukset. Hyvinvointia lisää käytännön töiden sujuminen ja että projekti onnistuu.

6 Johtopäätökset

Tutkimukseni päätehtävänä oli saada kokonaiskuvaa projektityön luonteesta ja projektityöntekijöiden työhyvinvoinnista. Pyrin vastaamaan kysymyksiin: millainen on projektityön luonne, mitkä tekijät määrittävät projektityöntekijöiden työhyvinvointia, ja millaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen on projektityössä. Laaja tutkimushaastattelurunko mahdollisti erilaisten teemojen käsittelyn monipuolisesti, joten myös tutkimusaineisto muodostui varsin kattavaksi. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla sain poimittua tekijöitä, jotka kuvaavat projektityön luonnetta ja projektityöntekijöiden työhyvinvointia. Haastateltavien kokemuksista nousi myös erilaisia kehityskohteita, joita parantamalla voisi edistää heidän työhyvinvointiaan.

Työn sosiologisessa tutkimuksessa on tutkittu varsin vähän projektityötä, vaikka projektityö on yleistynyt huomattavasti. Virtanen (2009, 33–34, 224) ennustaa, että projektitoiminnan merkitys vain kasvaa. Projekti voidaan nähdä myös laaja-alaisempana eikä pelkästään toiminnan ja hallinnan organisoimisen tapana. Projekti korostaa toimijuutta, suunnitelmaa, tavoitteita, tahtoa ja saavuttamista. Se on myös liikkeessä olemisen tila, ajatusmuoto, jota tarjotaan koko yhteisöllistä elämää jäsentäväksi periaatteeksi. (Rantala & Sulkunen 2006, 9.) Karkeasti koko työelämä voidaan nähdä projektimuotoisena tai koko elämästä voidaan tehdä erilaisten projektien toteuttamista. Projektoituminen on kiinnostava kysymys niin työelämän, työmarkkinoiden, työyhteisöjen ja jopa elämäntyylien ja vapaa-ajanviettotapojen kannalta (Virtanen 2009, 224).

Projektityön luonnetta hahmotin kysymällä ensinnäkin projektityöntekijöiden työnkuvasta ja siitä, millaisia ominaisuuksia ja taitoja projektityössä tarvitaan. Lisäksi kysyin projektityön palkitsevuudesta ja haasteellisuudesta. Projektityöstä esitettyjä kokemuksia peilasin kirjallisuudessa esitettyihin määritelmiin. Erilaisissa projektioppaissa projektit kuvataan järjestelmällisinä prosesseina. Projektin alkuun, keskivaiheeseen ja päättymiseen liittyviin toimintoihin kiinnitetään huomiota ja esitetään keinoja siihen, miten projekti saadaan vietyä loppuun asti menestyksekkäästi esimerkiksi erilaisten projektityökalujen avulla. Tutkimuksessani en ole kiinnostunut ensisijaisesti projektin tietyistä vaiheista, vaan pyrin ymmärtämään projektityön luonnetta kokonaisvaltaisemmin ottaen huomioon myös kirjallisuudessa esitetyt määritelmät ja projektityön vaiheet. En voinut tutkimuksessani jättää tarkastelematta projektityön luonnetta, koska myös haastateltavien kokemuksissa projektityön kon-

teksti näyttäytyy vahvasti. Projektityöntekijän työn arki on tiiviisti yhteydessä projektin tavoitteisiin ja aikatauluihin, joka liittyy olennaisesti myös kokemuksiin työhyvinvoinnista.

Perinteisesti projektityö määritellään resurssien, tavoitteiden ja aikataulun kautta. Projektityön yleistymisen vuoksi on alettu kiinnittää huomiota myös esimerkiksi sosiaalisiin taitoihin, jotka ovat tärkeässä roolissa projektin onnistumisen kannalta. Osaamisvaatimukset ovat tietotyössä kasvaneet, ja tämä sama ilmiö näkyy myös projektityössä. Asiantuntijuus ei siis määrity vain yhden ominaisuuden perusteella, vaan työntekijällä täytyy olla sekä projektin sisällöllistä osaamista, projektin hallinnan taitoja että viestinnällistä osaamista ja verkostoitumisen taitoja. Myös Alasoinin (2010) mukaan työntekijällä täytyy nykyään olla hybridiosaamista eli kykyä hankkia erilaisia osaamisia ja yhdistellä niitä. Lisäksi tarvitaan metakognitiivisia taitoja eli elämänhallintataitoja, ongelmanratkaisutaitoja, innovatiivisuutta, epävarmuuden keskellä elämisen taitoja ja kykyä huolehtia myös omasta hyvinvoinnista. Tärkeään rooliin nousee myös työyhteisötaidot. Tietotyössä tarvitaan myös digitaalista lukutaitoa tiedonhankintaan ja niistä oleellisten asioiden valikoimiseen ja hyödyntämiseen. (Em, 40–41.)

Omana taustaoletuksenani oli, että projektityössä vaaditaan erilaista osaamista, mutta vasta haastatteluiden jälkeen projektityön monimuotoiset työnkuvat ja projektityöntekijöiden monipuolinen osaaminen tulivat kattavasti esille. Etenkin oman työn suunnittelu ja oma vastuu aikatauluista ovat keskeisiä. Projektityön ominaispiirteet tuovat työhön oman lisänsä, palkitsevuutensa ja haasteensa. Kehittämistyössä tarvitaan järjestelmällisyyttä pitää projekti hallinnassa sekä aikataulullisesti että sisällöllisesti. Lisäksi täytyy noudattaa asetettuja tavoitteita, mutta edellytetään myös luovuutta ja innovatiivisuutta, jotta voi kehittää uudenlaisia tapoja toimia tai järjestää palveluita uudella tavalla. Oleellisen tärkeitä projektin onnistumisen kannalta ovat myös erilaiset yhteistyöverkostot. On esitetty, että työelämän kannalta on yhä oleellisempaa osata erilaisia projektityötaitoja (esim. Paasivara ym. 2011, 174–175).

Haastatteluista tulee esille, että projektin luonne näkyy käytännön työssä. Esimerkiksi työn ominaispiirteet, kuten projektityön elinkaari ja tavoitteet, määrittelevät työn suunnittelua. Haastattelutilanteessa en kysynyt projektin yksittäisistä vaiheista, mutta haastatteluissa mainitaan niiden haasteista. Projektin alussa haasteena voi olla se, miten saadaan projekti käyntiin: sitoutuvatko kaikki kehittämistyöhön, ja saako esimieheltä tukea työhön. Keskivaiheilla pitäisi ylläpitää kiinnostusta projektista, ettei se jää uusien projektien varjoon. Tässä voivat auttaa säännölliset tapaamiset esimiesten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Projektin lopussa pitää miettiä työmäärää: mitä uusia

työtehtäviä voi vielä ottaa ja mitä rajataan ulkopuolelle. Työntekijän täytyy pystyä lopettamaan projekti niin, että siihen annetaan tukea. Haasteena on myös se, että projektissa kehitettyjä asioita saisi juurrutettua perustoimintaan.

Projektityön luonteen ymmärtäminen auttaa projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittävien tekijöiden kuvaamisessa. Olen tarkastellut projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden (Demerouti ym. 2001; Bakker. ym 2003; Hakanen 2005), Karasekin (1979; Theorell 1990) ja Siegristin (1996) kehittämien työhyvinvoinnin teoreettisten mallien avulla. Olennaista työhyvinvoinnin kannalta näissä malleissa on se, että työn vaativuus ja ponnistelu esitetään työhyvinvoinnin kannalta myönteisiksi asioiksi, kun niihin yhdistyy hallinnan tunne, palkitsevuus ja sosiaalinen tuki. Nykytyöelämässä tämä korostuu, koska suuri osa palkansaaajista toimii erilaisissa tietotyön ammateissa. Myös vertaistuki ja demokraattinen johtaminen ovat tärkeitä, koska työtä tehdään useimmiten tiimeissä ja projekteissa. (Pyöriä 2012, 12.)

Työhyvinvoinnin keskeiseksi tekijäksi mainitaan työn sisältö. Kehittämistyössä korostuu autonomia työn suunnittelussa ja työajassa sekä luovuuden edellytys, koska toimintaa pitää pystyä kehittämään uusilla ja innovatiivisilla keinoilla. Työn ominaisuudet auttavat työhön sitoutumisessa, koska merkityssisältöjä haetaan turvallisuuden ja pysyvyyden (niin sanottu vanha psykologinen sopimus) sijaan työn sisällön merkityksestä. Työhyvinvoinnin haasteeksi voi kuitenkin muodostua se, että työmäärästä ei selviä. Kehittämistyö voi helposti viedä mukanaan, joten tärkeää on olla realistinen siinä, että mitä yksi ihminen pystyy tekemään. Täytyy siis osata rajata ja aikatauluttaa työtään.

Työn mielenkiintoisuuden vuoksi työn ja vapaa-ajan suhde voi hämärtyä, mikä on myös aikaisemmissa tutkimuksissa nähty ongelmana tietotyöläisille. Haastateltavien on jossain määrin vaikeaa irtottautua vapaa-ajalla työstä. Haastatteluissa tiedostetaan se, että vapaa-ajan ja työn välinen suhde on hämärtynyt ja ettei työ saisi olla liian suuri osa elämää. Töiden tekemistä vapaa-ajalla perustellaan omana valintana. Kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa työstä irtautumisen tärkeyttä korostetaan, ja riittävä palautuminen on tärkeää, jotta töitä jaksaa tehdä. Yleisesti haastatteluissa tulee esille se, että työn ja vapaa-ajan yhdistäminen onnistuu, mutta siinä tarvitaan molemminpuolista joustoa niin töissä kuin kotona. Parhaimmassa tapauksessa energiaa riittää niin kotona ja töissä, kun työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino on kunnossa.

Esimiehen tuen puute voi aiheuttaa sen, että ei osaa rajata tarpeeksi työtään, joten liiallinen työmäärä voi olla riski työuupumukseen. Perehdyttämisellä ja säännöllisillä esimiehen tai esimiesten kans-

sa olevilla tapaamisilla voisi pystyä hallitsemaan työmääriä ja -tehtäviä. Perehdyttämisessä käytäisiin läpi projektin tehtävät ja tavoitteet, ja samalla voisi suunnitella työtä ja selvittää roolit ja vastuut. Säännölliset tapaamiset voisivat myös helpottaa tiedon kulkua esimiesten ja työntekijän välillä.

Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin nähdään haastatteluissa tärkeäksi. On hyvä, että ympärillä on ihmisiä, joiden kanssa voi jutella ja pyytää apua, jos tarvitsee. Luottavainen ilmapiiri lisää yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. On tärkeää, että projektityöntekijä otetaan mukaan työyhteisöön, jossa hän tekee projektia. Projektityö on omanlaisensa työ ja siihen kuuluu erilaisia piirteitä ja työn muotoja. Jos projektityöntekijä tulee työyhteisöön kehittämään ja tekemään omaa projektiaan, muut työyhteisön jäsenet voivat ihmetellä esimerkiksi projektityöntekijän tulemisia ja menemisiä, koska eivät pakosti tunne kehittämistyön luonnetta. Projektihenkilöstöä täytyisi tukea suhteessa muuhun henkilökuntaan, jolloin työyhteisöön olisi helpompi päästä mukaan. Tällöin, kun muu työyhteisö tietoinen projektityöstä ja työn tekemisen tavoista, se poistaa hämmennystä ja epä-tietoisuutta.

Projektityöntekijöiden työhyvinvoinnin määrittäviä tekijöitä etsiessäni, esitin tutkimuskysymyksissäni vielä tarkentavaksi kysymykseksi määräaikaisen työsuhteen merkityksen työhyvinvointiin. Määräaikaiseen työsuhteeseen suhtaudutaan sekä vapaaehtoisesti että vastentahtoisesti (esim. Kinnunen ym. 2011). Vapaaehtoisesti määräaikaiseen työsuhteeseen lähteneet haastateltavat tiedostavat määräaikaisen työn riskit, mutta perustelevat valintaansa sillä, että he voivat tehdä juuri sitä työtä jota haluavat, mikä nähdään positiivisena asiana. Heidän psykologisessa sopimuksessa korostuvat työn sisällön merkitykset. Vastentahtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät kokevat määräaikaisen työsuhteen haastavaksi, koska se voi vaikuttaa työn suunnitteluun ja sillä on myös vaikutusta itsensä motivointiin. Varsinkin pidempiaikainen työsuhteiden määräaikaisuus lisää myös tunnetta siitä, ettei työtä arvosteta niin, että työsuhde haluttaisiin vakinaistaa. Tässä taas korostuu vanhan psykologisen sopimuksen perustana oleva turvallisuus ja pysyvyys.

Projektityö on itsessään haastavaa, mutta omat haasteensa tuo myös se, millaisessa organisaatiossa toimitaan. Tilaaja-tuottaja-mallilla organisoidut kaupungin palvelut vaikuttavat projektityöntekijöiden työn arkeen. Toiminnan organisoimisesta haastateltavilla on erilaisia mielipiteitä. Keskitetysti hallinnoitujen kehittämisprojektien ideana on saada kehittämiselle tukea. Hallinnolla on pyritty yhtenäiseen käytäntöön esimerkiksi erilaisilla kirjallisilla töillä ja projektihenkilöstön kokousten järjestämisillä. Tutkin, millaisena projektihenkilöstö näkee johtamisen ja esimiehen toiminnan. Kaksiesimiehisyyttä koetaan hämmäntävänä, erityisesti rooliepäselvyydet tulevat esille haastatteluissa.

Lisäksi esimieheltä toivotaan palautetta ja tukea etenkin kehittämisen näkökulmasta. Kehittämisyksikön toiminta on oikeutettua ja perusteltua, mutta käytännön toteutumisessa ei ole vielä vakiintunutta tapaa. Huomiota kiinnitetään myös siihen, että projektit voisivat tehdä enemmän yhteistyötä keskenään. Projektihenkilöstön kokoukset antavat tähän mahdollisuuden, mutta toivotaan myös enemmän tällaisia tapaamisia, jotka mahdollistaisivat yhteistyön tekemisen. Tämä voisi edesauttaa sisällöllisten asioiden syvällisempää yhteistyötä ja lisätä yhteisöllisyyttä projektihenkilöstön välillä. Tässä asiassa painotetaan myös sitä, että myös johtamisen täytyy olla yhteistyötä tukevaa ja siihen pitää kannustaa. Kaksiesimiehisyyttä myös kritisoitiin, koska byrokratia voi viedä paljon aikaa, ja hallinnollinen esimies voi esimerkiksi laskujen tarkastajana vain tehdä turhan mutkan sen sijaan, että projektin hallinnolliset asiat hoidettaisiin kehittämissuunnitelman aihepiiriin kuuluvassa yksikössä yhden esimiehen toimesta. Kaksiesimiehisyyden ongelma nähdään myös se, hallinnollinen esimies ei pakosti edes tiedä mitä työntekijä tekee, koska projekteja on niin paljon eikä kaikille ole tarpeeksi aikaa.

Työn sisältö on kehittämissuunnitelmissa työskenteleville hyvin tärkeää, siksi myös työhyvinvoinnin olennainen voimavara on kunnossa. Ponnistusten ja palkkioiden ja työn vaatimusten ja työn hallinnan malleissa työntekijällä on suuri riski kärsiä vakavista stressin aiheuttamista terveydellisistä ongelmista, mikäli hän jatkuvasti kokee, että työstä saatavat aineelliset tai symboliset palkkiot eivät vastaa työlle uhrattuja ponnistuksia. Keskeistä on myös, että työn vaatimuksista huolimatta työssä säilyy hallinnan tunne. Haastatteluiden perusteella projektityöntekijöiden työ on aktiivista työtä, joka on riittävän haasteellista, sitä pystyy paljon itse suunnittelemaan ja työhön saadaan myös tarvittaessa tukea. Aineistosta nousevien havaintojen perusteella uskoisin, että projektityöntekijöillä työn vaatimukset ja työn hallinta ovat tasapainossa, koska työn vaatimukset eivät ylitä työn voimavaroja.

Tärkeää on, että työn voimavaroja edelleen ylläpidetään ja niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan lisäämään. Työn vaatimuksia on olennaista tunnistaa ja miettiä, voisiko niitä jotenkin muokata työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Mankan (2011, 48) mukaan monipuolisella kehittämisellä on saatu aikaan suurimpia työhyvinvointiin liittyviä vaikutuksia. Oleellista on, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan oloja, joissa on helppo tehdä työtä. Esimerkiksi juuri etätyömahdollisuudella tai projektien välisen yhteistyön lisäämisellä projektityöntekijöiden työhyvinvointia voisi edistää. Haastatteluista nousevista kehittämissuunnitelmissa painottuvat kuitenkin käytännön työn sujuminen ja joustavuus esimerkiksi työntekijän ajossa ja paikassa. Ne ovat myös konkreettisia parannusehdotuksia, joita toteuttamalla voisi edistää työn sujumista ja tätä kautta myös hyvinvointia. Eh-

dotukset eivät ole myöskään mahdottomia toteuttaa. Toisaalta kaupungin rakenteet voivat olla byrokraattisia, joten toteutukset voivat viedä aikaa. Käytännön toimintatapojen ja toimintojen uudelleen organisointi ja toisin tekeminen voivat olla paljon hitaampi prosessi kuin se teoriassa esitetään. Ennen kuin organisaation rakenteet, käytännöt ja toimintatavat antavat siihen mahdollisuuden, voi kukin yksilö vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa pienillä asioilla joka päivä.

Jatkotutkimusaiheita

Projektityön omanlaisen luonteen lisäksi myös toimintaympäristö tuo mukanaan erilaiset tavat ja tottumukset toimia. Tutkimani projektityöntekijät saivat keskittyä yhteen projektiin, kehittämään palvelua tai toimintaa kokopäiväisesti yksin tai työparin kanssa. Tämä lisäsi heidän työhyvinvointia, koska he saavat keskittyä olennaiseen eli kehittämistyöhön. Voisi olla kiinnostavaa vertailla, millaisia eroja työhyvinvoinnin kokemuksissa voidaan löytää kokopäiväisesti työskentelevillä projektityöntekijöillä ja sivutoimisesti työskentelevillä tai monessa projektissa yhtä aikaa toimivien henkilöiden välillä. Kokemukset projektityön luonteesta voisivat olla samanlaisia, mutta voisiko esimerkiksi kiireen kokemukset ja työn päällekkäisyydet tulla esille selkeämmin kuin omassa aineistossani? Näin saattaisi olla esimerkiksi yliopistossa työskentelevillä opettajilla, jotka tekevät opettamisen ja tutkimuksen lisäksi työtä erilaisissa tutkimusprojekteissa. Tarpeettomat projektit voivat aiheuttaa työyhteisöön esimerkiksi ylikuormittumista, projektiähyä ja hallitsematonta uusiutumista (Majoinen 2002, 410; Paasivaara ym. 2011, 26). Tämä ei tullut tutkimuksessani selvästi esille, mutta se voisi tulla esille esimerkiksi useammassa projektissa samanaikaisesti työskenteleville yhtenä työhyvinvointia haastavana tekijänä.

Mielenkiintoiseksi asiaksi tutkimuksessani esille tuli myös kokemukset kaksiesimiehisyydestä. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa kaksiesimiehisyyden on perusteltua, koska tällöin kehittämis-työlle tulee tukea ja projektien mahdollisuudet yhteistyöhön ovat paremmat, jos vertaisi tilanteeseen, jossa kaikki kehittämisprojektit työskentelisivät omissa yksiköissään yksin. Jatkotutkimusaiheena voisi olla juuri kaksiesimiehisyyden kartoittaminen tarkemmin. Millaisia etuja tai haittoja siitä voi olla, kun henkilöstöhallinnollinen esimies ja sisällöllinen esimies ovat eri henkilöitä? Tutkimustulokset ovat varmasti myös erilaisia riippuen siitä, keneltä asiaa kysytään. Voisi olla kiinnostavaa vertailla, kuinka esimiehet itse kokevat kaksiesimiehisyyden, ja kuinka taas työntekijät, joilla itsellään on kaksi esimiestä.

Oman tutkimuksen arviointia

Sain laadittua monipuolisen teemahaastattelurungon, ja siten myös haastatteluaineistosta muodostui varsin kattava tapaustutkimusta varten. Yllätyin haastattelun vastauksista, koska ne olivat hyvin monipuolisia ja käsittelevät työhyvinvointia hyvin laaja-alaisesti. Vastauksissa kuitenkin toistuvat tietyt asiat, minkä voidaan nähdä lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin voi myös karkeasti päätellä, että aineisto oli riittävä tapaustutkimukseen. Haastattelujoukko on kuitenkin niin pieni, ettei tutkimustuloksista voi tehdä yleistyksiä. Tutkielmani tavoitteena ei ollut yleistää ilmiötä, vaan avata työntekijöiden kokemuksia ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Mielestäni tutkielmalle asetetut tavoitteet täyttyivät näiltä osin hyvin.

Laaja haastattelurunko mahdollisti runsaan aineiston. Analyysivaiheesta tuli mielenkiintoinen juuri kokemusten ja näkökulmien runsauden vuoksi. Toisaalta analyysivaihe voi olla myös työläs ja aikaavievä, jos aineistoa on paljon (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135), mikä osoittautui paikkaansa pitäväksi myös minulle oman tutkimusaineistoni kanssa. Monipuolinen teemojen käsittely teki tutkielmastani laajan, joka saattaa olla myös yksi tutkielman heikkous. Toisaalta olen pyrkinyt muodostamaan kokonaiskuvan projektityöntekijöiden työhyvinvoinnista, joten syventyminen esimerkiksi tiettyyn työhyvinvoinnin osa-alueeseen ei ollut tarkoituksenmukaista. Koen saaneeni rakennetuksi mielekkään kokonaiskuvan tutkimuskohteestani. Olen kattavasti kuvaillut ja selittänyt projektityön luonnetta ja projektityöntekijöiden työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä. Jos tutkimustehtävänä olisi esimerkiksi ollut yhden työhyvinvoinnin osa-alueen tarkastelu, tutkielman aiheen rajaaminen ja teoreettisten käsitteiden valitseminen ja tarkastelu olisi voinut olla helpompaa.

Lisäksi yhtenä tutkielmani tavoitteena oli käytännön hyödynnettävyys. Alkuoletuksenani oli, että olisi vaikeaa tarkastella työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmaa, mutta haastateltavat kertoivat kehittämisehdotuksia jo ennen varsinaisen kehittämisehdotuskysymyksen esittämistä. Myös haastattelussa tuli esille huomio siitä, että kehittämisen motivaation tulee kuitenkin lähteä organisaation sisältä, jolloin kehittämiseen ollaan motivoituneempia ja sitoutuneempia. Toivon, että tutkimuskohteenä olevan kaupungin henkilökunta voi tutkimustuloksista saada ymmärrystä ja tulkintatapoja projektihenkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen. Olen tunnistanut haastatteluaineistosta erilaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia. Käytännön kannalta olisi hyvä pyrkiä vähentämään tai poistamaan työn vaatimuksia ja tukemaan ja lisäämään työhyvinvointia edistäviä voimavaroja.

Lähteet

- Aho, Simo & Mäkiäho, Ari (2012) Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 29/2012. [Sähköinen versio] Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
http://www.tem.fi/files/33535/TEMjul_29_2012_web.pdf.pdf (Viitattu 19.11.2012)
- Alasoini, Tuomo (2006a) Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Seppänen-Järvelä, Riitta & Karjalainen, Vappu (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Helsinki: Stakes, 35–52.
- Alasoini, Tuomo (2006b) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Tykes.
- Alasoini, Tuomo (2007) Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen - hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio Antti & Tjäder Johanna (toim.) Työmurroksessa. Artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–120.
- Alasoini, Tuomo (2010) Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Elinkeinoelämän Valtuuskunta.
- Alasoini, Tuomo (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.
- Bakker, Arnold B, Demerouti, Evangelia, de Boer, Elpine & Schaufeli, Wilmar B. (2003) Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Blom, Raimo (2001) Tietotyön ristiriidat. Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 122–147.
- Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Blom, Raimo (2009) ”Rationaalisen organisaation” kriittistä tarkastelua. Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.) Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 193–219.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B, Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499–512.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2010) Työelämän parantumisen paradoksi. Raportti työelämästä 2010. Helsinki.
- Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005) Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 311–331.

- Elovainio, Marko, Kivimäki, Mika, Linna, Anne & Virtanen Marianna (2012) Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 45–53.
- Engeström, Yrjö (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (1999) Johdanto. Teoksessa Eteläpelto, Anneli & Tynjälä, Päivi (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY, 9–32.
- Filander, Karin (1997) Kehittäjät tulevaisuuden verkostoasiantuntijoina. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 136–148.
- Hakanen, Jari (2005) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyrkkänen, Ursula & Vartiainen, Matti (2005) Mobiili työ ja hyvinvointi. Työpoliittinen tutkimus 293. Helsinki: Työministeriö.
- Julkunen, Raija (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 77–91.
- Järvensivu, Anu & Piirainen, Tatu (2012) Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.
- Kalimo, Raija & Toppinen Salla (1997) Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24: 2, 285–308.
- Karasek, Robert & Theorell, Töres (1990) *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York. Basic Books.
- Kinnunen, Ulla & Hättinen, Marja (2005) Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 38–55.

Kinnunen, Ulla, Mauno, Saija, Mäkikangas, Anne & Nätti, Jouko (2011) Ovatko määräaikaisten työntekijät huono-osaisia? Teoksessa Pietikäinen Petteri (toim.) Työstä, jouta ja jaksa. Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Suomen Akatemia ja Gaudeamus, 107–120.

Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (2005) Alkusanat. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 7–12.

Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2005) Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13–37.

Koivumäki, Jaakko (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampere: Tampere University Press.

Launis, Kirsti (1997) Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto, 122–133.

Lehto, Anna-Maija, Lyly-Yrjänäinen, Maija & Sutela, Hanna (2005) Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291. Helsinki: Työministeriö.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Lehto, Anna-Maija (2009) Työelämän laadun kolme vuosikymmentä. Teoksessa Pärnänen, Anna & Okkonen, Kaisa-Mari (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 121–145.

Mamia, Tero (2007) Johdanto: yhteiskunnan ja työn organisoinnin muutoksesta ja niiden tutkimisesta. Teoksessa Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.) Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A 30. Turku: Turun yliopisto/ Työsuojelurahasto, 8–24.

Mamia, Tero & Melin, Harri (2007) (toim.) Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A 30. Turku: Turun yliopisto/ Työsuojelurahasto.

Mamia, Tero (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 20–55.

Majoinen, Kaija (2002) Kuntaliitokset ja kuntien seudullinen yhteistyö - tutkimuksellisia näkökulmia. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4, 406–412.

Manka, Marja-Liisa (2011) Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Melin, Harri (2001) Keitä tietotyöläiset ovat? Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 41–65.

- Mäkikangas, Anne, Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipäläjinä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Nikander, Pirjo (2010) Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012) Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 155–173.
- Oksanen, Tuula (2012) Kunta-alan henkilöstön työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 125–129.
- Oksanen, Tuula (2012) (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena, Suhonen, Marjo & Virtanen, Petri (2011) Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Pekkola, Juhani (2002) Etättyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etättyöympäristönä. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Pyöriä, Pasi (2001a) Tietotyön idea. Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 24–40.
- Pyöriä, Pasi (2001b) Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 101–121.
- Pyöriä, Pasi (2001c) Hajautettu työ. Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 175–196.
- Pyöriä, Pasi (2001d) Tietotyön lumo ja todellisuus. Teoksessa Blom, Raimo, Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (toim.) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus, 210–223.
- Pyöriä, Pasi (2007) Tietotyön tutkimus - kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio Antti & Tjäder Johanna (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 44–52.
- Pyöriä, Pasi (2012) Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.
- Pyöriä, Pasi (2012) (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

- Pärnänen, Anna & Sutela, Hanna (2009) Tyypillisestä epätyypilliseen? Muutokset erilaisissa työsuhteissa neljänä vuosikymmenenä. Teoksessa Pärnänen, Anna & Okkonen, Kaisa-Mari (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 149–169.
- Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (2006) (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Riikonen, Eila, Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma (2003) Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ruuska, Kai (2007) Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.
- Salo, Paula, Linna, Anne & Oksanen, Tuula (2012) Kunta-alan työolot ja hyvinvointi 2000-luvulla. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim.) Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos, 19–28.
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, Marisa, Gonzalez-Roma, Vicente & Bakker, Arnold B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sennett, Richard (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suomentanut Kivinen, Eine & Kivinen, David. Tampere: Vastapaino.
- Siegrist, Johannes (1996) Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.
- Silfverberg, Paul (2007) Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Siltala, Juha (2007) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltion ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Uudistettu laitos. Helsinki: Otava.
- Simola, Ahti & Kinnunen, Ulla (2005) Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 119–141.
- Sjöblom, Stefan (2006) Kohti projektoitunutta julkishallintoa. Teoksessa Rantala, Kati & Sulkunen, Pekka (toim.) Projektityhteiskunnan kääntöpuolia. Helsinki: Gaudeamus, 71–86.
- Suonsivu, Kaija (2008) Tilaa tuottaja-toimintamallin arviointia työhyvinvoinnin näkökulmasta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 3, 339–348.

Tiittula, Liisa & Ruusuvuori, Johanna (2005) Johdanto. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 9–21.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko & Blom, Raimo (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyiden mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Helsinki: Työministeriö.

Vesa, Suvi (2011) Työhyvinvointi, organisaation menestys ja niiden yhdistäminen tietotyössä. Tampere: yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. [Sähköinen julkaisu]

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65670/tyohyvinvointi_organisaation_menestys_2011.pdf?sequence=1 (Viitattu 14.3.2013)

Vesterinen, Pirkko (2006) ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 29–49.

Viirkorpi, Paavo (2000) Onnistunut projekti - opas kunta-alan työskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Virtanen, Petri (2000) Projektityö. Helsinki: WSOY.

Virtanen, Petri (2009) Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wirk, Heini (2006) Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Vesterinen, Pirkko (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro, 139–153.

Liite: Teemahaastattelurunko

Projektityöntekijän työhyvinvointi

8.9.2011

Haastateltavan taustatiedot:

- Ikä
- Koulutus
- Työsuhde: määräaikainen
- Työnimike
- Lyhyesti työkokemus, julkinen / yksityinen sektori, projektityökokemus
- Projektin kesto, kauanko projektisi vielä kestää?
- Onko lapsia
- Onko projektissa muita työntekijöitä itsesi lisäksi?

Työn organisointi, projektityö:

- Voisit kertoa sinun työnkuvastasi, millainen on sinun tavallinen työpäiväsi, mitä siihen kuuluu?
- Luetteletko oman työsi kannalta keskeiset verkostosi? Mihin tiimeihin, työryhmiin kuulut?
- Miten teet töitä pääsääntöisesti? Yksin vai ryhmässä? Mikä ryhmä on ”ylitse muiden”?
- Jos vertaat projektityötä edellisiin työpaikkoihisi: miten se poikkeaa niistä, mitä niissä on samaa?
- Mikä projektityössä on paremmin tai huonommin verrattuna edellisiin töihin?
- Onko työtehtäväsi määritelty riittävän selkeästi?
- Mitä osaamista nykyiset tehtäväsi edellyttävät? Mitkä ovat osaamisvahvuutesi ja toisaalta heikkoutesi ajatellen tämän hetkistä työtehtävääsi?

Työmäärä ja joustavat työjärjestelyt

- Mikä on oma kokemuksesi työmäärästäsi? Selviydytkö itse hyvin työmäärästäsi?
- Miten työmäärän hallinnasta huolehditaan?
- Joudutko itse jäämään usein sairauslomalle?
- Jos joudut itse jäämään sairauslomalle tai jos lapsi sairastuu, miten työt tulee hoidettua?
- Onko käytössäsi joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia?
- Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?
- Mikä yhteys joustavilla työjärjestelyillä on mielestäsi työhyvinvointiin?
- Onko sinulla mahdollisuus etätöiden tekemiseen? Paljonko teet? Millaisena koet sen?
- Miten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu sinulta? Työn ja perheen yhteensovittaminen?

Työhyvinvointi

- Miten määrittelet sanan työhyvinvointi? Mitä se sisältää?
- Minkälainen on hyvinvoiva työntekijä?
- Mikä tuottaa sinulle itsellesi iloa työssäsi? Milloin sinä voit hyvin työssäsi?
- Mikä sinua harmittaa työssäsi?
- Mikä projektityössä on parasta (mielekkäintä ja palkitsevinta) ja mikä haastavinta?
- Mitkä kolme tekijää on merkittävimpiä työssä jaksamisen kannalta?

- Mitkä näet suurimmiksi työuupumuksen aiheuttajiksi projektityössä?
- Työsuhteen määräaikaisuuden vaikutus työhyvinvointiin?

Työympäristö ja työyhteisö

- Millaisessa työympäristössä teet töitä? Missä on työhuoneesi? Ovatko tarvittavat henkilöt, esimerkiksi esimies lähellä ja hyvin tavoitettavissa? Mikä merkitys sillä on?
- Miten työnteon paikat (Esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Millainen on sinun lähityöyhteisösi?
- Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisen kannalta?
- Onko organisaatiossa mielestäsi ”luottavainen” ilmapiiri?
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi? Luotatko itse työtovereihisi?
- Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin kannalta?

Johtaminen

- Miten projekteja johdetaan sinun mielestäsi? Miten johtaminen on onnistunut?
- Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisen kannalta?
- Saatko tarpeeksi tukea esimiehelläsi? Hallinnollinen ja sisällöstä vastaava esimies: ovatko roolit selvillä? Onko oma roolisi selvillä projektissa?
 - Minkälainen on hyvä esimies?
 - Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Koetko että johtaminen organisaatiossanne on oikeudenmukaista?
- Jos voisit itse vaikuttaa johtamiseen, mitä siinä muuttaisit?

Sitoutuminen

- Mikä projektityössä motivoi? Kuinka paljon saat itse vaikuttaa työhösi? Autonomia?
- Oletko sitoutunut työhösi? Mikä on sitoutumisen tärkein syy, miksi olet sitoutunut?
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa? (kaupungin tai esimiehen toimesta)
- Minkälainen palkkausjärjestelmä organisaatiossa on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?
- Oletko tyytyväinen omaan palkkaasi, onko se oikeudenmukainen?

Kehittäminen

- Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Keneltä saat palautetta? Keneltä toivoisit saavasi enemmän palautetta?
- Kannustetaanko kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisen kannalta?
- Pyrittekö aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (Esim. työyhteisöä)? Miten?
- Mitä kaupungin pitäisi tehdä, työyhteisön, entä itse?
- Onko sinulla ehdotuksia, mikä parantaisi työhyvinvointia? Konkreettisia esimerkkejä, kehittämissuhteita.

Tulevaisuuden työ

- Miten suhtaudut määräaikaiseen työsuhteeseen?
- Missä näet itsesi vuoden kuluttua? Millaista työtä teet? Minkälaisessa työsuhteessa? Millaista työtä haluaisit tehdä?

Haluaisitko vielä kertoa jotain, joka jäi kysymättä? Kommentteja jne.