

**TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISOHJELMAN VAIKUTTAVUUS HENKI-  
LÖSTÖN KOKEMAAN TYÖELÄMÄN LAATUUN**

Susanna Pakaslahti

2547419

Pro-Gradu

Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen

tutkimusyksikkö

Terveyshallintotiede

Oulun yliopisto

Toukokuu 2020

Oulun yliopisto  
LTK, Hoitotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimusyksikkö, terveyshallintotiede

## TIIVISTELMÄ

Pakaslahti Susanna:

Työyhteisön kehittämisohjelmien vaikuttavuus  
henkilöstön kokemaan työelämän laatuun

Pro Gradu tutkielma: 87 sivua  
Toukokuu 2020

Suomessa terveydenhuollon organisaatiomuutoksista ja toiminnan kehittämisestä on tullut osa joka päiväisiä terveydenhuollon toimintaa. Kun yhteiskunta ja siinä toimivat organisaatiot muuttuvat, tarvitaan tietoa työelämän laadun yhteydestä tuottavuuteen sekä keinoja työyhteisön työelämän laadun kasvattamiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Tämä tutkimus täydentää aikaisempaa tutkimusta sekä lisää tietoa siitä, miten tutkimalla terveydenhuollon työyhteisön kehittämisohjelmien vaikuttavuutta, saadaan yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa terveydenhuollossa toteutetun työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuudesta työelämän laatuun. Tutkimus edistää myös tieteenalan tutkimusta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun. Tutkimus oli kvantitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta. Kysymysten vastaukset analysoitiin Hiljaiset signaalit -kyselyn pohjalta suunnitellun henkilöstökyselyn avulla ja aineiston analysointimenetelmänä käytettiin QWL-indeksiä, joka on työelämän laadun kvantitatiivinen mallinnus. Tutkimusaineisto (N=391) koostuu seitsemän sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen alku- ja seurantakyselystä eli yhteensä neljästätoista kyselystä.

Tutkimustuloksien mukaan jokaisen organisaation työelämän laatua saatiin kehitettyä hankkeen aikana, joten työyhteisön kehittämisohjelmaa voidaan pitää vaikuttavana. Alkukartoituksen henkilöstökyselyn avulla saatiin esille henkilöstön hiljainen tieto, jolloin työyhteisön ongelmakohtiin oli helppo tarttua ja osattiin lähteä kehittämään oikeita asioita. Tutkimustuloksissa nousi esille henkilöstön omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeys muutoksen toteuttamisessa ja työelämän laadun parantamisessa. Työyhteisön kehittämisessä oli tärkeää asettaa tavoitteet yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. Kun henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua aidosti työn kehittämiseen, lisäsi se työelämän laatua ja vahvisti sitoutuneisuutta omaan työyhteisöön. Muutoksen onnistumisen kannalta viestintä nousi yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi muutoksen onnistumisen kannalta, jonka avulla vahvistettiin luottamusta ja avoimuutta. Esimiestoiminnassa työelämän laatua paransi henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu sekä kehityskeskustelut yhdessä henkilöstön kanssa.

Avainsanat: työelämän laatu, työyhteisön kehittäminen ja vaikuttavuus

University of Oulu  
Faculty of Medicine, Research Unit of Nursing Science and Health Management,  
Health Management Science

## ABSTRACT

Pakaslahti Susanna: The effectiveness of the work community development program on the quality of working life experienced by employees

Pro Gradu Thesis: 87 pages  
May 2020

In Finland, organizational changes and the development of operations in health care have become part of everyday health care operation. As society and the organizations operating in it undergo changes, information is needed about the connection between the quality of working life and productivity, in addition to ways to increase the quality of working life in the work community and maintain work ability. This study complements previous research and provides more information about how research into the effectiveness of health care community development programs provides socially significant information on the impact of a health care community development program on the quality of working life. The study also promotes scientific research in the field.

The purpose of the study was to describe the effectiveness of the work community development program on the quality of working life as experienced by employees. The research is quantitative, and survey was used as the research method. The answers to the questions were analyzed by using a personnel survey which was designed on the basis of the Silent Signals survey. The QWL index, which is a quantitative modeling of the quality of working life, was used as the data analysis method. The research material (N=391) consisted of initial and follow-up surveys of seven social and health care companies, i.e. a total of fourteen surveys.

According to the research results, the quality of working life in each of the organizations underwent development during the project; it can thus be considered that the impact of the work community development program was significant. The initial personnel survey revealed tacit information from the employees, which made it easy to grasp the problem areas in the work community and focus development efforts on the right things. The results of the research highlighted the importance of employees' own possibilities to influence the implementation of change and improvement of the quality of working life. In developing the work community, it is important to set goals in cooperation with management, supervisors and personnel. When employees had a genuine opportunity to take part in the development work, it improved the quality of working life and strengthened employees' commitment to their own work community. In terms of the success of change, communication became one of the most important issues, which helped to increase trust and transparency. In supervisor operations, the quality of working life was improved by fair treatment and performance appraisals with the employees.

Keywords: quality of working life, work community development and effectiveness

# Sisältö

Tiivistelmä  
Abstract

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TYÖELÄMÄN LAADUN KEHITTÄMINEN</b>	<b>4</b>
2.1 Työelämän laatu muuttuvassa yhteiskunnassa	6
2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutostarve	8
2.3 Työelämän laadun kehittäminen organisaatiossa	9
2.4 Työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuus	11
<b>3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTANTOFUNKTION MALLI</b>	<b>13</b>
3.1 Systeemiälykkyyden malli	15
3.2 Henkilöstöressurssien hiljainen tieto	17
3.3 Itsearvostustekijät	19
3.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja esimiestyö	23
<b>4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE</b>	<b>25</b>
4.1 Tutkimuskysymykset	25
<b>5 TUTKIMUMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO</b>	<b>26</b>
5.1 Vaikuttavuustutkimus	26
5.2 Hankkeen kuvaus	27
5.3 Aineiston kuvaus ja keruu	29
5.4 QWL-indeksi	30
5.4 Aineiston analyysi	31
5.4 Tutkimuksen eettiset näkökohdat	33
<b>6 TULOKSET</b>	<b>35</b>
6.1 QWL-indeksit organisaatioissa	35
6.2 Työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden ja itsearvostustekijöiden QWL-indeksit ja suorituskyky	36

6.2.1 Organisaatio 1	36
6.2.2 Organisaatio 2	40
6.2.3 Organisaatio 3	46
6.2.4 Organisaatio 4	49
6.2.5 Organisaatio 5	54
6.2.6 Organisaatio 6	58
6.2.7 Organisaatio 7	62
6.3 Tulosten yhteenveto	67
<b>7 POHDINTA</b>	<b>69</b>
7.1 Tulosten tarkastelua	69
7.1.1 Esimiestoiminta	70
7.1.2 Toimintakulttuuri	71
7.1.3 Työprosessi	73
7.1.4 Muutosprosessi	74
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	77
7.3 Johtopäätökset	79
7.4 Jatkotutkimushaasteet	80
<b>LÄHTEET</b>	<b>81</b>

## 1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvassa muutostilassa. Muutostarpeita aiheuttavat lisääntyvät kustannukset, palveluiden tarjoamisen ylläpitäminen ja muuttuvat tarpeet yhteiskunnassa. (Lowe & Plummer 2018.) Vielä reilu vuosi sitten käynnissä olevan sote- ja maakuntauudistuksen suunniteltiin olevan yksi suurimmista hallinnon ja toimintatapojen uudistuksia, mitä Suomessa tehdään. Suunniteltu muutos haastoi toiminnan kehittämiseen ja uudenaikaiseen johtamiseen sekä osallistamaan henkilöstöä aidosti. (Kuntatyönantajat 2019.) Vaikka sote- ja maakuntauudistuksen toimeenpano on lopetettu, on sosiaali- ja terveydenhuolto silti yhä jatkuvassa muutoksessa, jota aiheuttaa teknologian uudistuminen, tietotyön määrän kasvu ja globalisaatio. Nämä muutokset vaativat entistä enemmän sekä fyysisen että henkisen työympäristön kehittämistä. Samalla väestö ikääntyy ja työtä tekevät ikäluokat supistuvat, mikä luo paineita kasvattaa työn tuottavuutta. (Alasoini 2011.) Työelämäkeskusteluissa puhutaan tällä hetkellä työelämän murroksesta (Savaspuro 2019).

Julkiset organisaatiot käyttävät henkilöstöresursseja hyvin eri tavalla. Erot johtuvat organisatorisista, kulttuurisista ja rakenteellisista tekijöistä, jotka liittyvät julkisten palvelujen tarjoamiseen. (Linna ym. 2008, Jääskeläinen & Lönnqvist 2011.) Organisaation suorituskyvyn parantamisesta on tullut tärkeä kysymys maailmantalouden kasvun hidastuessa ja julkisten organisaatioiden kohdatessa finanssihäiriöitä (Kesti ym. 2017). Kansantalouden kilpailukyvyä säilyttämiseksi on tärkeää saada kaikki voimavarat hyödynnettyä. Koko talouden sekä organisaatioiden ja toimialojen rakenteiden muuttuessa se onnistuu lisäämällä työhön osallistumista sekä työn tuottavuutta. (Tenhunen 2017.) Organisaatioiden tuottaessa palveluitaan budjettirajoitteiden rajoissa on välttämätöntä muuttaa tuotantopanokset korkeatasoisiksi palvelutuotteiksi käyttämällä tehokkaita prosesseja sekä panostamalla henkilöstön työelämän laatuun ja psykologiseen hyvinvointiin. (Kesti ym. 2017.)

Jotta työn tuottavuutta ja tuloksellisuutta voidaan parantaa sekä työuria saadaan pidentettyä, täytyy samalla huolehtia työelämän laadusta. Luottamuksen ja yhteistyön syventäminen, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistaminen, ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistaminen sekä osaamisen lisääminen ovat lähtökohtana

sille, että henkilöstö haluavaa jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään ja motivoituneena. Näiden toimenpiteiden lisäksi ennalta ehkäisevää työtä on tärkeää, jotta saataisiin työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien henkilöiden määrä pysymään mahdollisimman pienenä. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.) Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa pysyä työelämässä pidempään kuin huonosti voiva (Ojala & Ahonen 2005). Lisäksi nuorilla työntekijöillä on erilaisia vaatimuksia työelämän laadulle. Y ja Z-sukupolvi, jotka ovat siirtyneet tai ovat siirtymässä työelämään odottavat työnantajaltaan enemmän vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää johtamista. Sisäinen motivaatio ja myönteiset tunteet vaikuttavat paljon luovuuteen ja ongelmanratkaisuun ja siksi ihmisten vireystila sekä fiilis työpäivän aikana nähdään yhä tärkeämpänä kilpailuetuna tulevaisuudessa. (Martela & Jarenko 2017, Savaspuro 2019.)

Kompleksisessa ja dynaamisessa terveydenhuollon toimintaympäristössä tarvitaan osallistavaa ja reflektointia johtamista sekä parempien hoitotyön tulosten aikaan saamiseksi, on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön osaaminen, mielipiteet ja ymmärrys (Anonson ym. 2014). Henkilöstön kokemukset, osaaminen ja hiljainen tieto sekä niiden hyödyntäminen korostuvat haastavassa kilpailutilanteessa jatkuvan muutoksen keskellä (Kesti 2012). Organisaation pystyvät parhaiten vastaamaan näihin haasteisiin vahvistamalla henkilöstön työelämän laatua, työkykyä ja muutosten hallintakykyä sekä ylläpitämällä henkilöstön työhyvinvointia systemaattisesti, jolla on suora vaikutus yrityksen tuottavuuden kasvuun (Kesti 2017). On kiinnitettävä huomiota henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin kuten henkilöstön rakenteeseen ja osaamisen kehittämiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että systemaattisilla henkilöstökehityskäytännöillä on positiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin, innovatiivisuuteen, motivaatioon ja vaihtuvuuteen sekä organisaation suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Batt 2002, Hassan ym. 2006, Baptiste 2008, Messersmith ym. 2011.)

Aikaisempien tutkimuksien mukaan henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin panostamisella on merkittävä vaikutus myös työn laatuun ja yrityksen taloudelliseen tuottavuuteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämän korkealla laadulla on positiivinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn. (Eeckelaert ym. 2012, Chou ym. 2012.) Chou ym. (2012) tutkimustulosten mukaan organisaation kehittämiseen on panostettava hoitohenkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseksi ja emotionaalisen uupumuksen vähentämiseksi. Erityisesti muutostilanteissa koko työyhteisön osallistuminen

työn kehittämiseen parantaa henkilöstön työhyvinvointia sekä sitoutumista yhdessä sovituihin toimintatapoihin ja muutoksiin (Cockburn 2011).

Kansainvälinen tutkimus on kohdentunut kuvaamaan enemmänkin sitä, miten työhyvinvointi-interventiot toimivat erilaisissa toimintaympäristöissä, eikä havainnollistamaan interventioiden tehokkuutta (Irving ym. 2009, Van & Pillay-Van 2010). Onnistuneista organisaatiotason työhyvinvointi-interventioista kuitenkin tiedetään, että niiden edellytyksiä ovat osallistava ote, johdon tuki, yksilöön ja yhteisöön kohdistuvien toimenpiteiden yhdistämien, työyhteisön lähtötilanteen arvio sekä suunnitelmallinen eteneminen (Kompier ym. 2000). Myös Losadan (2004) tutkimus osoittaa, että positiiviset tunteet parantavat suorituskkyä, kun taas negatiiviset tunteet vähentävät suorituskkyä. Lisäksi osallisuuden kokemus on todettu olevan jopa merkittävämpää työhyvinvoinnin kannalta kuin muut henkilöstön työn tekemisessä korostuvat piirteet ja rakenteet (LaMontrage ym. 2007).

Suomessa terveydenhuollon projekteista on tullut arkipäivää terveydenhuollon toiminnassa, joita käytetään terveydenhuollon kehittämisessä ja johtamisessa (Suhonen & Paasivaara 2011, Rantakokko ym. 2014) Hankkeen tai projektin onnistumista mitataan sen perusteella, onko saatu aikaan toivottu vaikuttavuus hankkeen tuloksena (Suhonen & Paasivaara 2011). Terveydenhuollon projekteissa on tavoitteena edistää terveyttä ja hyvinvointia (Buelow ym. 2010), joiden yhtenä tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa ja edistää toiminnan tehokkuutta (Kesti ym. 2009). Kuitenkin aiempien tutkimuksien mukaan projektityöskentelyn haastavuutta kuvastaa se, että projekteista, jotka johtavat organisaation muutokseen jopa 70% epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, Higgs & Rowland 2000). Lisäksi Virtasen & Tonttilan (2005) tutkimustuloksen mukaan taloudellisten resurssien niukkuus ja sijaistyövoiman puute vaikeuttavat työyhteisön kehittämisen toteuttamista sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täydentää aiempaa tutkimustietoa ja kuvata sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tehdyn työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun.

## 2 TYÖELÄMÄN LAADUN KEHITTÄMINEN

Työelämän laatu on moniulotteinen rakenne, joka käsitetään yleisenä asenteena ja tunne-reaktiona työhön. Työelämän laadun on määritelty sisältävän yksilöiden ja työhön liittyvän hyvinvoinnin sekä henkilöstön kokemukset työtyytyväisyydestä, eduista, työympäristöstä, organisaation sosiaalisesta ympäristöstä ja suorituskyvystä sekä henkilöstön suorituskyvystä, osallistumisesta ja mahdollisuudesta kehittää omia kykyjään. (Sirgy ym. 2001, Totawar & Nambutini 2014.) Brock-Utnen (2000) mukaan työelämän laadun tärkeimpiä tekijöitä on, pitääkö henkilö työtä mielenkiintoisena, onko hänellä hyvät suhteet kollegoihin ja johtoon, saako hän työskennellä itsenäisesti ja onko hänellä selkeästi määritellyt urakehitysmahdollisuudet. Työelämän laatu käsitteellä kuvataan sitä, miten henkilöstö kokee työssä viihtymisen ja se on läheistä sukua työhyvinvointikäsitteelle. (Sirgy ym. 2001, Totawar & Nambutini 2014.) Tässä tutkimuksessa työelämän laatu tarkoittaa henkilöstön suhdetta työpaikkaan, kun sitä tarkastellaan työelämä laadun itsearvostustekijöiden kautta. Lisäksi tässä tutkimuksessa työelämän laadun nähdään perustuvan henkilöstön aitoon osallistamiseen.

Alkuoletuksena on, että työelämän laatuun ja henkilöstön työtehokkuuteen vaikuttavat organisaation työympäristö, työn vaatimukset, johtamistoiminta ja työkokemuksen määrä. Niihin taas vaikuttavat kolme eri tekijää: fyysinen ja henkinen turvallisuus, yhteistyö ja identiteetti sekä tavoitteet ja luovuus. (Sirgy ym. 2001, Kesti 2014.) Haasteena työelämän laadun parantamisessa on löytää oikeat resurssit henkilöstön tarpeiden täyttämiseksi. Voi olla hankalaa toteuttaa esimerkiksi henkilöstön sosiaalisuus, fyysinen ja henkinen turvallisuus sekä itsensä toteuttaminen (Efraty 1990). Työelämän laatu on kuitenkin moniulotteinen kokonaisuus, jonka avulla ei täytetä pelkästään henkilöstön tarpeita, vaan selitetään myös henkilöstön tunteellista suhtautumista ja asenteita työhön, sekä sen avulla pyritään määrittelemään ja ymmärtämään henkilöstön työssä kokemaa hyvinvointia. (Kesti ym. 2016.) Työelämän laatu, työmotivaatio ja koettu työpahoinvointi vaikuttavat kaikki henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin (Wright & Bonett 2007).

Työelämän laadun perustana nähdään motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Organisaatiotasolla käsitteet työelämän laatu ja työhyvinvointi nähdään olevan hyvin lähellä toisiaan (Kesti 2014), ja työelämän laadun peruspilarina nähdään työhyvinvointi

(Työterveyslaitos). Hyvä työelämän laatu kulkee käsikädessä työn sujuvuuden kanssa, eli kun työ sujuu hyvin ovat edellytykset työhyvinvoinnille myös hyvät. Kun organisaatioissa työhyvinvointijohtaminen on kunnossa, myös tuottavuus ja työelämän laatu paranevat. Tällöin organisaatiossa osataan kohdistaa huomiota myös henkilöstön hyvinvointiin työtehtävien lisäksi. (Kesti 2014, Pietiläinen & Kesti 2012.) Henkilöstön työelämän laatua parantaa henkilöstön ottaminen mukaan työyhteisön toiminnan kehittämiseen sekä henkilöstön koulutus. Työelämän laatua taas heikentää organisaatioiden rakenteelliset muutokset sekä työmotivaation laskuun vaikuttavat tekijät, kuten lomautus- tai irtisanomisvaroitukset. Rakenteelliset muutokset aiheuttavat organisaatiolle kehittämistarpeita. Muutokset ovat aina mahdollisuus, mutta muutoksen yhteydessä samalla heikkenee myös aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämisaste eli työelämän laatu. (Kesti & Syväjärvi 2013.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin sekä mahdollisuutta osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Elovainio ym. 2002). Yksi suuresti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on alaistaidot. Ne määrittävät henkilön kyvykkyytensä auttaa muita kollegoja organisaatiossa. Työntekijän alaistaitojen ansiosta muu henkilöstö saa iloa ja virtaa. Podsakoff ym. (2000) ovat määritelleet alaistaidot seitsemään alaluokkaan, jotka ovat toisten auttaminen, reiluus, organisaatiotaito, organisaation sääntöjen noudattaminen, aloitteellisuus, organisaatiotaito ja itsensä kehittäminen. Lisäksi Puusa & Ala-Korsmaa (2019) ovat tarkastelleet alaistaitoja viiden elementin kautta. Ensimmäinen on halu auttaa kollegoita. Toisena on huomaavaisuus, joka tarkoittaa esimerkiksi toisten kunnioittamista. Kolmas elementti on rehtiys, jolla tarkoitetaan henkilöstön asenteita esimerkiksi työn reunaehtoihin ja hankaluuksiin sekä niiden hyväksymisessä ja sietämisessä. Neljäs elementti on tunnollisuus. Piirrettä on kuvattu myös kyvyksi tehdä aloitteita. Viidentenä elementtinä on mainittu kansalaishyveellisyys, jolla tarkoitetaan henkilön kiinnostusta ja osallistumista eri asioihin organisaatiossa.

Myös yksilön inhimillisen pääoman on tutkittu vaikuttavan suuresti yksilön hyvinvointiin. Inhimillinen pääoma on pääosassa, kun kehitetään henkilöstön työkykyä ja työssä menestymistä. Inhimillinen pääoma koostuu kolmesta pääomasta. Ensimmäinen on sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan työyhteisön tilaa eli johtamista ja yhteisöllisyyttä. Toinen on psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan itseluottamusta, toiveikkuutta,

optimismia ja sitkeyttä. Kolmantena on rakennepääoma, jolla tarkoitetaan organisaation toimivuutta, oppimiskykyä ja työn hallintaa. (Luthans ym. 2007.) Suositeltavaa on, että ihmisillä olisi myös työpaikalla mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteitaan kollegoilleen ja esimiehelleen. Mikäli ihminen kokee, ettei hänellä ole mahdollisuutta ilmaista tunteuksiaan ja mielipiteitään, tukahduttaa ihminen tunteitaan sisäänpäin. Tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistuneisuutta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012.)

## **2.1 Työelämän laatu muuttuvassa yhteiskunnassa**

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat synnyttäneet haasteita työikäiselle väestölle. Työn rasittavuuteen vaikuttavat tuotantotapojen muuttuminen, organisaation rakenteelliset muutokset sekä työn palveluallistuminen. Organisaatioiden työtehtävät sisältävät yhä enemmän tietotyötä, luovuutta ja korkeaa osaamistasoa. Samalla henkilöstön innovointi- ja uudistumiskykyä tarvitaan koko ajan enemmän uusien innovaatioiden ja markkinoiden tarpeen kasvaessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö.) Nykypäivänä tekniset laitteet mahdollistavat työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta, jonka myötä työnkuva on muuttunut monipaikkaiseksi ja kiireiseksi. Tämän seurauksena henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän uusien asioiden oppimistaitoja ja stressinsietokykyä sekä odotetaan yhä enemmän työn vaatimusten mukaisia joustoja, stressin hallintaa, omasta hyvinvoinnista huolehtimista sekä oman vapaa-ajan ja työn välisen tasapainon hallintaa. (Vartiainen & Hyrkänen 2010.)

Kestin (2010) mukaan alhainen työelämän laatu merkitsee kaksinkertaista työkyvyttömyysriskiä. Työkyvyttömyyttä ja sairaspöissaoloja aiheuttavat eniten tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt (Työ- ja elinkeinoministeriö). Henkilöstön työkyky ja työkyvyttömyys sekä psyykinen kuormitus vaihtelevat eri ammattiryhmissä. Fyysisesti raskaammassa työssä koetaan kuormittuneisuutta ja työkyvyttömyysongelmia huomattavasti aikaisemmin kuin työssä, joka on fyysisesti helpompaa. (Polvinen 2016.) Suomessa työkyvyttömyyseläkkeelle jää joka vuosi keskimäärin kaksikymmentä tuhatta henkilöä noin 52-vuotiaana. Varhaiseläkkeen muodoista työkyvyttömyyseläke on yksi yleisimmistä ja merkittävimmistä syistä, että työntekijä joutuu poistumaan aikaisin työelämästä. (Oinas ym. 2016.)

Työelämän laadun koheneminen on edellytys sille, että työuria voidaan pidentää ja sairauspoissaoloja vähentää. Työelämän laatua kehittämällä voidaan vähentää sairauspoissaoloja, mitkä osittain voivat johtua esimerkiksi psykososiaalisesta kuormituksesta, kuten ylikuormituksesta ja siitä johtuvasta uupumuksesta. Pienikin lisäys alhaiseen työelämän laadun indeksiin parantaisi merkittävästi työelämästä selviytymistä ja työkyvyttömyysriskiä. Kestin (2010) mukaan viiden prosentin parannus työelämän laadussa saa aikaan viisi prosenttia alhaisemmat sairauspoissaolot, vähentää viidellä prosentilla vaihtuvuutta sekä uusien työntekijöiden työhönopastusaikaa. Työyhteisöissä, joissa työelämän laatu on hyvä, uusi henkilöstö opastetaan nopeammin tuottavaan työhön sekä hyvä työelämän laatu suojaa työkyvyttömyydeltä. (Kesti 2014, Laaksonen ym. 2016.) Korkea työelämän laatu luo samalla henkilöstölähtöistä kilpailuetua, jossa on merkittävästi pienemmät henkilöstöstä johtuvat riskit. Työelämän laatu on työpaikoilla keskimäärin noin 59 prosenttia. Jos työelämän laatu saataisiin nostettua 64 prosenttia, niin yritykset tekisivät 2,8 miljardia enemmän käyttökattetta, mikä tarkoittaa noin 3300 euroa enemmän tulosta jokaista henkilöä kohden (sosiaali- ja terveystaloudessa 2415 euroa). Mikäli työelämän laatu ei nouse, aiheuttaa se miljardien tulon menetyksen yrityksille ja syö kansantalouden kilpailukyyn. (Lapin yliopisto 2016.)

On siis tärkeä kartoittaa työkykyyn ja sen eri osa-alueisiin vaikuttavia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat työelämän laatuun, työikäisen väestön elämän laatuun ja jaksamiseen. (Gould ym. 2006.) Kestin (2016) mukaan Lean malli, joka on kehitetty perinteisille työorganisaatioille ei vastaa nykyisiin kehittämisen haasteisiin. Ongelman ydin on siinä, että asiantuntijoiden työmotivaatiota ei saada parannettua prosessien kriittisellä tarkastelulla, vaan haasteet ovat heikentyneessä työelämän laadussa. Prosessiongelmien saadaan ratkaistua vain, jos osaavan henkilöstön työelämän laatua parannetaan. Kestin mukaan Suomessa on maailman osaavin ja kokenein työvoima, joka kykenee oman hiljaisen tiedon ja hyvän johtamisen tuella ratkaisemaan ongelmat, jotka ilmenevät työn sujuvuudessa ja prosesseissa. Henkilöstön osaamista tulisikin parantaa jatkuvasti yhä enemmän, sillä uudistunut teknologia ei enää yksinkertaista työtä, vaan tekee työstä entistä monimutkaisempaa ja haastavampaa. Lisäksi uuden teknologian ottaminen käytäntöön ei onnistu enää niin helposti kuin aikaisemmin. Teoriassa teknologiset ratkaisut parantavat työn tehokkuutta, mutta usein käytännössä ne aiheuttavat sähläyksen lisääntymistä. Kii-reisessä työelämässä on myöskin hankala soveltaa ympärillemme tullutta uutta

teknologiaa. Siksi johtamisessa tulisi panostaa henkilöstön osaamiseen ja työelämän laatuun, joista on tullut perusta tuottavuuden kehitykselle. (Kesti 2016, STTK 2016.)

## **2.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutostarve**

Tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot olivat hankkeen alkaessa valmistautumassa suureen maakunta- ja sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen. Uudistusten tekemisen tarve oli lähtökohtana hankkeelle ja työyhteisöjen kehittämislle. (Kuntatyönantajat 2019). Vaikka hankkeen aikana käynnissä ollut uudistus ei saatu päätökseen, se ei silti tarkoita, että sosiaali- ja terveydenhuollon muutos ja uudistuminen olisi pysähtynyt. Lisääntyvät kustannukset, palvelujen tarjoamisen ylläpitäminen ja muuttuvat yhteiskunnalliset tarpeet vaikuttavat kaikki muutostarpeeseen (Lowe & Plummer 2018).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot kohtaavat haasteita kilpaillessaan olemassa olostaan nopeatahtisessa, korkean teknologian informaatioyhteiskunnassa. (Bäcklander 2019.) Uudet teknologiat tulevat tarjoamaan useita ennakoimattomia uusia mahdollisuuksia ja näihin mahdollisuuksiin tarttuminen tulee olemaan hyvinkin nopeaa. Siksi nykymaailmassa yhä olennaisempi menestystekijä on yrityksen ketteryys eli sen kyky reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (McChrystal ym. 2015.) Koska terveydenhuollon henkilöstö joutuu jatkuvasti elämään suuren työelämämurroksen keskellä, joutuvat organisaatiot tekemään radikaalejakin muutoksia ja niitä koetellaan monin tavoin. Parhaiten yritys pystyy vastaamaan haasteisiin vahvistamalla henkilöstöä niin, että henkilöstön työkykyä ja muutosten hallintakykyä vahvistetaan. (Bordi ym. 2014.)

Suomalaisen terveydenhuoltojärjestelmän jatkuvan muutostilan vuoksi terveydenhuollossa on tärkeää ottaa huomioon organisaatioiden monimutkaiset rakenteelliset ja sosiaaliset sekä nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt (Bäcklander 2019). Sosiaali ja terveydenhuollon organisaatioissa muutos koskee siirtymistä yhdestä vaiheesta toiseen sekä olemassa olevien rakenteiden hajottamista ja uusien rakentamista (Dhingra & Punia 2016). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselta edellytetään muutosten keskellä paljon (Lowe & Plummer 2018). Liiketoiminnan vastapainoksi tarvitaan empatiaa ja vuorovaikutustaitoja, jotta isoista muutoksista voidaan selvitä (Echevarria ym. 2016).

### 2.3 Työelämän laadun kehittäminen organisaatiossa

Vaikka terveydenhuollon henkilöstö työskentelee erilaisissa työyhteisöissä, ei silti organisaation rakenteen ja terveydenhuollon henkilöstön kokemusten välisestä yhteydestä tiedetä juurikaan (Pothapragada ym. 2019). Kun yhteiskunta ja siinä toimivat organisaatiot muuttuvat, tarvitaan tietoa työelämän laadun yhteydestä tuottavuuteen ja keinoja työyhteisön ja henkilöstön työelämän laadun kehittämiseksi ja työkyvyn ylläpitämiseksi (Luthans ym. 2007). Vaikka työhyvinvointia on tutkittu viime vuosina paljon, ei sen edistäminen ole kuitenkaan kaikkien yritysten strategioissa tavoitteena. Mikä voi aiheuttaa sen, että henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ei pääse mukaan organisaatioiden johtajien päätöksentekoon vaan se jää vain osaksi henkilöstöstrategiaa ja samalla organisaation ai-neellisten tulostavoitteiden jalkoihin. (Kaivola & Launila 2007, Luthans ym. 2007.)

Kun työyhteisössä toimivan henkilöstön työelämän laatua kehitetään ulkopuolisen asiantuntijan tai organisaation järjestämällä asiantuntevalla toiminnalla, joka edistää hyvinvointia, kutsutaan sitä interventioksi. Interventiotutkimus ei kuulu selkeästi mihinkään yksittäiseen tieteenalaan, vaan interventioita on tutkittu useilla eri tieteenaloilla ja tieto niistä on näin ollen hyvin hajaantunutta (Järvikoski 1994). Käytännössä kehittämishankkeet voivat koostua monenlaisista yksilöön, työyhteisöön ja koko organisaatioon kohdistuvista interventioista, joissa sovelletaan erilaisia, yleensä osallistavia menetelmiä (Elo ym. 2008). Suomessa panostetaan erittäin paljon työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla (Aura ym. 2010). Eräässä tutkimuksessa työssäkäyvistä 70 prosenttia ilmoitti, että työpaikalla oli tehty ilmapiirikysely ja 53 prosenttia ilmoitti, että työpaikalla oli ollut työyhteisön kehittämishanke (Vartia-Väänänen ym. 2010).

Työyhteisön kehittämisen taustalla on kasvava määrä tutkimuksia, jotka osoittavat, että työyhteisön kehittämisellä on merkittävä vaikutus työelämän laatuun (Boehm ym. 2012). Useat työhyvinvointi-interventiot ovat suuntautuneet organisaation työolojen ja työtehtävien kehittämiseen. Eeckelaert ym. (2012) tutkimuksen mukaan työelämän korkea laatu on yhteydessä positiivisesti organisaation suorituskyvyn ja innovatiivisuuden kanssa. Tähän mennessä parhaiten on onnistuttu niissä interventioissa, joissa on pyritty parantamaan henkilöstön hyvinvointia ja organisaation toimintaa yhdessä (Ervasti & Elo 2006, Elo ym. 2010). Pothapragada ym. (2019) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon henkilöstön työtyytyväisyyttä lisäsi työyhteisöissä järjestetyt koulutukset, erityisesti tietämyskohtainen

koulutus esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksista ja oman ajan hallinnasta, kehityskeskustelut yhdessä esimiesten kanssa sekä henkilöstön yhteiset kokoukset, jossa he pääsivät keskustelemaan työasioista ajan kanssa.

Ervastin & Elon (2006) tutkimuksessa todettiin, että kehitysprojektit vaikuttavat yksilön työssä jaksamiseen ja kehittymiseen positiivisesti. Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet myös Murphy ym. (2006). Heidän mukaansa organisaation henkilöstön työkyvyn kehittämiseksi sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi on tärkeää kohdistaa huomio ja toimenpiteet kuten hyvinvointi-interventiot erilaisten kehittämisprojektien muodossa. Näin saadaan aikaan tulosta ja kestävä kehitystä. Pothapragada ym. (2019) tutkimuksen mukaan malli, joka palkkasi henkilöstöä ja osoitti heille erilaisia työskentely asetelmia, tarjosi heille tukea ja ainutlaatuisia urakehitysmahdollisuuksia. Koordinoitujen koulutusten, jatkuvien harjoitusten ja tarkan ohjauksen nähtiin parantavan resurssitietojen tarkkuutta sekä helpottavan yhteistyötä koko terveydenhuoltojärjestelmän välillä lisäämällä terveydenhuollon tiimien välistä kommunikointia tarjoamalla näkemyksiä erilaisiin organisatiorakenteisiin.

Yhtenä tuottavuuden osatekijänä nähdään henkilöstön hyvinvointi sen myötä, kun organisaatioiden pääoma on laajennettu sisältämään myös henkilöstön aineettoman pääoman. Silloin henkilöstön suorituskyky nähdään päätekijänä toiminnan tuloksellisuudelle. (Elo ym. 2010.) Myös valtiokonttorin tutkimuksen mukaan työhyvinvointi nähdään organisaation tuottavuustekijänä. Tutkimuksen mukaan organisaation tulokseen vaikuttavat henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Kun työtä kehitetään systemaattisesti samalla panostamalla osaamisen ja johtamisen kehittämiseen, saadaan työn laatua parannettua. Samalla voidaan parantaa työyhteisöjen toimivuutta sekä vaikuttaa työympäristöön ja tuottavuuteen positiivisesti. (Valtiokonttori 2012.) Työterveyslaitoksen tutkimuksien ja havaintojen perusteella on todettu, että hyvä työelämän laatu lisää toiminnan tuloksellisuutta, vaikka se ei olisi edes organisaation tavoitteena.

Valtiovarainministeriön julkaisussa (2010) on todettu, että työkuultuuri, joka on innostava, osallistava ja mahdollistaa luomaan uutta, kasvattaa organisaation työelämän laatua. Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä on paljon potentiaalia, erilaisia kykyjä ja osaamista, joita ei hyödynnetä organisaatioissa. Ruopsan (2016) mukaan onnistuneessa organisatiomuutoksessa kaikkein tärkeintä on henkilöstön kuunteleminen ja heidän mukaansa

ottaminen muutokseen. Samalla työelämän laadun kehittäminen lisää henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Yhdessä tekemällä saadaan aikaan onnistuneita muutoksia työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa, kun työn sujuvuutta saadaan parannettua ja laatuvirheitä vähennettyä. Samalla tehollinen työaika kasvaa, mikä kasvattaa liiketoimintakapasiteettia henkilöstökuluja kasvattamatta. (Kesti 2014.) Tavoitteena tulisi olla luoda työyhteisö, jossa henkilöstö tuntee itsensä arvokkaaksi. Kehittämisessä nähdään kuitenkin haasteena inhimillisten ominaisuuksien ja taloudellisten haasteiden yhteensovittaminen. (Kesti 2013.)

## **2.4 Työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuus**

Erilaiset organisaatiomuutokset ja jatkuva toimintojen kehittäminen ovat nykypäivänä osa julkisten sairaaloiden arkipäiväistä toimintaa ja johtamista, joita ohjaavat tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset (Lunkka ym. 2017). Buelow ym. (2010) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon tutkimukset eivät kuitenkaan kerro arviointimenetelmistä, mitä käytetään yleisesti terveydenhuollon projektien arvioinnissa. Lisäksi Vainionpään (2017) mukaan tämän hetkisten hakutietojen perusteella projektien vaikuttavuutta ei ole myöskään tutkittu terveydenhuollon projekteissa eikä tällä hetkellä löytyvä tutkimustieto vaikuttavuudesta sisällä arviointia projektilla saavutetusta vaikuttavuudesta.

Terveydenhuollon kontekstissa toteutetuissa hankkeissa on noussut esille myös se, missä määrin hankkeiden tulokset riippuvat muista ulkopuolisista tekijöistä. Terveydenhuollon hankkeiden vaikuttavuuden arvioinnissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota mihin hankkeessa pyritään ja miten tiedetään, että tavoite on saavutettu. (Kettunen 2017.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen mukaan uudet mallit voivat aiheuttaa paljon muutosvastarintaa ja sen voittaminen on erittäin hankalaa pelkällä yhdellä kehittämishankkeella. Muutosvastarinnan voittaminen edellyttää, että henkilöstö saa hankkeissa tarkasti tietoa siitä, miten uudet toimintamallit vaikuttavat organisaation toimintaan. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen mukaan terveydenhuollon hanketoiminnan vaikuttavuuden parantaminen edellyttää hanketoimijoilta hankevalmistelun ja -suunnittelun edelleen terävöittämistä, projektin tulosten raportointiin ja vaikutusten mittaamiseen sitoutumista, ohjausryhmien toiminnan tehostamista tukemaan aidosti hankkeiden toimintaa sekä hankkeiden tulosten ja vaikutusten tuotteistamista mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

(Virtanen & Tonttila 2005.) Kestin (2014) mukaan kuitenkin tulee ottaa huomioon raja-tuottavuusteoria, mikä tarkoittaa, että liian iso panostus organisaation työelämän laatuun voi syödä liikaa aikaa ja vaatisi uusia kehittämistoimenpiteitä.

Kestin (2010) mukaan työelämän laadun kehittäminen vaatii huomattavaa oman toiminnan kehittämispanosta. Ei riitä, että toiminnan kehittämiseen panostetaan organisaation kokonaistyöajasta alle viisi prosenttia. Silloin saadaan työelämän laatu pysymään vain samalla tasolla mitä aiemmin. Tämä johtuu organisaatioissa tapahtuvista jatkuvista muutoksista, kuten vaihtuvuudesta, poissaoloista ja muista ympäristötekijöiden muutoksista. Ja mikäli taas ei tehdä kehittämistoimenpiteitä, niin henkilöstön kokema työelämän laatu huonontuu edelleen. Organisaation tulisi panostaa oman toiminnan kehittämiseen enemmän kuin viisi prosenttia, jotta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun tapahtuisi viiden prosentin parannus. Kehittämistoimenpiteiden tulee olla optimaalisia ja niiden vaikuttavuutta voidaan mitata seuraamalla niiden vaikutusta kompetensseihin, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja henkilöstötuottavuuteen. (Kesti 2010.) Tässä tutkimuksessa työyhteisön kehittämistä lähestytään henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla, jossa hyödynnetään aineeton henkilöstöpääoma työelämän laadun kehittämisessä (Kesti 2014). Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla pyritään selittämään, miten mallia noudattamalla saadaan saavutettua työyhteisön kehittämisohjelmalla vaikuttavuutta henkilöstön kokemassa työelämän laadussa.

### 3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN TUOTANTOFUNKTION MALLI

Työelämän laatu tulisi saada mukaan yhteiskunnan päättäjien sekä johtajien tavoitteeksi, sillä se on yksi tärkeimmistä tuotantotekijöistä. Työelämän laadun jatkuvan mitattaamisen tulosten perusteella voidaan kehittää henkilöstöä niin, että se on tehokasta ja vaikuttavaa. Vaikuttavuudella tarkoitetaan, että työelämän laatua saadaan parannettua sekä kehittämistyöhön käytetty aika on minimoitu tehokkuuden avulla. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio muodostuu työajan käytöstä, henkilöstön määrästä sekä organisaation kyvystä hyödyntää aineetonta henkilöstöpääomaa. (Kesti 2014, Kesti 2017.) Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiosta keskitytään aineettoman henkilöstöpääoman hyödyntämiseen työelämän laadun kehittämisessä ja sen määrittämiseen.

Henkilöstöresurssit sisältävät sekä aineellisen- että aineettoman pääoman. Molemmat pääomat ovat tärkeässä asemassa organisaation kilpailukyvyn kannalta sekä ne ovat kytköksissä toisiinsa (Kesti & Syväjärvi 2013). Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallissa on tärkeää, että aineeton henkilöstöpääoma otetaan huomioon aineellisen henkilöstöpääoman lisäksi. Seuraamalla työaika ja henkilöstön määrää on helppo tarkastella aineellista pääomaa eli henkilöstön työpanosta. Aineeton henkilöstöpääoma taas mitataan henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion avulla, joka kertoo henkilöstön kokeman työelämän laadun. (Kesti 2014, Kesti ym. 2016.) Aineeton pääoma on kuvattu henkilöstön pätevyyksien ja suhteiden yhdistelmäksi. Yksilön tiedot, taidot ja asenteet ja kollektiivinen omaisuus, kuten teknologia, tietokannat sekä menettelytavat muodostavat yksilön pätevyudet. Suhteilla tarkoitetaan henkilöstön lojaalisuutta, mainetta sekä suhteita. (Jantunen 2016.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa inhimilliseen- ja henkilöstöpääomaan. Fitz-Enzin (2000) mukaan inhimillinen pääoma sisältää organisaation henkilöstön tiedon, taidot ja kyvyt. Inhimillisen pääoman avulla voidaan ratkaista asiakkaiden ongelmia sekä sitä voidaan kuvailla myös organisaation kapasiteetiksi hyödyntää omia resurssejaan ja kyvyksi saavuttaa organisaation päämäärän (Ulrich & Bronckbank 2005). Wilsonin (2005) mukaan inhimillinen pääoma voidaan jakaa yksilöissä ja organisaatioissa kolmeen osaan: tunneperäiseen pääomaan, henkiseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Jokainen yksilö

omaa henkistä pääomaa, joka koostuu tiedosta ja henkilökohtaisesta arvosta. Tunneperäinen pääomaa mahdollistaa tiedon kasvamisen ja jatkuvan oppimisen. Sosiaalinen pääoma muodostuu suhteista, joihin vaikuttaa hierarkia ja rakenne organisaatiossa. Inhimillisen pääoman avulla voidaan hankkia organisaatioille tietoa, jonka avulla organisaatiot tuottavat kilpailuetua ja ylläpitävät sitä. (Jantunen 2016.)

Henkilöstöpääoma taas tarkoittaa hyödynnettäviä ominaisuuksia, joka muodostuu johdon ja henkilöstön älykkyydestä ja tietämyksestä. Ne muodostavat yhdessä organisaation monimuotoisen järjestelmän, joka pitää sisällään prosessit, strategiat, informaatiovirtaukset, aloitteet ja yhteistyön. (Jantunen 2016.) Henkilöstöpääoma, henkinen pääoma ja aineettomat hyödykkeet muodostavat organisaation arvon, jota on hankalaa arvioida tai mitata. Henkilöstöpääoman teoriassa organisaation taloudellisessa arvossa korostuu henkilöstön taidot, pätevyys, tieto ja kokemus. (Kesti ja Syväjärvi 2013.)

Kestin johtamissa yrityksen toiminnan tuotantofunktioihin liittyvissä tutkimuksissa työelämän laatua kehittäviä prosesseja tai organisaation toimintoja on määritelty henkilöstön kehittämisen mittareiksi (Kesti ym. 2011, Kesti 2012, Kesti & Syväjärvi 2013). Taulukossa 1 esitetään Kestin ja Syväjärven (2013) tutkimuksissa määriteltyjä henkilöstöhallinnon kehittämisaktiviteetteja, joita käytetään organisaation henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen apuvälineenä.

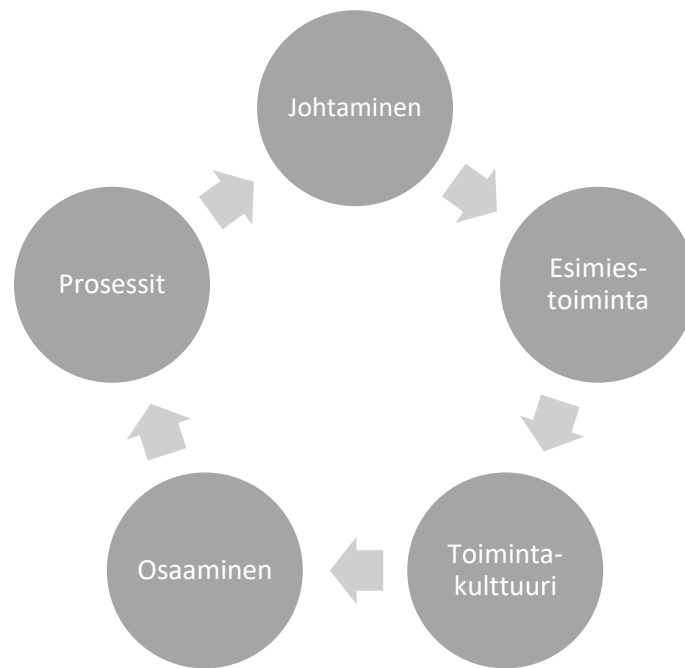
Taulukko 1. Henkilöstön kehittämisen mitattavat aktiviteetit (Kesti ym. 2011)

<b>Henkilöstön kehittämisen toiminnot:</b>
Kehityskeskustelu
Varhaisen välittämisen malli
Rekrytointiprosessi
Uusien työntekijöiden perehdytys
Työroolien tunnistaminen ja kehittäminen
Tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen
<b>Työyhteisön kehittäminen (muutos):</b>
Kehittämiskyselyt
HRD-prosessin ryhmäkehityspalaveri
Työyhteisöryhmien HRD-tuki

Esimiespaja
Työelämäinnovaatiot (prosessi ja työvälineinnovaatiot)
Työyhteisöryhmien tavoitteet
<b>Laadun ja osaamisen kehittäminen:</b>
Koulutussuunnitelma
Yksilökoulutus
Työn opastustoiminto
Ryhmäkoulutus
Esimiesten koulutus
<b>Palkitseminen (yhteisöllinen/yksilö):</b>
Yhteisöllinen palkitseminen
Yksilöpalkitseminen
<b>Yleiset asiat:</b>
Sisäinen viestintä
Työsuojelutoiminta
Virkistyspäivät
Harrastustoiminta

Organisaation kehitettävät asiat nähdään henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla. Mallin avulla parannetaan organisaation tuottavuutta ja toimintatapoja antamalla tilaa henkilöstön omille kehitysideoille (Kesti 2014). Hyvä tuottavuus tarkoittaa, että toiminta on tehokasta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Mallissa keskeistä on se ratkaisukeskeisyys, mikä tarkoittaa, että se ei anna vastauksia valmiiksi, vaan laittaa henkilöstön pohtimaan itse kehittämistä vaativia asioita, jolloin myös saavutetaan henkilöstön paras sitoutuminen. Usein voi löytyä useita ratkaisuja samaan ongelmaan, mutta paras tulos saadaan, kun ryhmä oivaltaa itse tavan ratkaista ongelma. (Kesti 2013.) Organisaation kehittäminen on yksi tuotannon väline, jolla parannetaan työelämän laatua sekä tehostetaan työssä vietettyä työaikaa. Oleellista on kehittämisprosessien vaikuttavuus ja tehokkuus. (Kesti & Syväjärvi 2013, Kesti 2014.)

### 3.1 Systemiälykkyyden malli



Kuvio 1. Työelämän laadun inhimilliset kompetenssitekijät ja systeemiälykkyys (Kesti 2014.)

Kuvio 1 kuvaa työelämän laadun inhimilliset kompetenssitekijät eli organisaation menestystekijät, jotka muodostavat työelämän laadun organisaatiosysteemin. Systeemiälykkyysmalli on älykäs organisaatiosysteemi, joka rakentuu organisaation kyvykkyyksistä. Organisaatiosysteemi jaetaan viiteen menestystekijään, jotka ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Nämä osa-alueet muodostavat systeemiälykkyys- ja toimivat menestystekijöinä organisaation kilpailukyvyille ja työelämän laadulle. Organisaatio kykenee systeemiälykkyysmallin avulla toimimaan asiakassuuntautuneesti sekä kehittämään palveluitaan ja uudistumaan. Systeemiälykkyys on tärkeää saada positiivinen kierre, jotta menestystekijät tukevat toisiaan. Positiivisessa kiertessä esimiehet ja johto kommunikoivat avoimesti sekä heillä on yhteiset tavoitteet, mikä vaikuttaa positiivisesti työpaikkakulttuuriin. (Kesti 2013, Kesti & Syväjärvi 2013.)

Jokainen näistä kompetensseista koostuu useista sisäisistä ihmisen kompetenssikohdista, joilla jokaisella on oma vaikutustaso organisaation suorituskykyyn. Johdon tehtävänä on varmistaa, että organisaation rakenne, visio ja liiketoimintamallistrategia ovat henkilöstön pätevyyksien ja valmiuksien mukaisia. Johdon tehtävänä on organisoida operatiivinen työ, määrittellä vastuut henkilöstön kanssa ja tukea ryhmän kehittämistä ryhmänä.

Mallissa toimintakulttuurilla tarkoitetaan ryhmän tai ryhmän sisäistä subkulttuuria, joka voidaan sitoa koko organisaation yhteistyökulttuuriin. Toimintakulttuuri pyörii työpaikan yhteisvastuun ympärillä, jossa koko henkilöstö voi kokea arvostamista, tieto jaetaan avoimesti niille, joille se kuuluu sekä konfliktit tunnistetaan ja ratkaistaan yhdessä. Henkilöstön työtaitoihin sisältyy hiljainen tietotaito operatiivisiin tehtäviin liittyen. Prosessit tarkoittavat organisaation työmenetelmiä arvon tuottamiseksi asiakkaille. Johdon on hyödynnettävä näitä prosessitietoja päätöksenteossa ja investoitava toimenpiteisiin, jotka parantavat optimaalisesti liiketoimintaa. (Kesti 2013, Kesti & Syväjärvi 2013.)

Systeemiälykkään organisaation toimintakulttuuri on keskustelevaa ja organisaation risitriidat osataan ratkaista. Olennaista on, että ryhmien osaamista kehitetään jatkuvasti sekä työyhteisön hyviä käytäntöjä jaetaan. Toimivien prosessien avulla parannetaan resurssien käyttöä, jonka myötä organisaation johto saa oikeaa tietoa siitä, miten organisaatio on kehittynyt. Positiivisella kierteellä vaikutetaan organisaation työelämän laadun kehittämiseen sekä ulkoisiin ja sisäisiin laatukustannuksiin. Kun henkilöstökäytäntöjä kehitetään systemaattisesti, on sillä huomattu olevan parantava vaikutus organisaation suorituskykyyn sekä henkilöstön työtyytyväisyyteen, voimaantumiseen ja sitoutumiseen. Organisaatiot tarvitsevat johtamista, toiminnan organisointia ja uudenlaisia tapoja tehdä työtä, jotka parantavat henkilöstön luovuutta ja oppimista. Myös henkilöstön koulutuksella voidaan vaikuttaa kehittämisen tehokkuuteen. (Kesti 2013, Kesti & Syväjärvi 2013.)

### **3.2 Henkilöstöressurssien hiljainen tieto**

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on yksi henkilöstönkehittäminen työkaluista, jolla saadaan henkilöstön mielipiteet kuuluville ja heidän oppimistansa kehitettyä. Aineeton pääoma muodostuu yksilöiden tiedoista. Tieto voidaan jakaa avoimeen ja hiljaiseen tietoon. Avoin tieto on johdonmukaista ja sitä voidaan kuvata dokumenttien ja kuvien avulla. Hiljainen tieto on kokemuspäistä tietoa, jota on hankala sekä jopa mahdoton dokumentoida tai kuvata. (Jantunen 2016.) Hiljainen tieto perustuu henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja tunteisiin sekä se on henkilöstön tietämystä käytännön työstä, jota käytetään tehdessä tehtävää (Johannessen 2011). Hiljainen tieto on myös hyvin henkilökohtaista, jota on usein hankala itse pukea sanoiksi tai tunnistaa. Hiljainen tieto on määritelty myös henkilöstön henkilökohtaisiksi mielipiteiksi, joiden avulla parannetaan ihmisten osaamista. Nonaka

& Takeuchi ovat kuvanneet, että uuden tiedon syntyminen on interaktiivinen sosiaalinen prosessi hiljaisen ja avoimen tiedon välillä. (Jantunen 2016.)

Työyhteisöissä on noussut esille, miten voitaisiin hyödyntää paremmin hiljaista tietoa pitkän työkokemuksen omaavilta henkilöiltä ja miten tämä arvokas tieto saataisiin siirrettyä hyvissä ajoin nuoremmille työntekijöille. Tietojohtamisen haasteena tänä päivänä ja tulevaisuudessa nähdään se, miten saadaan organisaation ja yksilön hiljainen tieto näkyville sekä tehtyä helposti jaettavaksi. Hiljaista tietoa on hankala siirtää henkilöltä toiselle, sillä jokaisen henkilön oma hiljainen tieto on syntynyt kokemuksen ja asiantuntijana kehittymisen kautta. Siksi usein puhutaankin hiljaisen tiedon jakamisesta eikä siirtämisestä. (Puusa & Eerikäinen 2011.) Hiljaisen tiedon siirtäminen ei siis tapahdu niinkään passiivisesti, vaan se tapahtuu aktiivisen prosessin aikana. Hiljaisen tiedon kehittyminen riippuu täten kolmesta tekijästä: käytännönyhteydestä, siitä, jolla on hiljaista tietoa sekä siitä, joka haluaa tietää. (Jantunen 2016.)

Johannessen (2011) on tutkinut hiljaisten tiedon yhteyttä organisaatioiden innovaatioihin. Hänen tutkimustuloksensa mukaan on potentiaalista tuottaa erilaisia innovaatioita monenlaisen hiljaisen tiedon avulla. Hiljaisella tiedolla voi olla innovaatioihin joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus. Hiljaisen tiedon avulla voidaan esimerkiksi vahvistaa organisaation kilpailukykyä, koska hiljainen tieto on erityisen yksilöllistä, jäljittelemätöntä ja korvaamatonta, eikä sitä voi varastoida tai siirtää eikä kilpailijat voi ostaa sitä. (Jantunen 2016.) Innovaatioiden on sanottu myös olevan riippuvaisia hiljaisesta tiedosta, sillä hiljainen tieto lisää tietoisuutta ideoista ja selittää siksi ihmisten luovuuden. (Kesti 2012.) Kestin (2014) mukaan hiljainen tieto lisää innovaatioiden määrää sekä taloudellista tuloa. Monien tutkimuksien mukaan ne organisaation ovat pitkällä aikavälillä menestyneimpiä, jotka ovat uskollisia henkilöstöllensä ja antavat heille mahdollisuuden hiljaisen tiedon kasvulle. Johtamisessa onkin olennaista hyödyntää hiljaista tietoa, mikä sisältää strategisesti tärkeää informaatiota. (Jantunen 2016.)

Innovaatioiden on nähty vaikuttavan liiketoimintaan myös negatiivisesti. Rebernikin & Širecin (2007) mukaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä hiljainen tieto vanhenee todella nopeasti, mikä estää innovaatioita syntymästä. Useiden tutkijoiden mukaan on vaikeaa jakaa hiljaista tietoa organisaatioiden sisällä. Johannessen (2011) on arvioinut, että negatiivinen vaikutus eli vähemmän innovaatioita voi syntyä tilanteessa,

jossa henkilöstöllä on vähän työkokemusta, mikä tarkoittaa, että työnteko on sääntöihin, analysointeihin ja menettelyihin sidottu. Jos taas henkilöstöllä on vahva kokemus työstä, niin hiljaisella tiedolla on nähty olevan positiivinen vaikutus innovaatioiden syntyyn. (Jantunen 2016.)

Tutkimuksen henkilöstökyselyiden pohjalla on Kestin (2013) kehittämä Hiljaiset signaalit kyselymenetelmä, jonka avulla voidaan selvittää, miten voidaan parantaa organisaatioiden tuottavuutta henkilöstön hiljaisella tiedolla. Kestin (2014) mukaan henkilöstö on tärkeä voimavara organisaatiossa ja henkilöstön hiljainen tieto taas on tuottavuuden tärkein tekijä. Hiljaiset signaalit -menetelmä pohjautuu henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion, koska kehittäminen liittyy menestystekijöihin, joissa täytyy onnistua. Menetelmässä menestystekijän kehittämistarvetta mitattaessa käytetään kuitenkin ohjaavia tekijöitä, joiden avulla toimenpiteet kohdistuvat juuri siihen, mihin pyritään ja mittaukseen on sisällytetty kysymyksiä kehittämistarpeista, joissa organisaation olisi hyvä onnistua. Ohjaavat tekijät ovat myös suhteessa toisiinsa vuorovaikutteisia ja ne valitaan mitattavien menestystekijöiden mukaan. Mallin ratkaisukeskeisen ajattelutavan mukaisesti, mikäli henkilöstö tunnistaa mittauksessa organisaation kehittämistarpeet, heillä on hiljaista tietoa ratkaista ongelmia. Mallissa henkilöstön tulee itse myös sopia toteutettavista kehittämistoimenpiteistä. Kun hyödynnetään työryhmien hiljaista tietoa, voidaan parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaa työryhmien parannukset organisaatiolle sopivimmiksi toimitatavoiksi. (Kesti 2012.)

### **3.3 Itsearvostustekijät**

Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa henkilöstön aineeton pääoma mitataan itsearvostustekijöiden avulla (Kesti & Leinonen 2014). Kestin (2016) mukaan työelämän laatu rakentuu kolmesta inhimillisestä ominaisuudesta eli itsearvostustekijästä. Itsearvostustekijät ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja identiteetti sekä päämäärän ja luovuus. Työyhteisön kehittämissuunnitelmassa toteutetun henkilöstökyselyn avulla selvitetään, mitkä itsearvostustekijät kaipaavat kehittämistä. Näitä tulee osata lähteä kehittämään oikeassa järjestyksessä, jotta työyhteisön kehittämisessä syntyy vaikuttavuutta. (Kesti 2012.) Työelämän inhimillisillä ominaisuuksilla on erilaisia vaikutuksia henkilöstön suorituskykyyn. Kestin ym. (2016) mukaan osa-alueiden vaikutukset eivät ole verrattavissa toisiinsa, vaan esimerkiksi yhteistyöllä ja identiteetillä on erilainen

vaikutus suorituskyykyyn kuin fyysisellä ja emotionaalisella turvallisuudella. Jaottelussa korostuu itsearvostustekijöiden erilainen vaikutustaso ja siitä johtuu vaikeus vertailla niitä.

Taulukko 2. Itsearvostustekijät (Kesti 2014)

<b>Päämäärät ja luovuus eli PL (työhyvinvointitekijät)</b>
Työn palkitsevuus, työyhteisötaitojen kehittäminen, tehokas kehityskeskustelujen käyminen, visiointi ja panostus tulevaisuuteen, esimiehen tuki toiminnan kehittämiseen ryhmässäni, yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet, oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä prosessien jatkuva kehittäminen
<b>Yhteenkuuluvuus ja identiteetti eli YI (hyvinvointitekijät)</b>
Henkilöstön paneutuminen työhön, sosiaalinen pääoma, henkilöstön koulutus, sisäinen viestintä, esimieheni toiminta yhteistyön edistämiseksi, työpaikan ilmapiiri, yhteistyö organisaatiossani, osaamisen hyödyntäminen ryhmässäni ja prosessien hallinta kokonaisuutena
<b>Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus eli FE (työpahoinvointitekijät)</b>
Työhyvinvointijohtaminen organisaatiossa, esimieheni huolehtiminen alaisten työturvallisuudesta, avoin tiedonkulku työyhteisössä, mahdollisuuteni hoitaa työtehtäväni, oman roolini selkeys, työajan hallinta, oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu sekä esimiehen tuki

Työhyvinvointi nostaa työelämän laatua ja tuottavuutta ja työelämän laadun parantaminen nostaa asiakkaiden hyvinvointia (Kesti 2014). Työelämän laatua ja organisaation suorituskyykyä voidaan arvioida QWL-itsearvostustekijöillä, jotka on määritelty taulukossa 2. Kuvio 2 kuvaa, itsearvostustekijöitä siten, että alimmalla FE -tasolla ovat tyytymätön henkilöstö, keskimmaisella YI-tasolla ovat tyytyväinen ja ylimmällä PL-tasolla erittäin tyytyväinen henkilöstö. Ylimpään päämäärät ja luovuus (PL) itsearvostustekijään pääseminen edellyttää alempien FE ja YI-tason toteutumista. Turvallisuuden tunne on perusta hyvälle suorituskyykyllä, mutta se ei ole kuitenkaan suorituskyyvyn lähde. Kun turvallisuuden tunne on kunnossa, voidaan suorituskyykyä lisätä yhteistyön ja identiteetin avulla sekä pysytään hyödyntämään henkilöstön luovuutta. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus mahdollistaa henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen organisaatiossa ja takaa normaalitason. Normaalitason saadaan tuettua ja vahvistettua yhteistyön ja identiteetin avulla. Kun nämä kaksi alemmaa tasoa ovat kunnossa, niin tavoitteet ja luovuus varmistavat sen, että henkilöstö pääsee hyödyntämään omaa potentiaalia yllä normaalitason. (Kesti 2013.)

Ensimmäisenä työyhteisön kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden kehittämisestä. Fyysinen turvallisuus tarkoittaa turvallisuuden tunnetta

työpaikalla, eli sitä, että siellä ei ole mitään terveyttä uhkaavaa tai vaarallista. Emotionaalinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä ei ole syytä esimiesten ja johdon taholta kokea uhkaa tai pelkoa. (Kesti 2013.) Kun organisaation alkaa kehittämään työelämän laatua FE, YI ja PL tasojen mukaisesti organisaation työtehokkuus kehittyy eniten heti alussa, kun fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus alkaa kehittyä nollatilanteesta. Jopa pienellä lisäyksellä saadaan vaikutettua välittömästi ja saavutetaan nopeasti organisaation normaalitaso. (Kesti 2017.)

Seuraavalla YI-tasolla, yhteenkuuluvuus tarkoittaa sitä, että henkilöstön sosiaaliset tarpeet tyydyttyvät, kun he kokevat kuuluvansa ryhmään. Identiteetissä taas henkilö tunnistaa ja tietää ryhmässä roolinsa tärkeäksi. Organisaation yhteistyön ja identiteetin puuttuminen vaikuttaa negatiivisesti työelämän laatuun, mutta ei niin voimakkaasti kuin puute fyysisessä ja emotionaalisisessa turvallisuudessa. Samalla organisaation YI-tasoon panostaminen parantaa organisaation työtehokkuutta ja työelämän laatua yli normaalitason, toisin kuin fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden takaaminen. Yhteistyö ja identiteetti voi siten joko parantaa tai alentaa organisaation työtehokkuutta. (Kesti 2013, Savusalo 2017.)

Kolmas osa-alue tavoitteet ja luovuus määrittelee henkilöstön mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn. Päämäärät luovat henkilöstölle onnistumisen tunteen, kun hän on päässyt saavuttamaan tavoitteensa. Kun tavoitteet ja luovuus osa-alue kehittyi kasvattaa se samalla työn tehokkuutta. Mikäli organisaation PL-tasolla on puutteita, sillä ei ole kuitenkaan negatiivisia vaikutuksia työn tehokkuuden normaalitasoon, mikä tarkoittaa, että organisaation työelämän laatu tulisi olla mahdollisimman lähellä normaalitasoa jo valmiiksi, jotta saavutettaisiin mahdollisimman suuri hyöty. (Kesti 2013, Savusalo 2017.) Tämä tarkoittaa sitä, että turvallisuuden tunne sekä yhteistyö ja identiteetti on oltava riittävän hyvät, jotta henkilöstön luovuuden avulla voidaan lisätä organisaation suorituskykyä merkittävästi. (Kesti 2017.)



Kuvio 3. Yhteistyön tasot henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä (Ilmakangas 2019b)

Kuvio 3 kuvaa yhteistyön tasoja henkilöstön, esimiesten ja johdon välillä. Tutkimustuloksia voidaan tarkastella yhteistyön tasojen kautta eli mille tasolle kukin organisaatio on saanut kehitettyä omaa yhteistyötään. Ensimmäisellä tasolla henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta juuri puuttua organisaation kehittämiseen. Henkilöstö tekee heille määrättyä työtä ja esimiehet toteuttavat johdon tekemiä päätöksiä, joilla on kaikki vastuu ja valta. (Ilmakangas 2019b.) Alimmalla tasolla henkilöstö on tyytymätön. Heillä ei toteudu muut kuin fyysisen ja emotionaalisen turvallisuuden tarpeet. Tällä tasolla ei tehdä tiimityötä eikä henkilöstön osaamista hyödynnetä. (Kesti 2013, Mankinen 2016.)

Toisella tasolla henkilöstö pääsee osallistumaan hieman päätöksentekoon ja organisaatiossa tapahtuu vuorovaikutusta johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Henkilöstö tuo epäkohtia esille sekä esimiehet kuuntelevat niitä ja vievät ne johdon ratkaistavaksi. Käytännössä kuitenkin johto ja esimiehet kuitenkin ratkaisevat itse ongelmat ja tuovat henkilöstölle vain menettelytavat tiedoksi. Kolmannella tasolla henkilöstö pääsee jo mukaan toiminnan kehittämiseen. Organisaatiossa on mm. työryhmiä, jotka suunnittelevat yhdessä ideoita toiminnan kehittämiseksi. (Ilmakangas 2019b.) Henkilöstöllä on usein hyvä yhteenkuuluvuuden tunne ja he ovat tyytyväisiä. Heillä toteutuu FE ja YI-taso. Työyhteisössä kuunnellaan ja arvostetaan henkilöstöä ja henkilöstön identiteettiä tuetaan. (Mankinen 2016.)

Neljännellä tasolla organisaation kehittämistyössä ymmärretään ja hyödynnetään henkilöstön hiljaista tietoa laajasti. Viidennellä tasolla taas ollaan neljättä tasoa pidemmällä ja organisaatiossa henkilöstöllä on paljon vastuuta ja valtaa sekä he ovat hyvin itseohjautuvia. Organisaatiossa hyödynnetään toiminta-ajatusta, joka perustuu jaettuun itseohjautuvuuteen, jolloin jokainen tietää tehtävänsä. (Ilmakangas 2019b.) Neljännellä ja viidennellä tasolla tekijöiden lisäksi esimiehillä on hyvät vuorovaikutustaidot ja organisaatiossa on hyvä johtamiskulttuuri. Johto on vastuussa kehittämisestä, työyhteisössä on selkeät tavoitteet ja henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtänsä. Vastuut ja valta ovat tasapainossa, jolloin henkilöstö voi kokea onnistumisen tunteita ja he ovat erittäin tyytyväisiä. Henkilöstön tyytyväisyyttä lisää se, kun he arvostavat omaa ja muiden työtä. Neljännellä ja viidennellä tasolla FE, YI ja PL taso toteutuvat. (Kesti 2013, Mankinen 2016.)

### **3.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja esimiestyö**

Johtamista on tutkittu jo pitkään, mutta johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on alettu tutkia vasta 2000-luvulla (Perko & Kinnunen 2013). Kestin (2010) mukaan esimiestyössä tehdyillä päätöksillä vaikutetaan suoraan henkilöstön hyvinvointiin ja siksi esimiehellä onkin mahdollisuus vaikuttaa tekijöihin, jotka ennustavat tai aiheuttavat työkyvyttömyyseläkettä. Esimiesten ammattitaito sekä positiivinen johtamistyyli ja ongelmien ratkaisu yhdessä henkilöstön kanssa lisäävät henkilöstön työelämän laatua etenkin erilaisissa työyhteisön haasteissa ja muutostilanteissa. (Kesti 2010.) Esimerkiksi kun henkilöstö kokee, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, on sillä havaittu olevan positiivinen yhteys psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin (Elovainio ym. 2005). Epäoikeudenmukaisella kohtelulla taas on havaittu olevan yhteys masennuksen ja uupumuksen aiheuttamiin sairauspoissaoloihin (Elovainio ym. 2013).

Organisaatio voi vaikuttaa työelämän laatuun omaa toimintaansa kehittämällä. (Kesti 2010.) Lapin yliopistossa tehdyn tutkimuksen (2016) mukaan organisaation tehokkuus paranee etenkin työn imun kehittämisen avulla, mutta vain silloin, kun henkilöstö ei kuormitu liikaa. Tehokkuutta tai ylivoimaista kilpailuetua ei voida kuitenkaan luoda pelkän työpahoinvoinnin välttämisen avulla. Kun omaa toimintaa kehittää, tulee kiinnittää huomio suorituskyykyyn itsearvostustekijöiden yhteisvaikutukseen, jolloin esimiesten ja johdon tulisi hallita työn imun kokemusten edistäminen sekä työpahoinvoinnin välttäminen.

Tämän edellytys on perusasioiden pitäminen kunnossa hyvällä henkilöstöjohtamisella. Esimiesten yhtenä tehtävänä on innostaa henkilöstöä sekä aikaansaada henkilöstön kokema työn imu. (Lapin yliopisto 2016.)

Esimiehet ovat avainasemassa toteuttamassa muutosta. (Dhingra & Punia 2016). Työelämän laatuun perustuvan johtamisen omaksuminen vaatii kypsyystason nostoa henkilöstöjohtamisessa. Johtamisrakenteessa tulisi olla varmistettu organisaation tehokkaat johtamiskäytännöt työelämän laadun parantamiseksi. Esimies on vastuussa siitä, että henkilöstö saa tarvittavaa huomiota ja asiantuntemusta itsearvostustekijöiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Kesti 2017.) HR:n pääarvo muodostuu organisaation kyvystä hyödyntää ihmisen aineettomia hyödykkeitä. Siksi tehokas henkilöstöjohtaminen ja kehittäminen ovat avaimia menestykseen. (Kesti 2018.) On muistettava, että esimies ei voi yksin tehdä kaikkea, vaan myös henkilöstön on otettava vastuuta työpaikan työhyvinvoinnin kehittämisestä. On uskallettava vaatia hyvää johtamista, eikä vain syyllistää lähiesimiestä huonosta johtamisesta. (Kesti 2017.)

## **4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun. Työelämän laatua tarkasteltiin organisaation menestys- ja itsearvostustekijöiden avulla. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstön työelämän laatuun vaikuttavista tekijöistä: miten työyhteisön työelämän laatua voidaan parantaa. Tutkimuksen tavoitteena on myös lisätä tietämystä, miten henkilöstön kokemaan työelämän laatuun voidaan vaikuttaa itsearvostustekijöiden kehittämisen avulla.

### **4.1 Tutkimuskysymykset**

Saadaanko työnyhteisön kehittämisohjelmalla aikaan vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun?

Mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön kokemaan työelämän laatuun?

## 5 TUTKIMUMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

### 5.1 Vaikuttavuustutkimus

Tutkimusmenetelmä on vaikuttavuustutkimus. Vaikuttavuustutkimuksessa arvioidaan hankkeen, projektin tai toiminnan vaikutuksia, eli tässä tutkimuksessa hankkeen vaikutuksia. Vaikuttavuustutkimus mahdollistaa muutosten havainnoinnin ja päätelmät syy-seuraus-suhteista sekä antaa tietoa riskistä ja ilmaantuvuudesta. (Polit ja Beck 2017.) Tässä tutkimuksessa halutaan saada tietoa työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuudesta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun, joten lähtötilannekartoituksessa ja hankkeen loputtua tehdyllä vaikuttavuuden seurantakartoituksella on saatu koottua tarvittava aineisto. Tutkimuksessa seurataan samoja henkilöitä työyhteisön kehittämisohjelman ajan. Vaikuttavuustutkimuksessa lähtökohta on vaikuttavuuden indikaattoreiden valinta (Botha ym. 2009), joka on tässä tutkimuksessa QWL-indeksi eli työelämän laatu indeksi.

Vaikuttavuustutkimus on luonteeltaan eksploratiivista eli tutkimus ei perustu hypoteeseihin tai olettamuksiin. Hanketoiminnassa vaikuttavuustutkimus tähtää onnistumisten esiin nostamiseen ja jakamiseen tulevaa soveltamista varten, mutta myös epäonnistumista, hankaluuksista ja virheistä oppimisen mahdollistamiseen. Vaikuttavuutta kuvataan numeerisena ilmaisuna, jolla kuvataan kohteen ominaisuudessa tapahtuvana muutoksena tietyn ajanjakson kuluessa. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002.) Tässä tutkimuksessa keskeinen arvioinnin kohde on työelämän laatu eli QWL-indeksi asteikolla 0-100%, jota hankkeen toiminta on tuottanut. Vaikuttavuustutkimuksessa käytetyn indikaattorin eli QWL-indeksin tulee olla suoraan yhteydessä siihen, mitä yritetään saavuttaa. Vaikuttavuus tarkoittaa tavoitteiden toteutumista, eli tässä tutkimuksessa työelämän laadun ja alkukartoituksessa havaittujen kehittämiskohteiden kehittämistä. (Sintonen & Pekurinen 2006, Meklin 2009.) Vaikuttavuus syntyy tavoitteiden ja toteutusten prosessissa, joka kuvataan vaikutusten arvoketjuna (Rajahonka 2013). Toimintojen taustalla on niille asetetut tavoitteet. Tarpeista ja tavoitteista johdetaan hankkeen toiminta, tuotokset ja tulokset ja näistä edelleen vaikuttavuus.



Kuvio 3. Vaikuttavuuden arviointiketju

Kuvio 3 kuvaa vaikuttavuuden arviointiketjua. Vaikuttavuuden arviointi alkaa arvoketjun ensimmäisestä vaiheesta, jossa määritellään hankkeen ja sen toimintojen taustalla olevat tarpeet ja tavoitteet. Tässä tutkimuksessa henkilöstökysely eli alkutilannekartoitus määrittelee hankkeen tavoitteet. Lisäksi hankkeen muutostyöryhmäohjauksissa keskustellaan hankkeen tavoitteista yhdessä esimiesten, johdon ja henkilöstön kanssa. Hankkeessa pyritään kehittämään esille nousseita ongelmakohtia ja näin parantamaan organisaation työelämän laatua erilaisten toimintojen avulla, joita esitellään seuraavassa luvussa ja pohdinnassa. Hankkeen tavoitteet muodostavat vaikuttavuuden arvioinnin keskeiset kysymykset ja kriteerit. Tässä tutkimuksessa hankkeen tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin. Käytettävissä oleva aika, osaaminen ja taloudelliset resurssit vaikuttavat tulosten ja tuotosten laatuun ja sen kautta vaikuttavuuteen. (Raivola 2000, Mekli 2009.) Tämän tutkimuksen hankkeessa hankkeiden toteutukseen on käytetty aikaa noin 10-14kk ja organisaatioiden hankkeita on toteuttanut Valmennustrion ammattitaitoiset valmentajat.

## 5.2 Hankkeen kuvaus

Tutkimuksen pohjalla on julkinen Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hanke. Hanke toteutettiin sote ja maakuntaudistuksessa mukana olleille organisaatioille. Hankkeen tavoitteena oli tukea organisaatioiden muutosvalmiutta ja muutosten onnistumista sekä parantaa henkilöstölähtöistä johtamista. Hanke toteutettiin siten, että jokaiselle organisaatiolle toteutettiin oma vaikuttavuudeltaan tuottavuutta ja tehokkuutta lisäävä kehittämisohjelma. Ohjelmassa tuettiin johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä kohtaamaan yhteistyössä muutokset rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti. Lisäksi hankkeessa koulutettiin sisäisiä muutosagentteja, jotka perehtyvät onnistuneen muutoksen toteutukseen myös hankkeen jälkeen. (Kuntatyönantajat 2019.) Työyhteisön kehittämisohjelman avulla kehitetään ja tehostetaan organisaation toimintaa. Ohjelman avulla autetaan organisaatiota löytämään oikeat toimenpiteet työn sujuvuuden parantamiseksi, lisätään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia oman toiminnan kehittämiseen sekä lisätään henkilöstön työhyvinvointia. (Valmennustrio.)



**Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeen toteutus.** (VALMENNUSTRID OY, 2018)

Kuvio 4. Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeen toteutus (Kuntatyönantajat 2019)

Henkilöstötutkimuksen ja työyhteisön kehittämisohjelman taustalla on Marko Kestin väitöstutkimus ”Tuottavuus kasvuun hiljaisen tiedon avulla”, jossa on selvitetty, miten organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä parannetaan hyödyntämällä henkilöstön hiljainen tieto sekä miten saadaan henkilöstön hiljainen tieto ohjaamaan kehittämistoimenpiteitä sekä millaisella prosessilla kehittäminen on tehokkainta toteuttaa. (Kesti 2012.) Kuvio 4 kuvaa hankkeen toteutusta, joka oli jokaiselle tutkimuksessa olevalle organisaatiolle sama, mutta jokainen kehittämisohjelma muokattiin kunkin organisaation tarpeisiin sopivaksi. Nämä tarpeet saatiin selville lähtötilannekartoituksen eli alkukartoituksen avulla. Hankkeen alussa on tärkeää pohtia, miksi muutos toteutetaan. Muutoksesta tulisi olla enemmän hyötyä kuin mahdollista haittaa. Henkilöstön kanssa muutoksesta on helpompi keskustella, kun muutoksesta on enemmän hyötyä. Lisäksi muutokselle tulisi asettaa selkeät tavoitteet ja tehdä toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksen onnistumista voi varmistaa ottamalla organisaation eri tason henkilöstöä mukaan muutoksen suunnitteluun, joita muutos koskettaa. (Ilmakangas 2019a.)

Hankkeessa ohjausryhmä koostuu johdosta ja avainhenkilöstä. Heidän tehtävänänsä on kehityshankkeen seuranta ja vaikuttavuuden arviointi sekä päättää strategisista linjauksista. Henkilöstöryhmät koostuvat henkilöstöryhmistä (tiimeistä) jotka ideoivat ratkaisuja esille nousseisiin haasteisiin ja tekevät toimintasuunnitelmat. Henkilöstön mukaan ottaminen parantaa heidän sitoutumistansa muutoksen tuomiin uusiin toimintamalleihin. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet lisäävät henkilöstön motivaatiota. Muutosryhmä/kehitystyöryhmä on moniammatillinen ryhmä, jonka tehtävä on varmistaa muutoksen

läpivieminen. Mukana on myös johto ja esimiehet. He luovat valmiiden mallien pohjalta työkalut, joiden avulla muutos toteutuu kaikilla henkilöstösektoreilla. Heitä valmennetaan työkyky- ja muutosjohtamiseen. Esimiesten ryhmätyöohjaukset ja esimiespajat valmistavat esimiehiä muutoksen johtamiseen ja valmentavaan esimiestyöhön. Hankkeen loputtua organisaatioille tehtiin hankkeen vaikuttavuuden seurantakartoitus, jonka avulla arvioitiin hankkeen vaikuttavuutta. (Valmennustrio, Kuntatyönantajat 2019.)

### 5.3 Aineiston kuvaus ja keruu

Tutkimuksessa käytetään valmista aineistoa. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu seitsemän sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksen henkilökunnasta (N=667). Yritykset olivat mukana henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen -hankkeessa vuonna 2018-2019. Aineisto on kerätty ja kehittämisohjelmat ovat tehty näitä vuosina. Yrityksille on toteutettu samanlainen työyhteisön kehittämisohjelma. Tutkittaville lähetettiin samanlainen kyselylomake ennen kehittämisohjelman toteuttamista ja kehittämisohjelman toteuttamisen jälkeen. Vastausprosentti oli 59%. Tutkimusaineisto koostuu niiden vastaajien tiedoista, jotka vastasivat molempiin kyselyihin (n=391).

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on luotu validoidun hiljaiset signaalit –kehittämis-kyselyn pohjalta, joka mittaa henkilöstön hiljaista tietoa ja työelämän laatua (Syväjärvi & Kesti 2012). Henkilöstökysely pohjautuu Hiljaiset Signaalit mittaukseen ja se on osoitettu väitöstutkimuksella ja palkittu kansainvälisessä tiedeyhteisössä. Kyselylomake sisältää 53 strukturoitua väittämää. Vastausvaihtoehdot ovat intervalliasteikollisia (1–10), missä 1 = Erittäin paljon kehitettävää ja 10 = Toimii erittäin hyvin. Väittämät liittyvät organisaation menestystekijöihin esimiestoimintaan (14 väittämää), toimintakulttuuriin (14 väittämää), työprosessiin (15 väittämää) ja muutosprosessiin (10 väittämää). Jokaisen menestystekijän väittämät sisältävät henkilöstön itsetuntoa koskevia kysymyksiä eli kolmeen eri itsearvostustekijään liittyviä kysymyksiä. Lisäksi kyselyssä on pyydetty kertomaan mielipiteitä, kommentteja ja parannusehdotuksia esimiestoiminnasta, toimintakulttuurista, työprosesseista ja muutosproseesseista, mutta niitä ei hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

## 5.4 QWL-indeksi

Henkilöstön suorituskyvyn ja itsetunnon välistä suhdetta on kuvattu monimutkaiseksi ilmiöksi. Henkilöstön kvalitatiivisten mielipiteiden muuttaminen luotettavaksi kvantitatiiviseksi tiedoksi, jota voidaan käyttää päätöksenteossa on ollut ongelmallista. Tässä tutkimuksessa henkilöstön henkilökohtaiset kokemukset ja numeraalinen tieto on pyritty ymmärtämään ja selittämään työelämän laatu käsitteellä ja ratkaisemaan QWL-indeksillä (työelämän laatu -indeksi). Työelämän laatu eli Quality of Working Life (QWL) kuvaa työtä kohtaan olevia moniulotteisia ja laadullisia asenteita, tunteita ja kokemuksia. (Kesti ym. 2016.) Työelämän laatua on määritelty työhyvinvoinnin yhdistelmänä, joka sisältää organisaation henkilöstön kokeman hyvinvoinnin sekä organisaation hyvinvoinnin. QWL sisältää yksilön työhön liittyvän hyvinvoinnin ja kokemukset työtyytyväisyydestä, eduista ja työympäristöstä, organisaation sosiaalisesta ympäristöstä, organisaation suorituskyvystä, henkilöstön osallistumisesta ja mahdollisuuksista kehittää inhimillisiä valmiuksia. (Greenhous ym. 1987, Sirgy ym. 2001, Totawar & Nambutini 2014.)

QWL-indeksi on kvantitatiivinen mallinnus työelämän laadusta ja työelämän laadun mittaamisella saadaan esille henkilöstövoimavarojen laadullinen puoli. (Kesti & Syväjärvi 2013, Kesti 2014.) Tässä tutkimuksessa inhimilliset menestystekijät ovat esimiestyö, toimintakulttuuri, työprosessi ja muutosprosessi, joiden avulla tuotetaan työelämä laatua. Inhimillisillä menestystekijöillä voidaan vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen menestystekijän oma suorituskyky määritetään laittamalla QWL kaavioon menestystekijän itsearvostustekijät FE, YI ja PL. (Kestin 2016.) QWL-indeksin avulla saadaan selville henkilöstön suorituskyky eli aineeton henkilöstöpääoman hyödyntämisaste prosenttilukuna 0-100 %. QWL-indeksi kertoo työn tehokkuudesta eli saadaan aikaan henkilöstön työpanos tietynä aikana. (Syväjärvi & Kesti 2012.)

Työelämän laatua on mitattu organisaatioissa validoidulla henkilöstökyselyllä, jonka avulla mitataan henkilöstön hiljaista tietoa ja saadaan kuva henkilöstön todellisesta suorituskyvystä. QWL analyysin avulla henkilöstökyselyn tulokset muutetaan indeksiarvoiksi, jonka tuloksena saadaan selville organisaation työelämän laatu ja henkilöstövoimavarojen käyttöaste. Työelämän laadun itsearvostustekijöitä koskevien kysymysten avulla muodostetaan jokaiselle itsearvostustekijälle numeraalinen arvo välillä 0-100 %. Arvoasteikko kuvaa henkilöstön työelämän laatua jokaisen itsearvostustekijän osalta.

Arvot muodostetaan alku- ja seurantakartoituksen kysymyksistä Likert-asteikkoa käyttäen. Jokaisen itsearvostustekijän numeraalisen arvon selvittämisen jälkeen muodostetaan jokaisen menestystekijän ja koko organisaation QWL-indeksi. (Kesti 2017) Työelämän laadun indeksi on aina jokaisen kolmen itsearvostustekijän yhteisvaikutus, joka saadaan kaavalla, mikä soveltaa Hertzbergin (1959) motivaatioteoriaa:

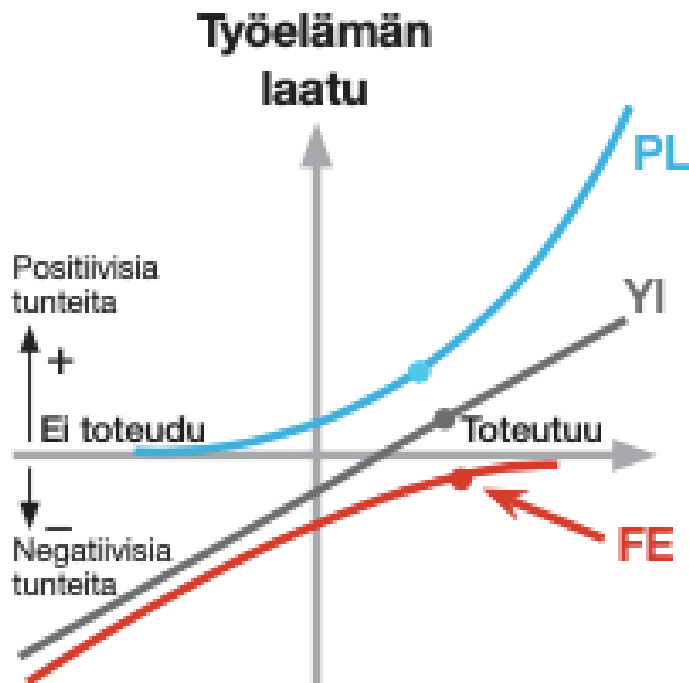
$$QWL = FE * ((YI + PL) / 2).$$

Lauseessa QWL-indeksi ilmaistaan asteikolla 0-100 %. FE, YI ja PL ovat itsearvostustekijöitä edustavia monimuuttujia, jotka ilmastaan myös asteikolla 0-100 %. FE on fyysisen ja henkisen turvallisuuden funktion arvo, YI on yhteistyön ja identiteetin funktion arvo ja PL on tavoitteiden ja luovuuden funktion arvo. (Kesti 2016.) Kaavassa työpahoinvointitekijät kerrotaan työhyvinvointi- ja motivaatiotekijöillä, jolloin saadaan laskettua työelämän laatu. Työelämän laadun indeksin parantaminen tarkoittaa työmotivaation ja hyvinvoinnin edistämistä sekä työpahoinvoinnin estämistä. Henkilöstövoimavarajohtamisessa laskentamalli ohjaa kehittämään asioita, joilla on paras vaikuttavuus työelämän laatuun. (Kesti 2014.)

#### 5.4 Aineiston analyysi

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun sekä tarkastella eri menestys- sekä itsearvostustekijöiden kehittymistä hankkeen aikana. Työelämän laatukselyn eli alku- ja seurantakyselyn avulla on syntynyt lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan QWL-indeksin avulla. Kysely sisältää kysymyksiä menestystekijöistä esimiestoiminnasta, toimintakulttuurista, työprosesseista ja muutosprosesseista. Jokainen menestystekijä sisältää FE (fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus), YI (yhteenkuuluvuus ja identiteetti) ja PL (päämäärät ja luovuus) -tason kysymyksiä. Kesti (2014) jakaa työajan rakenteelliseen ajankäyttöön ja työn ääressä vietettyyn aikaan. Rakenteellista ajankäyttöä on lomat, poissaolot, perhevapaat, koulutukset sekä henkilöstön kehittämiseen käytetty aika. Työn ääressä vietetty aika on tehollista ja muuta työaika, jolle lasketaan tässä tutkimuksessa QWL-indeksi eli suorituskykyindeksi. Tehollisella työajalla tehdään organisaation liikevaihto. Tutkimustuloksissa QWL-indeksistä puhutaan siis, onko organisaation suorituskyky ollut tehollista vai ei.

Aluksi tutkimuksessa laskettiin jokaisen organisaation menestystekijän sisällä oleville itsearvostustekijälle oma QWL-indeksi, joiden pohjalta saadaan laskettua jokaisen menestystekijän; esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessi ja muutosprosessi oma suorituskykyindeksi (QWL-indeksi) sekä koko organisaation QWL-indeksi alku- ja seuranta-kartoituksessa. QWL-indeksin avulla analysoidaan alku ja seuranta kyselyt ja niiden pohjalta tarkastella kehittämissohjelman vaikuttavuutta, sillä perusteella, kuinka paljon QWL (toisin sanoen työelämän laatu) on kehittynyt. (Kesti & Syväjärvi 2013, Kesti 2014, Kesti ym. 2016.) QWL-indeksi kuvaa aineettomien inhimillisten voimavarojen yhteyden organisaation suorituskykyyn. (Kesti ym. 2017.)



Kuvio 5. Työelämän laadun indeksi (Kano 1984).

Tuloksissa esitellään jokaisen menestystekijän suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna FE, YI ja PL-tasolla alku- ja seuranta kartoituksessa. Tuloksissa esitetyt kuvat jokaisen menestystekijän suorituskyvystä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seuranta kartoituksessa on tehty yllä olevan kuvion 5 pohjalta. Jokaisella itsetuntoon liittyvällä psykologisella tekijällä on erilainen vaikutus työryhmän suorituskykyyn eli henkilöstön kokemaan työelämän laatuun (Kesti ym. 2017). Tutkimustuloksissa on esitelty QWL-indeksin asteikko. Mikäli itsearvostustekijän QWL-indeksi on 75% tai yli,

tarkoittaa se, että se on optimilla tasolla, eli erittäin hyvä. Kehittämisohjelman alkukartoituksessa hiljaisen tiedon avulla selvitetään erityisesti sitä, mitkä itsearvostustekijät henkilöstön suorituskäytössä kaipaavat parannusta. Jokaisen menestystekijän itsearvostustekijöitä on tarkasteltu erikseen. Tutkimustuloksissa tarkastellaan, onko alkukartoituksessa esille nousseita ongelmia/kehittämistarpeita saatu kehitettyä seurantakartoitukseen mennessä ja kuinka paljon. Näin saadaan selville, onko kehittäminen ollut vaikuttavaa. Tavoitteena on tuottaa tietoa mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön kokemaan työelämän laatuun.

#### 5.4 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää hyvän tieteellisen käytännön noudattamista (TENK 2013). Tutkimuksessa on pyritty noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2013) mainitsemaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. Tutkimuksen tekemisessä yksi tärkeimmistä eettisistä periaatteista on se, että tutkimuksen täytyy tähdätä hyvän tekemiseen, ja tutkijan velvollisuus on minimoida vahingot ja maksimoida hyödyt. Tutkimuksen eettiset periaatteet pohjautuvat Helsingin julistukseen (WMA). Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti otettu huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ ja viitattu aiempiin julkaisuihin asianmukaisella tavalla. Myös tutkimustulosten tarkastelussa on pyritty antamaan muiden tutkijoiden saavutuksille niille kuuluva arvo ja merkitys. (TENK 2013.)

Tässä tutkimuksessa otettiin huomioon tutkittavien yksityisyys, tietojen luottamuksellisuus ja tietosuojat. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen pitää sisällään myös tietoon perustuvan suostumuksen, millä tarkoitetaan tutkittavien vapaaehtoista suostumusta tutkimukseen sen jälkeen, kun tutkittavia informoitiin tutkimuksesta (Christians 2000). Henkilöstökysely ja saatekirje lähetettiin jokaisen yrityksen yrityssähköpostiin, jonka yritys omistaa. Saatekirjeessä tiedotettiin, että kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia tulla erottelemaan. Kyselyyn vastaaminen ja kyselyn palauttaminen tulkittiin tietoiseksi suostumukseksi eikä erillistä kirjallista suostumusta ei enää pyydetty. Kyselyn taustatiedoissa ei ole kysytty vastaajan nimeä eikä

muitakaan tutkittavan henkilöllisyyttä paljastavia kysymyksiä. Kyselyssä on kysytty ai-noastaan tutkimuksen kannalta välttämättömiä kysymyksiä.

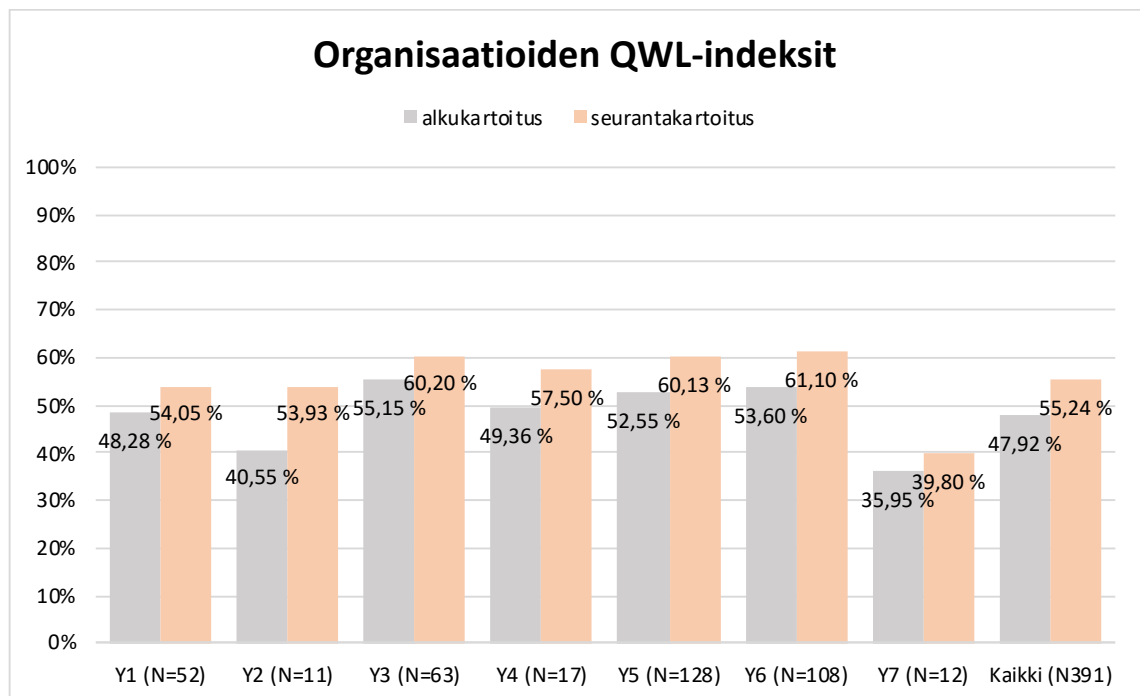
Tutkimuksen aikana huolehdittiin myös tietojen paikkansa pitävyydestä eli vääriste-lemättömyydestä (Christians 2000) sekä siitä, ettei tutkimus aiheuttanut haittaa tai vahin-koa tutkittaville (Polit & Beck 2017). Eettisyyteen liittyy myös tutkimustulosten esittä-minen ja niistä raportoiminen. Tutkimustulokset on pyritty esittämään niin, että lukija voi arvioida tutkimustulosten paikkansapitävyyttä. Aineisto on säilytetty ja käsitelty huolel-lisesti ja luottamuksellisesti. Aineistoa säilytettiin salasanalla suojatussa kansiossa ja vain minä olen käsitellyt aineistoa tutkimuksen aikana. Aineisto hävitetään asianmukaisesti, kun tutkimus on päättynyt ja tulokset on raportoitu. (Polit & Beck 2017.)

## 6 TULOKSET

### 6.1 QWL-indeksit organisaatioissa

QWL-indeksin asteikko:

- 1: 0 – 25% Heikko: Erittäin paljon tarvetta lisätä määrää tai erittäin paljon kehitettävää
- 2: 25 – 50% Välttävä: Paljon tarvetta lisätä määrää tai paljon kehitettävää laadun suhteen
- 3: 50 – 75% Hyvä: Hieman tarvetta lisätä määrää tai hieman kehitettävää laadun suhteen
- 4: 75 – 100% Erittäin hyvä: Määrä ja laatu kunnossa



Kuvio 6. Organisaatioiden QWL-indeksit alku- ja seurantakartoituksessa (N=391, jossa N=organisaation henkilöstö, jotka vastasivat sekä alku- että seurantakartoitukseen)

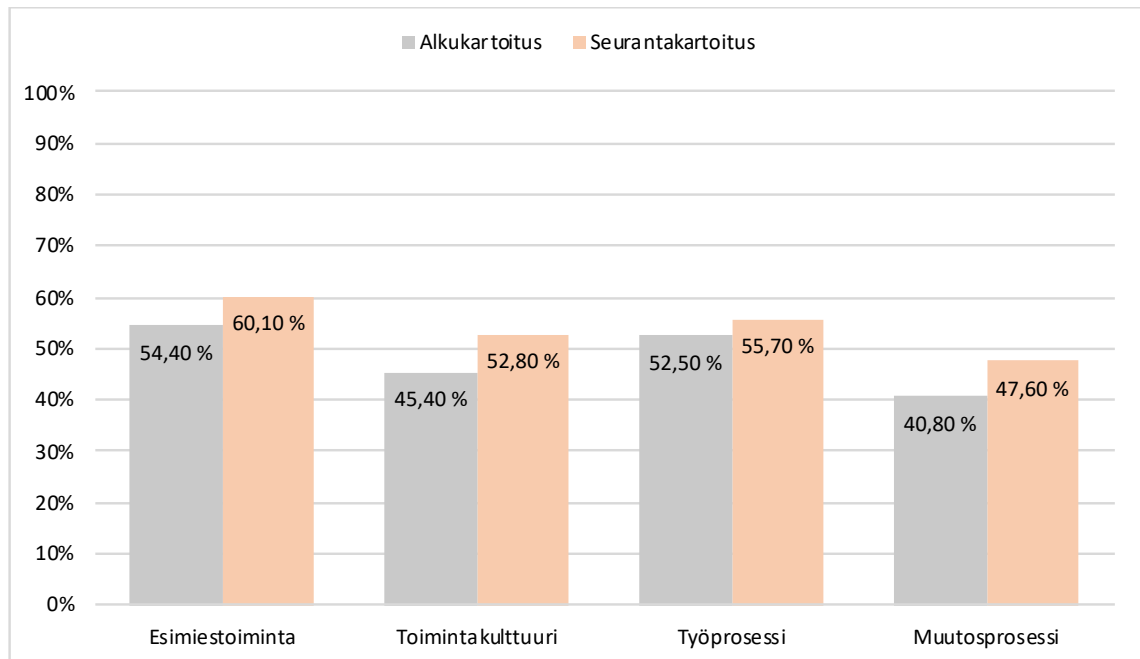
Kuviossa 6 kuvataan organisaatioiden QWL-indeksit alku- ja seurantakartoituksessa. Tutkimuksessa mukava olevat organisaatiot kuvataan Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6 ja Y7. Kaikkien organisaatioiden QWL-indeksit nousivat työyhteisön kehittämisohjelman myötä. Kolmen organisaation QWL-indeksi nousi tasolta välttävä tasolle hyvä, kolmen organisaation QWL-indeksi oli jo alkumittauksessa tasolla hyvä ja pysyi tasolla hyvä, vaikka muutosta QWL-indeksissä tapahtuikin. Yhden organisaation QWL-indeksi oli sekä alku- että seurantakartoituksessa välttävä. Minkään organisaation QWL-indeksi ei

noussut tasolle erittäin hyvä. Kaikkien organisaatioiden QWL-indeksien keskiarvo nousi tasolta välttävä tasolle hyvä.

## 6.2 Työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden ja itsearvostustekijöiden QWL-indeksit ja suorituskyyky

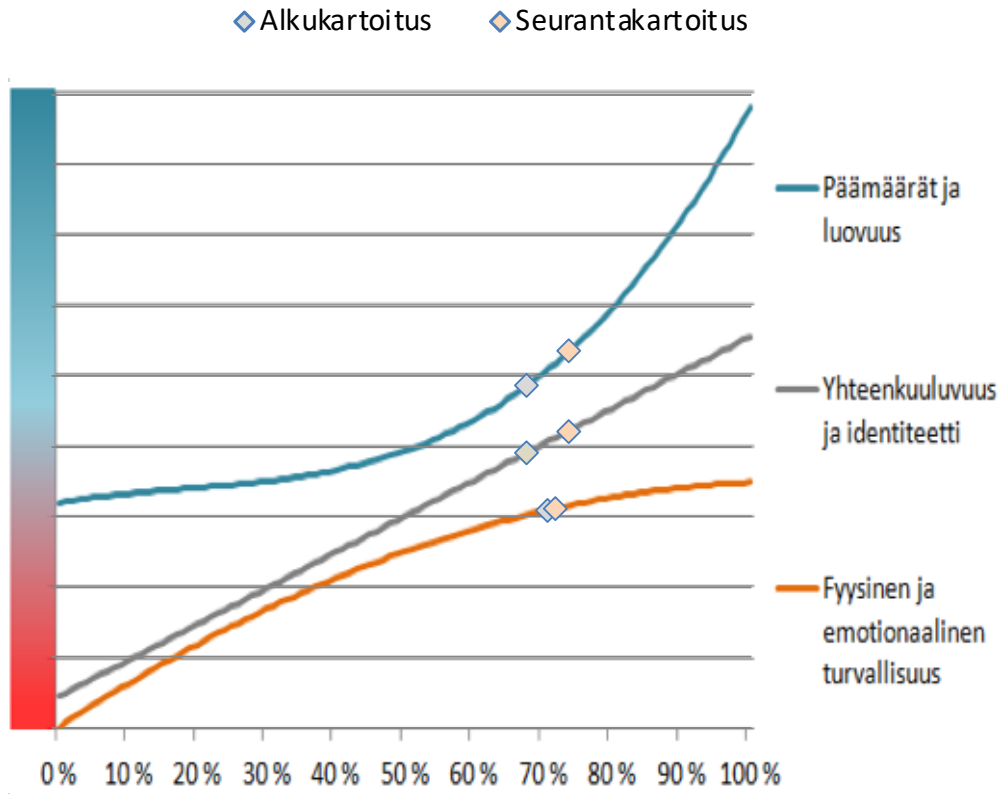
QWL -indeksit on laskettu myös inhimillisille kompetenssitekijöille eli organisaation menestystekijöille, joita ovat esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessit ja muutospöessit. Menestystekijöitä arvioidaan itsearvostustekijöiden suorituskyyvyn avulla.

### 6.2.1 Organisaatio 1



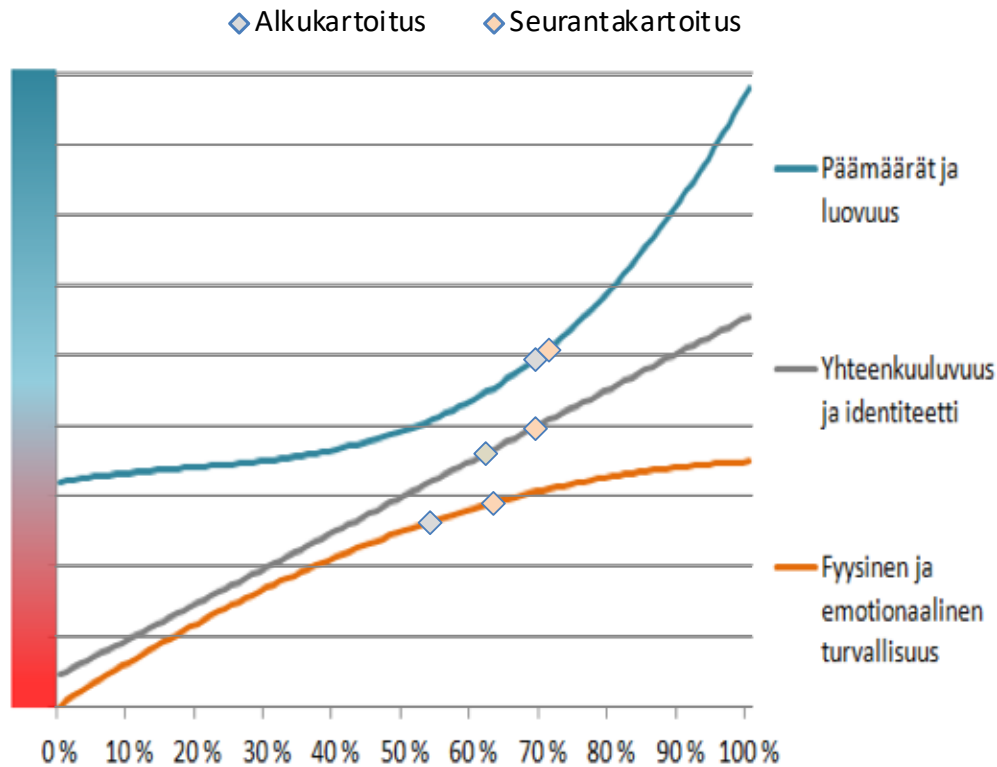
Kuvio 7. Organisaation 1 työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=52)

Kuviossa 7 kuvataan organisaation 1 työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden QWL-indeksit.



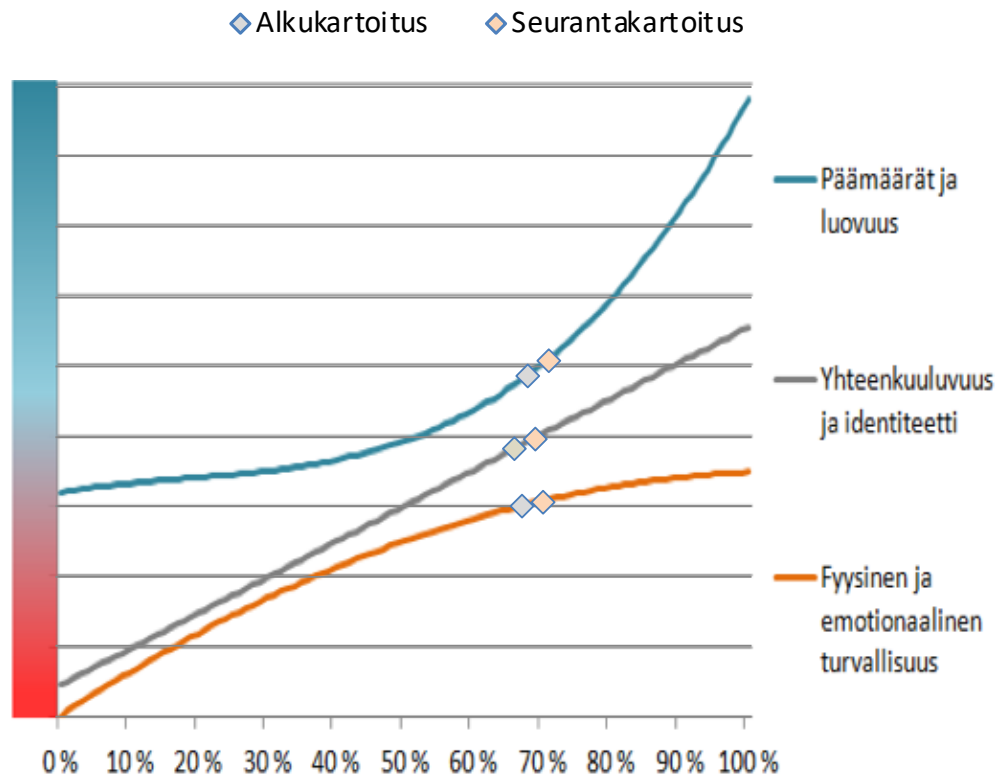
Kuvio 8. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y1)

Kuviossa 8 kuvataan organisaation 1 esimiestoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa osa-alueen esimiestoiminta QWL-indeksi oli hyvä, mikä tarkoittaa, että esimiesten toiminta oli hyvää, mutta myös kehitettävää ja korjattavaa oli. Kehittämisessä painopiste oli YI ja PL-tasolla. Organisaation fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus oli pääosin kunnossa. Yrityksessä koettiin, että esimiesten, johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä tulisi parantaa. Erityisesti YI-tasolla kehityskeskustelut nähtiin kehityskohteena. Myöskin seurantakartoituksessa esimiestoiminnan QWL-indeksi edusti keskiarvoltaan hyvää (60,1 %) QWL-indeksiä. Hankkeen aikana organisaatiossa oli onnistuttu kehittämään oikeita asioita. YI ja PL-taso olivat nousseet lähes optimille tasolle. Seurantakartoitukseen mennessä esimiestoiminnan YI-tason kehityskeskustelut koettiin erittäin hyväksi (QWL-indeksi 76%).



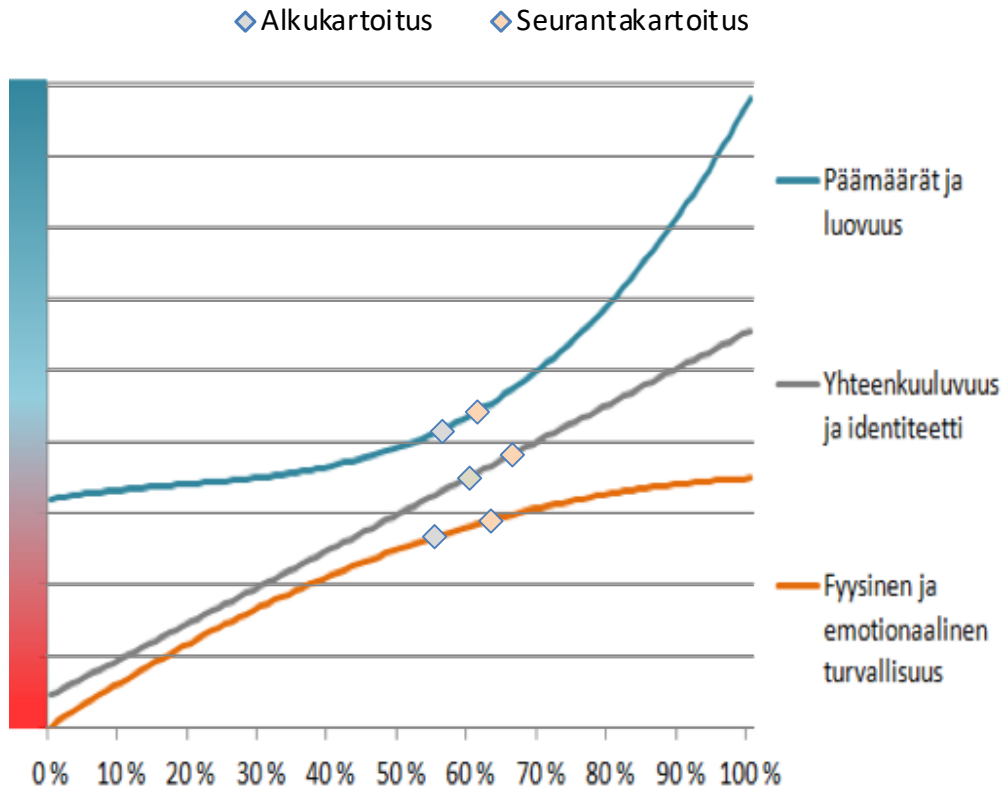
Kuvio 9. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y1)

Kuviossa 9 kuvataan organisaation 1 toimintakulttuurin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa myös toimintakulttuurin QWL-indeksi oli välttävä (45,40%). Erityisesti ongelmia oli FE ja YI-tasolla. FE-tasolla hankkeen alussa henkilöstö koki ongelmaksi henkilöstöressurssien puutteen ja YI-tasolla tavoitteeksi nousi kehittää henkilöstötyytyväisyyttä. Hankkeen loputtua seurantakartoituksessa toimintakulttuurin QWL-indeksi nousi hyvälle tasolle (52,80%), mikä tarkoittaa, että toimintakulttuurin suhteen organisaation tehollinen työaika oli hyvää. Myöskin kaikkia itsearvostustekijöitä saatiin kehitettyä. FE-taso kehittyi lähes 10%. Hankkeen loputtua organisaatiossa päästiin tavoitteeseen ja henkilöstö koki, että toimintakulttuurissa eniten kehittymistä oli tapahtunut työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä edistämässä toiminnassa.



Kuvio 10. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearviointitehtävillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y1)

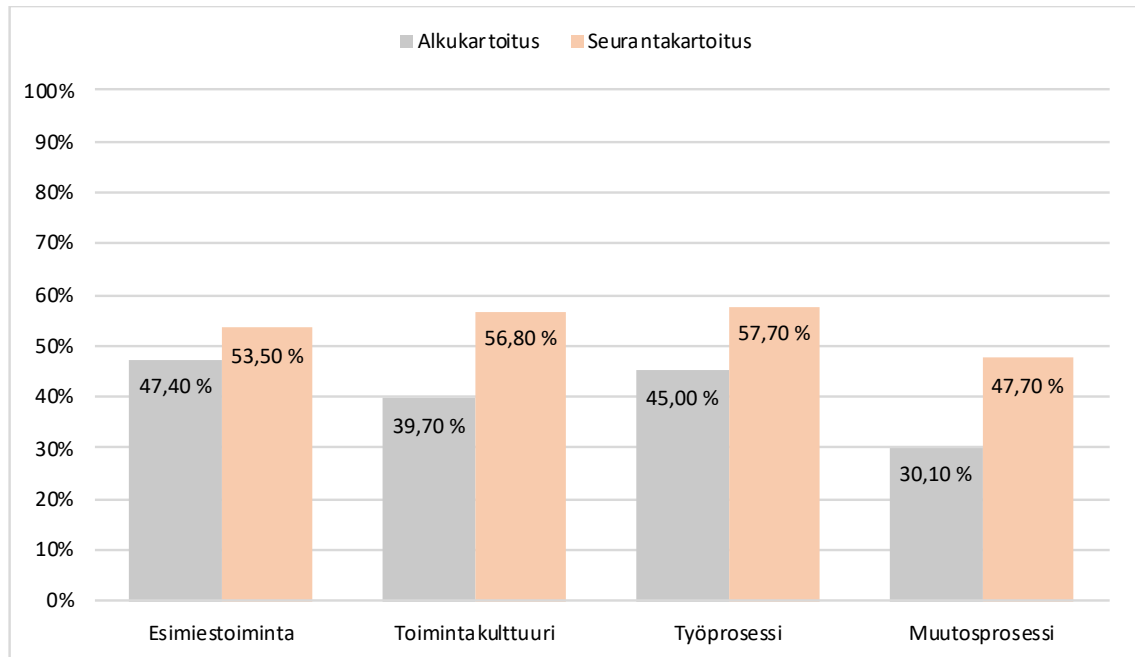
Kuviossa 10 kuvataan organisaation 1 työprosessin suorituskykyä QWL-itsearviointitehtävillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Organisaation työprosessi edusti keskiarvoltaan hyvää tasoa sekä alku- (52,5%) että seurantakyselyn (55,7%) aikaan. Alkukartoituksen aikaan työprosesseissa koettiin olevan vain hieman kehitettävää jokaisella FE, YI ja PL-tasolla. Työprosessien suhteen muutostyöryhmä pyrki hankkeen aikana edistämään YI-tasolla yksiköiden välistä yhteistyötä, uusia kokeiluja ja hakemaan vaihtoehtoja uusille toimintatavoille. Myös yhdeksi hankkeen tärkeimmäksi tavoitteeksi organisaatiossa muodostui PL-tasolla asiakastyytyväisyyden sekä palvelun laadun parantaminen. Seurantakartoitukseen mennessä kaikkia ongelmakohtia oli saatu kehitettyä ja työprosessien suorituskyky oli hyvällä tasolla QWL-indeksin suhteen ja jokainen itsearviointitehtävä edusti hyvää tai lähes optimaalisia suorituskykyä.



Kuvio 11. Muutosprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y1)

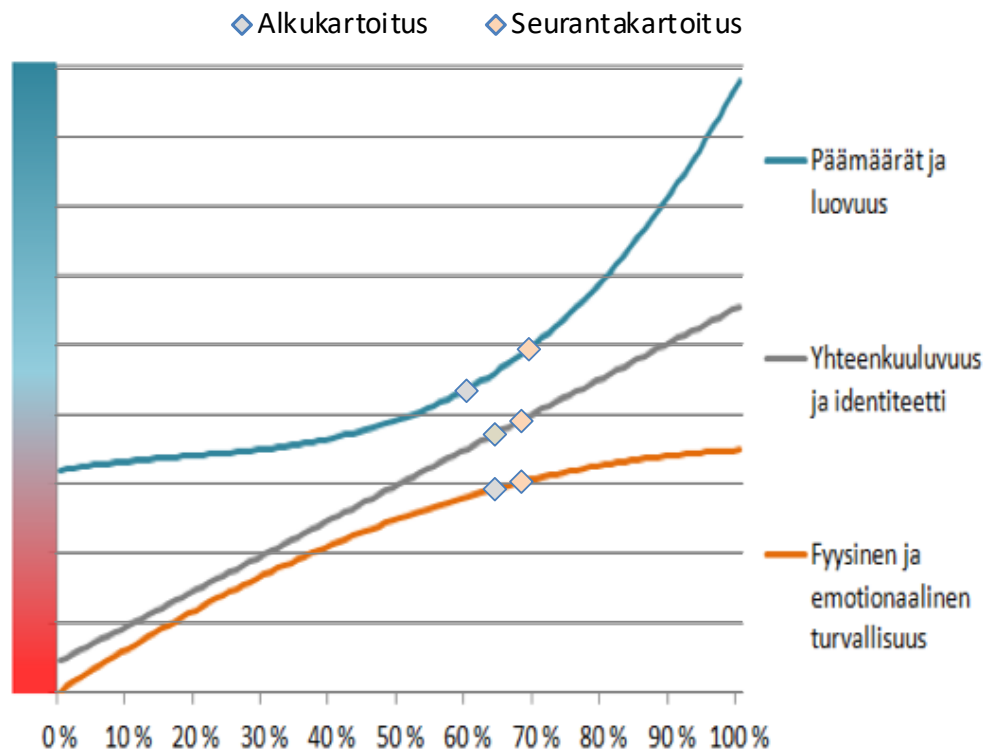
Kuviossa 11 kuvataan organisaation 1 muutosprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. QWL-indeksin mukaan muutosprosessi arvioitiin koko organisaation 1 heikoimmaksi osa-alueeksi. Alkukartoituksessa QWL-indeksi oli välttävällä tasolla, mikä tarkoittaa, että organisaation muutosprosessissa oli paljon kehitettävää jokaisella tasolla; FE, YI ja PL. Alkukartoituksessa FE-tasolla koettiin olevan eniten kehitettävää. Henkilöstö koki, että kehitystä tarvitaan FE-tasolla muutosten toteuttamisessa ja niiden ratkaisemisessa. Hankkeen loputtua seurantakartoituksessa muutosprosessi edusti yhä välttävää henkilöstön suorituskykyä ja kehitettävää oli vielä hieman jokaisella tasolla. Jokainen taso kehittyi kuitenkin hankkeen aikana ja edustivat hyvää suorituskykyä seurantakartoituksessa. Henkilöstö koki, että kehitystä oli tapahtunut eniten FE-tasolla ja erityisesti muutosten ratkaisemisessa hankkeen aikana, joka oli todettu alkukartoituksessa suurimmaksi kehittämisen kohteeksi.

### 6.2.2 Organisaatio 2



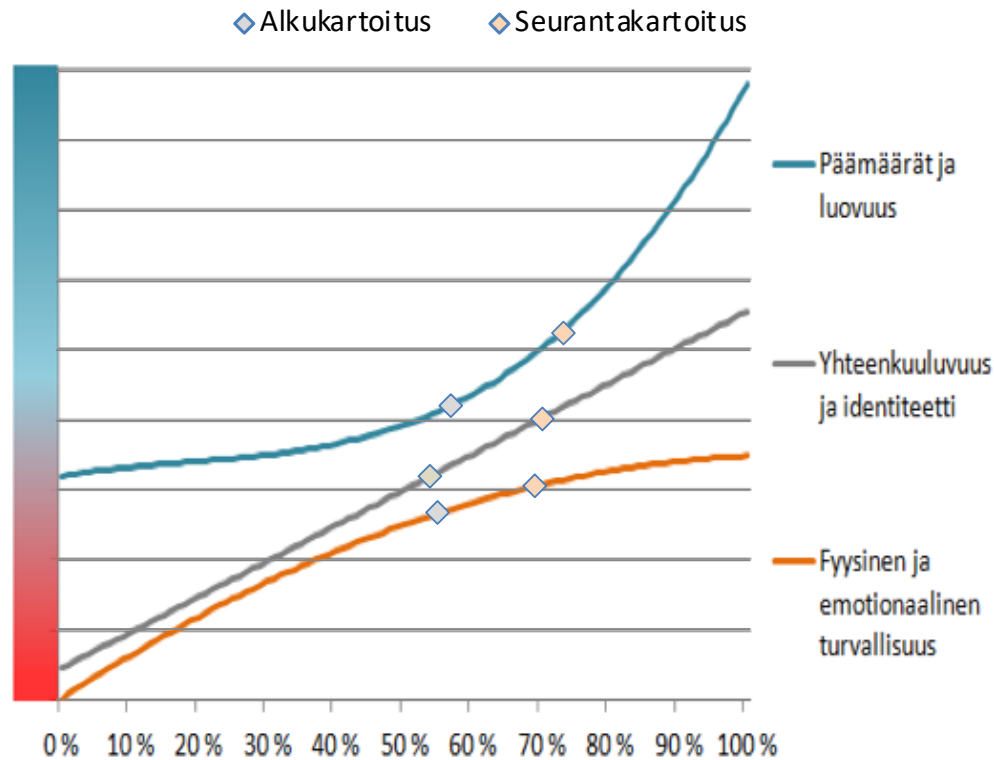
Kuvio 12. Organisaation 2 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=11)

Kuvio 12 kuvaa organisaation 2 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit alku- ja seurantakartoituksessa. Tulosten perusteella kehittyminen yrityksessä oli erittäin merkittävää ja parannusta tapahtui kaikilla osa-alueilla.



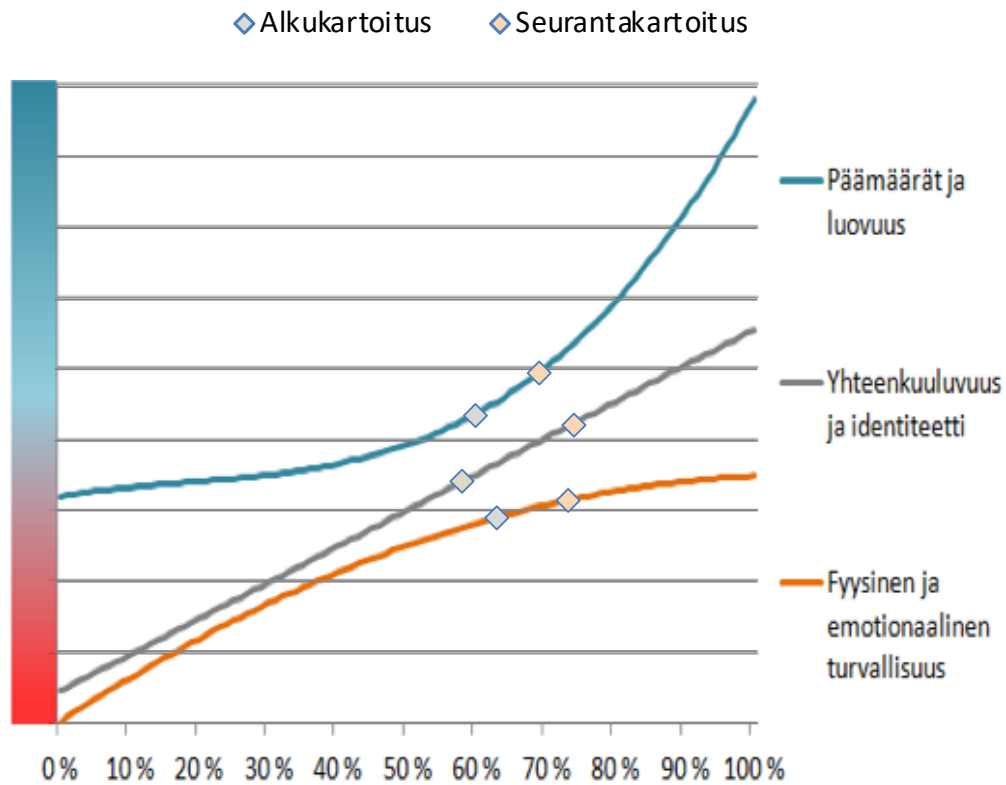
Kuvio 13. Esimiestötoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y2)

Y2:ssa esimiestötoiminnan QWL-indeksi oli kehittynyt kaikista osa-alueista vähiten 6,1% alku (47,4%) ja seurantakartoituksen (53,5%) välillä. Kuvio 13 kuvaa organisaation 2 esimiestötoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa, josta näkee, että kehittämisen painopisteet olivat kaikilla FE, YI ja PL-tasoilla. Alkukartoituksessa fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus ei toteudu täysin ja henkilöstöllä oli negatiivisia tunteita. YI-tasolla kehityskeskustelut koettiin haasteeksi. PL-tasolla innovatiivisuuden ja työn imun luominen kaipasivat parannusta. Organisaatiossa hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää YI-tasolla vuorovaikutustaitoja sekä lisätä yhteistyötä ja avoimuutta. Hankkeen aikana jokainen FE, YI ja PL-taso kehittyivät lähelle erittäin hyvää tasoa. Kaikkia kehittämiskohteita saatiin parannettua sekä seurantakyselyn mukaan erityisesti tyytyväisyys kehityskeskusteluihin nousi hankkeen aikana ja seurantakartoituksessa kehityskeskustelut koettiin melkein erittäin hyväksi (QWL-indeksi 72%), joten tavoitteissa selvästi onnistuttiin.



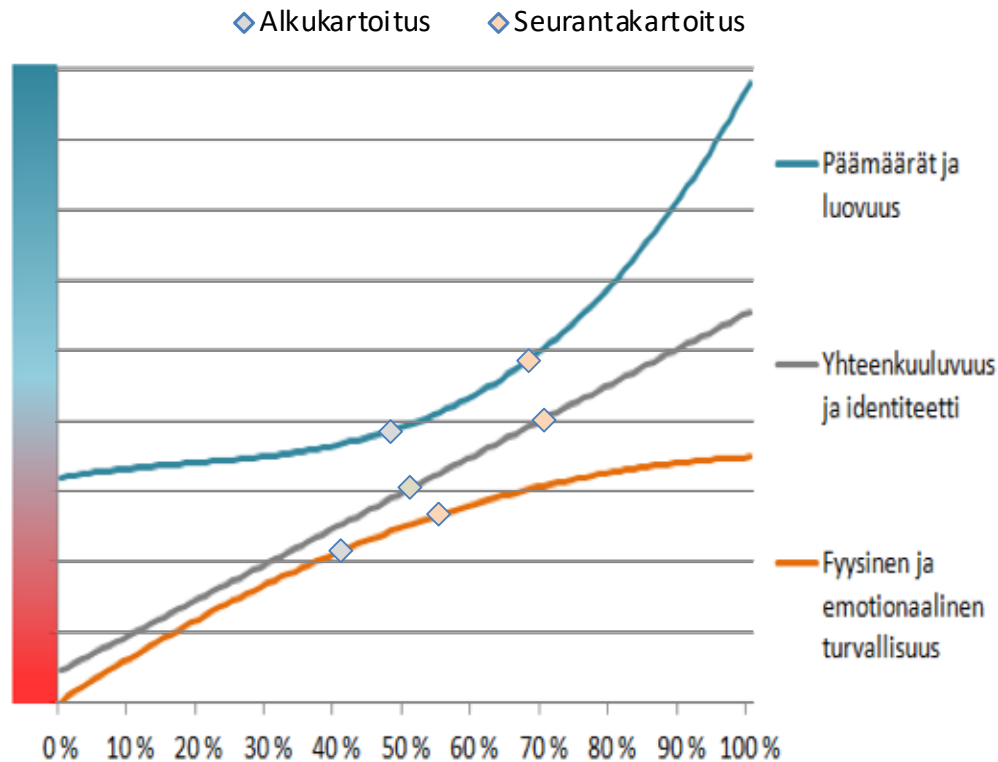
Kuvio 14. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y2)

Toimintakulttuurin QWL-indeksi oli kehittynyt hankkeen aikana jopa 17,1% alku (39,7%) ja seurantakartoituksen (56,8%) välillä. Alkukartoituksen aikaan työyhteisön toimintakulttuuri oli välttävää sekä siinä koettiin olevan paljon puutteita ja kehitettävää FE, YI ja PL-tasoilla. Kuvio 14 kuvaa organisaation 2 toimintakulttuurin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa YI-tasolla koettiin, että yhdessä sovittuja toimintatapoja ei noudateta ja tavoitteena oli edistää henkilöstön työhyvinvointia ja työiihtyvyyttä. PL-tasolla koettiin, että yhteisesti sovitut tavoitteet eivät toteudu sekä FE-tasolla henkilöstöresursseissa koettiin olevan kehitettävää. Hankkeen aikana näitä kaikkia onnistuttiin kehittämään ja seurantakartoitukseen mennessä toimintakulttuurin suorituskyky oli jo lähellä optimia kaikilla tasoilla. Yrityksen toimintakulttuuria edisti avoimen ja johdonmukaisen viestinnän kehittyminen. Hankkeen aikana kehittymistä oli tapahtunut työhyvinvointia ja työiihtyvyyttä edistävässä toiminnassa, yhteisesti sovitussa toimintatavoissa ja tavoitteissa sekä henkilöstöresurssien kehittämisessä. Nämä olivat kaikki seurantakartoituksessa joko hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Organisaatio onnistui siis tavoitteessaan. Seurantakartoituksessa QWL-indeksi kuvasi tehollisen työajan hyväksi.



Kuvio 15. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y2)

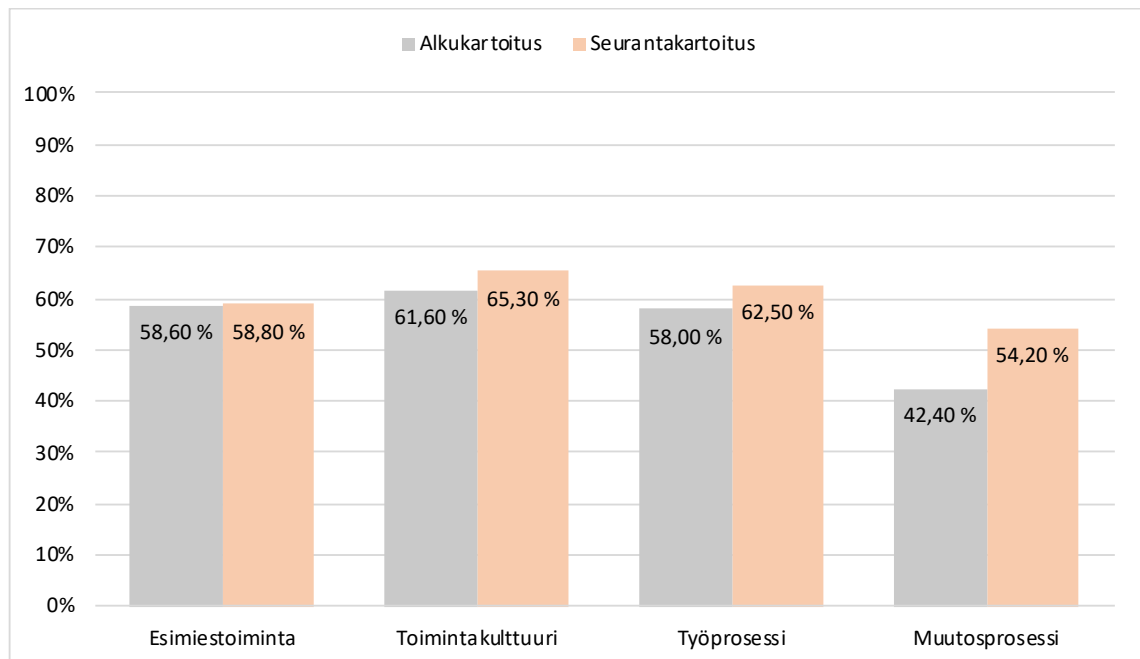
Kuvio 15 kuvaa organisaation 2 työprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Henkilöstö koki organisaation työprosessit alkukartoituksen aikaan välttäväksi (45%) ja niissä koettiin olevan paljon kehitettävää joka tasolla (FE, YI ja PL). YI-taso oli heikoin ja erityisesti palaverikäytäntöihin ei oltu tyytyväisiä. Hankkeen aikana organisaatio työprosessit saatiin kehitettyä hyvälle tasolle (57,7%) ja kaikki itsearvostustekijät nousivat optimille tai lähes optimille tasolle. Työprosessien QWL -indeksi kasvoi yhteensä 12,7%. Hankkeen aikana työyhteisön palaverikäytäntöjen QWL-indeksi oli kasvanut 53%:sta 76%:iin, eli ne olivat seurantakartoituksessa erittäin hyvällä tasolla. Seurantakartoituksen mukaan prosessit sujuivat pääsääntöisesti erittäin hyvin. Tulosten mukaan työyhteisö saavutti heille asetetut tavoitteet.



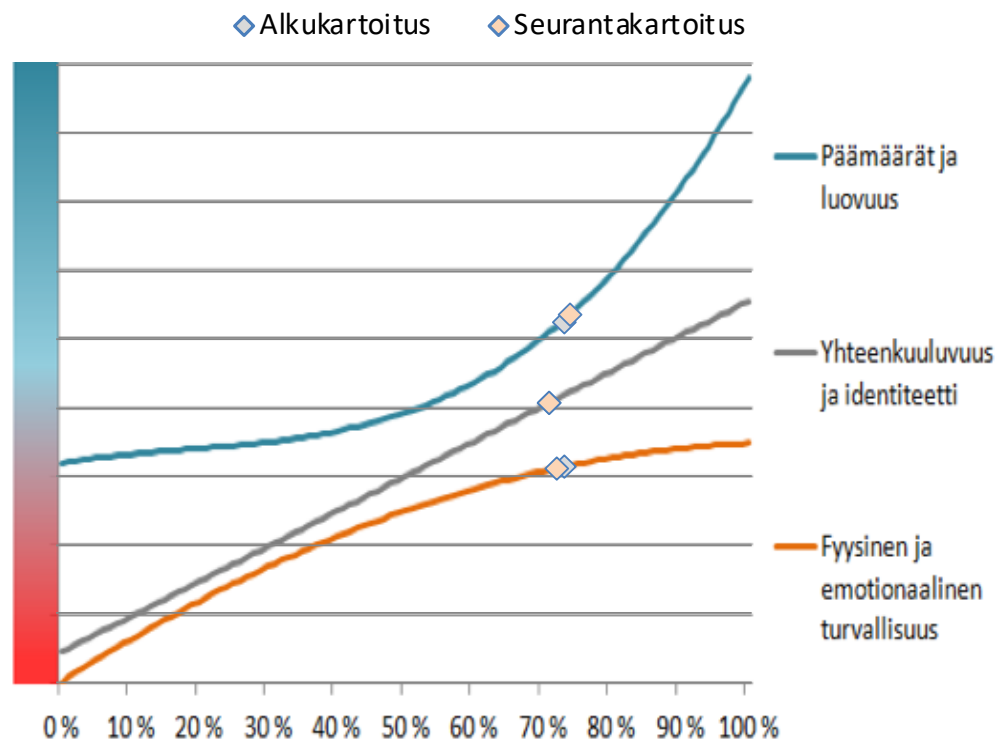
Kuvio 16. Muutosprosessin suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y2)

Kuvio 16 kuvaa organisaation 2 muutosprosessin suorituskkyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Muutosprosessin QWL-indeksi oli alkukartoituksessa välttävällä tasolla. Muutosprosesseissa koettiin isoja haasteita FE-tasolla erityisesti esimiesten toiminnassa muutoksen toteuttamisessa. Kehitettävää oli paljon myös YI ja PL-tasolla. Henkilöstö koki PL-tasolla omat vaikutusmahdollisuutensa välttäviksi muutoksien toteuttamisessa (QWL-indeksi 48%). Hankkeen aikana tyytyväisyys omiin vaikutusmahdollisuuksiin nousi 68%:iin, eli omat vaikutusmahdollisuudet koettiin seurantakartoituksessa hyviksi. FE-tasolla koettiin yhä seurantakartoituksessa olevan paljon kehitettävää, mutta alkukartoituksesta se oli noussut jopa 14% ja esimiesten toiminta muutosten toteuttamisessa koettiin paremmaksi. Muutosprosessin QWL -indeksi kasvoi hankkeen aikana 17,6%, mutta silti seurantakartoituksessa QWL-indeksi kuvaa tehollisen työajan yhä välttäväksi, mutta lähes hyväksi. Hankkeen avulla pystyttiin tukemaan integraation onnistumista ja henkilöstön sitoutumista uusiin toimintamalleihin. Lisäksi työyhteisön kehittämiskohteet sekä yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus ja päämäärät ja luovuus paranivat lähes optimille tasolle, mikä tarkoittaa, että kehittäminen oli ollut vaikuttavaa.

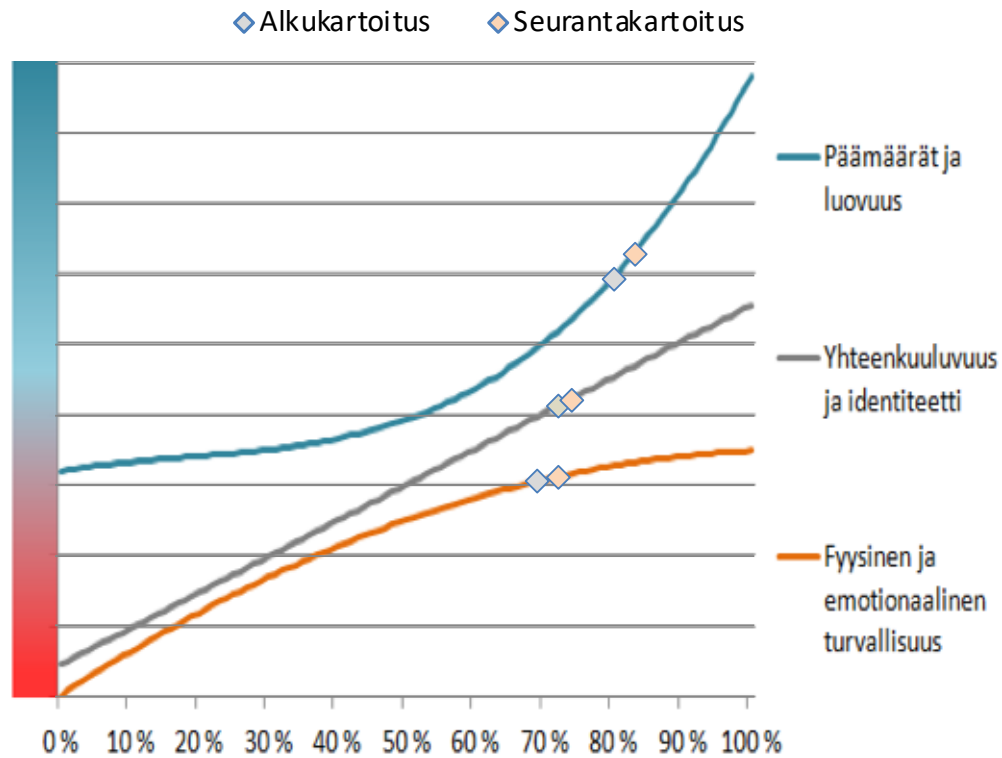
### 6.2.3 Organisaatio 3



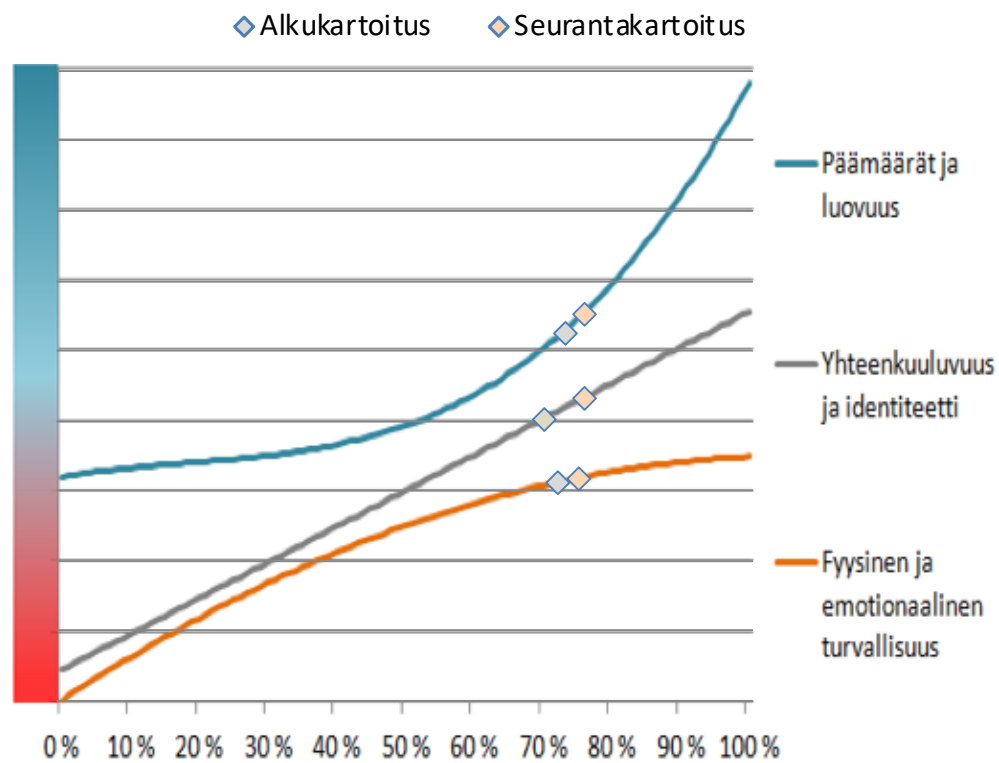
Kuvio 17. Organisaation 3 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=63)



Kuvio 18. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y3)

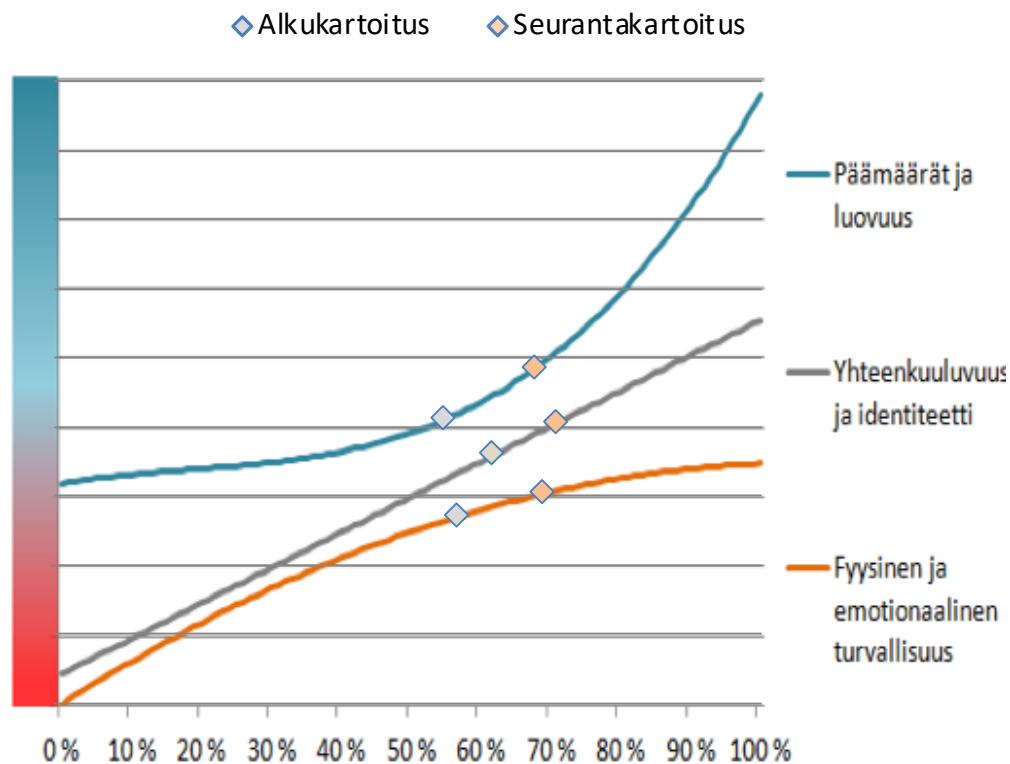


Kuvio 19. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y3)



Kuvio 20. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y3)

Kuviot 18, 19 ja 20 kuvaavat organisaation 3 menestystekijöiden esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja työprosessi suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Kuviosta näkyy, että organisaatiossa 3 esimiestoiminta, toimintakulttuuri ja työprosessit arvioitiin sekä alku- että seurantakartoituksessa hyväksi ja suorituskyky oli itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa lähes optimi. Ainoastaan toimintakulttuurissa koettiin alkukartoituksen aikaan olevan hieman kehitettävää FE-tasolla, mikä oli saatu kehitettyä hankkeen aikana seurantakartoitukseen mennessä.



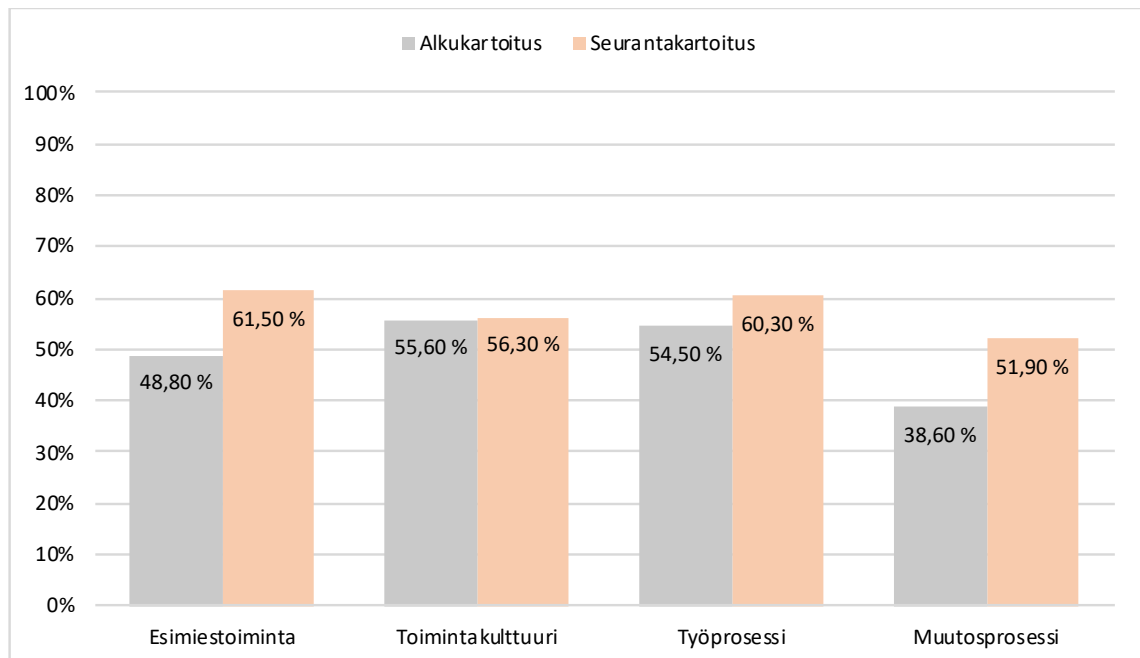
Kuvio 21. Muutosprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y3)

Kuvio 17 kuvaa organisaation 3 Työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit, josta näkee, että organisaation kehittämisen tarpeeksi nousi alkukartoituksessa muutosprosessi. Alkukartoituksessa henkilöstö koki muutosprosessin välttäviksi sekä, että siinä on paljon kehitettävää FE, YI ja PL-tasolla. Kuvio 21 kuvaa muutosprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa organisaatiossa koettiin, että isoimpia ongelmia aiheuttivat FE-tasolla riittämätön tieto sekä erityisesti johdon ja esimiesten toiminta muutosten

toteuttamisessa. YI-tasolla työelämän laatua heikensi vähäinen vuorovaikutus päättäjien, johdon, henkilöstön ja esimiesten kesken sekä omien tehtävänkuvien epäselvyys. PL-tasolla taas kehittämiskohteeksi nousi liian vähäinen suunnittelu ja resursointi sekä omat vaikutusmahdollisuudet muutoksien toteuttamisessa koettiin huonoksi.

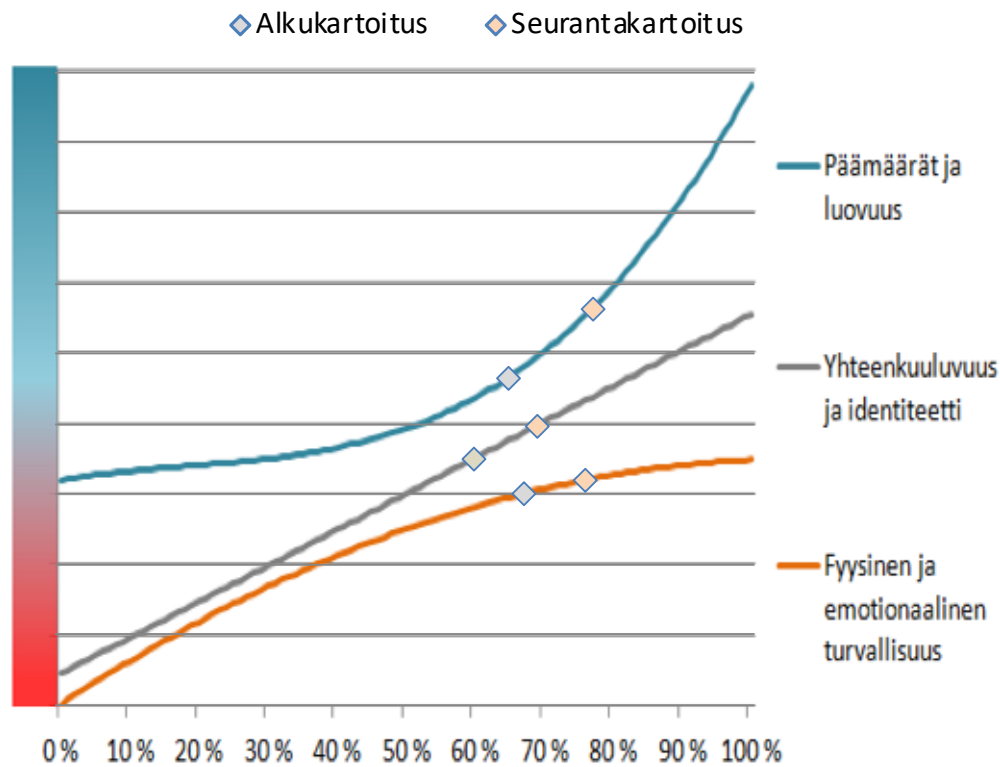
Muutosprosessissa tuli hakkeen loputtua esiin suuri ero alku- ja seurantakartoituksen välillä. Muutosta tuli yhteensä 11,8% ja seurantakartoitukseen mennessä QWL-indeksi nousi tasolle hyvä (54,2%). Seurantakartoituksessa FE, YI- ja PL olivat hyvällä ja lähes erittäin hyvällä tasolla. Seurantakartoituksessa henkilöstön tyytyväisyys nousi eniten YI-tasolla omien tehtävänkuvien selkeyteen, joka oli lähes erittäin hyvä (QWL-indeksi 72%). YI-tasolla suorituskkyky oli seurantakartoituksessa noussut optimille tasolle, mikä tarkoittaa sitä, että yhteistyö muutosprosessissa oli sujuvaa. Lisäksi henkilöstö koki FE-tasolla, että esimiestoiminta muutoksen toteuttamisessa oli kehittynyt hyväksi (QWL-indeksi 70%).

#### 6.2.4 Organisaatio 4



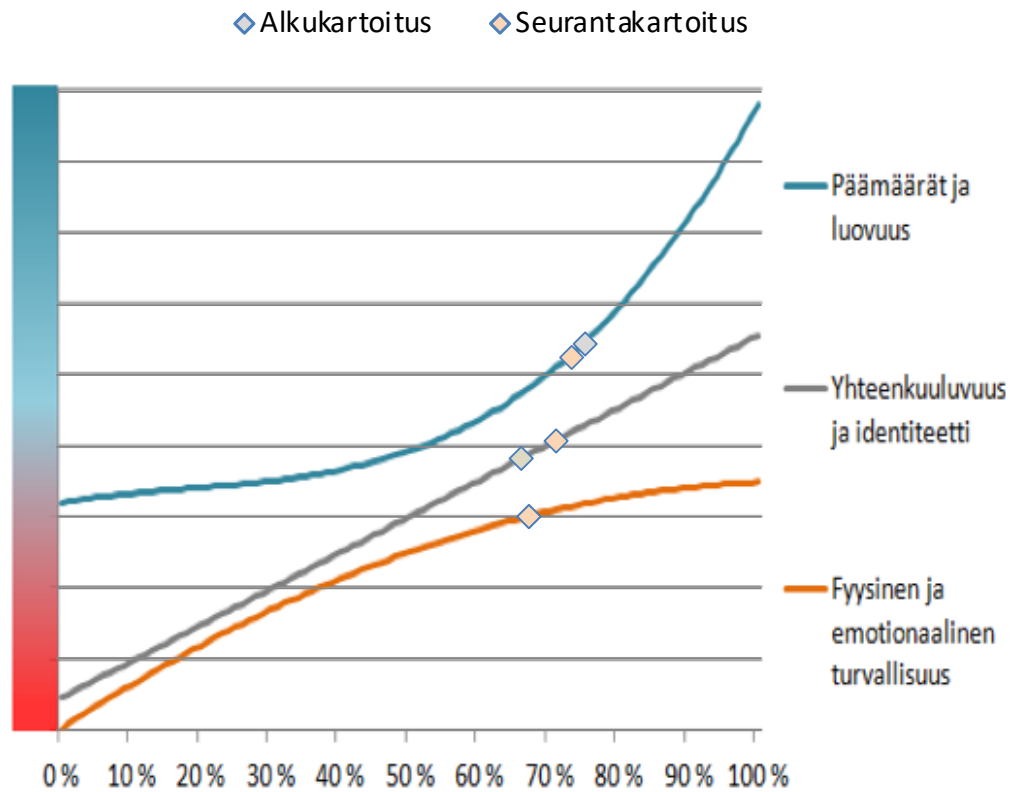
Kuvio 22. Organisaation 4 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=17)

Kuviossa 22 kuvataan organisaation 4 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit.



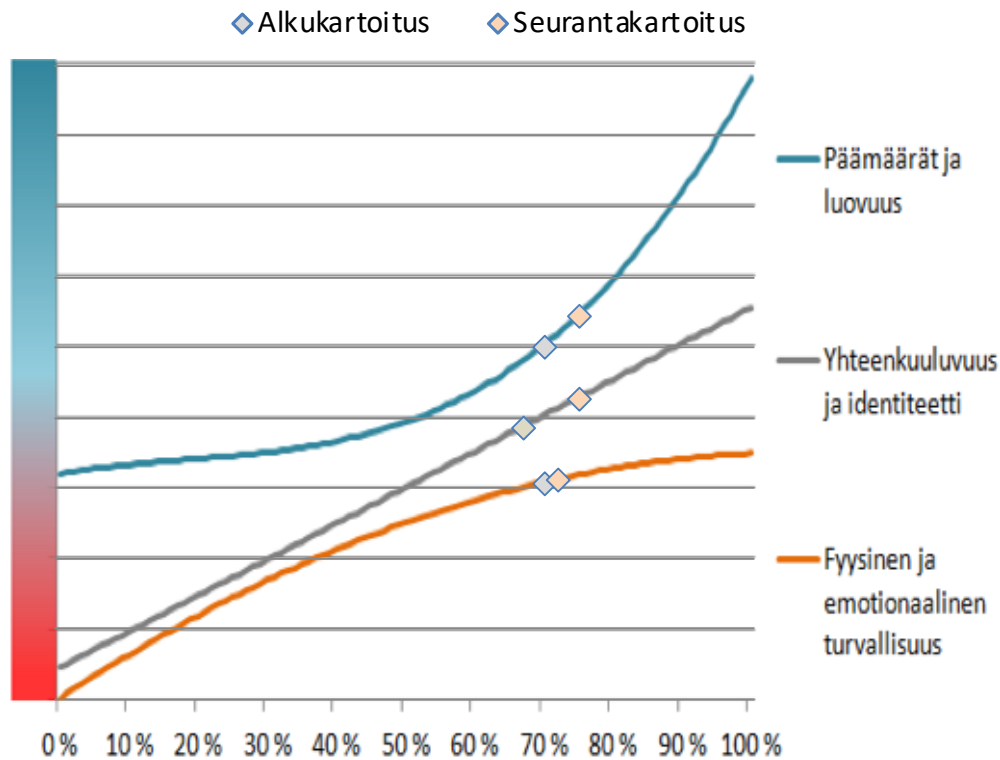
Kuvio 23. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y4)

Kuvio 23 kuvaa organisaation 4 esimiestoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Työyhteisössä esimiestoiminnan QWL-indeksi edusti alkukartoituksessa välttävää tehollista työaika, eli esimiestoiminnassa oli paljon kehitettävää sekä laadun että määrän suhteen erityisesti YI-tasolla, mutta myös hieman FE- ja PL-tasoilla. YI-tasolla toivottiin erityisesti enemmän kannustavaa palautetta esimieheltä sekä kehittämiskohteenä nähtiin kehityskeskustelut. Seurantakartoitukseen mennessä henkilöstö koki, että esimiehen palautteen antaminen oli lähes erittäin hyvää. Hankkeen aikana kokonais QWL-indeksi kehittyi yhteensä 12,7% ja seurantakartoitukseen mennessä henkilöstö koki esimiestoiminnan keskiarvoltaan hyväksi (61,5%). Esimiestoiminta kehittyi paljon hankkeen aikana ja seurantakartoituksessa FE- ja PL-tasoilla esimiestoiminnan suorituskyky koettiin erittäin hyväksi sekä YI-taso oli hyvä.



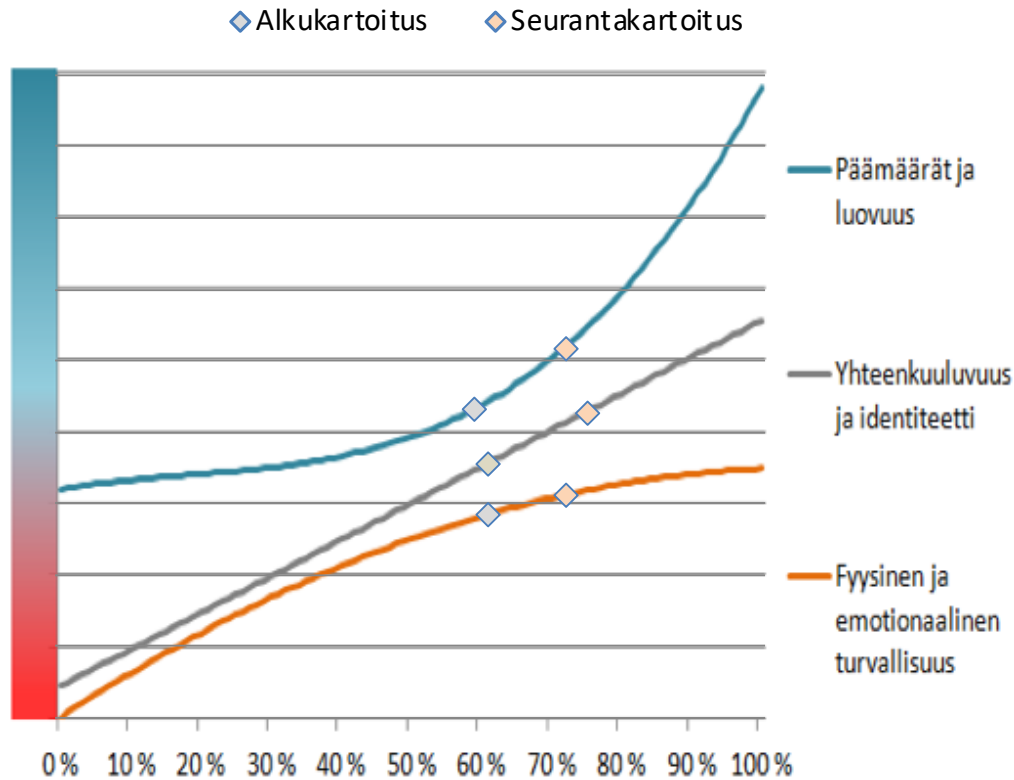
Kuvio 24. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y4)

Kuviossa 24 kuvataan organisaation 4 toimintakulttuurin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Työyhteisön toimintakulttuuri koettiin sekä alku- että seurantakartoituksessa hyväksi (ks. kuvio 22). FE, YI ja PL-taso olivat alkukartoituksessa hyvällä tasolla. FE-tasolla koettiin hieman puutteita avoimessa ja johdonmukaisessa viestinnässä. Henkilöstön tyytyväisyys viestintään parani merkittävästi hankkeen aikana ja henkilöstö koki avoimen ja johdonmukaisen viestinnän parantuneen viikkotiedotteen myötä, mutta silti seurantakartoituksessa toimintakulttuurin suorituskyky FE-tasolla muilta osin ei ollut kehittynyt juurikaan. Toimintakulttuurin suorituskyky YI-tasolla kehittyi lähelle optimia ja PL-tasolla se pysyi erittäin hyvänä.



Kuvio 25. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y4)

Kuvio 25 kuvaa organisaation 4 työprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Hankkeen alussa henkilöstön tyytyväisyys työprosesseihin oli hyvä (54,5%), mikä on keskinertainen tulos. Alkukartoituksessa työprosessien tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi YI-taso ja siitä erityisesti viestintä. Palaverikäytännöissä koettiin olevan paljon kehitettävää ja ne otettiin yhdeksi työyhteisön kehittämisen kohteeksi. Hankkeen aikana onnistuttiin kehittämään työprosesseja ja seurantakartoitukseen mennessä QWL-indeksi kasvoi 60,3%:iin. Yrityksen tavoitteessa kehittää palaverikäytäntöjä onnistuttiin ja seurantakartoituksessa henkilöstö koki organisaation palaverikäytännöt erittäin hyviksi (QWL-indeksi 75%). Kuviossa 23 näkyy selkeästi, että seurantakartoituksessa työprosessin suorituskyky oli jokaisella itsearvostustekijällä mitattuna erittäin hyvä.

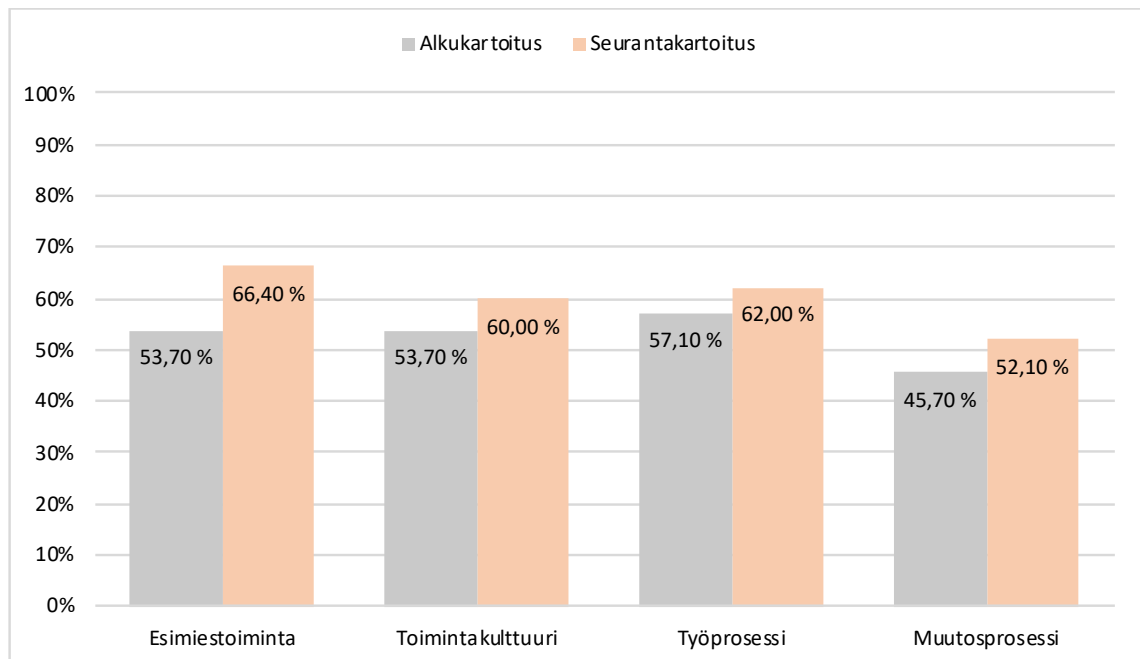


Kuvio 26. Muutosprosessin suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y4)

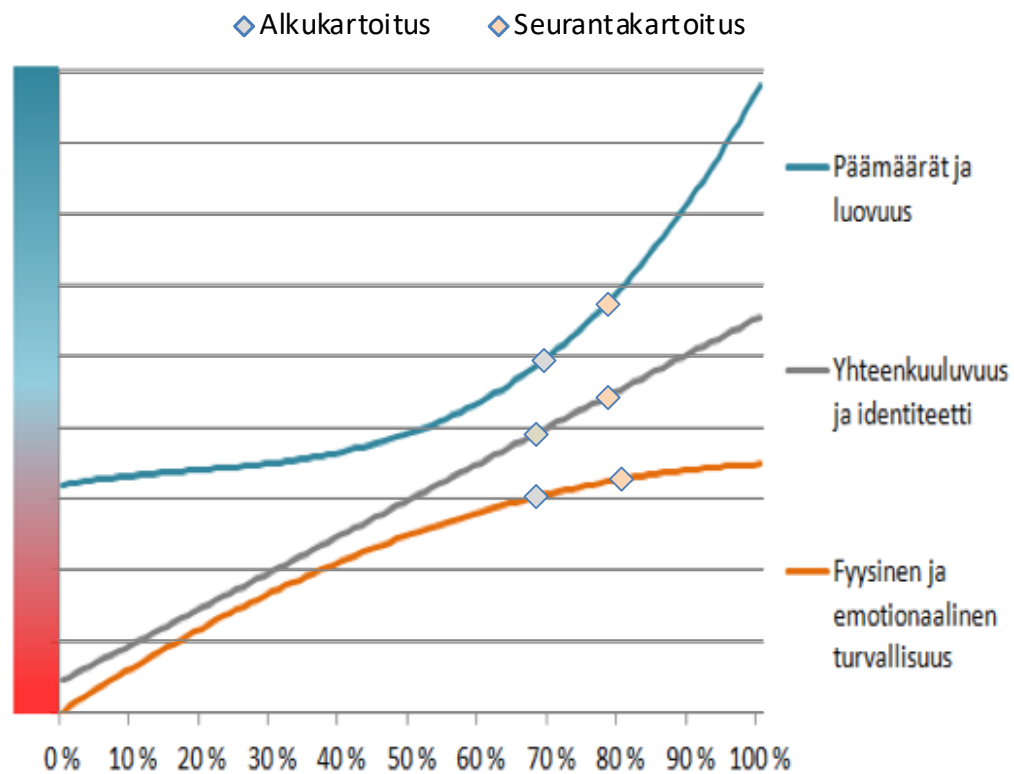
Myös organisaatiossa 4 koettiin hankkeen alussa eniten tyytymättömyyttä muutosprosessiin. Kuvio 26 kuvaa organisaation 4 muutosprosessin suorituskkyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa henkilöstö koki muutosprosessit välttäviksi (38,60%), ja koettiin, että FE, YI- ja PL-tasot kaipaavat kehittämistä. Kehittämisen kohteeksi nousi erityisesti muutoksesta tiedottaminen sekä henkilöstön omien tehtävänkuvien selkeyttäminen.

Eri osa-alueista muutosprosessin QWL-indeksissä tapahtui suurin kehitys hankkeen aikana, yhteensä 13,3% (ks. kuvio 22). Seurantakartoituksessa henkilöstö koki, että muutosprosessin suorituskky oli hyvä (51,9%) ja FE, YI- ja PL-taso olivat lähes optimit. Hankkeen myötä henkilöstö koki YI-tasolla omien tehtävänkuvien selkeytyneen ja seurantakartoituksessa omien tehtävänkuvien selkeys koettiin erittäin hyväksi (QWL-indeksi 78%). Myös FE-tasolla muutoksesta tiedottaminen kehittyi paljon hankkeen aikana.

### 6.2.5 Organisaatio 5

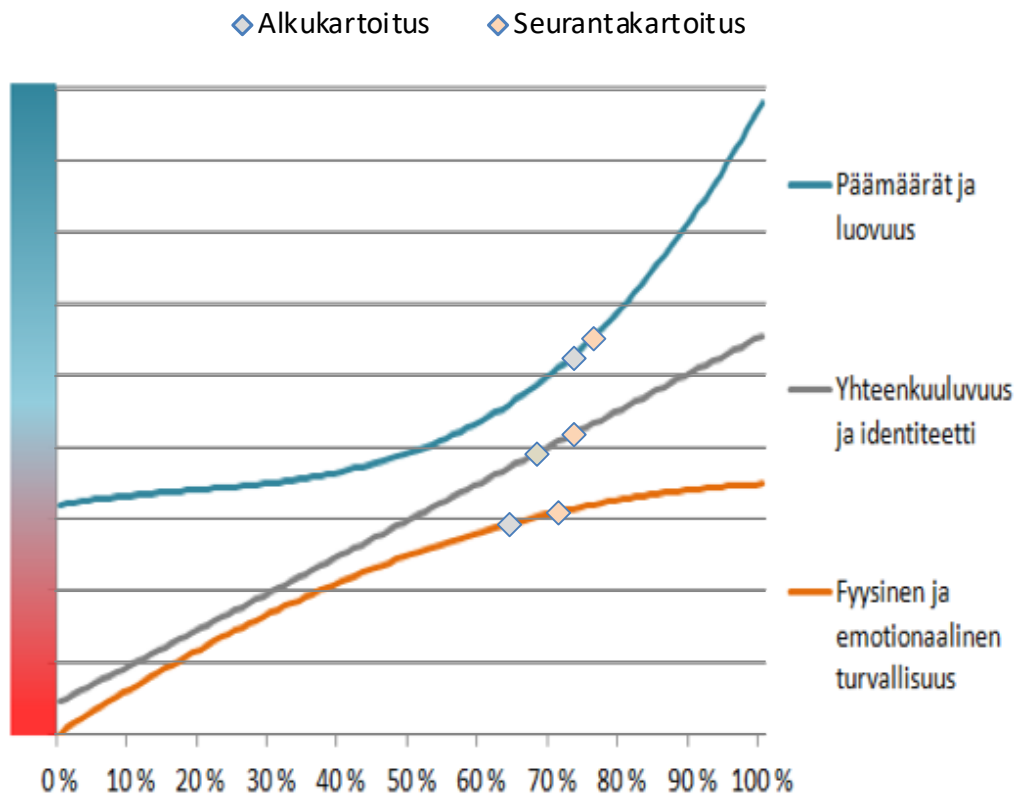


Kuvio 27. Organisaation 5 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=128)



Kuvio 28. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y5)

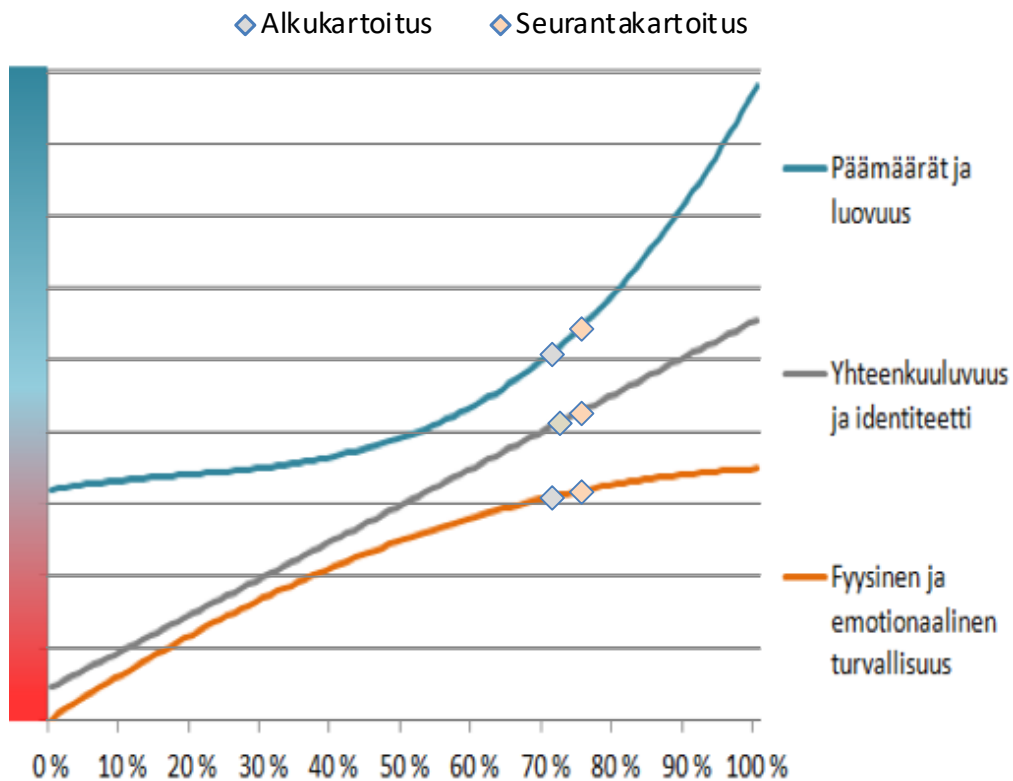
Kuvio 27 kuvaa organisaation 5 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit. Esimiestoiminta edustaa sekä alku- että seurantakartoituksessa hyvää tehollista työaika. Esimiestoiminnassa QWL-indeksi kehittyi kaikista osa-alueista eniten hankkeen aikana, jopa 12,7%. Kuvio 28 kuvaa organisaation 5 esimiestoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa, jonka mukaan alkukartoituksessa FE, YI ja PL olivat hyvällä tasolla. Seurantakartoitukseen mennessä esimiestoiminnan suorituskyky oli entistä sujuvampaa ja toimivampaa sekä henkilöstö oli tyytyväinen. Erityisesti FE-tasolla tapahtui parannusta ja seurantakartoituksessa koettiin, että henkilöstön työelämän laatua paransi entisestään henkilöstöstä huolehtiminen ja henkinen tuki sekä oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu. Nämä olivat molemmat seurantakartoituksessa erittäin hyvällä tasolla.



Kuvio 29. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y5)

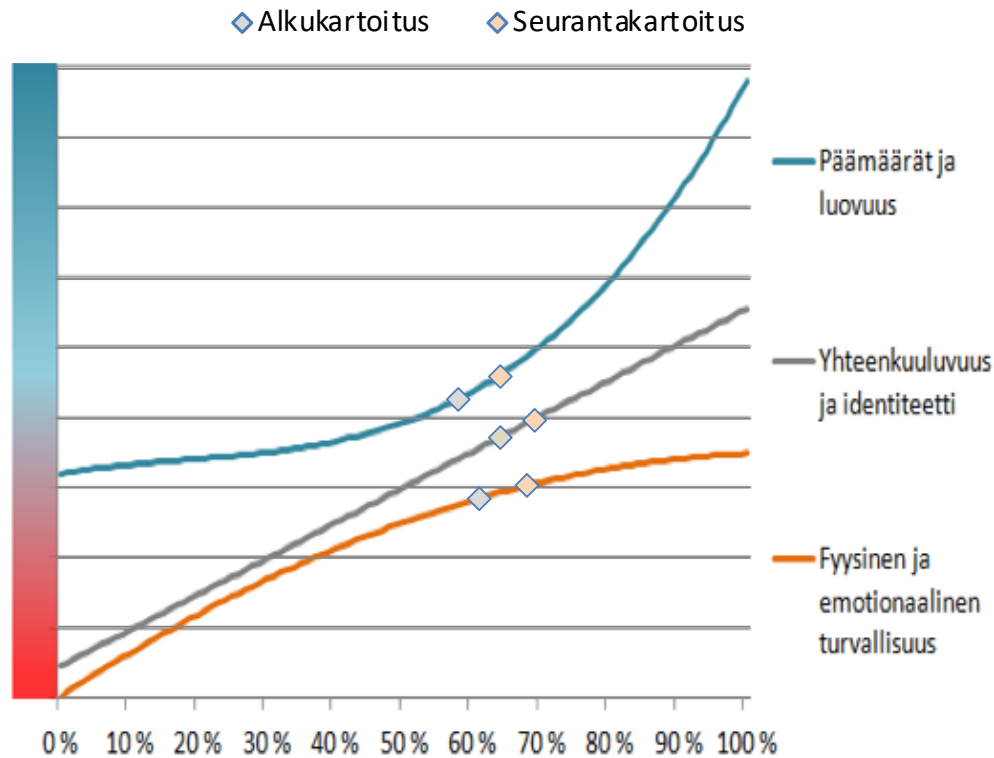
Kuvio 29 kuvaa organisaation 5 toimintakulttuurin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksen aikaan kehittämisen painopiste oli FE-tasolla. Tässäkin organisaatiossa FE-tasolla henkilöstöresursseissa koettiin olevan kehitettävää. Hankkeen aikana FE-taso kehittyi lähelle optimia ja

seurantakartoituksessa henkilöstöresurssit koettiin jo hyviksi. Toimintakulttuurin suorituskyky oli seurantakartoituksessa myös YI ja PL-käyrillä optimi.



Kuvio 30. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y5)

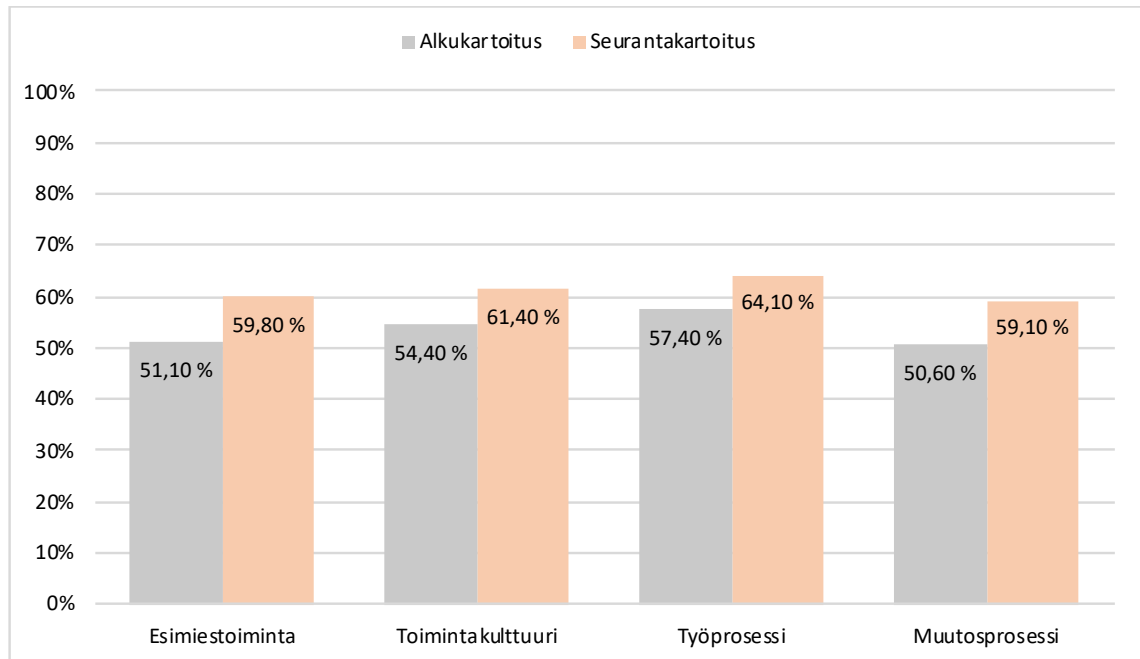
Työprosessin QWL-indeksi oli sekä alku- että seurantakartoituksessa hyvällä tasolla. Kuvio 30 kuvaa organisaation 5 työprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Kuviosta näkee, että työprosessin suorituskyky oli alkukartoituksessa erittäin lähellä optimia ja seurantakartoituksessa täysin optimi. Seurantakyselyn mukaan työyhteisön tyytyväisyys YI-tason palaverikäytäntöihin nousi hankkeen aikana hyvästä (QWL-indeksi 60%) erittäin hyvään (QWL-indeksi 81%).



Kuvio 31. Muutosprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y5)

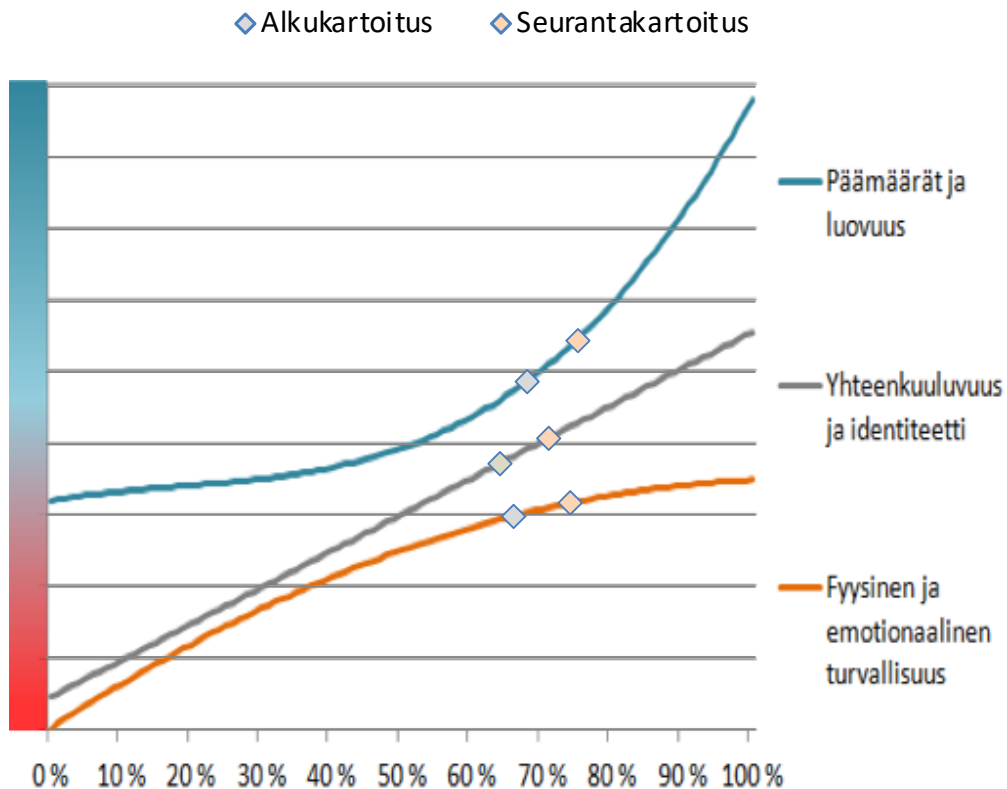
Kuviosta 27 näkee, että hankkeen alussa muutosprosessit koettiin työyhteisön heikoimmaksi lenkiksi (QWL-indeksi 45,7%). Kuvio 31 taas kuvaa organisaation 5 muutosprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa, josta näkyy, että alkukartoituksessa kehitettävää oli jokaisella FE, YI ja PL-tasolla. Johdon ja esimiesten toimintaan ei oltu tyytyväisiä muutoksen toteuttamisessa, joten henkilöstön fyysiset ja emotionaaliset tarpeet eivät toteudu. PL-tasolla koettiin oman vaikutusmahdollisuudet huonoiksi muutoksen toteuttamisessa. Hankkeen aikana muutosprosessesja onnistuttiin kehittämään yhteensä 6,4% ja seurantakartoituksen aikaan muutosprosessit nousivat hyvälle tasolle (QWL-indeksi 52,1%). Seurantakartoitukseen mennessä henkilöstö koki johdon ja esimiesten toiminnan parantuneen ja se koettiin hyväksi (QWL-indeksi 72%). Seurantakartoituksessa muutosprosessin suorituskyky oli FE ja YI-tasolla hyvät, lähellä optimia. Ainoastaan PL-tasolla koetaan olevan vielä hieman kehitettävää ja henkilöstö kaipaa yhä PL-tasolla mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksien toteuttamiseen, vaikkakin se oli kehittynyt hyvin hankkeen aikana.

### 6.2.6 Organisaatio 6



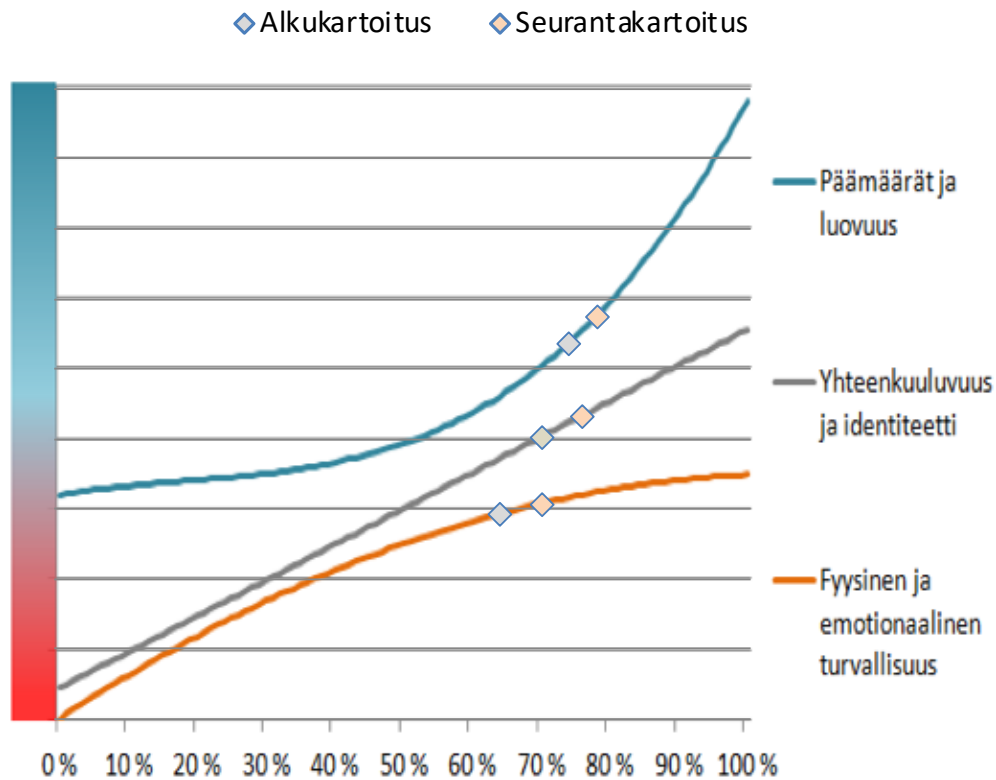
Kuvio 32. Organisaation 6 työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=108)

Kuvio 32 kuvaa organisaation 6 työelämän laadun inhimillisten kompetenssitekijöiden QWL-indeksit alku- ja seurantakartoituksessa. Kuvion 32 mukaan yrityksen työtyytyväisyys oli kasvanut jokaisella osa-alueella esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessit ja muutosprosessit. Jokaisen menestystekijän QWL-indeksi edustaa sekä alku- että seurantakartoituksen aikaan keskiarvoltaan hyvää henkilöstöpääoman suorituskykyä, mikä tarkoittaa, että esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessit ja muutosprosessit koettiin pääosin hyväksi, mutta löytyi myös kehitettäviä ja korjattavia asioita. tutkimustulosten perusteella henkilöstötyytyväisyys oli kasvanut hankkeen aikana lähes joka osa-alueessa noin 10 prosenttia.



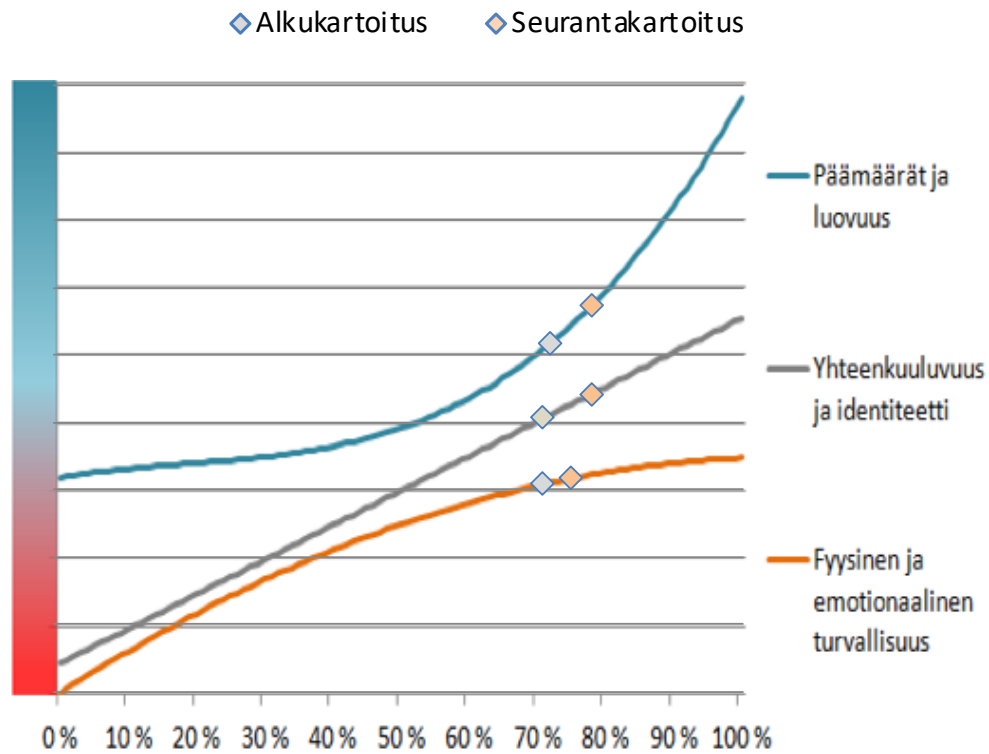
Kuvio 33. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y6)

Kuvio 33 kuvaa organisaation 6 esimiestoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Kuviosta näkyy, että esimiestoiminnan suorituskyvyssä oli hieman kehitettävää alkukartoituksen aikaan FE ja YI-tasolla. Organisaatiossa esimiestoiminnan päämäärät ja luovuus oli pääosin kunnossa. YI-tasolla tarvittiin kehitystä esimiehen ja henkilöstön välisissä kehityskeskusteluissa. FE-tasolla henkilöstö kaipasi esimieheltä enemmän henkistä tukea. Seurantakartoituksessa esimiestoiminnan suorituskyky oli lähes optimi, erityisesti henkilöstön tyytyväisyys YI-tasolla kehityskeskusteluihin parani hankkeen myötä. Myöskin esimiehiltä saatu henkinen tuki koettiin lähes erittäin hyväksi seurantakartoituksessa.



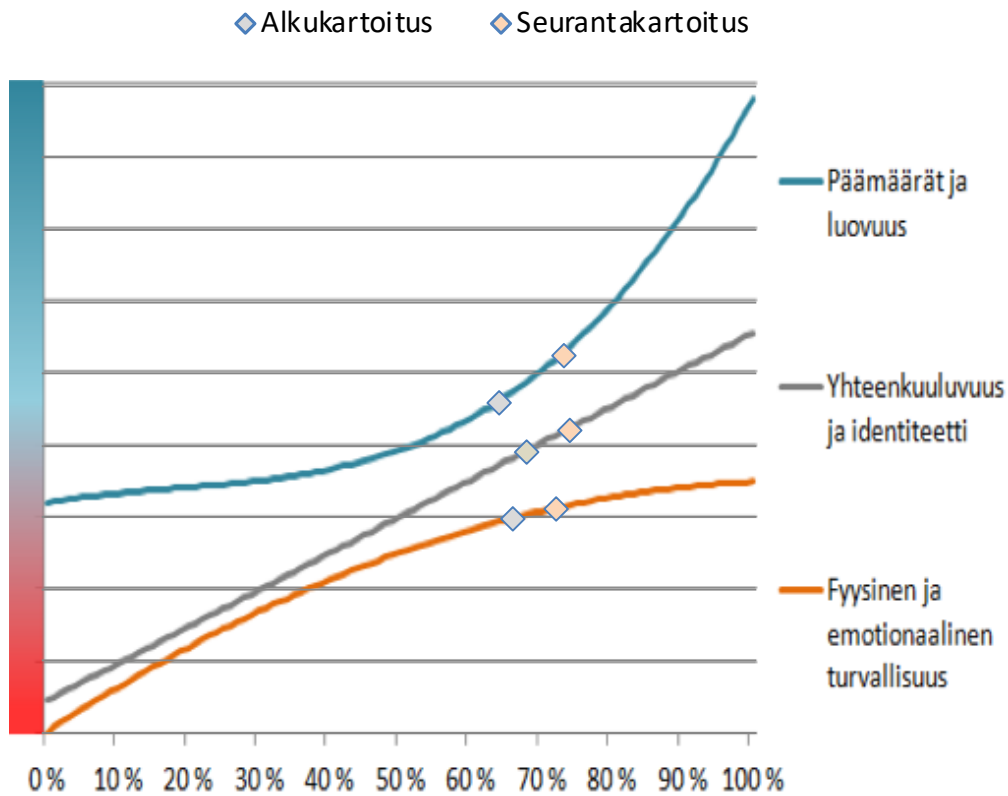
Kuvio 34. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y6)

Kuvio 34 kuvaa organisaation 6 toimintakulttuurin suorituskyvyn toimivaksi QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksessa kuitenkin FE -tasolla koettiin olevan hieman kehitettävää henkilöstöresursseissa (QWL-indeksi 54%), jonka QWL-indeksi oli kehittynyt seurantakartoitukseen mennessä 63%:iin. Seurantakartoituksessa organisaation vahvuutena PL ja YI-tasolla oli erityisesti me-henki eli yhteistyö tiimeissä sekä asukkaiden kanssa.



Kuvio 35. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y6)

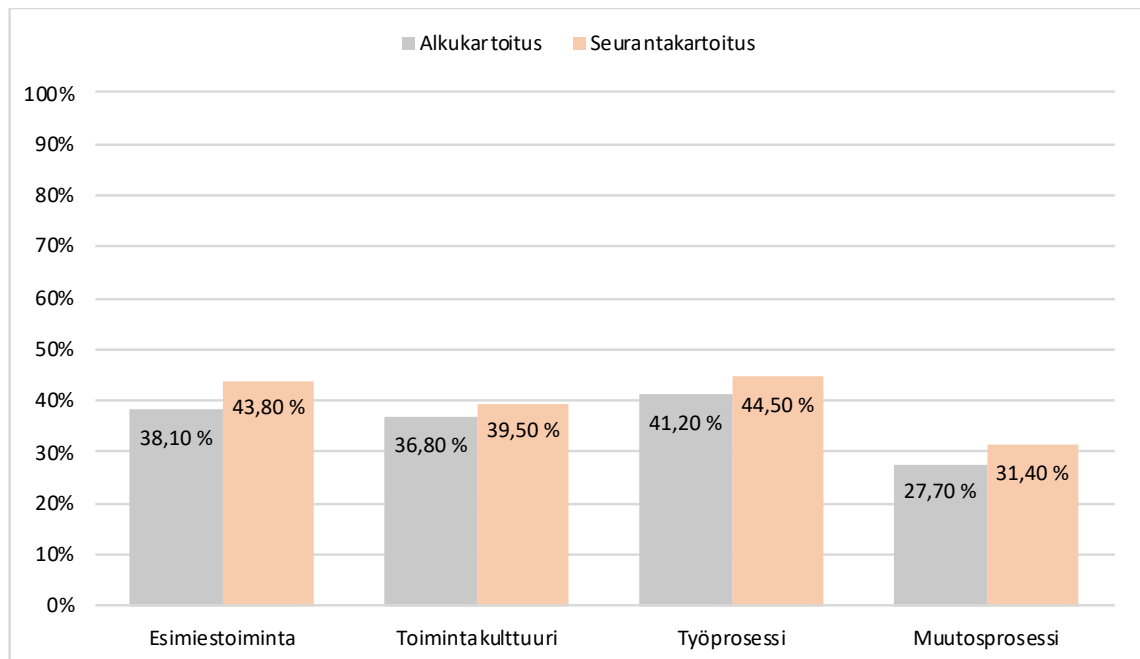
Kuvio 35 kuvaa organisaation 6 työprosessin suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Kuviosta 35 näkee selvästi, että organisaation 6 työprosessin suorituskyky oli jo alkukartoituksessa lähellä optimia. Hankkeen tavoitteena oli kuitenkin kehittää oman organisaation toimintaa sekä asukkaiden viihtyvyyttä, jossa YI-tasolla palaverikäytäntöjä kehittämällä tavoitteena oli helpottaa ajankohtaisten asioiden käsittelyä ja ongelmien ratkaisua. Seurantakartoituksen mukaan henkilöstön tyytyväisyys palaverikäytäntöjen koettiin erittäin hyväksi (QWL-indeksi 79%). Seurantakartoituksessa työprosessien suorituskyky oli optimi joka tasolla.



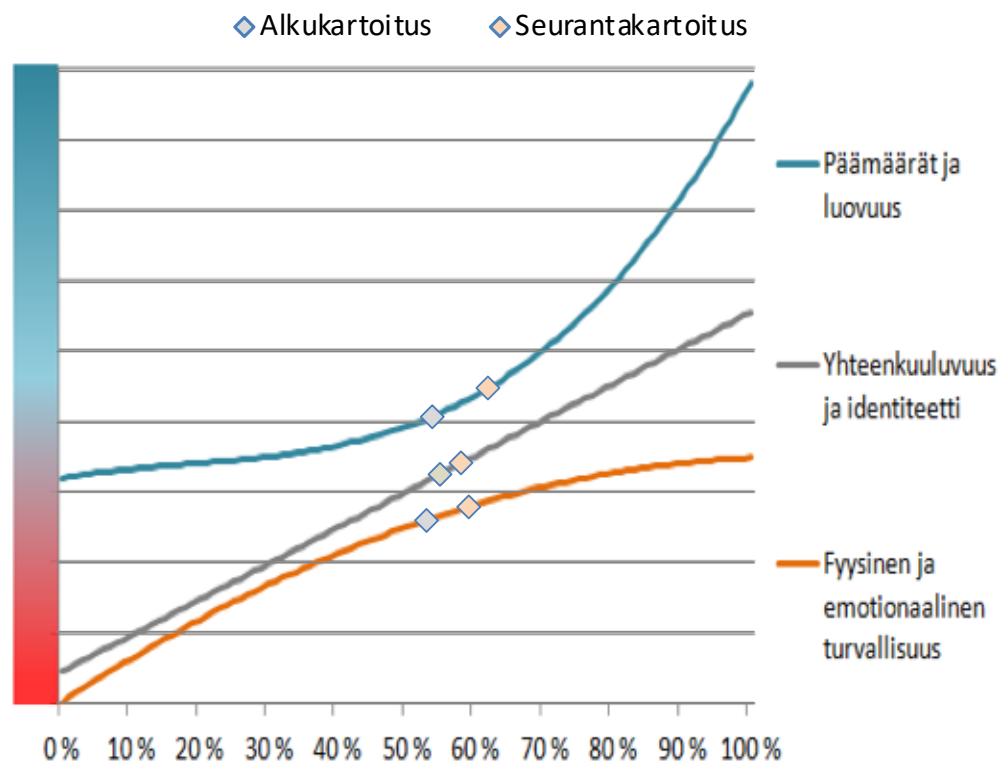
Kuvio 36. Muutosprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y6)

Kuvio 36 kuvaa organisaation 6 muutosprosessin suorituskyvyn QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa hyväksi. Muutosprosessi sujui pääsääntöisesti hyvin, mutta siinä oli silti hieman kehitettävää jokaisella FE, YI ja PL-tasolla, jotta jokainen taso olisi optimi (75%). Seurantakartoituksessa muutosprosessin suorituskyky oli kehittynyt erittäin lähelle optimia ja organisaatiossa koettiin erityisesti muutosten toteuttamisesta sopimisen kehittyneen.

### 6.2.7 Organisaatio 7

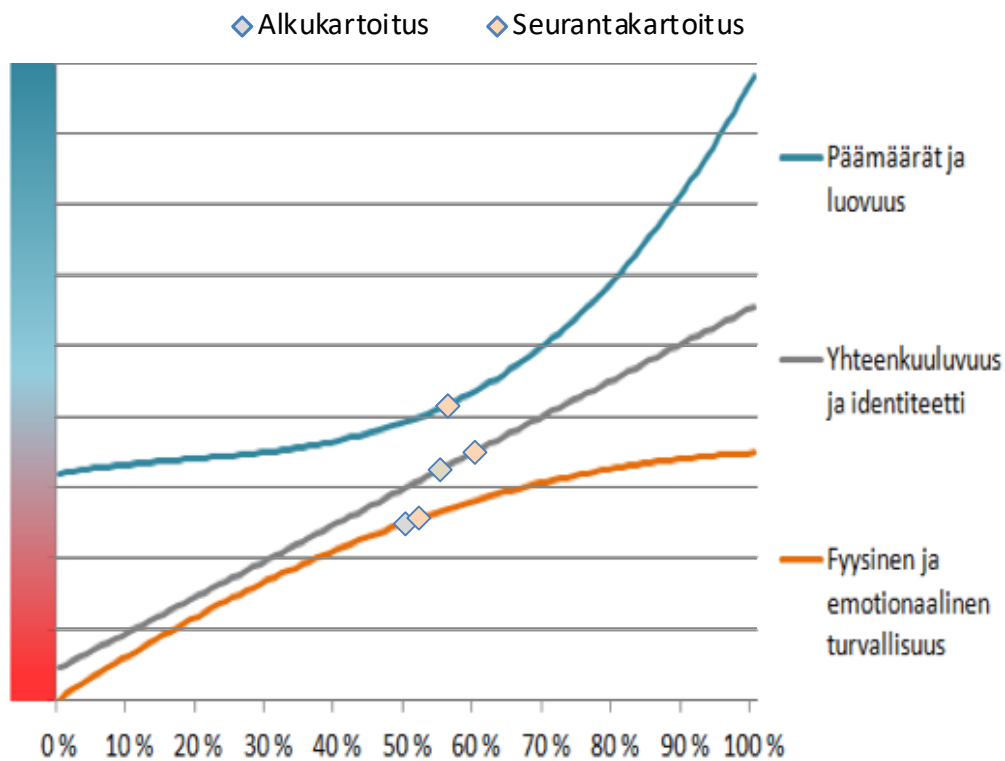


Kuvio 37. Organisaation 7 työelämän laadun inhimillisen kompetenssitekijöiden QWL-indeksit (N=12)



Kuvio 38. Esimiestoiminnan suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y7)

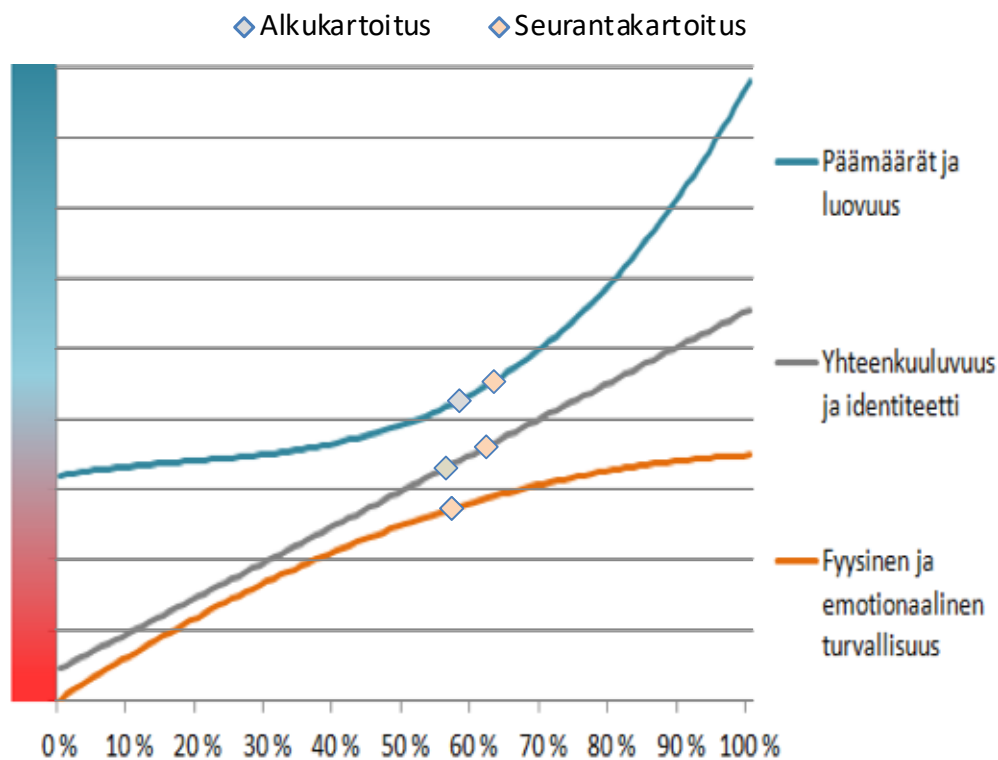
Kuvio 37 kuvaa, että organisaatiolla seitsemän oli isoja haasteita jokaisella menestystekijän osa-alueella. Esimiestoiminnan QWL-indeksi oli välttävällä tasolla sekä alku että seurantakartoituksessa. Esimiestoiminnan QWL-indeksissä tapahtui kehitystä hankkeen aikana 5,7%. Kuvio 38 kuvaa esimiestoiminnan suorituskykyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna, jonka mukaan alkuakartoituksessa esimiestoiminnan suorituskyky tarvitse kehittämistä jokaisella tasolla. FE-tasolla erityisesti tiedottaminen koettiin suureksi kehittämisen kohteeksi. Hankkeen aikana seurantakartoitukseen mennessä esimiestoiminnan suorituskyky oli kehittynyt, mutta vaati yhä kehittämistä jokaisella tasolla. PL-tasolla tapahtui kaikista eniten kehitystä hankkeen aikana ja seurantakartoituksen mukaan henkilöstö koki tapahtuneen kehitystä esimiesten muutosten ja kehityksen edistämisessä työyhteisössä, jonka QWL-indeksi nousi hankkeen aikana 52%:sta 72%:iin. Hankkeen myötä huomattiin, että muutosviestintä ja viestinnän hyvät käytänteet ovat tärkeä osa muutoksen johtamista.



Kuvio 39. Toimintakulttuurin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y7)

Myöskin yrityksen toimintakulttuuri koettiin sekä alku- (36,8%) että seurantakartoituksen (39,5%) aikaan välttäväksi. Kuvio 39 kuvaa, että kehittämiskohteena oli kaikki tasot

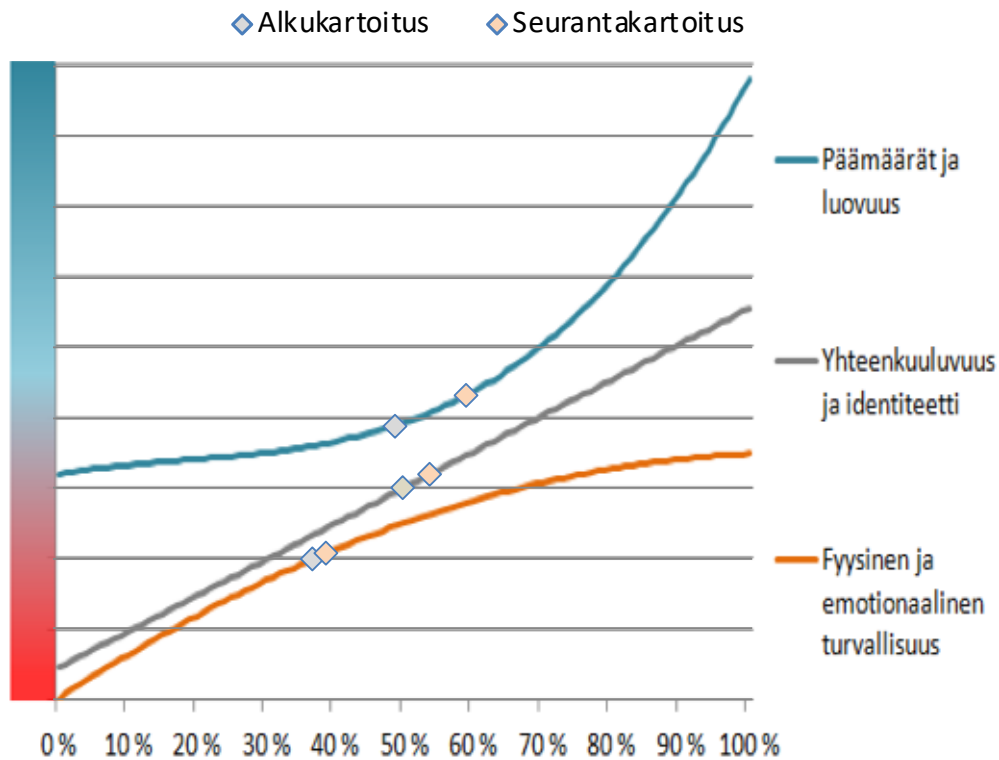
(FE, YI ja PL) QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. Alkukartoituksen mukaan henkilöstö koki YI-tasolla organisaation työhyvinvoinnissa ja työviihtyvyyden edistämiseksi olevan paljon kehitettävää. Tässä onnistuttiin saamaan kehitystä hankkeen myötä ja seurantakartoitukseen mennessä henkilöstö koki organisaation työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden hyväksi (QWL-indeksi 51%). FE ja PL-tasot eivät kehittyneet juurikaan alku- ja seurantakartoituksen välillä ja niissä koettiin seurantakartoituksessa yhä olevan paljon kehitettävää.



Kuvio 40. Työprosessin suorituskyky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y7)

Yksikössä myöskin työprosessit edustivat alkukartoituksen aikaan välttävää tehollista työaika. Kuvio 40 kuvaa, että painopisteet kehittämisessä oli FE, YI ja PL-tasoilla QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa. FE-tasolla työhön perehdyttäminen, YI-tasolla palaverikäytännöt ja PL-tasolla toiminnan kehittäminen koettiin huonoksi. Työprosessien QWL-indeksi kehittyi hankkeen aikana 3,3% ja seurantakartoituksen aikaan henkilöstö koki työprosessit yhä välttäviksi. Myöskään organisaation itsearvostustekijät eivät kehittyneet kovinkaan paljoa hankkeen aikana. FE-taso ei ollut kehittynyt hankkeen aikana ollenkaan. Seurantakartoituksen mukaan henkilö kuitenkin

koki, että PL-tasolla toiminnan jatkuva kehittäminen sekä YI-tasolla työyhteisön palaverikäytännöt olivat kehittyneet ja ne koettiin hyväksi (QWL-indeksi 65%).



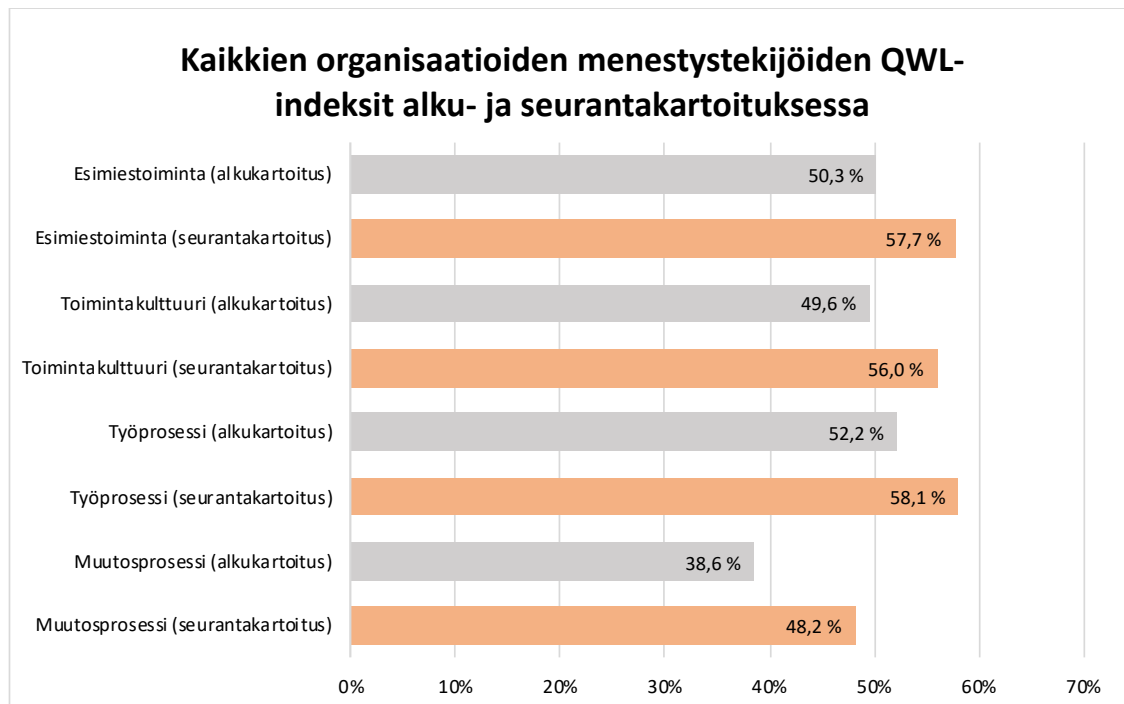
Kuvio 41. Muutosprosessin suorituskky QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna alku- ja seurantakartoituksessa (Y7)

Kuvio 41 kuvaa organisaation 7 muutosprosessin suorituskkyä QWL-itsearvostustekijöillä mitattuna. Muutosprosessin kehittämisen tarve näkyi jokaisella itsearvostustekijän tasolla sekä alku- että seurantakartoituksessa. Organisaatiolle tehdyn alkukartoituksen mukaan muutosprosessien QWL-indeksi kuvaa tehollisen työajan välttäväksi, melkein heikoiksi (27,7%), mikä tarkoittaa, että muutosprosessissa oli paljon kehitettävää. Erityisesti muutosprosessissa koettiin kehitettävää FE-tasolla. Mutta myös YI ja PL-taso kaipaivat kehittämistä. Seurantakartoitukseen mennessä muutosprosessit koettiin yhä välttäväksi. YI- ja PL-tasoa oli onnistuttu kehittämään hyvän puolelle, mutta FE-taso kaipasi seurantakartoituksessa vielä paljon kehittämistä. FE-tasolla koettiin tarvittavan yhä kehitettävää erityisesti johdon toiminnassa sekä ongelmien ratkaisemisessa. YI-tasolla muutosten toteuttamisesta sopiminen oli kehittynyt ja PL-tasolla henkilöstö koki omien vaikutusmahdollisuuksien kasvaneen hankkeen myötä.

### 6.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin avulla voidaan tieteellisesti luotettavalla tavalla selittää henkilöstön kokemaa työelämän laatua. Tutkimuksessa laskettiin organisaatioiden QWL-indeksit sekä QWL-indeksit organisaation menestystekijöille. Lisäksi menestystekijöitä tarkasteltiin syvemmin itsearvostustekijöiden avulla. Tutkimustuloksien mukaan jokaisen organisaation työelämän laatua saatiin kehitettyä hankkeen aikana suunniteltujen toimenpiteiden avulla, joten kehittämissuunnitelmaa voidaan pitää vaikuttavana (Kettunen 2017).

Tutkimustulosten mukaan työyhteisön kehittämissuunnitelmassa käytetyllä henkilöstökyselyllä saatiin hyvin selville organisaation kehittämistarpeet. Kysely osoittaa myös sen, millä itsearvostustekijän osa-alueella ja missä asioissa kehitystä organisaatiossa tarvitaan. Tästä hyvänä esimerkkinä organisaatio 3 (Y3). Alkukartoituksen perusteella saatiin heti selville, että kehittäminen tulee suunnata neljästä menestystekijästä muutosprosessiin ja muutosprosessin itsearvostustekijöistä jokaiseen tasoon (ks. kuvio 17). Kun taas organisaatiossa 2 (Y2) oli kehitettävää jokaisessa neljässä menestystekijässä; esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessi ja muutosprosessi.



Kuvio 42. Kaikkien organisaatioiden menestystekijöiden QWL-indeksien keskiarvot alku- ja seurantakartoituksessa

Kuvio 42 kuvaa kaikkien seitsemän organisaation menestystekijöiden QWL-indeksien keskiarvoa alku- ja seurantakartoituksessa. Tutkimustulosten mukaan alkukartoituksessa menestystekijöistä muutosprosessin QWL-indeksi edusti heikoimpaa suorituskyykyä jokaisessa organisaatiossa. Toiseksi heikoimmaksi osa-alueeksi koettiin toimintakulttuuri. Alkukartoituksessa taas työprosessit edustivat parhainta suorituskyykyä ja esimiestoiminta toiseksi parhainta. Seurantakartoitukseen mennessä suurin kehitys oli tapahtunut organisaatioiden muutosprosesseissa ja niihin oli panostettu paljon jokaisessa hankkeessa erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Työprosessien QWL-indeksi nousi seurantakartoituksessa korkeimmalle tasolle. Toisena tulee esimiestoiminta ja kolmantena toimintakulttuuri. Muutosprosessin QWL-indeksi oli matalimmalla tasolla myös seurantakartoituksessa.

Alkukartoituksessa muutosprosesseissa kehitettävää oli suurimassa osassa organisaatioista joka tasolla FE, YI ja PL. Muutosprosessissa suurimmat ongelmat olivat FE-tasolla johdon ja esimiesten toiminnassa muutosten toteuttamisessa. Lisäksi YI-tasolla omat tehtäväkuvat koettiin epäselviksi ja PL-tasolla henkilöstön vaikutusmahdollisuudet koettiin huonoksi. Organisaatioiden alkukartoitusten mukaan eniten kehitettävää esimiestoiminnassa oli YI-tasolla, erityisesti esimiehen ja henkilöstön välisissä kehityskeskusteluissa. Myös FE ja PL-tasolla koettiin ongelmia mm. esimiehen viestinnässä ja esimiesten innovatiivisuudessa. Toimintakulttuurissa suurimmaksi kehittämisen kohteeksi koettiin FE-tasolla henkilöstöresurssit, YI-tasolla henkilöstön kokemaa työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä sekä PL-tasolla yhteisesti sovitut tavoitteet. Työprosesseissa suurin kehittämisen kohde oli viestintä ja erityisesti YI-tasolla kehityskeskustelut.

Seurantakartoituksessa organisaation yksi QWL-indeksi on parantunut 5,77%, organisaation kaksi 13,38%, organisaation kolme 5,05%, organisaation neljä 8,14%, organisaation viisi 7,58%, organisaation kuusi 7,5% ja organisaation seitsemän 3,85%. Kuuden organisaation (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 ja Y6) QWL-indeksi kasvoi yli 5%. Tutkimustulosten mukaan organisaatioissa on saatu kehitettyä oikeita asioita ja seurantakartoituksessa kuuden organisaation Y1, Y2, Y3, Y4, Y5 ja Y6 lähes kaikki menestystekijät edustavat hyvää suorituskyykyä itsearvostustekijöillä mitattuna. Kolmen organisaation (Y1, Y2, Y7) muutosprosessi edustaa seurantakartoituksessa välttävää suorituskyykyä. Organisaatiossa Y7 kaikki menestystekijät ovat seurantakartoituksessa yhä välttävän puolella.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelua

Tämän määrällisen tutkimuksen tarkoitus oli kuvata työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun. Työelämän laadun arviointia voidaan pitää yhtenä esimerkkinä vaikuttavuuden arvioinnista (Räsänen 2007). Tutkimustulosten mukaan kaikissa organisaatioissa työelämä laatu eli QWL-indeksi parani hankkeen aikana eli työyhteisön kehittämisohjelmalla saatiin aikaan vaikuttavuutta. (Granö-Suomalainen & Lahtinen 2002, Botha ym. 2009.) Kolmen organisaation QWL-indeksi nousi tasolta välttävä tasolle hyvä sekä kolmen organisaation QWL-indeksi oli jo alkumittauksessa tasolla hyvä ja pysyi tasolla hyvä, vaikka muutosta QWL-indeksissä tapahtuikin. Kaikkien organisaatioiden yhteenlasketun QWL-indeksin keskiarvo nousi tasolta välttävä tasolle hyvä. Tämän tutkimus on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa sosiaali- ja terveydenhuollon työelämän kehittämisprojektin merkityksestä työelämän laatuun, organisaation kehittämisajattelun syventymiseen ja -toimintaan siten, että henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen ylläpitämiseen sekä tukemiseen kiinnitettiin entistä kokonaisvaltaisempaa huomiota (Harju & Risikko 2002).

Tutkimustulosten mukaan yhden organisaation QWL-indeksi oli sekä alku- että seuranta- arvioinnissa välttävä. Tätä tulosta voi selittää se, että aikaisemman sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimuksen mukaan jopa 70% organisaation muutokseen johtavista projekteista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, Higgs & Rowland 2000). Terveydenhuollon kontekstissa toteutetuissa hankkeissa on noussut esille myös se, missä määrin hankkeiden tulokset riippuvat muista ulkopuolisista tekijöistä (Kettunen 2017), joita ei tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Tutkimustulosten mukaan minkään organisaation QWL-indeksi ei noussut myöskään tasolle erittäin hyvä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksen mukaan uudet mallit voivat aiheuttaa paljon muutosvastarintaa ja sen voittaminen yhden kehittämishankkeen panoksilla on erittäin hankalaa. Selvityksen mukaan terveydenhuollon hankkeissa muutosvastarinnan voittaminen edellyttää täsmällistä tietoa uusien toimintamallien vaikutuksista. Myöskin taloudellisten resurssien niukkuuden ja sijaistyövoiman puutteen on nähty vaikeuttavan työyhteisön kehittämisen toteuttamista. (Virtanen & Tonttila 2005.) Tässä tutkimuksessa tuloksia tarkasteltiin organisaation

inhimillisten kompetenssitekijöiden eli organisaation menestystekijöiden kautta, jotka olivat esimiestoiminta, toimintakulttuuri, työprosessi ja muutosprosessi.

### *7.1.1 Esimiestoiminta*

Tutkimustulosten mukaan, henkilöstö koki FE-tasolla esimiehen oikeudenmukaisen kohdellun ja henkisen tuen tärkeiksi työelämän laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi. Koska sosi-  
aali- ja terveydenhuollon työyhteisöt ovat jatkuvassa muutostilassa, vaatii se aikaisempaa  
enemmän sekä fyysisen että henkisen työympäristön kehittämistä (Alasoini 2011). Fyy-  
sisen ja emotionaalisen turvallisuuden takaaminen ensimmäisenä oli kriittinen osa  
työelämän laadun parantamista, johon vaikutti yksilön kokema oikeudenmukainen koh-  
telu (Elovainio ym. 2005). Lisäksi se loi mahdollisuuden rakentaa työyhteisön, joka ottaa  
huomioon työyhteisön ja yksilön tarpeet. (Ilmakangas 2019b.) Myös Linna ym. (2012)  
tutkimustulosten mukaan ne, jotka kokivat tulevansa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti,  
viihtyivät töissä paremmin kuin ne, jotka kokivat tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmu-  
kaisesti. Henkinen tuki ja tunteiden huomiointi työyhteisössä oli tärkeää, sillä se sai ai-  
kaan tunteen, että toisia tuetaan (Kuntatyönantajat 2019). On tärkeää vedota henkilöstön  
ajatteluun ja tunteisiin, miten he voisivat kokea työnsä tavoittelemisen arvoiseksi ja mie-  
lekkääksi (Lämsä & Hautala 2005).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siitä,  
että henkilöstön rooli, osaaminen ja näkemykset nähtiin tärkeänä tekijänä kompleksi-  
sessa ja nopeatahtisessa terveydenhuollon toiminnassa ja organisaatiokulttuurin muutok-  
sessa. (Anonson ym. 2012, Monforto ym. 2012, Urden ym. 2013.) Oli tärkeää, että esi-  
miehet siirsivät valtaa ja vastuuta henkilöstölle, jolloin valtasuhteet tasoittuivat ja vastuu  
jakautui takaisemmin henkilöstön ja esimiesten kesken (Dechairo-Marino ym. 2018).  
Myös Ott & Ross (2014) tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurin muutoksessa esi-  
miehet kokivat itsensä muutoksen mahdollistajina ottaessaan henkilöstön mukaan yh-  
dessä tekemiseen sekä luodessaan puitteet osallistamiselle. Henkilöstön mielipiteet sekä  
ymmärrys ja osaaminen ovat avainasemassa, jotta parempia hoitotyön tuloksia saadaan  
aikaan (Anonson ym. 2014). Myös henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion systeemi-  
näilykkyyden mallin mukaan johdon tehtävänä on varmistaa vastuut henkilöstön kanssa  
sekä tukea ryhmän kehittämistä ryhmänä (Kesti & Syväjärvi 2013).

Esimiehen vuorovaikutustaidot, avoimuus ja viestintä nousivat tuloksissa erittäin tärkeäksi työelämän laadun kannalta. Niin aikaisemman tutkimustiedon kuin tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että organisaatiokulttuurin muutoksessa oli tärkeää pitää yllä aktiivista vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä. (Nelson-Brantley & Ford 2017, Bäcklander 2019.) Tiedon jakamisessa oli tärkeää, että johto ja esimiehet jakoivat tiedon niin, että henkilöstö koki sen riittävänä. Tuloksissa korostui erityisesti YI-tasolla esimiehen ja henkilöstön välisten kehityskeskusteluiden vaikutus henkilöstön kokemaan työelämä laatuun (Pothaapraganda 2019). Myös Linna ym. (2012) tutkimuksen mukaan, kun henkilöstö koki esimiehensä kanssa käydyn kehityskeskustelun hyödylliseksi työnsä ja siinä kehittymisen kannalta, heidän arvionsa päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuudesta paranivat. Lisäksi Dhingra ja Punia (2016) tutkimuksen mukaan terveydenhuoltojärjestelmän ollessa jatkuvassa muutoksessa, vaaditaan esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja perustelemaan ja johtamaan organisaatio läpi muutoksen. Niin kahdenkeskisissä keskusteluissa kuin myös ryhmätilanteissa asioista keskustelu, erilaisten näkökulmien huomioiminen ja ihmisten kohtaaminen oli tärkeää muutoksen keskellä (Kuntatyönantajat 2019).

### ***7.1.2 Toimintakulttuuri***

Niin tämän tutkimuksen kuin Silvennoinen-Nuoran (2010) tutkimuksen mukaan vaikuttavuusarvioinnin avulla voidaan tarkistaa, työn tekemisen tapoja ja menetelmiä suhteessa tavoitteisiin sekä tarvetta toimintakulttuurin muutokseen. Tuloksissa YI-tasolla korostui se, että henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen sekä yhdessä sovituihin toimintatapoihin tuli panostaa. Niin aiemmassa, kuin tässäkin tutkimuksessa tuli esille se, että onnistunut työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää osallistavaa otetta sekä yksilöön että yhteisöön kohdistuvien toimenpiteiden yhdistämistä (Kompier ym. 2000). Jokaisessa hankkeessa lähtökohtana oli henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin mukaisesti aineettoman pääoman eli henkilöstön hiljaisen tiedon saaminen esille sekä henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen, mikä tarkoitti toimintakulttuurin muutosta (Kesti 2013). Kun muutos rakentui johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa, organisaatiosta tuli vastaanottavaisempi ja se omaksui paremmin muutoksen (Bäcklander 2019). Myös Alasoinin (2011) tutkimustulosten mukaan mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen ja työyhteisönsä vahvasti sitoutuneisuutta omaan työyhteisöön. Osallisuuden kokeminen edistää hyvinvointia ja voi jopa ehkäistä syrjäytymistä.

Tutkimuksen tuloksissa PL tasolla korostui yhteisesti sovittujen tavoitteiden tärkeys organisaation toimintakulttuurissa. Hankkeen aikana tätä edistettiin muutostyöryhmien avulla, jotka koostuivat organisaation avainhenkilöistä. He ideoivat yhdessä ratkaisuja alkukartoituksessa esille nousseisiin haasteisiin ja tekivät toimintasuunnitelmat, jonka myötä työyhteisön päämäärät olivat selkeät sekä esimiehet ymmärsivät mitä henkilöstö heiltä odottaa. (Kuntatyönantajat 2019.) Hanketta toteutettiin henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin mukaan, jossa työelämää parantavia tekijöitä ovat henkilöstön koulutus sekä työyhteisön toiminnan kehittäminen henkilöstön kanssa (Kesti 2013). Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiokulttuurin muutokseen tarvitaan avainhenkilöitä, jotka ovat edistämässä muutosta ja samalla vetämässä työyhteisöä mukaan. On siis tärkeää tunnistaa erilaisia yksilöitä ja heidän asenteitaan muutokseen. (Fisher & Hubbard 2015, Allen-Gilliam ym. 2016.) Tässä tutkimuksessa organisaatioissa nähtiin hyvänä, että mielipiteitä saa suoraan suorittavalta tasolta ilman välikäsiä (Kuntatyönantajat 2019).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöllä on paljon käyttämätöntä osaamista ja kykyjä, kun niille annetaan mahdollisuus tulla esille. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin mukaisesti henkilöstö tuli laittaa itse pohtimaan korjausta vaativia asioita. Silloin sitoutuminen oli parasta ja ryhmä oivalsi itselle parhaan toimintatavan. (Kesti 2013.) Tämä vahvistaa myös aiempia tutkimustuloksia siitä, että muutostilanteissa henkilöstö halusi hyödyntää kehittämisessä asiantuntemustaan oman työnsä näkökulmasta, jos siihen tarjottiin mahdollisuus (Nuutinen ym. 2014). Myöskin Otalan (2000) tutkimuksessa on selvitetty ominaisuuksia, mitä ihannetyöpaikalta odotetaan. Tutkimuksen mukaan työllä tuli olla selkeä tarkoitus ja tavoitteet sekä henkilöstöllä mahdollisuus osallistua työnsä kehittämiseen. Lisäksi tietoa tuli saada riittävästi. (Lämsä & Hautala 2005.)

Tutkimuksen tuloksissa työelämän laadun kannalta tärkeänä tekijänä nähtiin myös toimintakulttuurin FE-tasolla henkilöstöresurssit. Yhtenä hankkeen tarkoituksena oli edistää onnistunutta muutosta resursoinnin avulla. Henkilöstöresursoinnin kohdalla se tarkoitti sitä, että varmistettiin riittävä osaaminen eli kohdistettiin oikeat henkilöt suunnittelemaan ja tekemään muutosta sekä varattiin heille tähän riittävästi aikaa. Tämä tarkoitti usein heidän irrottamistaan normaalista työstä, jolloin he pystyivät keskittymään toteuttamaan muutosta. (Kuntatyönantajat 2019.) Myös Pothapragada ym. (2019) tutkimuksen mukaan koordinoitua koulutusta, harjoitusta ja ohjausta paransi resurssitietojen tarkkuutta sekä

helpotti yhteistyötä lisäämällä tiimien välistä kommunikointia tarjoamalla näkemyksiä erilaisiin organisaatorakenteisiin.

Tutkimustulosten mukaan, kun organisaatioiden toimintakulttuurin FE, YI ja PL-taso saatiin kehitettyä hankkeen aikana lähelle optimia tasoa, tarkoitti se, että henkilöstön arvokasta hiljaista tietoa hyödynnettiin kehittämistyössä. Henkilöstö sai jakaa mielipiteitä avoimesti ja niillä oli vaikutusta päätöksentekoon. (Ilmakangas 2019b.) Organisaatioiden toimintakulttuuria edistettiin edistämällä avointa ja johdonmukaista viestintää erilaisilla viestintäkäytännöillä, joita olivat mm. viikkotiedote, muutosviestinnän malli, kysymysläättikö henkilöstölle ja muutoksen aikana kyselytilaisuus kahden kuukauden välein. (Kuntatyönantajat 2019.) Oli tärkeää ottaa huomioon muutoksessa henkilöstön näkemykset ja saada heidän osaamisensa parhaaseen mahdolliseen käyttöön, jotta asetettuihin tavoitteisiin voitiin päästä (Anonson ym. 2014). Myös systeeminälykkyyden mallissa toimintakulttuuri pyörii työpaikan yhteisvastuun ympärillä, jossa koko henkilöstö voi kokea arvostamista, tieto jaetaan vertaisten kesken ja konfliktit tunnistetaan ja ratkaistaan yhdessä. Henkilöstön työtaitoihin sisältyy hiljainen tietotaito operatiivisiin tehtäviin liittyen. (Kesti 2013, Kesti & Syväjärvi 2013.) Hyvä toimintakulttuuri mahdollisti vallan ja vastuun jakamista henkilöstölle (Ilmakangas 2019b).

### *7.1.3 Työprosessi*

Tutkimustuloksissa nousi esille työprosessien YI-tasolla organisaation viestinnän tärkeys ja erityisesti työyhteisön palaverikäytäntöjen merkitys henkilöstön kokemaan työelämän laatuun. Muutokset aiheuttivat toimintojen uudelleen organisoimista, jolloin yhteistyön ja tiedonkulun merkitys eri yksiköiden sisällä ja välillä tuli yhä tärkeämmäksi. Hankkeen aikana ideoituja muutosviestinnän keinoja oli mm. sähköposti, esimiehen tai johdon viikkotiedote, tiimipalaverit ja esimiehen kyselytunti. Tutkimustuloksissa tuli esille, että ymmärrys ja tietämys toisten yksiköiden toiminnasta paransi sisäistä yhteistyötä sekä tiimiläiset saivat myös paljon vertaistukea toisiltaan tiimipalavereiden aikana. (Kuntatyönantajat 2019.) Myöskin Surakan (2006) mukaan palaveri on hyvä keino tuoda osallistujat samaan tilaan neuvottelemaan sekä sopimaan käsiteltävistä asioista, jolloin vuorovaikutus on reaaliaikaista ja väärinkäsitysten määrä vähenee.

Niin tämän kun aiemman tutkimustiedon mukaan viestintä oli yksi tärkeimpiä asioita muutoksen onnistumisen kannalta (Kesti 2011). Tässä sekä Pothapragada ym. (2019) tutkimuksessa organisaatiotasolla työyhteisön kehittäminen paransi viestintää eri toimijoiden välillä, kun henkilöstö jakoi tietoa keskenään. Monia haasteita voitiin välttää ajantasaisella ja hyvällä viestinnällä sekä varmistettiin muutoksen onnistumista. Hyvä viestintä varmisti sen, että henkilöstöllä oli ymmärrys, miksi muutos tehtiin, mikä oli sen tavoite, mitä hyötyä siitä oli sekä miten se vaikutti henkilöstöön ja asiakkaisiin. Läpinäkyvällä viestinnällä vahvistettiin luottamusta ja avoimuutta. Lisäksi oikea ja ajantasainen tieto koko henkilöstölle yhtä aikaa ja mahdollisimman avoimesti kerrottuna voi myös poistaa henkilöstön kokemia pelkoa ja epävarmuutta. (Kuntatyönantajat 2019.) Myös Giambra ym. (2019) tutkimuksen mukaan hyvän viestinnän avulla yhdistettiin ihmiset toimivaksi työyhteisöksi, joka työskentelee yrityksen tavoitteiden mukaan.

Tutkimustulosten mukaan työprosessin FE, YI ja PL-taso saatiin hankkeen aikana kehitettyä organisaatioissa erittäin hyvälle tasolle, mikä tarkoittaa, että organisaatioiden yhteistyö saatiin kehitettyä sille tasolle, että henkilöstöllä oli paljon valtaa, vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia työprosesseihin ja niiden kehittämiseen. Tämän myötä henkilöstö oli motivoitunut, innostunut ja itseohjautunut. Kun FE ja YI tekijät olivat kunnossa, niin PL tasolla luovuus ja rohkea innovatiivisuus varmistivat menestyksen. Henkilöstöltä löytyi rohkeutta ehdottaa uusia ideoita työprosessien kehittämiseksi ja rohkeus heittäytyä epä mukavuusalueelle. (Ilmakangas 2019b.) Kuten toimintakulttuurissa, myös työprosesseissa havaittiin, että henkilöstön osallistamisella muutokseen on vaikutus heidän tuntee seensa, että he ovat tärkeä osa työyhteisöä (Murray ym. 2012). Seppälä (2012) on myöskin väitöskirjassaan todennut, että työntekijän avoimuus muutokselle henkilökohtaisena muutosvalmiusarvona näkyy työyhteisössä rakentavina muutosehdotuksina, ehdotusten soveltamisena käytäntöön ja aktiivisuutena kehittämistyössä, jos henkilö on samaistunut työyhteisöönsä ja yhtäaikaaisesti uskoo omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa työryhmässään.

#### ***7.1.4 Muutosprosessi***

Tutkimustulosten mukaan jokaisen organisaation heikoin menestystekijä sekä alku- että seurantakartoituksessa oli muutosprosessi. Tätä selittää sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuva muutostila. Terveystenhuollon henkilöstö joutui jatkuvasti elämään keskellä suurta työelämämurrosta, jossa organisaatiot tekivät radikaaleja muutoksia ja muutokset

koettelivat organisaatioita. (Bordi ym. 2014.) Lisäksi henkilöstö joutui jatkuvasti sopeutumaan vaihtuviin tilanteisiin. Muutoksessa kritiikkiä aiheutti se, että henkilöstö ei tiedä tarpeeksi muutoksesta ja sen vaikutuksista, eikä henkilöstön tunteita oteta huomioon, mikä aiheuttaa turhia pelkoja, laittaa huhuja liikkeelle ja aiheuttaa muutosvastarintaa. (Kuntatyönantajat 2019.) Jatkuvassa muutostilassa kilpailukyvyn säilyttämiseksi oli tärkeää saada kaikki voimavarat hyödynnettyä organisaatioiden ja toimialojen rakenteiden muuttuessa, (Tenhunen 2017) sekä samalla huolehtia henkilöstön työelämän laadusta.

Tutkimustulosten mukaan organisaatioiden muutosprosesseissa kehittämistä oli jokaisella FE, YI ja PL tasolla. Koska kehitettävää oli paljon jokaisella tasolla, tarkoitti se sitä, että henkilöstö ei tuonut esille epäkohtia, luottamus oli heikolla tasolla sekä johto ja esimiehet tekivät päätökset muutoksesta itsenäisesti henkilöstöä kuulematta (Ilmakangas 2019b). Jos henkilöstön fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on huono, kiinnittyy heillä huomio muutoksen huonoihin olosuhteisiin. Samalla suorituskyky heikkenee ja huomio kiinnittyy negatiivisiin asioihin (Kesti 2014). Jos YI taso ei toteudu, niin työyhteisössä aika ja energia menee säätämiseen ja ei tiedetä, kuka tekee ja mitä. Jos taas PL-taso ei toteudu, niin organisaatiolta puuttuu luovuus ja rohkeus toteuttaa muutoksia. (Ilmakangas 2019b.) Tutkimustulosten mukaan muutosprosesseissa oli siis paljon sähläystä. Kestin ja Syväjärven (2014) mukaan sähläys on hukkaa ja työelämän häiriötekijöitä ja sähläys aiheuttaa aina kustannuksia ja menetettyä työpanosta. Sähläys nähdään matalassa QWL-indeksissä. Kehittyvässä organisaatiossa uudistumiseen liittyvä sähläys on kuitenkin luonnollinen asia. Oleellista on, että sitä osataan poistaa ajan kuluessa enemmän kuin synnyttää (Kesti 2017).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samassa linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa siitä, että Suomessa terveydenhuollon kehittämishankkeista ja projekteista on tullut osa joka päiväisiä terveydenhuollon toimintaa (Suhonen & Paasivaara 2011), minkä vuoksi muutoksessa oli tärkeää asettaa tavoitteet ja selkeä visio, minne ollaan menossa organisaation kehittämiseksi. (Kesti ym. 2009, Buelow ym. 2010, Kuntatyönantajat 2019.) Tavoitteen tuli olla konkreettinen, sillä kun henkilöstö ymmärsi täsmällisesti, mitä muutoksia tavoitteen saavuttaminen tarkoitti käytännön työssä, sitä helpompi niitä oli toteuttaa. Muutoksessa oli myös tärkeää määritellä henkilöstölle selkeästi ovat tehtävänkuvansa sekä selkeät vastuut ja roolit. (Kuntatyönantajat 2019.) Tämän ja aiemman tutkimuksen mukaan, terveydenhuollon hanketoiminnan vaikuttavuutta paransi hankevalmistelun ja -

suunnittelun selkeys sekä ohjausryhmien toiminnan tehostaminen tukemaan aidosti hankkeen toimintaa (Virtanen & Tonttila 2005).

Isojen muutosten tärkeimpiä onnistumisen edellytyksiä oli, että henkilöstö, esimiehet ja johto aidosti yhteistyössä hakivat toimivaa vaihtoehtoa ja ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen. (Kuntatyönantajat 2019). Organisaatioihin perustettujen muutostyöryhmien tärkeimpänä tehtävänä oli toimia sillanrakentajana esimiesten, johdon ja henkilöstön välillä sekä kehittämismyönteisyyden luominen organisaatioon. Henkilöstön osallistumisen avulla myös varmistettiin, että henkilöstö oli tietoinen muutoksen eri vaiheista, vastuista ja aikatauluista. Hankkeen aikana organisaatioissa henkilöstön muutostuesta pyrittiin pitämään huolta pitämällä useita henkilöstö- ja esimiestilaisuuksia sekä haastatteluita ja erilaisia testejä, joilla pyrittiin varmistamaan henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi muutosprosessissa. Lisäksi hankkeen aikana luotiin muutosta tukevia työkaluja kuten muutoskehityskeskustelumalli, muutosagenttimalli ja siihen liittyvä vuosikello. (Kuntatyönantajat 2019.)

Tutkimustuloksissa korostuikin PL-tasolla omien vaikutusmahdollisuuksien tärkeys muutoksen toteuttamisessa. Hankkeessa nousi esille, että mahdollisuus osallistua aidosti työn kehittämiseen oli lisännyt työn mielekkyyttä, motivaatiota ja työhyvinvointia (Kuntatyönantajat 2019). Niin tämän tutkimuksen kuin aiempien tutkimustulosten mukaan henkilöstön koulutuksen ja muutokseen mukaan ottamisen avulla henkilöstön tehokkuus paranivat (Pothapragadan ym. 2019), mikä vähensi muutosvastarintaa ja auttoi sitoutumaan uuteen (Kuntatyönantajat 2019). Haastavassa muutostilanteessa tuli pystyä hyödyntämään paremmin henkilöstön hiljaista tietoa, kokemusta ja osaamista (Kesti 2012), mikä havaittiin jokaisen menestystekijän tutkimustuloksissa. Niin tässä, kuin myös Boguen ym. (2009) ja Rupsan (2016) tutkimuksessa on todettu, että organisaatiokulttuurin muutokseen ei riitä yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten työpanos vaan tarvitaan useampia henkilöitä, joilla on valtaa osallistua toteuttamaan muutosta ja kehittämään toimintaa. Myös henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion mallin mukaan henkilöstövoimavarat koostuvat johdon ja henkilöstön yhteisestä älykkyydestä ja tietämyksestä, jotka muodostavat yhdessä strategiat, informaatiovirtaukset ja yhteistyön koko organisaatiossa samalla tehden siitä monipuolisen ja älykkään järjestelmän. (Jantunen 2016.)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankintaan käytetyn validoitun mittarin, eli kyselylomakkeen arviointi oli tärkeää, koska se luo edellytykset tutkimustulosten merkityksellisyydelle ja luotettavuudelle. (Hirsjärvi ym. 2014) Tässä tutkimuksessa mittarina käytettiin QWL-indeksiä, joka on työelämän laadun kvantitatiivinen mallinnus. QWL-indeksin avulla saatiin tutkittua sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia eli henkilöstön kokemaa työelämän laatua. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää, jos otoskoko ei ole riittävän suuri ja edustava. (Wood & Ross-Kerr 2011.) Tässä tutkimuksessa otoskoko on edustava (N=391), sillä otanta tehty kokonaistutkimuksella, jonka etuna on suuri otoskoko sekä saadaan määrällisesti paljon tietoa useista aiheista. Tutkimuksessa oli mukana seitsemän organisaatiota, joissa vastaajien minimimäärä oli 11 ja maksimimäärä 128.

Kyselytutkimukseen liittyy vaara siinä, että kaikki tutkittavat eivät ymmärrä samalla tavalla kysymystä tai kysymys ei ole helposti ymmärrettävissä. Se voi vaikuttaa tutkimustuloksiin joko vääristämällä tuloksia tai tutkittava jättää kyselylomakkeen täyttämisen kesken. (Wood & Ross-Kerr 2011.) Tässä tutkimuksessa otettiin mukaan kaikki vastaukset niiden vastaajien osalta, jotka olivat vastanneet sekä alku- että seurantakyselyyn. Tutkimuksen kyselyn luotettavuutta lisäsi se, että kyselytutkimus oli suunniteltu niin, että siinä oli tutkimusongelman kannalta kattavat kysymykset, jotka oli jaoteltu eri itsearvostustekijöiden suorituskykyä selittäviin kysymyksiin. Tutkimuksessa kyselyn muoto oli kaikille organisaatioille sama eikä se ollut herkkä esim. haastattelun ympäristöön, ilmaisiin, tutkijan mielialaan yms. liittyvistä haasteista.

Vaikuttavuuden arviointitutkimuksessa haasteita voi tuoda arvioinnin tavoitteiden määrittely (Kuitunen & Hyytinen 2004). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tarkastella vaikuttavuutta organisaatioiden henkilöstön kannalta heidän kokemassaan työelämän laadussa. Toiminnan vaikuttavuus on yksinkertaisesti se nettomuutos toiminnan perimmäisessä tavoitteessa, joka on luettavissa toiminnan ansioksi, tässä tutkimuksessa puhuttaessa muutos työelämän laadussa eli QWL-indeksissä. Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että työyhteisön kehittämisohjelmaa päästiin suunnittelemaan ja aikatauluttamaan pitkällä aikavälillä. Toteutusta helpotti hyvä suunnittelu ja resursointi sekä se, että

muutoksen toteuttamiseen oli käytettävissä riittävästi aikaa ja löydettiin oikeat ihmiset toteuttamaan muutostyötä. (Ilmakangas 2019a.)

Hyvä vaikuttavuusmittaus seuraa matkaa kohti valittua vaikutustavoitetta, tuottaa tietoa sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä näkyvistä muutoksista. Vaikuttavuuden arviointitutkimuksessa haasteena on se, että usein intervention vaikutukset näkyvät vasta vuosien kuluessa (Rajavaara 2006). Tässä tutkimuksen vaikuttavuutta arvioitiin tutkimuksessa käytettyjen henkilöstökyselyiden avulla. Seurantakartoituksen tarkoitus oli kartoittaa ja selvittää hankkeessa toteutettujen toimenpiteiden, koulutusten ja verkostoitumisen vaikutusta osallistujiin heti hankkeen päätyttyä, jolloin saatiin selvitettyä, oliko kehittämisohjelmalla saatu aikaan vaikuttavuutta lyhyellä aikavälillä. Luotettavuutta lisää se, että alku- ja seurantakysely ovat samanlaiset, joten vaikuttavuutta oli helppo arvioida. Tässä tutkimuksessa oli kuitenkin vain yksi seurantakartoitus, joten ei voitu arvioida intervention pitkän aikavälin vaikutuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää se, jos tutkimuksen eri vaiheita ei ole raportoitu riittävän selvästi. Tutkimuksen sisällön arvioiminen on tärkeää, koska se lisää tutkimuksen ja tutkimusmenetelmän uskottavuutta. (Denzin & Lincoln 2018.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille mahdollisimman tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja tehdyt valinnat perusteluineen. Tutkimusta tehdessä sekä tulosten esittämisessä ja arvioinnissa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Aineiston kuvailun ja analyysi on tähdätty jäsentyneesti asetettujen tutkimusongelmien ratkaisuun.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida vertaamalla saatuja tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin. Tällöin voidaan puhua tutkimustulosten kumuloitumisesta ja tulosten keskinäisessä vertailussa on pyrkimyksenä, että vain samankaltaisen teoreettisen viitekehityksen omaavia tutkimuksia suhteutetaan toisiinsa. (Juhila & Suoninen 2016.) Tutkimuksessani olevat aikaisemmat tutkimukset ovat pääosin terveydenhuollon kontekstissa tuotettuja ja ne käsittelevät erilaisten organisaatioiden hankkeita, terveydenhuollon projekteja, organisaatiokulttuurin muutosta tai työyhteisön kehittämistä.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tieteellinen tieto on julkista eli tutkimus on arvioitavissa, luettavissa ja käytettävissä julkisesti (TENK 2013). Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa laadukasta tietoa, joka vastaa totuutta (Polit & Beck 2017). Tutkimuksen

keskeinen tavoite oli uuden tiedon tuottaminen. Siksi omia tuloksia ja niiden luotettavuutta tulee arvioida perusteellisesti suhteessa oman tutkimuksen tavoitteisiin, oletuksiin ja viitekehykseen sekä aikaisempiin tutkimuksiin. Muiden tutkijoiden työ huomioidaan asianmukaisilla lähdeviittauksilla. Tutkimus raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Kangasniemi ym. 2013.) Tutkielman luotettavuutta voi heikentää tutkijan kokemattomuus tutkimuksen tekijänä. Lisäksi tutkimuksessa käytetty vaikuttavuustutkimus oli itselleni aivan uusi analyysimenetelmä, mihin perehtyminen toi tutkimusta tehdessä uusia oivalluksia siitä, miten tutkimuksessa tulisi edetä.

### 7.3 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta lisää se, kun työyhteisöä kehitetään hankkeen aikana suunniteltujen toimenpiteiden avulla selkeiden tavoitteiden mukaisesti.
2. Alkukartoituksen henkilöstökyselyn avulla saadaan esille henkilöstön hiljainen tieto, jolloin, työyhteisön ongelmakohtiin on helppo tarttua ja osataan lähteä kehittämään oikeita asioita.
3. Työyhteisön kehittämisessä esimiesten täytyy antaa valtaa myös henkilöstölle ja tavoitteiden asettaminen tulisi tapahtua yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa. On tärkeää ottaa huomioon henkilöstön näkemykset sekä saada heidän osaamisensa parhaaseen mahdolliseen käyttöön, jotta asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä.
4. Henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen on muutoksen onnistumisen kannalta oleellista. Kehittämisen tulee lähteä henkilöstöstä itsestään, jolloin henkilöstöllä on motivaatiota kehittää osaamistaan ja työhön sitoudutaan. Henkilöstön osallistamisella muutokseen on iso vaikutus tunteeseen, että he ovat tärkeä osa työyhteisöä.
5. Viestintä on yksi tärkeimmistä asioista muutoksen onnistumisen kannalta ja jokaisen organisaation tulisi löytää itselle toimiva viestinnän väline, jotta vuorovaikutus on sujuvaa ja kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

#### 7.4 Jatkotutkimushaasteet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tehdä tutkimuksessa mukana olleille organisaatioille myös toinen seurantakartoitus, jolloin voitaisiin arvioida työyhteisön kehittämistoiminnan vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuutta henkilöstön kokemaan työelämän laatuun, siten että tutkimusaineisto koostuisi yhden organisaation eri tiimien alku- ja seurantakartoituksesta sekä tähän otettaisiin mukaan lisäksi haastattelututkimus. Näin saataisiin syvällisempää tietoa siitä, miten saman organisaation sisällä eri tiimit kokevat työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuuden sekä voitaisiin vertailla eri esimiesten johtamistyyliä ja miten ne vaikuttavat henkilöstön työelämän laatuun. Haastattelun avulla saataisiin syvällisempää tietoa siitä, vaikuttaako työyhteisön kehittämisohjelman vaikuttavuuteen myös mm. myös negatiiviset voimat ulkopuolelta tai miksi joku tiimi on mennyt mahdollisesti huonompaan suuntaan, vaikka organisaatiossa on tehty työyhteisön kehittämisohjelma.

## LÄHTEET

- Alasoini T (2011) Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki: Tekes
- Allen-Gilliam J, Kring D, Graham R, Freeman K, Swain S, Faircloth G & Jenkinson B (2016) The Impact of Shared Governance Over Time in a Small Community Hospital. *The Journal of Nursing Administration* 46(5): 257-264
- Anonson J, Walker M E, Arries E, Maposa S, Telford P & Berry L (2014) Qualities of exemplary nurse leaders: perspectives of frontline nurses. *Journal of Nursing Management* 22: 127-136.
- Aura O, Ahonen G, Hussi T & Ilmarinen J (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Pohjola Vakuutus Oy ja Suomen Terveystalo. Helsinki.
- Baptiste NR (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* 46(2): 284.
- Batt R (2002) Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal* 45(3): 587-597.
- Beer M & Nohria N (2000) Cracking the code of Change. *Harvard Business Review*. 7(1):57-85.
- Boehm JK, Vie LL & Kubzansky LD (2012) "The Promise of Well-Being Interventions for Improving Health Risk Behaviors", *Current Cardiovascular Risk Reports* 6(6): 511-519.
- Bogue RJ, Lindell Joseph M & Leibold C (2009) Shared governance as vertical alignment of nursing group power and nurse practice council effectiveness. *Journal of Nursing Management* 17: 4-14.
- Botha E, Erasmus R and Deventer M (2009) Evaluating the Impact of a Special Library and Information Service. *Journal of Librarianship and Information Science* 41(2): 108.
- Bordi L, Heikkilä-Tammi K, Laine N, Mäkinieni JP & Seppänen S (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.
- Brock-Utne B (2000) Quality of work life for manual workers, nurses, job satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research* 39(2): 113– 117.
- Buelow J, Zuckweiler K, Rocasker K (2010) Evaluation Methods for Hospital Projects. *Hospital Topics* 88(1): 10-17.
- Bäcklander G (2019) To See or Not See: Importance of Sensemaking in Employee Self direction. *Nordic Journal of Working Life Studies* 9(2): 25-45.
- Carmeli A & Weisberg J (2005) Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International* 9(2): 191-206.
- Christians CG (2000) Ethics and politics in qualitative research. Teoksessa Denzin NK & Lincoln YS (toim) *Handbook of qualitative research*. Second edition. London. Sage publications.
- Chou HY, Hecker R. & Martin A (2012) "Predicting nurses' well-being from job demands and resources: a cross-sectional study of emotional labour", *Journal of nursing management* 20(4): 502-511.
- Cockburn M, Irastoza X & Milczarek M (2011) Työterveyden ja työturvallisuuden, psykososiaalisten riskien ja työnteekijöiden osallistumisen hallinta ESENER-tutkimusta

- soveltamalla. Tiivistelmä neljästä toissijaista analyysihanketta koskevasta raportista. Euroopan työterveys- ja turvallisuusvirasto.
- Dhingra R & Punia BK (2016) Relational Analysis of Emotional Intelligence and Change Management: A Suggestive Model for Enriching Change Management Skills. *Vision; Guragaon* 20(4): 312-322.
- Dechairo-Marino AE, Raggi ME, Mendelson S G, Highfield M E F & Hess R G (2018) Enhancing and Advancing Shared Governance Through a Targeted Decision Making Redesign. *The Journal of Nursing Administration* 48(9): 445-451.
- Denzin NK & Lincoln YS (2018) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. 5th edition. United States of America. SAGE Publications Inc.
- Echevarria IM, Patterson BJ & Krouse A (2016) Predictors of transformational leadership of nurse managers. *Journal of Nursing Management* 25(3): 163-242.
- Eckelaert L, Dhondt S, Oeij P, Pot F, Nicolescu G, Webster J & Elsler D (2012) "Review of workplace innovation and its relation with occupational safety and health".
- Efraty D & Sirgy M (1990) The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research* 22(1): 31-47.
- Elo AL, Ervasti J, Kuosma E & Mattila P (2008) Evaluation of an Organizational Stress Management Program in a Municipal Public Works Organization. *Journal of Occupational Health Psychology* 13(1): 10-23
- Elo A, Ervasti J & Kuokkanen A (2010) Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Elovainio M, Kivimäki M & Vahtera J (2002) Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *Am J Public Health* 2002(92):105-8.
- Elovainio M, Van Den Bos K, Linna A, Kivimäki M, Ala-Mursula L, Pentti J & Vahtera J (2005) "Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees", *Social science & medicine* 61(12): 2501-2512.
- Elovainio M, Linna A, Virtanen M, Oksanen T, Kivimäki M, Pentti J & Vahtera J (2013) "Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: results from the prospective longitudinal Finnish Public Sector Study", *Social science & medicine* 91, 39-47.
- Ervasti J & Elo AL (2006) Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvan työkyvyn edistämisen liiketaloudellisten vaikutusten tutkimus. *Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin. Työelämän tutkimus* 4 (2), 83-96.
- Fisher C A & Hubbard M L (2015) Extending evidence through shared governance. *Nursing Management* July: 16-18.
- Fitz-Ens J (2000) *The ROI of Human Capital: measuring the economic value of employee performance*, Amacom. United States of America.
- Giambra B, Morath H & Morris E (2018) Meaningful participation and effective communication in shared governance. *Nurse Leader* 2: 48-53.
- Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J & Koskinen S (2006) *Työkyvyn ulottuvuudet*, 1st edn, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Granö-Suomalainen V & Lahtinen M (2002) Usein kysytyjä kysymyksiä. Teoksessa Granö-Suomalainen V & Lovio M (toim.) *Mihin me pyrimme? Miksi arvioida kunnan koulutus- ja kirjastopalveluja?* Helsinki: Kuntaliitto, 9 - 22.
- Greenhaus J, Bedian A, & Mossholder K (1987) Work experiences, job performances, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior* 31(2): 200- 215.

- Harju A & Risikko P (2002) Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksen nykytila ja parhaat käytännöt. Sosiaali ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2002:23. Loppuraportti 2003/1/14.
- Hassan M, Hagen A & Daigs I (2006). Strategic human resources as a strategic weapon for enhancing labour productivity: Empirical evidence. *Academy of Strategic Management Journal* 5: 75-96.
- Herzberg F, Mausner B & Snyderman BB (1959) *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Higgs M & Rowland D (2000) Building change leadership capability: the quest for change competence. *Journal of Change Management* 1(2): 116-131.
- Hirsjärvi S, Remes P & Sajavaara P (2014) Tutki ja kirjoita. 19. painos.
- Ilmakangas V (2019a) Viisi tekijää, jotka auttavat onnistumaan paremmin muutoksissa. Valmennustrio. www-dokumentti. <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/viisi-tekijaa-jotka-auttavat-onnistumaan-paremmiin-muutoksissa/>. Päivitetty 2019/9/5. Luettu 2020/4/9.
- Ilmakangas V (2019b) Henkilöstön aito osallistaminen on menestyksen perustan. Valmennustrio. www -dokumentti. <https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/henkiloston-aito-osallistaminen-on-menestyksen-perusta/>. Päivitetty 2019/12/2. Luettu 2020/4/6.
- Irving JA, Dobkin PL & Park J (2009) Cultivating mindfulness in health care professionals: A review of empirical studies of mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Complementary Therapies in Clinical Practice* 15(2): 61–66.
- Jantunen J (2016) Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktion makro- sekä mikrotason tarkasteleminen. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Johannessen J & Olsen B (2011) Aspects of a cybernetic theory of tacit knowledge and innovation. *Kybernetes* 40(1/2): 141-165.
- Juhila K & Suoninen E (2016) Reflektio ja vakuuttavuus. Teoksessa: Jokinen A, Juhila K & Soininen E (toim.) *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*.
- Järvikoski A (1994) Vajaakuntoisuudesta elämänhallintaan? Kuntoutuksen viitekehysten ja toimintamallien tarkastelu. *Kuntoutussäätiö, tutkimuksia* 46. Helsinki.
- Jääskeläinen A & Kujansivu P (2011) Raportti Tuottavuuden ja Työelämän Laadun Parantamista Koskevista Hankkeista, Tampereen Teknillinen Yliopisto, Teollisuustalouden laitos, Tampere.
- Jääskeläinen A & Lönnqvist A (2011) Public service productivity: How to capture outputs? *International Journal of Public Sector Management* 24(4) 289–302.
- Kaivola T & Launila H (2007) Hyvä työpaikka, Yrityskirjat.
- Kangasniemi M, Utriainen K, Ahonen SM, Pietilä AM, Jääskeläinen P & Liikanen E (2013) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 25(4): 291–301.
- Kano N (1984) Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 14: 39–48.
- Kesti M, Syväjärvi A & Stenvall J (2009) Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottamisen kehittämiseksi. *Hallinnon tutkimus* 28(1): 46-61.
- Kesti M, Syväjärvi A, Stenvall J & Rivera M (2011) "Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management", *Problems and Perspectives in Management* 9(1): 46-48.
- Kesti M (2012) "Organization human resources development connection to business performance", *Procedia Economics and Finance* 2: 257-264.
- Kesti M (2013) Hiljaiset signaalit esimiestyössä. FINVA kustannus, Helsinki.

- Kesti M & Syväjärvi A (2013) Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla.
- Kesti M (2014) Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. FINVA kustannus, Helsinki.
- Kesti M & Leinonen J (2014) Kuntatuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotanto- funktiolla. Hallinnontutkimuspäivät 27- 28.11.2014. työryhmä3: Hallinnon tutkimuksen metodologiat, menetelmät ja tekniikat.
- Kesti M (2016) Henkilöstölähtöinen HR-Lean tuottaa tulosta. Www-dokumentti: <https://markokesti.wordpress.com/?s=HR-lean>. Ei päivitystietoa. Luettu 2020/01/30.
- Kesti M, Leinonen J & Syväjärvi A (2016) A Multidisciplinary Critical Approach to Measure and Analyze Human Capital Productivity. In Russ, M. (ed.). Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management (1-317). Hershey, PA: IGI Global. (1-22).
- Kesti M (2017) Työelämän laatu perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn tuuli 2017(2): 48-57.
- Kesti M (2017) Leadership DNA by game theoretic approach: Finding optimal equilibrium for wellbeing and productivity, 10th World Congress on Healthcare & Technologies, Lisbon, Portugal.
- Kesti M, Leinonen J & Kesti T (2017) The productive leadership game: From theory to game-based learning. Teoksessa Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models, 238-260. IGI Global.
- Kesti M (2018) Architecture of Management Game for Reinforced Deep Learning. Intelligent Systems Conference 2018. London, UK.
- Kettunen P (2017) Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Tutkimusraportteja 2/2017. Turun kaupunki. www-dokumentti: [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti\\_2-2017.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 2020/4/23.
- Kompier MAJ, Cooper C & Geurts S (2000) A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. European Journal of Work and Organizational Psychology 9(3): 371–400.
- Kuitunen S & Hyytinen K (2004) Julkisten tutkimuslaitosten vaikutusten arviointi. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuslaitos.
- Kuntatyöntajat (2019) Onnistu muutoksessa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. KT Kuntatyöntajat. Helsinki 2019.
- Laaksonen M, Rantala J, Järnefelt N & Kannisto J (2016) Työkyvyttömyyden vuoksi menetetty työura, Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 04/2016.
- LaMontage AD, Keegel T, Louie AM, Ostry A & Landsbergis PA (2017) A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990-2005. International Journal of Occupational and Environment Health 13: 268-280.
- Lapin yliopisto (2016) Läpimurto työelämän laadun mittaamisessa. Tiedote 8/2016. Rovaniemi: Lapin yliopisto. www -dokumentti. <https://www.ulapland.fi/news/Lapimurto-tyoelaman-laadun-mittaamisessa-/38013/255d7f9a-4376-4498-ac1c-abec5bbbd576>. Luettu 2020/3/27.
- Linna P, Pekkola S, Ukko J & Melkas H (2008) Defining and measuring productivity in the public sector: Managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management 23(5): 479–499.
- Losada M & Heaphy E (2004) The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. American Behavioral Science 2(1): 71–87.

- Lowe G & Plummer V (2018) Nurse practitioner integration: Qualitative experiences of the change management process. *Journal of Nursing Management* 26(8).
- Lunkka N, Pätsi J & Suhonen M (2017) Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. *Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä*. *Hallinnon Tutkimus* 36(3): 170-185.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB & Norman SM (2007) "Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction", *Personnel Psychology* 60(3): 541-572.
- Lämsä AM & Hautala T (2005) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.
- Mankinen A (2016) *Työhyvinvoinnilla laatua ja tuottavuutta? Työelämän laadun tutkiminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla*. Pro gradu -tutkielma.
- Martela F & Jarenko K (2017) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent 2017.
- McChrystal S, Collins T, Silverman D & Fussell C (2015) *Team of teams - New rules of engagement for a complex world*. New York: Portfolio / Penguin.
- Meklin P (2009) *Vaikuttavuudella on monta näkökulmaa*. *Premissi* 3: 6–9.
- Messersmith JG, Patel PC & Lepak DP (2011) *Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance*. *Journal of Applied Psychology* 96(6): 1105-1118.
- Monforto K, Figueroa-Altmann A, Stevens C, Thiele K & Ely E (2012) *Time Changes for Scheduled Nursing Assessments: Impact on Clinical Decisions and Patient Discharge*. *Journal of Pediatric Nursing* 27: 26-33.
- Murphy SA, Duxbury L & Higgins C (2006) *The Individual and Organizational Consequences of Stress, Anxiety and Depression in the Workplace: A Case Study*. *Canadian Journal of Community Mental Health* 25(2): 143-157.
- Murray S, Magill J & Pinford M (2012) *Transforming culture in the critical care environment-the building block of the journey*. *International Practice Development Journal* 2(1): 1-14.
- Nelson-Brantley HV & Ford DJ (2017) *Leading change: a concept analysis*. *Journal of Advanced Nursing* 73(4): 834-846.
- Nuutinen S, Heikkilä-Tammi K & Manka ML (2014) ”Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa – Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista?” *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42(4): 429–448.
- Oinas T, Anttila T & Nätti J (2016) *Parempi työn laatu, pidemmät työurat? Työn laadun vaikutus eläkkeelle siirtymiseen Suomessa*. Teoksessa Järnefelt, Noora (toim.) *Työolot ja työurat. Eläke- turvakeskuksen tutkimuksia*
- Otala L & Ahonen G (2003) *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. WS Bookwell Oy Juva 2005.
- Ott J & Ross C (2014) *The journey toward shared governance: the lived experience of nurse managers and staff nurses*. *Journal of Nursing Management* 22: 761-768.
- Perko K & Kinnunen U (2013) *"Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seuranta tutkimus kunta-alalla"*.
- Pietiläinen V & Kesti M (2012) *Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus*.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB & Bachrach DG (2000) *Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research*. *Journal of Management* 26(3): 513–563.
- Polit DF & Beck CT (2017) *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. 10th edition. Wolters Kluwer.

- Polvinen A (2016) Socioeconomic status and disability retirement in Finland: Causes, changes over time and mortality. Finnis Centre for Pensions, Studies 5/2016.
- Pothapragada T, Onge JS & Brooks JV (2019) The impact of Centralized Employment Structure on Community Health Work: A Qualitative Case Study of Community Health Workers and Key Leadership. *Journal of Ambulatory Care Management* 42(4): 242-252.
- Puusa A & Ala-Korttesmaa S (2019) Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *www-dokumentti*. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>. Ei päivitystietoa. Luettu 2020/4/30.
- Puusa A & Eerikäinen M (2011) Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A & Reijonen H (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Oy UNIpress Ab, Kuopio.
- Raivola R (2000) Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman julkaisuja. Helsinki: Edita. *Www-dokumentti*. <https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/vaikuttavuutta-koulutukseen.pdf>. Luettu 2020/3/10.
- Rajahonka M (2013) Vuorovaikutuksessa vaikuttamiseen. Hyvinvointipalveluiden vaikuttavuus – caseja ja keinoja. Aalto-yliopisto: Kolmas lähde.
- Rajavaara M (2006) Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Rantakokko P, Suhonen M, Kesti M & Paasivaara L (2014) Projektijohtamiseen liittyvät kyvykkyydet Kaste-projekteissa. *Premissi* 9(5): 22-28.
- Rebenik M & Sirec K (2007) Fostering innovation by unlearning tacit knowledge. *Kybernetes* 36(3/4): 406-419.
- Ruopsa L (2016) Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Räsänen P (2007) Routine Measurement of Health-Related Quality of Life in Assessing Cost-Effectiveness in Secondary Health Care. Väitöskirja. National Research and Development Centre for Welfare and Health Research Report 163. Helsinki. Helsingin yliopisto.
- Savaspuro M (2019) Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.
- Savusalo T (2017) Työelämän laadun merkitys työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä – QWL-indeksin yhteys työkyvyttömyyseläkerisktiin. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.
- Seppälä T (2012) Trust Building and Cooperation in Supervisor-Subordinate Relationships and Work Units. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos.
- Sintonen H & Pekurinen M (2006) *Terveystaloustiede*. Helsinki.
- Silvennoinen-Nuora L (2010) Vaikuttavuuden arviointi hoitoketjussa. Väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P & Dong-Jin L (2001) A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research* 55(3): 241– 302.
- STTK (2016). Kilpailuetua työelämän laadulla. *www-dokumentti*. <https://www.sttk.fi/2016/04/02/kilpailuetua-tyoelaman-laadulla/>. Päivitetty 2016/4/2. Luettu 2020/1/30.
- Suhonen M & Paasivaara L (2011) Nurse Managers' Challenges in Project Management. *Journal of Nursing Management* 19(8): 1038-1036.

- Surakka T (2006) Työyhteisön palaverit -yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edista Publishing Oy.
- Tenhunen S (2017) Eläkeikä nousee mutta joustot säilyvät. Kyselytutkimus vuoden 2017 eläkeuudistuksesta ja työssä jatkamisaikeista. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 5/2017. Helsinki.
- TENK (2013) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki.
- Totawar AK & Nambudiri R (2014) Can fairness explain satisfaction? Mediation of quality of work life (QWL) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management* 21(2): 101– 122.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. www -dokumentti. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 2019/10/2.
- Ulrich D & Brockbank W (2005) *The HR Value Proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Urden L, Ecoff L, Baclig J & Gerber C (2013) Staff Nurse Perceptions of the Magnet Journey. *The Journal of nursing administration* 43(7/8): 403-408.
- Vainionpää J (2017) Projektipäälliköiden kokemuksia sosiaali- ja terveysalan suurten projektien vaikuttavuudesta. Pro-Gradu. Oulun yliopisto. PDF-dokumentti. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201705252147.pdf>. Luettu 2020/4/10.
- Van W BE & Pillay-Van W V (2010) Preventive staff-support interventions for health workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 17(3): 1–32.
- Valmennustrio. Työyhteisön kehittämisohjelma. www -dokumentti. <https://valmennustrio.fi/tyoyhteison-kehittamisohjelma/>. Luettu 2019/10/4.
- Valtiokonttori (2012) Kaiku -työelämäpalvelut. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. www -dokumentti. <http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoillejalaitoksille/Henkilostohallintoajajohtamistatukevatpalvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointituottavuustekijana>. Ei päivitystietoa. Luettu 2020/3/20.
- Valtiovarainministeriö (2010) Tavoitteena kestävä tuottavuus. Julkisen sektorin toinen aalto. Valtionvarainministeriö.
- Vartia-Väänänen M, Joensuu M & Lindström K (2010) Työorganisaatiot, johtaminen ja työilmapiiri. Teoksessa T. Kauppinen, I. Kandolin, R. Hanhela ym. (toim.). *Työ ja terveys Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen M & Hyrkkänen U (2010) "Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work", *New Technology, Work and Employment* 25(2): 117-135.
- Virolainen H (2012) *Kokonaisvaltainen hyvinvointi*. Helsinki. Books on Demand.
- Virtanen P & Tonttila J (2005) Palvelujärjestelmä toimivaksi. Seutukunnallisten kehittämishankkeiden ja terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittämiskokeilujen arviointi. Sosiaali ja terveysministeriön selvityksiä 2005:7. Helsinki 2005.
- Wilson JP (2005) *Human Resource Development. Learning & Training for Individuals & Organizations*. 2<sup>nd</sup>. Edition.
- Wood MJ & Ross-Kerr JC (2011) *Basic Steps in Planning Nursing Research. From Question to Proposal*. Seventh edition.
- Wright TA & Bonett DG (2007) Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management* 2(33):141-160.