

Työntekijöiden työn imun kokemukset ja sitä selittävät tekijät
Tapaustutkimus: Kone Hyvinkää ja Keilaniemi

Aurora Hannula ja Roosa Välimäki



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijät Aurora Hannula ja Roosa Välimäki</p>	<p>Ryhmä LV6He</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden työn imun kokemukset ja sitä selittävät tekijät Tapaustutkimus: Kone Hyvinkää ja Keilaniemi</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 79 + 5</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Marjo-Kaisa Ohlsbom ja Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Työelämän vaatimukset tiukentuvat jatkuvasti. Viimeaikaisten työhyvinvointitutkimusten tulokset ovat olleet negatiivisia ja niissä on korostunut erityisesti henkinen pahoinvointi. Samaan aikaan työpaikoilla on kuitenkin myös henkilöitä, jotka kokevat työn mielekkääksi ja työilmapiirin mukavaksi ja vapautuneeksi. Työhyvinvointi on muutakin kuin työhyvinvointiongelmien puuttumista, ja tässä opinnäytetyössä käsitellään asioita, jotka eivät vain ehkäise työuupumusta, vaan nostavat voimavarat pinnalle. Työn kuormitustekijöistä työuupumukseen vievä selitysmalli ei ole riittävä hyvinvoinnin kokonaisuutta kuvatessa.</p> <p>Positiivisesta työhyvinvoinnin voimasta käytetään tässä opinnäytetyössä käsitettä työn imu, joka on ollut kasvavan mielenkiinnon kohteena 2000-luvulla tehdyissä työhyvinvointitutkimuksissa. Työn imu on aitoa ja positiivista työssä koettua hyvinvointia kuvaava suhteellisen pysyväluonteinen tunne- ja motivaatiotila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Työn imun kokemuksia tutkitaan työn vaatimusten ja voimavarojen avulla. Voimavaroihin panostaminen on erittäin tärkeää muutostilanteissa ja silloin, kun työpaikan hyvät käytännöt ja vahvuudet ovat koetteilla esimerkiksi taantuman aikana</p> <p>Empiirisen tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, kokevatko työntekijät kohdeorganisaatiossa työn imua ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imun kokemiseen kohdeorganisaation eli Koneen Hyvinkään ja Keilaniemen yksiköissä. Samalla pyrittiin selvittämään, minkälaiset työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat työn imuun ja työstressiin kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen kohderyhmä koostui työuran alkupuolella olevista työntekijöistä. Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan työperäisiin työn imua lisääviin asioihin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastattelututkimuksena helmi-maaliskuussa 2009. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joista neljä työskenteli Hyvinkään ja neljä Keilaniemen yksikössä.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että Hyvinkään haastateltavista kaikki kokivat työn imua ja Keilaniemen haastateltavista kaksi koki työn imua. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että tärkeimpiä voimavaroja haastateltaville olivat työn sisältö, onnistumiset, ihmissuhteet ja esimiestyö. Merkittävimpiä vaatimuksia haastateltaville olivat kiire, liian suuri työn määrä ja ajanpuute. Toisin kuin työn voimavarat, työn vaatimukset olivat haastateltaville hyvin yksilöllisiä. Työn imun kehittämiseksi tehtävien muutosten ei välttämättä tarvitse olla suuria, mutta ne voivat vaikuttaa työhyvinvointiin, työarkeen ja tuloksellisuuteen mullistavasti ja saada työyhteisöt kukoistamaan.</p>	
<p>Asiasanat Työn imu, työn voimavarat, työn vaatimukset, työhyvinvointi, työstressi</p>	

Business Administration and Economics

<p>Authors Aurora Hannula and Roosa Välimäki</p>	<p>Group LV6He</p>
<p>The title of thesis Work engagement and factors explaining it Case: Kone Hyvinkää and Keilaniemi</p>	<p>Number of pages and appendices 79 + 5</p>
<p>Supervisors Marjo-Kaisa Ohlsbom and Pirjo Takanen-Körperich</p>	
<p>Working life has become more and more demanding. Recent results of researches concerning well-being at work have been negative, and emotional sickness has been emphasized on them. At the same time there are also people who enjoy working. This study deals with issues that not only prevent burnout, but also highlight resources. Well-being at work does not only mean lacking problems, and the model predicting burnout mainly by job demands is not adequate to describe well-being at work as a whole.</p> <p>In this thesis the positive power of well-being at work is approached with the concept of work engagement, which has attracted more and more attention during the 21st century. The emerging positive psychology proposes a shift from traditional focus on weaknesses to strengths. Work engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Work engagement is studied through job demands and job resources. Investing in job resources is highly important when an organization is going through changes, and the good practices and strengths of a working place are tested for example during recession.</p> <p>The primary purpose of this study was to search, whether the employees of the case company Kone are engaged to their jobs and what are the factors affecting work engagement and work stress of the employees of Kone Hyvinkää and Keilaniemi. The target group consisted of employees who are starting their career. This study concentrates particularly on the work-related factors affecting work engagement. The study was based on qualitative methods and it was conducted in February-March 2009. There were eight interviewees altogether, and four of them were working in Hyvinkää and four of them in Keilaniemi.</p> <p>The interviews showed that all of the interviewees in Hyvinkää were engaged to their jobs and two of the interviewees in Keilaniemi were engaged to their jobs. In addition to this, the interviews showed that the most important job resources for the interviewees were the job content, successes, relationships and leadership. The most important job demands for the interviewees were hurry, too big workload and lack of time. In contrast to job resources, job demands were very individual to the interviewees. The changes made to improve work engagement do not necessarily have to be big, but they can affect well-being at work, everyday working life and profitability outstandingly and make work communities flourish.</p>	
<p>Key words Work engagement, job resources, job demands, well-being at work, work stress</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealueen muotoutuminen.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	3
2	Työn imu.....	5
2.1	Työn imu osana työhyvinvointia.....	6
2.2	Työn imun määrittelyä.....	8
2.3	Työn imun syyt, seuraukset ja kokemukset	10
2.4	Työn imun tasot	13
2.5	Työstressi ja työuupumus.....	14
2.6	Esimiestyön ja työyhteisön vaikutus työn imun kokemiseen.....	18
2.7	Työmotivaatio ja sen teorioita	21
2.8	Persoonallisuustekijöiden vaikutus työn imun kokemiseen	24
3	Työn vaatimukset ja voimavarat	26
3.1	Työn vaatimukset	26
3.2	Työn voimavarat.....	27
3.3	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	29
3.4	Energia- ja motivaatiopolku.....	31
3.5	Työn vaatimusten ja voimavarojen moniulotteisuus.....	32
4	Tutkimuksen toteutus.....	34
4.1	Kohdeorganisaation esittely.....	34
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	35
4.3	Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus	36
4.4	Haastattelurungon esittely.....	37
4.5	Aineiston keruu.....	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
5	Tutkimustulosten raportointi	43
5.1	Työn vaatimukset ja voimavarat.....	44
5.1.1	Ajankäyttö.....	45
5.1.2	Työn kuormittavuus ja työstressi	45
5.1.3	Työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet.....	46
5.1.4	Ihmissuuntautuneisuus	47

5.1.5	Ilmapiiri ja esimiestyö	48
5.1.6	Koneen työkuulttuuri.....	52
5.1.7	Työn epävarmuus ja työnvaihtoajatukset.....	54
5.2	Työn imu	54
5.2.1	Tarmokkuuden kokemukset	55
5.2.2	Omistautumisen kokemukset	56
5.2.3	Uppoutumisen kokemukset.....	58
6	Johtopäätökset ja keskeiset tulokset.....	61
6.1	Työn imun tasot	61
6.1.1	Työn ydin -taso.....	62
6.1.2	Työn organisointitaso	62
6.1.3	Työyhteisön vuorovaikutus- ja esimiehen toimintataso.....	63
6.1.4	Organisatorinen taso	64
6.1.5	Yksilötaso	65
6.2	Työn imun ulottuvuudet	66
6.3	Keskeiset tulokset ja pohdinta.....	67
6.4	Kehitysehdotukset.....	70
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	72
6.6	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	73
	Lähteet	74
	Lähteet	
	Liite 1. Haastattelupyyntö.....	80
	Liite 2. Haastattelurunko	81

1 Johdanto

Työelämän vaatimukset ja uhat lisääntyvät jatkuvasti (Hakanen 2009a, 1). Suomen työmarkkinat ovat viime vuosikymmenien aikana kokeneet suuria muutoksia, joihin ovat vaikuttaneet muun muassa teknologinen kehitys, globaalistuminen ja kilpailun kiristyminen avoimilla markkinoilla (Immonen & Ahonen 2002, 58). Viimeaikaisten työhyvinvointitutkimusten tulokset ovat olleet negatiivisia ja niissä on korostunut erityisesti henkinen pahoinvointi. Samaan aikaan työpaikoilla on kuitenkin myös henkilöitä, jotka kokevat työntöön mielekkääksi ja työilmapiirin mukavaksi ja vapautuneeksi, mikä kertoo siitä, ettei henkinen pahoinvointi ole onneksi kaikkien ongelma. Ei ole helppoa antaa yhtenäistä vastausta siihen, mikä on pahoinvoinnin ja hyvinvoinnin suhde. Yksi syy tähän on se, että tutkijoilla ei ole ollut teoreettisia ajatusmalleja, joilla pystyisi samaan aikaan tarkastelemaan sekä työn myönteisiä seikkoja että pahoinvointitekijöitä. Työuupumusta ja työhyvinvointia voi olla samanaikaisesti jokaisella työpaikalla, ja jopa sama työntekijä voi kokea samanaikaisesti sekä myönteistä työhyvinvointia että kuormittuneisuutta. (Hakanen 2005a, 20–21, 27.)

Tähän mennessä työhyvinvointitutkimuksissa työuupumuksen, työstressin, psyykkisten ja somaattisten oireiden varjoon on jäänyt nimenomaan työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien mekanismien tarkastelu, minkä vuoksi ei ole pystytty luomaan kokonaisvaltaista kuvaa työhyvinvoinnista (Hakanen 2002a, 300). Tässä opinnäytetyössä käsitellään asioita, jotka eivät vain ehkäise työuupumusta, vaan nostavat voimavarat pinnalle. Näiden asioiden taustalla opinnäytetyöntekijöitä kiinnostaa ajatus siitä, että työyhteisössä on mahdollisuus puhtaasti edistää työhyvinvointia, eikä vain poistaa tai ehkäistä työuupumuksen ongelmia. Työhyvinvointi on muutakin kuin työhyvinvointiongelmiensa puuttumista, ja työn kuormitustekijöistä työuupumukseen vievä selitysmalli ei ole riittävä hyvinvoinnin kokonaisuutta kuvatessa (Hakanen 2002a, 291). Hyvinvoinnin tutkimus ei kuitenkaan vähennä ongelmien tutkimuksen tärkeyttä, minkä vuoksi tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan niin työelämän myönteisiä (työn imu) kuin kielteisiä (työstressi) ilmiöitä rinnakkain. Parhaimmillaan työ kehittää voimavaroja, mutta pahimmillaan se voi olla jopa terveysriski. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.)

Tästä positiivisesta työhyvinvoinnin voimasta käytetään tässä opinnäytetyössä käsitettä työn imu, joka on ollut kasvavan mielenkiinnon kohteena 2000-luvulla tehdyissä työhyvinvointitutkimuksissa (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Käsitteenä työn imu pohjautuu Hollannissa (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002) kehitettyyn ”work engagement” -käsitteeseen, jonka Jari Hakanen suomensi vuonna 2002 työn imuksi.

Työn imu on aitoa ja positiivista työssä koettua hyvinvointia kuvaava suhteellisen pysyväluonteinen tunne- ja motivaatiotila (Hakanen 2004a). Sitä kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli & Bakker 2004, 295). Työn imun kokemuksia tutkitaan työn vaatimusten ja voimavarojen avulla. Työn vaatimukset ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Työn voimavarat puolestaan ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, auttavat hallitsemaan työn kuormittavuutta ja vaatimuksia sekä edistävät henkilökohtaista kehitystä ja oppimista (Bakker, Demerouti, & Euwema 2005). Voimavaralähtöinen työn imun kehittäminen soveltuu yksittäisten työntekijöiden työtilanteen arvioimiseen ja vahvistamiseen sekä työyhteisöjen toiminnan, innostavuuden, tuloksellisuuden ja vuorovaikutuksen sujuvuuden parantamiseen. Voimavaralähtöinen, työn imua edistävä organisaatiokulttuuri voi olla organisaation strateginen valinta ja tavoite, jolloin sen toimintaperiaatteiden tulee ulottua kaikkeen toimintaan, johtamiseen ja vuorovaikutukseen organisaatiossa. (Hakanen 2009a, 58.) Business- ja HR-maailmassa on huomattu, että työpaikkojen aineettomat voimavarat ja henkilöstön kokemus työn imu voivat merkittävästi edistää työorganisaatioiden taloudellista menestystä ja työntekijöiden pysymistä saman organisaation palveluksessa (Hakanen 2009a, 1, 3).

Työoloilla on tutkitusti suurempi merkitys työhyvinvoinnille ja työn imulle kuin persoonallisuustekijöillä, vaikkakin persoonallisten tekijöiden vaikutus on tärkeä (Hakanen 2005a, 284). Työhön ja työympäristöön liittyviin asioihin on mahdollista vaikuttaa eri tavoin kuin yksilöllisiin tekijöihin, ja tässä työssä on tarkoituksella valittu työelämälähtöinen näkökulma. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työperäisiä seikkoja eli niitä, joihin työyhteisö on vaikuttanut ja voi vaikuttaa.

Kohdeyrityksenä tässä tutkimuksessa on Kone Oyj, joka on yksi maailman johtavista hissi- ja liukuporrasyhtiöistä (Kone Oyj 2009). Tutkimuksessa selvitetään Koneen Hyvinkään ja Keilaniemen yksiköiden uran alkupuolella olevien työntekijöiden työn imun kokemuksia. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu on toteutettu haastattelemalla. Tutkimus on toteutettu kevään 2009 aikana. Tutkimuksen ajankohta on siten sopiva, että taloudellinen taantuma ei ole toistaiseksi vaikuttanut Koneeseen kovin voimakkaasti. Toisin kuin monissa muissa suurissa koneyrityksissä, Koneella ei ole jouduttu vähentämään henkilökuntaa. Hissien huoltobisnes on hyvä suoja taantumassa, sillä useissa maissa viranomaiset määräävät hisseille säännöllisen huollon. Kone on ilmoittanut tilausten määrän merkittävästä hupenemisesta loka-joulukuussa, mutta se odottaa edelleen tänä vuonna

noin viiden prosentin vuosikasvua. Konepajat purkavat yhä tilauskirjojaan, joten taantuma ei välttämättä tunnu vielä tänä vuonna. Koneenkin on kuitenkin varauduttava tilausten vähenemiseen ja sitä kautta myös mahdollisiin henkilöstön vähentämiseen. (Koistinen 2009.) Tutkimusten mukaan voimavaroihin panostaminen on erittäin tärkeää muutostilanteissa ja silloin, kun työpaikan hyvät käytännöt ja vahvuudet ovat koetteilla esimerkiksi taantuman aikana (Hakanen 2009a, 4). Tämän vuoksi on hyvä selvittää, minkälaiset asiat Koneella vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemiseen, työstressiin ja työnvaihtoajatuksiin, jotta taantuman iskiessä osataan panostaa oikeiden voimavarojen vahvistamiseen ja vaatimusten vähentämiseen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealueen muotoutuminen

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Tässä opinnäytetyössä lopullinen tutkimusongelma muodostui viitekehyksen rakentamisen jälkeen.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat kirjassaan Tutki ja kirjoita (2007, 77–80) listanneet hyvän aiheen kriteereitä, joiden perusteella myös tämän tutkimuksen aihe on valittu. Tärkeimpänä edellytyksenä aiheen valinnassa pidetään sitä, että aihe todella kiinnostaa, sillä tutkimuksen parissa saa yleensä viettää melko pitkän aikaa. Aihetta mietittiin pitkään, kunnes ajankohtainen ja opinnäytetyöntekijöitä kiinnostava monipuolinen aihe hahmottui. Aiheena työn imu soveltuu henkilöstöjohtamisen aihepiiriin, mikä on yhtenä valintakriteerinä. Aiheen tutkimisesta on hyötyä myös kohdeyritykselle. Työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta on tutkimustietoa ja kirjallisuutta laajasti ja kattavasti, mutta positiivista työn psykologiaa ja sen teoriaa ja käsitteitä, esimerkiksi työn imua, tunnetaan ja hyödynnetään vielä varsin heikosti. Työn imun positiivinen näkökulma työhyvinvointiin kiinnostaa opinnäytetyöntekijöitä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kokevatko työntekijät kohdeorganisaatiossa työn imua ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imun kokemiseen kohdeorganisaatiossa eli Koneella. Samalla pyritään selvittämään, minkälaiset työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat työn imuun ja työstressiin kohdeorganisaatiossa. Tutkittava kohderyhmä koostuu työuransa alkupuolella olevista työntekijöistä. Koska opinnäytetyössä halutaan myös verrata yksiköiden välisten työkuultuurien erojen mahdollisia vaikutuksia työn imuun, haastateltaviksi valittiin työntekijöitä Koneen Keilaniemen ja Hyvinkään yksiköstä.

Aihetta tarkastellaan työyhteisön näkökulmasta ja opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan työperäisiin työn imua lisääviin asioihin. Vaikka työhyvinvointiin vaikuttaa paljon myös henkilökohtaiset asiat, niiden käsittely on tässä tutkimuksessa tarkoituksella jätetty vähemmälle.

2 Työn imu

Työterveyttä ja työhyvinvointia on aikaisemmin tutkittu pääasiassa negatiivisten asioiden, esimerkiksi sairastavuuden ja erilaisten työhyvinvoinnin ongelmien kautta. Sen sijaan myönteistä näkökulmaa työhyvinvointiin on tutkittu huomattavasti vähemmän, vaikka työhyvinvointi on paljon muutakin kuin työhyvinvointiongelmiin puuttumista. (Hakanen 2004a.) Todellisuudessa suurin osa ihmisistä viihtyy työssään ja voi hyvin, minkä vuoksi työhyvinvointia ei ole mielekästä kuvata yksipuolisesti ongelma- ja sairauskeskeisestä näkökulmasta (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56). Työntekijän työssä kokemaa iloa, nautintoa ja sitoutumista tulisi ymmärtää ja tutkia yhtäläillä kuin hyvinvointiin liittyviä ongelmia. Sen lisäksi, että voidaan ehkäistä sairauspoissaoloja ja työssä jaksamisen ongelmia, voidaan myös edistää työn positiivisia hyvinvointikokemuksia. (Hakanen 2005a, 20.)

Yksi vanhimmista ja eniten tutkituista hyvinvoinnin kuvaajista on työtyytyväisyys, jolla kuvataan sitä, missä määrin työntekijä pitää (työtyytyväisyys) tai ei pidä (työtyytymättömyys) työstään (Mäkikangas ym. 2005, 59). Positiivisten käsitteiden niukkuuden vuoksi työhyvinvointia on kuitenkin usein jäsennetty työuupumuksen kautta, jolloin positiivinen työhyvinvoinnin näkökulma on hämärtynyt (Hakanen 2002a, 300). Työn imu on 2000-luvulla esiin noussut käsite (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005, 16), jonka avulla on mahdollista tarkastella työhyvinvointia monipuolisemmin sekä aitona hyvinvointina että pahoinvoinnin puuttumisena (Hakanen 2005a, 28). Työn imua luonnehtii muun muassa työstä nauttiminen, työntunto, vireys ja omasta työstä koettu ylpeys (Mauno ym. 2005, 16). Työn imu -käsitteen avulla työhyvinvoinnin hahmottaminen syvenee ja monipuolistuu (Hakanen 2005a, 285).

Työntekijöiltä odotetaan tämän päivän työelämässä aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, yhteistyön sujuvuutta, vastuunottamista omasta korkeatasoisesta työsuorituksesta ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Samanaikaisesti työn määrälliset vaatimukset ovat korkeat. (Antila ym. 2009, 17.) Näiden vaatimusten keskellä tarvitaan työelämän innovaatioita, jotka auttavat lisäämään työn hallittavuutta, mielekkyyttä ja ymmärrettävyyttä ympäristön tapahtumista (Antila ym. 2009, 15). Tietotyö vaatii korkeatasoista ja luovaa työtä, jossa henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaatio ovat merkityksellisiä aivan eri tavalla kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten (Hakanen 2009a, 4). Myös taantumasta nouseminen edellyttää panostamista työelämän laatuun, jotta ollaan valmiita nousukauteen (Antila ym. 2009, 5). Hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksen, talouskasvun ja työllisyyden turvaamiseksi on välttämätöntä, että seuraavien vuosikymmenten aikana työelämän laatu ja tuottavuus paranevat merkittävästi työpaikoilla (Antila ym. 2009, 21). Tämän vuoksi työn imu on tällä hetkellä ajankohtainen käsite, ja sen

edistäminen ja ylläpitäminen ovat nousseet erittäin tärkeäksi aiheeksi (Hakanen 2009a, 4). Suomalaisilla työpaikoilla tarvitaan nykyistä enemmän työn imua. Työn imulle luovat edellytyksiä hyvä työn organisointi ja johtaminen, ja se on kaikkien organisaatioon kuuluvien yhteinen asia. Työn imua on pidetty useissa yhteyksissä inhimillisen pääoman ja organisaation arvokkaimpana ominaisuutena, joka on johtanut tuottavuuteen ja hyviin taloudellisiin tuloksiin. (Antila ym. 2009, 16–17.)

2.1 Työn imu osana työhyvinvointia

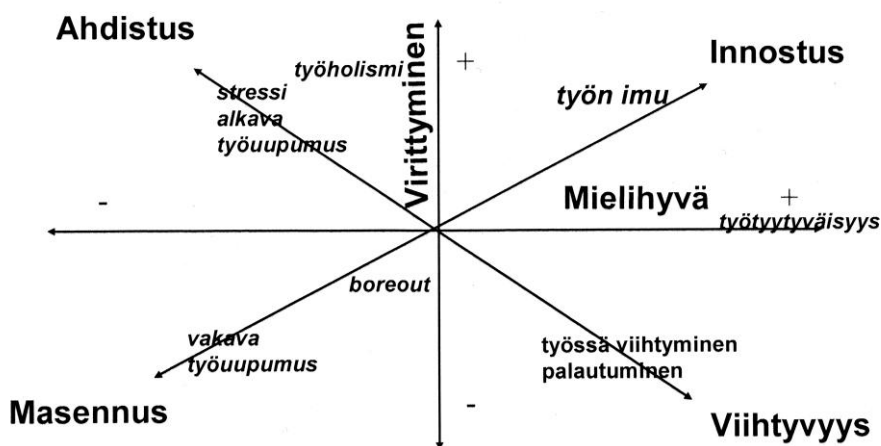
Työhyvinvointi on energisyyttä, sitoutumista, ammatillista itsetuntoa ja pysyvyyden tunnetta. Jaksamisen lisäksi työhyvinvointi on myös innostusta ja työn mielekkääksi kokemista. (Hakanen 2005a, 228.)

Ihmisen hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Parhaimmillaan työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne ja oppimiskokemuksia, edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää niin fyysinen kuin henkinenkin terveys. Terveelliset elämäntavat, mielekkäät harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn kuormitusta. Itsearvostus auttaa hoitamaan itseään hyvin, ja omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin suhteutetut tavoitteet on tärkeä määritellä. (Työterveyslaitos 2007; Työturvallisuuskeskus 2008.)

Työhyvinvoinnin ajankohtaisuutta korostavat myös viimeaikaiset muutokset Suomen lainsäädännössä. Nykyinen työturvallisuuslaki vuodelta 2002 ja työterveyshuoltolaki vuodelta 2001 kiinnittävät merkittävästi huomiota myös työn henkisiin kuormitustekijöihin. (Kinnunen ym. 2005, 9.) Euroopan tasolla tehty selvitys osoittaa, että työolojen ja työelämän myönteiset piirteet keskittyvät suuriin yrityksiin ja pysyvien työsuhteiden haltijoihin, kun taas epäedulliset piirteet liittyvät pienyrityksiin ja epätyypillisiin työsuhteisiin, ja tällainen kahtiajakautuminen on nähtävissä myös Suomessa (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9).

Työhyvinvointia voi karkeasti lähestyä kahdesta eri suunnasta. Useimmiten työhyvinvointia on totuttu tarkastelemaan työuupumuksen näkökulmasta, jolloin pääpaino on siinä, miten ehkäistä työssä jaksamisen ongelmia, sairauspoissaoloja tai muita pahoinvoinnin tai terveyspuutteiden ilmenemismuotoja (Hakanen 2004a). Työhyvinvointi on kuitenkin muutakin kuin työhyvinvointiongelmien puuttumista, ja työn kuormitustekijöistä työuupumukseen vievä selitysmalli ei ole riittävä hyvinvoinnin kokonaisuutta kuvatessa (Hakanen 2002a, 291). Raikkaampi ja positiivisempi lähestymistapa on työn imu (Schaufeli & Bakker 2001), jonka

avulla pyritään ymmärtämään ja selvittämään, mitkä tekijät saavat työntekijät nauttimaan työstään ja sitoutumaan siihen (Hakanen 2004).



Kuvio 1. Hyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2005a, 28)

Peter Warr (1999, teoksessa Hakanen 2005a, 27–28) on jaotellut hyvinvoinnin siihen liittyvän virittyneisyyden ja sitä koskevan mielihyvän mukaan (kuvio 1). Hakanen on täydentänyt Warrin mallia omien tutkimustulosten perusteella, ja Hakasen lisäyksiä kuvioon ovat kursivoidut kohdat. Työhyvinvoinnin vähäisen virittyneisyyden ja vähäisen mielihyvän ulottuvuutta kuvaa työuupumus. Korkea virittyneisyys mutta vähäinen mielihvyä kuvaavat stressiä, kehittyvää työuupumusta ja esimerkiksi työholismia. (Hakanen 2005a, 27–28.) Työholismilla tarkoitetaan sitä, kun työntekijä tekee ja ajattelee töitä lähes lakkaamatta muun elämän kustannuksella. Työholisti ei yleensä nauti työstään, mutta työ on hänelle tärkeää ja hän panostaa siihen enemmän kuin työn vaatimukset edellyttävät. (Hakanen 2009a, 34; Kapiainen-Heiskanen 2005.) Työssä viihtyminen, rentoutuneisuus ja työn ilo kuvaavat työtyytyväisyyttä, ja tämä ulottuvuus sisältää mielihyvää ja hieman aktiivisuutta. Kun työtyytyväisyysulottuvuuden piirteisiin lisätään innostusta, virittyneisyyttä ja runsasta aktiivisuutta, päästään työn imuun. (Hakanen 2005a, 28.)

Hyvinvointia voidaan tarkastella myös hedonisesta ja eudaimonisesta näkökulmasta. Käsitteet ovat peräisin antiikin filosofeilta ja ne ovat yhä käyttökelpoisia, kun tarkastellaan hyvinvointia. Hedonisen hyvinvoinnin periaatteen (muun muassa Aristippos) mukaan korkeinta hyvää ja tavoiteltavinta elämässä edustaa mielihyvän saavuttaminen ja mielihyvän välttäminen. Eudaimonisen käsityksen (muun muassa Aristoteles) mukaan hyvä elämä on inhimillisten mahdollisuuksien ja oman tosinän ja tarkoituksen toteutumista elämässä. Hedonisen

hyvinvoinnin käsite kuvaa hyvin perinteistä työhyvinvoinnin ja -terveyden ajattelutapaa, jossa pyritään tunnistamaan riskitekijöitä, epäkohtia ja oireita tekemään niille jotakin. Työn imu on eudaimonista hyvinvointia kuvaava käsite, jossa hedoniselle käsitteelle ominaisten mielipahan välttämisen ja mielihyvän maksimoinnin sijasta pyritään lisäämään henkilöstön läsnäoloa ja viihtymistä työpaikalla. Eudaimoninen työhyvinvointi ja työn imu mahdollistavat ikään kuin win-win -asetelman, jossa niin työntekijä kuin työnantaja hyötyvät. (Hakanen 2009a, 14–16.)

2.2 Työn imun määrittelyä

Työhyvinvointia on lähestytty ja tutkittu aiempaa myönteisemmästä näkökulmasta ”work engagement” -käsitteen kautta, jonka Jari Hakanen vuonna 2002 suomensi työn imuksi (Hakanen 2005a, 28; Mäkikangas ym. 2005, 68). Työn imu on aitoa ja positiivista työssä koettua hyvinvointia kuvaava suhteellisen pysyväluonteinen tunne- ja motivaatio-tila (Hakanen 2004a). Sille on ominaista runsas aktivaatio, aito työstä nauttiminen ja mielihyvä (Schaufeli & Bakker 2004).

Työn imua kokeva työntekijä ottaa vastuun hyvin tehtävästä työstä, kokee tyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista ja toimii organisaation tavoitteiden hyväksi (Antila ym. 2009, 16).

Työn imu on yksilöllinen ja myönteinen voimavara, jolla on myönteisiä vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työsuorituksiin. Työn imu myös edesauttaa koko organisaation toimintaa ja hyvinvointia. (Mauno ym. 2005, 16.) Työn imun avulla pystytään edistämään työntekijöiden ja työorganisaatioiden positiivisia voimavaroja ja potentiaaleja (Hakanen 2009a, 3). HR-alan ammattilaiset ja konsultit ovat 2000-luvulla markkinoineet työn imua jopa yrityksen henkilöstön tärkeimpänä ominaisuutena, jonka avulla päästään hyviin taloudellisiin tuloksiin (Hakanen 2009a, 31).

Alkuperäinen englanninkielinen käsite ”work engagement” liittyy työn ja työntekijän yhteen (kihlautuminen/sitoumus) suomenkielistä käännöstä työn imu selkeämmin. Työn imu -käsite tavoittaa kuitenkin osuvasti alkuperäisen käsitteen emotionaalisia ja kognitiivisia asioita sisältävät ulottuvuudet. (Hakanen 2002a, 292.)

Tutkijat ovat lähestyneet työn imun käsitettä kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin Maslach ja Leiter (1997) ovat tarkastelleet työn imua työuupumusoireiden eli kyynistymisen, väsymyksen ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon puuttumisena ja nähneet työn imun näiden oireiden puuttumisena tai näiden vastakohtien eli sitoutumisen, energisyyden sekä ammatillisen tehokkuuden ja pystyvyyden kautta. (Mauno ym. 2005, 17.) Toinen näkökulma

on hollantilaisten hyvinvointitutkijoiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin, jotka päätyivät tutkimuksissaan siihen, että kuten Maslachin ja Leiterin kirjoittavat, työn imu on käsitteellisesti myönteinen vastakohta työuupumukselle, mutta niiden sisällöllinen rakenne eroavat toisistaan. Schaufeli ja Bakker huomioivat, että käsitteiden sisällöllisten erojen takia työn imua ja työuupumusta tulee tutkia toisistaan erillisinä ja riippumattomina käsitteinä. Työn imua ei siis tule arvioida työuupumuksen vastakohtilla. Myönteisen ja kielteisen hyvinvoinnin suhdetta on mahdotonta tutkia silloin, kun ne molemmat määritellään samalla asteikolla. (Hakanen 2002a, 292; Mauno ym. 2005, 17.) Myös Kahn (1990) luonnehti aikoinaan työn imua aitouden tilana, jossa työntekijän työrooli ja minuus kytkeytyvät positiivisesti toisiinsa, jolloin työntekijä voi työssään hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti, kognitiivisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti (Hakanen 2009a, 32–33).

Työn imun käsitteellä on yhtäläisyyksiä myös ruotsalaisen Bertil Gardellin käyttämään työn ilon käsitteeseen, johon sisältyy muun muassa viihtymisen, merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemukset työssä (Mäkikangas ym. 2005, 69). Suhteellisen lähellä työn imun käsitettä ovat myös esimerkiksi työelämän laadun käsite, hyvän työn käsite sekä terve organisaatio ja terve työntekijä -käsitteet (Hakanen 2009a, 17, 21, 25). Muista hieman poikkeavan selitysmallin työhyvinvoinnille tarjoaa Warrin vitamiinimalli (1990), jonka mukaan työn keskeiset voimavarat toimivat kuten vitamiinit, eli tietyn rajan ylittyessä osalla vaikutukset pysyvät vakioina, ja liiallisina osasta muodostuu jopa haitallisia. (Hakanen 2009a, 26).

Schaufelin ja Bakkerin näkökulma on osoittautunut viime vuosien tutkimusten valossa lupaavimmaksi ja levinneimmäksi työn imua kuvaavaksi ja arvioivaksi näkökulmaksi (Hakanen 2009a, 33). Tämän vuoksi tässäkin tutkimuksessa lähestytään työn imua Schaufelin ja Bakkerin näkökulmasta.

Schaufeli ja Bakker (2004, 295) ovat kuvanneet työn imua tarmokkuutena (vigor), omistautumisena (dedication) ja uppoutumisena (absorption) työhön. Tarmokkuutta luonnehtii energisyys, vireys, joustavuus, sinnikkyys ja sitkeys taistella myös vastoinkäymisissä sekä halu panostaa työhön. Tarmokkuus tulee osittain lähelle työmotivaation käsitettä, sillä ulottuvuus arvioi työmotivaatiossakin vaikuttavia tekijöitä: ponnistelun halua työssä ja työvireyttä (Mauno ym. 2005, 27). Tarmokkuuden käsitteellisenä vastakohtana voidaan pitää uupumisasteista väsymystä. Omistautumista luonnehtivat työn kokeminen merkitykselliseksi ja työssä koettu inspiraatio, innostus, sitoutuneisuus, haasteellisuus ja ylpeys. Se eroaa tavanomaisemmin käytetystä mukana olon käsitteestä sekä määrällisesti että laadullisesti, sillä omistautuminen merkitsee syvempää samaistumista työhön kuin mukana olo. Omistautumisen

vastakohtana voidaan pitää kyynistyneisyyttä. Uppoutuminen puolestaan kuvaa sellaista työhön syventymistä ja keskittymistä, jossa voi kadottaa ajantajun, ja tässä tilassa koettua nautintoa. Uppoutuminen kuvaa kokonaisvaltaista työhön heittäytymistä, jolloin työ vie tekijänsä mukanaan (Mauno ym. 2005, 27). Uppoutuminen on lähellä Csikszentmihalyin kuvaamaa flow- eli virtauskokemusta, mutta Schaufelin mukaan uppoutuminen on pysyvämpi kuin flow'n luoma tila, ja flow kuvaa ennemminkin lyhytaikaisia kokemushuippuja. Toisin kuin kahdella muulla työn imun ulottuvuudella, uppoutuneisuudella ei ole käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen ulottuvuuksissa. (Schaufeli & Bakker 2004, 295; Hakanen 2005a, 229.)

Työn imu liittyy käsitteellisesti työhön sitoutumiseen, ja erityisesti sitoutumisen affektiivisiin eli tunneperäisiin tekijöihin. Työn imun ulottuvuuksista omistautuminen tulee kaikkein lähimmäksi sitoutuneisuuden käsitettä. Sekä työn imun käsitteessä että sitoutumisen käsitteessä korostetaan työn tärkeää merkitystä työntekijän elämässä, työntekijän työhön samastumista sekä työhön syventymistä. Erona työhön sitoutumiseen on se, että työn imu kuvaa lisäksi energisyyttä, tehokkuutta ja pystyvyyttä. Työn imussa sitoutuminen nähdään juuri tunneperäisenä ilmiönä, kun sitoutumisen käsite painottaa myös sitoutumisen kognitiivista tilaa tunneperäisen sitoutumisen lisäksi. Työn imusta on myös pääsääntöisesti oletettu seuraavan myönteisiä yksilö- ja organisaatiotason seurauksia, kun taas sitoutumisen seurauksista tutkijat eivät ole yksimielisiä. Työn imun kokemusten on todettu myös ennustavan työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Mauno ym. 2005, 17.)

Mauno, Pyykkö ja Hakanen (2005) tutkivat työn imua kolmessa eri alan organisaatiossa ja heidän tutkimuksiensa mukaan työn imun ulottuvuuksista työlle omistautuminen ja tarmokkuus työssä ovat yleisempiä kuin työhön uppoutuminen. Enemmistö heidän tutkimukseen vastanneista koki omistautumista ja tarmokkuutta vähintään kerran viikossa, ja uppoutumista tätä harvemmin. Tutkijat olettavat, että uppoutuminen liittyy erityisesti tietyn tyyppisiin töihin ja ammatteihin. (Mauno ym. 2005, 26–27.)

2.3 Työn imun syyt, seuraukset ja kokemukset

Työn imussa ihminen kokee paljon myönteisiä tunteita ja työskentelee korkealla aktiviteettitasolla (Ojala & Ahonen 2003, 91–92). Työn imua kokeva työntekijä ottaa vastuun hyvästä työstä, toimii vapaaehtoisesti organisaation tavoitteiden hyväksi, on sitoutunut organisaatioon ja kokee työtyytyväisyyttä (Hakanen 2009a, 31). Työn imu on kokonaisvaltainen työn tekemisen mielekkyyteen liittyvä kokemus, jota pystyy kehittämään ja vahvistamaan kaiken tyyppisissä ammattiryhmissä ja organisaatioissa (Mauno ym. 2005, 27).

Työn imu pysyy yllä toiminnan itsensä vuoksi ilman ulkoisia palkkioita tai kannusteita. Työn imussa ihmisen tunteet ovat täynnä myönteistä energiaa, ihmisen osaaminen ja haasteet ovat sopuoinnussa ja jatkuvassa kasvussa, ja tällöin ihminen ylittää parempiin suorituksiin, kasvattaa osaamistaan ja on valmis kohtaamaan vaativampia haasteita. Työn imu tukee innovatiivisuutta ja oppimista. (Ojala & Ahonen 2003, 91–92.) Työn imua kokevat ihmiset ovat myös oma-aloitteisia ja innokkaita kehittämään työtään (Kapiainen-Heiskanen 2005). Työn imua kokevaa työntekijää on luonnehdittu myös sellaiseksi, joka tuntee kykenevänsä selviytymään työnsä asettamista haasteista ja jolla on tehokas ja energinen yhteys omaan työhönsä. Työn imun on todettu kuvaavan työn ja yksilön yhteensopivuutta. (Mauno ym. 2005, 18.)

Erään selvityksen mukaan työn imua kokevan henkilöstön luomiseksi voidaan edetä kehittämällä työn energisoivia ja motivoivia piirteitä eli voimavaroja ja toisaalta hyödyntämällä työntekijän vahvuuksia eli varmistamalla työn ja työntekijän yhteensopivuus (Hakanen 2009a, 11). Työn imu ei rajoitu tiettyyn tilanteeseen, käyttäytymiseen, ihmiseen tai tapahtumaan, vaan se on laaja-alaista ja suhteellisen tavallista. Useimmat työntekijät kokevat ainakin ajoittain työn imua, vaikka eri ammateissa työn imun kokemukset vaihtelevat. (Hakanen 2004a.)

Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat työn imua jopa puolet työajastaan (Ojala & Ahonen 2003, 95), ja työn imu on yleisempää kuin esimerkiksi stressioireet (Hakanen 2005b). Työn imun kokemukset voivat kuitenkin vaihdella, mikäli työolot ja tilanteet muuttuvat merkittävästi (Hakanen 2004a). Työn imuun liittyvän poikkileikkausaineiston mukaan työn imua vahvistavat tekijät voidaan jakaa työhön ja ei-työhön liittyviin tekijöihin. Näitä tekijöitä ovat työn voimavarat, ”tarttuminen” ihmisten välillä, yksilölliset voimavarat, palautuminen työpäivän rasituksista sekä kodin voimavarat. (Hakanen 2009a, 35–36.) Tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan työperäisiin työn imua vahvistaviin tekijöihin.

Työn imu on työn aikaansaamaa ja sillä on myönteinen vaikutus yksilön ja organisaation toimintaan ja hyvinvointiin (Schaufeli & Bakker 2004). Tutkimusten mukaan työn imua kokevat ovat halukkaampia jatkamaan työelämässä pidempään, ja työn imun on todettu olevan myönteisessä yhteydessä terveyteen. Työn imua kokevat myös nauttivat keskimääräistä enemmän sekä työstään että muusta elämästään. (Hakanen 2004a.) Kun suomalaisissa tutkimuksissa on tutkittu työn imun demografisia selittäjiä, on selvinnyt, että määräaikaisten työntekijät kokivat vakinaisia työntekijöitä ja naiset kokivat miehiä enemmän työn imua. Alle viisi vuotta tai yli 30 vuotta samassa ammatissa työskennelleet sekä pidempää työviikkoa tehneet työntekijät kokivat enemmän työn imua kuin muut. Myös iällä näyttäisi olevan merkitystä, sillä alle 36-vuotiaat ja yli 65-vuotiaat kokivat eniten työn imua. (Mauno ym. 2005,

18.) Mielenkiintoista on, että perinteisesti on ajateltu, että näillä ryhmillä on myös vastaparejaan enemmän työssä jaksamisen ongelmia (Hakanen 2009a, 34). Lisäksi työ ja terveys Suomessa 2006 -tutkimuksen mukaan eniten työn imua kokevat sosiaali- ja terveysalan ihmiset, ja työn imun kokemus on tyypillistä myös palvelutyössä. Työn imua koetaan useammin pienillä työpaikoilla kuin suurilla. (Kauppinen ym. 2007, 94.)

Bakker, Van Emmerik ja Euwema (2006) havaitsivat tutkimuksissaan, että tiimissä esiintyvä työn imu oli positiivisessa yhteydessä työntekijöiden työn imuun myös sen jälkeen kun työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutus oli otettu huomioon. Työn imu ei ole vain yksilöllinen, vaan myös kollektiivinen ilmiö. Työn imua kokeva työn tekijä voi levittää positiivista asennettaan, energisyyttään ja innostustaan, mikä vaikuttaa myönteisesti koko tiimin ilmaperiin. Työn imu voi siis vahvistaa yhteisöllisyyttä, ja puolestaan yhteisöllisyys voi lisätä työn imua. (Hakanen 2009a, 37–38.) Työntekijöiden, työn ja työyhteisöjen vahvuuksilla ja työn imulla on tutkimusten mukaan toisiaan vastavuoroisesti kasvattavia positiivisia vaikutuksia. Ne, joilla on saatavilla voimavaroja, kykenevät hankkimaan lisää voimavaroja. Tutkimusten mukaan työn imu voi vastavuoroisesti myös vaikuttaa positiivisesti työn voimavaroihin. Työn imua kokeva voi arvioida itsensä aiempaa pystyvämmäksi suoriutumaan töistään ja arvioida työolonsa enemmän uusiksi mahdollisuuksia sisältäviksi. (Hakanen 2009a, 49–51.)

Työn imu käsite on Suomessa ja myös muualla suhteellisen uusi, ja sitä on toistaiseksi tutkittu suhteellisen vähän (Mauno ym. 2005, 16). Kun tutkimus on suhteellinen nuorta, siinä on vielä monia avoimia kysymyksiä ja useat alustavat näytöt kaipaavat vahvistusta (Hakanen 2009a, 57). Työn imuun yhteydessä olevia tekijöitä ja työn imu kokemusten yleisyyttä on tutkittu lähinnä yksilötasolla, mutta ilmiö kaipaisi lisää moniulotteista tutkimusta. Työn imuun yhteydessä olevia ulottuvuuksia (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) tulisi tutkia myös omina käsitteinään, sillä vaikka ilmiön eri ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa, ilmiön yleisyys ja selittävät tekijät voivat vaihdella. (Mauno ym. 2005, 16.) Vähäisen tutkimuksen vuoksi työn imua edistävästä tekijöistä ja sen seurauksista ei voida tehdä pitkälle meneviä päätelmiä (Mäkikangas ym. 2005, 72). Pääasiassa poikkileikkausasetelmiin perustuvan tutkimusnäytön perusteella työn imun seuraukset voidaan kuitenkin jaotella seuraavasti:

- työtä ja työpaikkaa koskevat asenteet ja aikomukset
- aloitteellisuus ja muu vapaaehtoinen suoriutuminen työssä
- työssä suoriutuminen ja työn tuloksellisuus
- oppimismotivaatio ja jatkokouluttautuminen

- tyytyväisyys elämään ja muun elämän hyvinvointi
- terveys. (Hakanen 2009a, 39–40.)

Tutkimuksissa (Harter ym. 2002) on osoitettu, että työn imulla on merkittävä myönteinen yhteys yritysten tulostuloksiin tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, voittoon, työtapa-urmiin ja työntekijöiden vähäiseen vaihtuvuuteen (Hakanen 2009a, 31–32).

Työn imun pysyvyyttä ei ole voitu todentaa, ja mitä tulee työn imun käsitteeseen ja sen arvioimiseen, myös pitkittäistutkimuksia tarvitaan. Olisi erityisen tärkeää laajentaa työn imun tutkimusta muihinkin kuin tietotyöntekijöihin, jotta voitaisiin varmistaa, voidaanko työn imua kokea ja tutkia kaikissa ammattiryhmissä ja töissä. (Mäkikangas ym. 2005, 72.) Työn imu onkin kaiken kaikkiaan sen verran uusi käsite, ettei vielä voida sanoa, lunastaako se kaikki siihen kohdistuneet odotukset (Mäkikangas ym. 2005, 73).

2.4 Työn imun tasot

Työn voimavaroja on työn ja organisaation kaikilla eri tasoilla, joten niihin vaikuttamisen tasot ovat moninaiset. Jari Hakanen on jaotellut työn imuun vaikuttavat voimavarat viidelle tasolle (taulukko 1) (Hakanen 2009a, 60).

Taulukko 1. Työn imun tasot (Hakanen 2009a, 60)

I Työn ydin- eli tehtävätaso
II Työn organisointitaso
III Vuorovaikutus- ja johtamistaso
IV Organisatorinen taso
V Yksilötaso

Ensimmäiseen tasoon sisältyvät työn ydin eli tehtävätason voimavarat, joita ovat esimerkiksi työn palkitsevuus ja välitön palaute työstä, työn kehittävyys ja kasvumahdollisuudet työssä sekä asiakastyön palkitsevuus. Toinen taso pitää sisällään työn organisointia koskevat voimavarat, joita ovat esimerkiksi työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa sekä työroolien ja -tavoitteiden selkeys. Kolmas taso koostuu vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvistä voimavaroista. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi riittävä esimiehen ja työyhteisön tuki ja ohjaus, henkilöstöä paleleva johtavuus, palaute ja arvostus, koko tiimin

kokema työn imu, oikeudenmukaisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja muu sosiaalinen pääoma sekä toimiva yhteistyö ryhmässä. Neljäs taso pitää sisällään organisatoriset voimavarat, joita ovat esimerkiksi hyvä ja kannustava ilmapiiri, uudistushakuinen ilmapiiri ja työkuulttuuri, ihmissuuntautunut organisaatiokulttuuri, työn varmuus, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt sekä kannustavat palkitsemiskäytännöt. Viimeinen eli viides taso sisältää yksilölliset voimavarat, joita ovat muun muassa ammatillinen identiteetti, pystyvyys, osaaminen, sinnikkyys ja optimismi. (Hakanen 2009a, 60.)

Hakasen (2004b) hammaslääkäreille suunnatussa tutkimuksessa selvisi, että itse työn ytimeen liittyvät voimavaratekijät olivat kaikkein vahvimmin yhteydessä työn imuun. Kuitenkaan organisaatiotason tekijöiden yhteyttä työn imuun ei ole tutkittu samassa mittakaavassa kuin työn ydin -tason yhteyksiä, joten sen ymmärtäminen on vielä vähäisempää. (Mauno ym. 2005, 18.)

2.5 Työstressi ja työuupumus

Stressi on hyvin laaja käsite, jota voidaan yleisellä tasolla tarkastella kolmen eri stressikäsitteen kautta. Stressi voi liittyä 1) stressitekijöihin, 2) stressireaktioihin tai 3) yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen ja siinä ilmenevään epätasapainoon. Stressitekijöitä voivat olla esimerkiksi fyysiset työolot, työtehtävien vaatimukset, rooliepäsely ja -ristiriita, työtoveri-, asiakas- ja esimiesuhteet, työaika, työuralla eteneminen, traumaattiset tapahtumat ja organisaatiomuutokset. (Kinnunen & Feldt 2005, 14.) Stressireaktioista voidaan erottaa lyhytaikaiset ja pitkäkestoiset reaktiot ja niitä voidaan tarkastella kolmella tasolla eli yksilön, työyhteisön ja organisaation sekä yksityiselämän tasolla. Yksilötasolla stressireaktiot voivat olla fysiologisia, tunneperäisiä eli affekttiivisia tai käyttäytymisessä ilmeneviä. Fysiologiset reaktiot sisältävät muun muassa stressihormonien eritykseen, sydämen sykevaihteluun ja verenpaineeseen liittyvät muutokset. Tunneperäiset reaktiot puolestaan ilmenevät lähinnä lyhytaikaisina mielialavaihteluina ja käyttäytymisen tasolla voi ilmetä kognitiivisen eli tiedollisen toiminnan häiriöitä tai työsuorituksen heikkenemistä. Toisaalta usein stressitilanteessa ihminen työskentelee tehokkaammin, jotta hän yltäisi samaan suoritukseen kuin aiemmin. (Kinnunen & Feldt 2005, 15.)

Näkemyks stressistä yksilön ja ympäristön välisenä vuorovaikutuksena mahdollistaa ympäristön stressitekijän ja yksilön stressireaktion yhdistämisen samaan tarkasteluun. Stressi ilmenee silloin, kun vuorovaikutustilanne ylittää yksilön voimavarat ja vaarantaa hänen hyvinvointinsa. (Kinnunen & Feldt 2005, 17.) Työstressi voi ilmetä myös työorganisaatiossa ja -yhteisössä. Se

voi lisätä työpaikan ihmissuhdeongelmia, vähentää sitoutumista ja lisätä työnvaihtoaikomuksia sekä näkyä lisääntyneinä sairauspoissaoloina. (Kinnunen & Feldt 2005, 16.)

Työstressi on usein seurausta ratkaisemattomasta ristiriidasta työntekijän ja työn välillä jossakin työntekijälle tärkeässä asiassa. Ristiriita saattaa olla esimerkiksi työn vaatimusten ja voimavarojen välillä tai työntekijän työhön kohdistuvien odotusten ja työn tekijälleen avaamien mahdollisuuksien välillä. Stressin kokemus syntyy epävarmuudesta ristiriidan korjautumisesta. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen, & Sallinen 1999, 11.) Usein stressin ajatellaan olevan negatiivinen asia, mutta sillä on myös positiivinen tehtävä. Stressin ansiosta aikomukset muuttuvat teoiksi ja aistitoiminnot pysyvät tarkkoina. (Aalto 2006, 27.) Stressi voi lyhyellä aikavälillä olla myönteinen asia, mutta pitkäkestoisena stressihormonieritys voi edistää esimerkiksi sydänsairauksien syntyä. Lisäksi stressi voi pitkällä aikavälillä johtaa masennukseen ja erilaiseen psykosomaattiseen oireiluun, esimerkiksi päänsärkyyn ja vatsavaivoihin. (Kinnunen & Feldt 2005, 15.)

Pitkään jatkunut työstressi kertoo yleensä vakavista ongelmista työjärjestelyissä, joihin ei ole onnistuttu löytämään sopivia ratkaisuja työyhteisössä. Pitkään jatkunut työstressi johtaa usein vastustuskyvyn huononemiseen ja sairauksiin, ja pahimmillaan se voi johtaa työuupumukseen. (Hakanen ym.1999, 15.) Huolimatta stressitutkimuksen viimeaikaisesta edistymisestä sen kehittämisessä on vielä paljon tehtävää (Kinnunen & Feldt 2005, 33). Kaiken kaikkiaan on pystytty osoittamaan, että työstressi altistaa työhyvinvoinnin ongelmille, jotka saattavat pitkällä tähtäimellä johtaa etenkin sydän- ja verisuonisairauksiin (Kinnunen & Feldt 2005, 35). Kaksi tunnettua työstressimallia ovat Karasekin työn vaatimus-hallinta -malli (1979) sekä Siegristin ponnistus-palkkiomalli (1996). Näissä tasapainomalleissa oletetaan, että työkuormittuneisuus on seurausta epätasapainosta työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. (Hakanen 2009a, 26.)

Työn imua kokeva työntekijä voi olla myös stressaantunut, mutta tällöin hän tuskin on kyllästynyt työhönsä (Kauppinen ym. 2007, 94). Kyllästyminen voidaan ilmiötasolla nähdä vastakohtana työn imulle (Mauno, Pyykkö & Hakanen 2005, 16). Työhönsä kyllästynyt ihminen eli ”boreout” ei tunne tarmoa, ei koe työtään tai työpanostaan merkitykselliseksi eikä myöskään omistaudu työlleen (Hakanen 2009a, 34).

Työstressi eroaa työuupumuksesta, joka on työstä aiheutuva stressioireyhtymä, joka voi kehittyä kauan jatkuneen työpaineen ja kuormittavien työolojen seurauksena (Hakanen 2005a, 42). Tutkimuksissa on havaittu, että työuupumus on erityisesti yhteydessä työn rasiustekijöihin, ja sen lisäksi työn voimavaratekijöiden vähäisyys edesauttaa työuupumuksen

kehittymistä (Hakanen 2002a, 298). Työuupumusta pidettiin 1900-luvun puoliväliin asti vain keskittyntä ihmistöä tekevien ja ylempien toimihenkilöiden hyvinvointiongelmana. Nyt työuupumus on tunnistettavissa lähes kaikilla toimialoilla. (Hakanen 2005a, 43.)

Työuupumus on pääasiassa kohdistettu työpaikan työtehtäviin, yritykseen ja työpaikan vuorovaikutussuhteisiin liittyviin asioihin. Työn ja työolojen yhteys työuupumukseen on merkittävä, mutta lisäksi yksilölliset tekijät henkilön elämänkulussa vaikuttavat työuupumuksen syntymiseen. (Hakanen 2005a, 26.) Työuupumuksen käsitteeseen liittyy myös useita ristiriitoja. Työuupumuksesta on muodostunut yleisnimike kaikenlaiselle oirehtimiselle, ja toisaalta sanotaan, että työperäistä uupumusta ei ole olemassakaan. (Kinnunen & Hätinä 2005, 38.) Nykyään puheessa ja lehtikirjoittelussa keskustellaan monesta asiasta työuupumus-nimellä, mutta tässä kohtaa tulisi huomioida, että kaikki uupumus ei ole työuupumusta. Kuitenkin tutkimuksen puutteen vuoksi on vaikea määritellä muun elämän kuormitusten vaikutus ja osuus työuupumuksen syntyyn. (Hakanen 2005a, 26.)

Työuupumusta voidaan kokea seurauksena siitä, että työntekijä on liian kauan antanut itsestään liian paljon saamatta siitä tarpeeksi vastinetta. Työuupumukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Työuupuneen väsymys on kokonaisvaltaista psyykkistä ja fyysistä väsymystä, ja se vaikuttaa kaikkiin tilanteisiin pitkällä aikajänteellä. Kyynisyys työssä uupuneella näkyy työn merkityksen ja ilon katoamisena. Useasti työuupumus on painottunut tunnetilaltaan erilailla eri ammattiryhmissä; toiset kokevat eniten kokonaisvaltaista väsymystä, toiset kyynisyyttä ja toiset ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. (Hakanen 2005a, 22–23, 43.)

Työuupumuksen syntyperästä ja siitä, kuinka kauan työuupumuksen eteneminen vaikeaksi ja haitalliseksi kestää, tiedetään vielä melko vähän. Työuupumuksen kehittymisen kesto vaihtelee hyvinkin paljon yksilöittäin, mutta useimmiten se kehittyy vähitellen. Työuupumuksen tärkeänä aiheuttajana pidetään työn korkeita vaatimuksia ja samanaikaisesti työn vaatimien resurssien puuttumista. Sen työperäiseen syntyyn vaikuttavat myös muun muassa työroolien epäselvyydet, työn määrällinen kuormittavuus, sosiaalisen tuen puute, palautteen niukkuus, ilmapiihiongelmat, organisaation henkilöstömuutokset, päätöksentekoon vaikuttamisen mahdollisuuksien puute, organisaation byrokraattisuus ja asiakastyössä tunnekuormitus. Lisäksi lyhyen aikavälin tutkimuksilla on osoitettu, että työn epävarmuuskokemusten ja työuupumuksen välillä on vahva yhteys, mutta tutkimuksin ei ole selvitetty, kuinka epävarmuuden kokeminen vaikuttaa työhyvinvointiin pitkällä aikavälillä. (Hakanen 2005a, 24–25, 46.)

Yleensä työuupumus etenee kahden vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijällä ilmenee kasautuvaa väsymystä, josta ei ehditä palautua, kun vaatimuksia ja paineita on yli voimavarojen. Toisessa vaiheessa työntekijä alkaa pelätä selviytymistään työtaakasta ja suojautuu tekemättömistä töistä syntyvää syyllisyydentunnetta vastaan. Tästä seuraa työn merkityksen kieltäminen ja vähitellen työn merkityksellisuuden hämärtyminen. Väsymys ja riittämättömyyden tunteminen vaikuttavat työntekijän minäkuvaan ja työntekijän itsetuntemuksen laskuun. (Hakanen 2005a, 23.)

Kestoltaan työuupumus on pitkäaikainen ja sen vaikutukset ovat useasti hyvin pysyväluonteisia ja hellittämättömiä (Hakanen 2005a, 46). Tärkeimmät seuraukset työuupumuksesta ovat erilaiset terveysongelmat, esimerkiksi masennus ja erilaiset töistä vetäytymisen muodot, kuten heikko sitoutuminen ja sairauspoissaolot. Työuupumuksesta ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta uupumisasteista väsymystä (ekshaustio) voidaan pitää keskeisenä työuupumuksen ilmentäjänä. Väsymys ei kuitenkaan ole riittävä ehto työuupumukselle, sillä se jättää huomioimatta yksilön suhteen työhönsä. Tästä näkökulmasta keskeisiä asioita ovat kynnistyneisyys, ammatillinen tehokkuus ja itsetunto. (Kinnunen & Häätinen 2005, 52.) Työuupumuksen ehkäisemisen haasteena on se, miten työelämässä olisi mahdollista tehdä työtä hyvin ja saavuttaa aikaansaamisen ja onnistumisen kokemuksia ja sitä kautta kokea myös merkityksellisyyttä, arvostusta ja kunniaa. Jos työuupumuksen ehkäiseminen ei jostakin syystä onnistu, on monia keinoja auttaa työntekijää selviämään ja toipumaan uupumuksesta. (Kinnunen & Häätinen 2005, 53.)

Työn imu ja työuupumus eivät ole saman kolikon kääntöpuolia (Hakanen 2009a, 34). Työn imu ja työuupumus ovat vastakkaisia ja rinnakkaisia, mutta samalla toisistaan erillisiä ilmiöitä. Yleisesti työuupumuksesta kärsineet eivät koe työn imua ja päinvastoin, mutta tiettyyn pisteeseen asti ihminen voi kokea molempia samanaikaisesti. Oma joukkonsa ovat ne, jotka eivät koe työuupumusta eivätkä myöskään työn imua. Työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää vaikuttamalla niin työuupumusriskiä lisääviin kohtuuttomiin työn vaatimuksiin kuin kehittämällä erilaisia työn voimavaratekijöitä, jotka osaltaan lisäävät tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön sekä halua jatkaa työssä. (Hakanen 2004a.)

Hakanen on tutkinut useammassa tutkimuksessa työn imun ja työuupumuksen yhteyksiä, ja hän on havainnut, että työuupumuksen ulottuvuudeksi oletettu (heikentynyt) ammatillinen itsetunto korreloikin vahvemmin työn imun ulottuvuuksien kanssa ja heikommin työuupumusoireiden kanssa. Näin ollen Hakasen mukaan parhaassa työn imun ja

työuupumuksen mallissa työn imu koostuu tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen lisäksi ammatillisesta itsetunnon ja kompetenssin kokemuksesta, ja työuupumus tiivistyy kyynistyneisyyden ja uupumusasteisen väsymyksen oireyhtymäksi. (Hakanen 2002a, 293, 297.)

2.6 Esimiestyön ja työyhteisön vaikutus työn imun kokemiseen

Työympäristöissä ja organisaatioissa on enemmän tai vähemmän niin sanottuja annettuja ja muutettavia seikkoja. Annetut seikat ovat työlle ja vallitsevalle tilanteelle luontaisia ja niitä ei voi kovin helposti muuttaa, paitsi pitkällä tähtäimellä ja hyvin laajoilla muutoksilla ja ponnisteluilla. Tällaisia annettuja seikkoja voivat olla esimerkiksi resurssien vähäisyys, puitteiden mahdolliset puutteet sekä työn määrälliset vaatimukset ylipäättään. Muutettaviin seikkoihin sen sijaan voidaan vaikuttaa lyhyemmälläkin aikavälillä ja pienemmillä ponnisteluilla. Muutettavia seikkoja voivat olla esimerkiksi työntekijöiden välinen vuorovaikutus, esimiestyön kehittäminen sekä tiedonkulun kehittäminen. (Hakanen 2005a, 274.) Näitä seikkoja kehittämällä työntekijöiden työn imun kokemukset voivat lisääntyä.

Esimies on tärkeässä asemassa, mitä tulee henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Organisaatiotason keinot vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin välittyvät työyhteisöön nimenomaan esimiehen kautta. Lähiesimies on aitiopaikalla näkemään, mihin työntekijöiden voimat riittävät ja mitä mahdollisia epäkohtia työyhteisössä on. Hänellä on myös vastuu puuttua näiden asioiden korjaamiseen. (Hakanen ym. 1999, 85.)

Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan kaikista merkittävin työhyvinvoinnin lähde, ja oikeudenmukainen johtaminen voi jopa suojata työntekijöitä sairastumiselta. Tämän vuoksi johtajavalintoihin ja -valmennuksiin olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tietotyön lisääntyminen on tuonut myös johtajuuteen uusia haasteita, kun henkilöpääoman merkitys on kasvanut. Henkilöstöstä on pidettävä huolta ja sitä on kehitettävä ja vaalittava. (Ojala & Ahonen 2003, 122.) Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää niin sanottua flow-johtajaa, joka korostaa vaatimattomuuttaan ja lujaa tahtoa saavuttaa se, mitä halutaan. Flow-johtajuus on rinnastettavissa valmentavaan, palvelemaan ja valtuuttavaan johtamiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 123.)

Esimiestä ei voida pitää syyllisenä kaikkeen, mitä organisaatiossa tapahtuu eikä kaikkia asioita myöskään tulisi laittaa hänen ansiokseen. Jos näin olisi, työntekijät siirtäisivät kaiken vallan ja vastuun esimiehelle eivätkä kokisi työn imua ja oman haasteen ja onnistumisen kokemuksia. Esimiehellä on kuitenkin vastuu lopullisista ratkaisuista ja niiden seurauksista. (Ojala &

Ahonen 2003, 125.) Esimieheen kohdistuu usein monia oikeutettuja, mutta samalla myös kohtuuttomia odotuksia, ja häneen liitetään helposti kaikki se, mikä heijastaa yrityksen toimintatapoja. Esimerkiksi muutostilanteissa esimieheen kohdistuvat kaikkien katse ja tunteet. Se, miten esimies kykenee kohtaamaan nämä odotukset ja vaatimukset, vaikuttaa hänen ja koko työyhteisön jaksamiseen. (Hakanen ym. 1999, 86.)

Esimies toimii esimerkkinä muille työntekijöille, ja hänen on kyettävä aikuiseen, kypsään ja tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Esimies voi vaikuttaa henkilöstön ylikuormittumisen ehkäisemiseen muun muassa varmistamalla työnteon sujuvuuden esimerkiksi huolehtimalla voimavarojen riittävydestä, jäsentämällä työyhteisön tavoitteet ja keinot, osoittamalla arvostusta ja antamalla tukea, ohjausta ja palautetta työntekijöille sekä pitämällä huolta omasta hyvinvoinnistaan. Lisäksi esimies voi vaikuttaa luomalla keskustelukanavia ja huolehtimalla vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuudesta, tarttumalla ongelmiin mahdollisimman nopeasti, huomioimalla työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet ja hyväksymällä työntekijöiden inhimillisyyden sekä tiedottamalla asioista niin ylös- kuin alaspäin. (Hakanen ym. 1999, 87–88.) Uudempien tutkimusten mukaan nämä seikat lisäävät myös työn imun kokemuksia (Mäkikangas ym. 2005, 71).

On todettu, että hyvinä päivinä tietotyön johtaminen on helppoa ja että todellinen johtajuus mitataan huonoina päivinä. Silloin esimiehen on omalla esimerkillään osoitettava sitoutumista ja uskoa tavoitteisiin. (Ojala & Ahonen 2003, 125.) On myös huomattavaa, että asiantuntijoiden ja osajien johtaminen vaatii erilaisia valmiuksia kuin koneiden ja suorittajien johtaminen (Ojala & Ahonen 2003, 136). Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita esimies- ja johtamistyössä ovat strategian vieminen käytäntöön sekä oikeudenmukainen palkitseminen. Selkeä strategia tukee mahdollisimman monen työntekijän pyrkimystä virtaustilaan. Työhyvinvoinnin yhteys yrityksen tavoitteisiin on lähtökohta työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja sen tulisi tukea yrityksen tavoitteita. (Ojala & Ahonen 2003, 125, 127, 135.)

Työyhteisön kehittämisessä tulisi huomioida yhteisölliset ja yksilölliset toimenpiteet, ja sen tulisi kytkeytyä vastuulliseen johtamiseen (Hakanen 2005a, 292). Töitä on suunniteltava ja johdettava siten, että erilaiset työntekijät voivat selviytyä niistä uupumatta. Esimiehen ja työntekijän tehtävänä on säännöllisesti miettiä, mitä yksittäinen työntekijä haluaa ja tarvitsee selvittääkseen työstään riittävän hyvin ja työkykyisenä. Esimiehen on tunnistettava ja hyväksyttävä yksilöiden erot. Työyhteisön ja työolojen monipuolisella kehittämisellä edistetään ennen kaikkea velvollisuudentuntoisten työntekijöiden työkykyä ja -hyvinvointia. (Hakanen 2005a, 163).

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyy asioita, joiden avulla voidaan huoltaa, kehittää ja jalostaa henkilöpääomaa. Henkilöpääomaa parantaviin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota ja niihin tulisi varata tarpeeksi resursseja. Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät työsuojelu eli työterveyshuolto ja työturvallisuus, yhteistyö ja yhteisöllisyys työpaikalla sekä työpaikan ilmapiiri ja me-henki. Työpaikan henkistä hyvinvointia heijastavat ilmapiiri, yhteisöllisyys ja yhteistyö, johon voi sisällyttää myös työn sujumuuden ja työtapojen jatkuvan kehittämisen. (Ojala & Ahonen 2003, 140.)

Monen työntekijän mielestä me-henki kuvaa parhaiten hyvää työpaikkaa. Sitä voidaan parantaa muun muassa erilaisten tapahtumien ja tempausten avulla, mutta paras henki syntyy yleensä silloin, kun saavutetaan yhdessä yhteisiä tavoitteita ja menestyään oikeassa työssä. Yhteiset arvot ja tavoitteet ovat yhteisön yhdessä pitävä voima. Ne luovat säännöt yhteiselle toiminnalle ja syyn, miksi yhteistyötä tehdään. Hyvä ilmapiiri pohjautuu myös arvoihin ja sen ydin on yleensä vapaaehtoisuudessa. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta on tuettava ja työprosessi on suunniteltava siten, että ihmisten on välttämätöntä tehdä yhteistyötä ja vaihtaa tietoja. Myös spontaania vuorovaikutusta tarvitaan ja siihen on luotava fyysiset mahdollisuudet esimerkiksi järjestämällä yhteinen kahvitila. (Ojala & Ahonen 2003, 144.) Työyhteisön kehittäminen on myös erittäin tärkeä asia, ja sen pohjana voidaan Ojalan ja Ahosen mukaan hyödyntää esimerkiksi Sydänmaanlakan (2000) oppivan organisaation mallia, joka perustuu jatkuvaan muutokseen ja muutoksen hyödyntämiseen henkilöstön ja organisaation oppimisena (Ojala & Ahonen 2003, 146).

Ihmissuhdetaitoja saatetaan helposti pitää itsestäänselvyytenä, mutta niiden puute, esimerkiksi kyvyttömyys vastaanottaa tukea työtovereilta, voi lisätä työuupumuksen kehittymistä. Työryhmät, tiimit ja työtoverit voivat edistää jaksamista ja voimavaroja keskuudessaan, ja ihmisten kohtaamiset ja yhteisten tavoitteiden eteen työskenteleminen työyhteisössä määrittelevät kokemusta työnteosta ja siitä, miten näkee itsensä osana muuta työyhteisöä. Kannustava ja tukeva, mutta samalla myös kriittinen vuorovaikutus voi edistää työtavoitteiden toteutumista ja mielekkyyden sekä jaksamisen kokemuksia. (Hakanen ym. 1999, 88–89.)

Organisaatiotasolla olisi tärkeää huolehtia selviytymisen ja jaksamisen edellytyksistä, sillä ne vaikuttavat koko työyhteisön hyvinvointiin. Kun työntekijöiden voimavarat turvataan, voidaan saavuttaa pitkäaikaisia tuloksia. Työntekijöiden liiallinen kuormittuneisuus vaikuttaa negatiivisesti myös työilmapiiriin. Olisi tärkeä löytää organisaation keskeisimmät kehittämiskohteet ja havaita, että suurin osa haasteista liittyy töiden sujumuuden edistämiseen ja

hyvin jäsenettyihin työrakenteisiin ja -käytäntöihin. (Hakanen ym. 1999, 82–83.) Organisaatioiden tulisi kehittää työn hallintamahdollisuuksia (esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet) ja pyrkiä luomaan inhimillisiä tarpeita arvostava organisaatiokulttuuri (esimerkiksi ihmisläheiset vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat), mikäli organisaatio haluaa lisätä työn imun kokemuksia (Mauno ym. 2005, 27–28).

Yhteistoiminnallinen ja hyväksyvä työyhteisö vahvistaa jäsentensä positiivisia käsityksiä itsestään ja auttaa jopa tunnistamaan työntekijältä itseltään piilossa olleita voimavaroja ja taitoja. Työtovereiden mahdollisuudet tukea toistensa voimavaroja ovat suuressa määrin vuorovaikutuksellisia. Näitä mahdollisuuksia ovat muun muassa tuen ja ohjauksen tarjoaminen työtehtävissä, aloitteiden tekeminen, avoimuus työtehtäviin liittyvissä asioissa, vastuun ottaminen omasta käyttäytymisestään työyhteisössä, työtovereiden kunnioittaminen, arvostus ja luottamuksellisuus, rakentava tapa kohdata ristiriidat sekä erilaisuuden hyväksyminen ja yhteistyöhön suostuminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. (Hakanen ym. 1999, 90–91.)

Työn imua ei todennäköisesti synny ulkokohtaisilla ja lyhytjänteisillä keinoilla, vaan enemmänkin työoloja ja erityisesti sen energisoivia voimavaroja kehittämällä. Tämän seurauksena työntekijöiden työkyky ja halu jatkaa työssään pidempään paranee todennäköisesti entisestään. (Hakanen 2005a, 274.)

2.7 Työmotivaatio ja sen teorioita

Työolojen ja työhyvinvoinnin tutkijat ovat kehittäneet monia malleja, joiden avulla on pyritty ymmärtämään ja selittämään hyvinvoinnin edellytyksinä hyvää työtä ja laadukkaita työoloja (Hakanen 2009a, 26). Kiinnostavan lähestymistavan työhyvinvointiin ja hyvään työhön tarjoavat työn psykologiset motivaatioteoriat (Hakanen 2009a, 26), ja tämän vuoksi opinnäytetyöhön on sisällytetty lyhyt katsaus työmotivaatioon ja sen teorioihin.

Ihminen voi tehdä työtä ja muitakin asioita monenlaisella intensiteetillä. Tekemisessä voi näkyä hengen palo ja ilo, tai sitten vastahakoisuus tai jopa vastenmielisyys. Sytyttäjinä ovat motiivit ja niiden aikaansaama tila on motivaatio. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä ja muussakin toiminnassa vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Toimintaan vaikuttavat niin synnynnäiset tekijät, kuten persoonallisuuden piirteet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti, kuin myös ympäristön ja kokemusten kautta muokkautuneet tekijät. Näitä ovat muun muassa elämän

aikana kertyneet havainnot, oppiminen ja kokemukset ja ne vaikuttavat ihmisen arvoihin, asenteisiin, motiiveihin, tarpeisiin ja tahtoon. (Viitala 2002, 150.)

Motivaatio on toiminnan sytyke. Se vaihtelee tilanteen ja ajan mukaan ja se riippuu sisäisistä tarpeista. Sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Motiivit virittävät ihmisen toimimaan, ylläpitävät toimintaa ja suuntaavat sitä. Jotkut motiivit ovat tiedostettuja, mutta osa niistä on tiedostamattomia. Motiiveihin vaikuttavat sekä tunteet että järki. (Viitala 2002, 150–151.) Motivaatio kertoo siitä, mihin asioihin suuntaamme kiinnostuksemme ja ponnistelumme, miten voimakkaasti ja kuinka pitkään (Työterveyslaitos 2006).

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää tieteellisin menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että motivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. (Viitala 2002, 151). Nämä kolme keskeistä työtilanteessa vaikuttavaa tekijäryhmää ovat työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (Ruohotie & Honka 1999, 17). Elämänkaariteorioiden valossa listaan voisi neljänneksi lisätä elämänvaiheen. Esimerkiksi työmotivaatio voi heikentyä hetkeksi, kun lapset ovat pieniä ja vaativat paljon huomiota, mutta palata ennalleen, kun lapset alkavat tulla paremmin toimeen omillaan. (Viitala 2002, 152.) Työn ominaisuuksia ovat esimerkiksi työn sisältö ja työn saavutukset. Työympäristötekijöitä ovat taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät sekä sosiaaliset tekijät. Persoonallisia tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Motivaation lisäksi ihmisen suorituksiin vaikuttavat henkilökohtaiset henkiset ja fyysiset edellytykset, kuten kyvyt, tiedot ja taidot sekä fyysiset voimavarat. Osa niistä on synnynnäisiä, mutta osaa pystyy itse kehittämään oppimisen ja kokemusten myötä. Pelkkä motivaatio ei riitä hyvään suoritukseen, jos valmiudet eivät ole riittävät. Toisaalta hyvät valmiudet eivät auta, jos motivaatiota ei ole. (Viitala 2002, 152–153.)

Motivaatiota voidaan käsitellä myös jakamalla se kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Tilannemotivaatioksi kutsutaan tilannesidonnaisia ja kestoltaan rajattuja motivaatiotiloja, esimerkiksi ilman lepoa työskentely tietyn työn valmiiksi saamiseksi. Yleismotivaatio on puolestaan yksilöllinen tila, joka korostaa tietyn käyttäytymisen pysyvyyttä. Yleismotivaatio merkitsee kutakuinkin samaa kuin asenne. Yleismotivaatiota voi olla esimerkiksi kiinnostus jotakin tiettyä alaa kohtaan (Viitala 2002, 153–154; Lämsä & Hautala 2004, 81.) Motivaatioteorioiden mukaan ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. (Viitala

2002, 153–154.) Ulkoinen motivaatio puolestaan on lähtöisin ulkoisista tekijöistä, joita ovat muun muassa palkitseminen ja rankaiseminen, joita ihminen arvioi saavansa työkäyttäytymisen seurauksena (Lämsä & Hautala 2004, 81).

Kun päämäärä on saavutettu, motivaatio sammuu joksikin aikaa. Motiivien väistyminen tekee tilaa toisille motiiveille. Motivaatio on monella tavalla vaikeasti käsiteltävä asia, sillä se syntyy ihmisen sisällä ja sen juuret ovat hyvin yksilölliset. Siitä voidaan kuitenkin olla yhtä mieltä, että vahvan motivaation varassa ihminen kykenee vertauskuvallisesti vaikka siirtämään vuoria. Motivaatio ilmenee toiminnassa muun muassa sisukkuutena, päämäärätietoisuutena, taistelunhaluna ja vahvana uskona. (Viitala 2002, 154.) Tunnetuimpia motivaatioteorioita ovat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia (1970), Herzbergin kaksifaktoriteoria (1959), tavoitteenasetantateoria, odotusteoria ja kohtuullisuusteoria (Viitala 2002, 155). Työn imun kannalta merkittävimmät motivaatioteoriat ovat Herzbergin kaksifaktoriteoria työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä selittävistä tekijöistä sekä Hackmanin ja Oldhamin (1980) työn piirreteoria, jonka lähtökohtana ovat työn tehtävätason voimavarat (Hakanen 2009a, 26). Näillä teorioilla on työmotivaatioon liittyvien oletusten osalta yhteisiä piirteitä myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kanssa (Hakanen 2009a, 56), josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Motivaation synnyttäminen toisessa ihmisessä on monisyinen ja herkkä asia. Palkkiot ja positiivinen palaute johtavat todennäköisesti suoritustason paranemiseen, ja vastaavasti ei-toivotusta käytöksestä tulisi seurata rangaistus. Motivointi riippuu kuitenkin monista muistakin tekijöistä. (Viitala 2002, 162.) Sitouttaminen on motivointia laajempi käsite, joka työelämässä kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön osana elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä. Sitouttaminen näkyy ensinnäkin siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään työyhteisön hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä, toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halua ponnistella niiden puolesta ja kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutumisen taustalla vaikuttaa joukko tekijöitä, jotka voi jakaa kolmeen asennetekijäluokkaan: affektiiviset eli tunneperäiset tekijät, käyttäytymistekijät sekä kognitiiviset eli tiedolliset tekijät. Tunnetason tekijöillä on havaittu olevan eniten vaikutusta työsuoritusten laatuun. Tutkimukset osoittavat, että työ itsessään sitouttaa jopa enemmän kuin työolot, palkitsemisjärjestelmät tai esimiestoiminta. Sitoutumista lisäävät myös työsuhteen kesto, osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus. (Viitala 2002, 163.)

2.8 Persoonallisuustekijöiden vaikutus työn imun kokemiseen

Persoonallisuustekijöillä on vaikutusta siihen, millä tavoin henkilö kokee työolot ja miten ne vaikuttavat fyysiseen ja henkiseen terveyteen sekä ammatilliseen käyttäytymiseen.

Työyhteisössä on tärkeää huomioida, että samat ulkoiset työolosuhteet eivät vaikuta kaikkiin työntekijöihin samalla tavoin ja samat voimavara- ja vaatimustekijät eivät tuota henkilöille samanlaisia kokemuksia. Lähes samanlaista työtä samanlaisessa ympäristössä tekevät työntekijät voivat kokea työolot yksilöllisistä syistä johtuen eri tavalla. Persoonallisuustekijät voivat yhtäältä kasvattaa huonojen työolojen negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin tai suojata haitallisten työolojen vaikutuksilta ja auttaa kasvattamaan voimavaroja. Yksilölliset persoonallisuustekijät voivat olla siis joko positiivisessa eli voimavaroja kasvattavassa tai negatiivisessa eli voimavaroja kuluttavassa yhteydessä hyvinvointiin. (Hakanen 2005a, 138.)

Antonovsky (1987) on luonnehtinut tärkeinä työhyvinvointia selittävinä persoonallisuusominaisuuksina koherenssin tunnetta. Sen vastakohtana voidaan pitää velvollisuudentuntoa. Nämä ovat kokonaisvaltaisia, yksilöllisiä suuntautumistapoja maailmaan, ja sekä koherenssin tunnetta että velvollisuudentuntoa on pidetty 30 vuoden ikään mennessä vakiintuvana ja siitä eteenpäin suhteellisen pysyvänä persoonallisuuden piirteenä. Antonovsky etsi vastausta siihen, miksi toiset ihmiset selviävät valtavista elämän kuormituksista terveinä, ja hän päätyi tutkimuksissaan koherenssin käsitteeseen. Antonovsky kuvasi koherenssin tunnetta joustavana ja pysyvänä luottamuksena siihen, että ympäristön ärsykkeet elämän kuluessa jäsentyvät ja ovat selitettävissä olevia, ja käytettävissä olevilla voimavaroilla ihminen pystyy hallitsemaan ärsykkeiden luomia vaatimuksia. Koherenssin tunnetta omaava henkilö näkee vaatimukset haasteina, joihin kannattaa sitoutua ja panostaa, ja hän selviää elämän kuormituksista ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden avulla. Oletuksena on, että vahva koherenssin tunne antaa kykyjä hyödyntää erilaisia selviytymiskeinoja ja luo hallintavoimavaroja, kuten hyvän itsetunnon ja sosiaalisia verkostoja. Tutkimusten mukaan koherenssin tunne on positiivisessa yhteydessä muun muassa elämään tyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja kompetenssin tunteeseen sekä negatiivisessa yhteydessä muun muassa työuupumukseen ja heikkoon terveydentilaan. (Hakanen 2005a, 142–143.)

Velvollisuudentuntoa luonnehtivat itseensä suunnatut korkeat moraaliset normit, korostunut vastuuntunto, katuvaisuus ja huono omatunto. Tutkimusten mukaan velvollisuudentunto on positiivisessa yhteydessä ahdistumiseen, sosiaaliseen jännittämiseen ja stressitilanteissa taipumukseen keskittyä selviytymiskeinona omien tunteiden hallintaan. (Hakanen 2005a, 144.) Sitoutuneet, omistautuneet ja voimakkaan suurta auttamisen tarvetta kokevat työntekijät ovat

paljon vaatimuksia ja epäkohtia luovassa työympäristössä vaarassa menettää hyvinvointinsa ja uupua (Hakanen 2005a, 139.)

Hakasen tutkimuksen mukaan persoonallisuustekijöiden yhteydet hyvinvointiin nousevat todella merkityksellisiksi silloin, kun työolot koetaan kohtuuttomiksi. Korostuneesti velvollisuudentuntoisen ihmisen hyvinvointi on vaarassa, jos hän työskentelee paljon epäkohtia ja vaatimuksia luovassa työympäristössä. Mikäli työn vaatimukset ovat kuitenkin kohtuullisia, erittäin tunnollinen ja vastuuntuntoinen työntekijä säilyy yleensä hyvinvoivana. Tutkitusti toiset henkilöt ovat siis persoonallisilta ominaisuuksiltaan alttiimpia työuupumusriskille, ja toisten henkilöiden on helpompi saavuttaa ja kehittää työssään uusia voimavaroja. (Hakanen 2005a, 163.)

Yksilölliset persoonalliset erot voivat sekä vahvistaa että vähentää työn imun kokemusta. Persoonallisuustekijät ovat suurimpia subjektiivista hyvinvointia ennustavia tekijöitä. Useissa tutkimuksissa itsetunto, ulospäinsuuntautuneisuus, optimismi ja neurotismi ovat olleet merkittävästi yhteydessä hyvinvointiin. Työoloilla on tutkitusti suurempi merkitys työhyvinvoinnille ja työn imulle kuin persoonallisuustekijöillä, vaikkakin persoonallisten tekijöiden vaikutus on tärkeä huomioida. Persoonallisuustekijöiden yhteys työhyvinvointiin voi olla kuitenkin hyvin erilainen kuin yleiseen henkiseen hyvinvointiin ja esimerkiksi elämään tyytyväisyyteen. (Hakanen 2005a, 141). Tutkitusti persoonallisuustekijöillä ja työoloilla on myös yhdysvaikutuksia työssä koettuun ja yleiseen hyvinvointiin (Hakanen 2005a, 158). Tutkimusten mukaan työn voimavarat ja laadukkaat työolot voivat vaikuttaa myönteisesti yksilöllisiin voimavaroihin, ja päinvastaisesti huonot työolot negatiivisesti (Hakanen 2009a, 38).

3 Työn vaatimukset ja voimavarat

Työkyvyn voidaan nähdä muodostuvan työn voimavarojen, työn vaatimusten ja yksilön toimintaedellytysten välisestä suhteesta (Feldt, Mäkikangas, Hyvönen, Kinnunen & Kokko 2008, 304). Työn ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimukset kuluttavat työntekijää fysiologisesti ja psykologisesti, sillä ne vaativat työntekijältä sekä henkisiä että fyysisiä ponnisteluja. Sitä vastoin työn voimavaratekijät auttavat saavuttamaan tavoitteita, edistävät yksilön kasvua ja kehitystä ja auttavat hallitsemaan työn vaatimuksia. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas 2005, 441.) Voimavara- ja vaatimustekijät liittyvät työprosesseihin, itse työhön, työn organisointiin, työyhteisön ja organisaation toimintatapoihin ja työympäristöön (Ahola 2005). Ideaalitulanteessa työn vaatimukset vastaavat ihmisen voimavaroja ja työ mahdollistaa myös voimavarojen kehittymisen ja ihmisen kasvamisen (Lipponen 2006). Hakasen (2002b) opetusalaan koskevassa tutkimuksessa selvisi, että mitä enemmän työntekijällä oli saatavilla voimavaroja, esimerkiksi työn hallintamahdollisuuksia, ja mitä vähemmän työ asetti ylivoimavarojen kuormittavia vaatimuksia, esimerkiksi määrällistä kuormittavuutta, sitä useammin työntekijä koki työn imua. (Mauno ym. 2005, 18).

3.1 Työn vaatimukset

Työn vaatimukset ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvia fyysisiä ja henkisiä ponnistuksia (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Työn vaatimukset ovat voimavarojen uhkia eli rasitustekijöitä, ja niitä voivat olla esimerkiksi työn määrällinen tai fyysinen kuormittavuus, jatkuva kiire, fyysisen ympäristön rasittavuus ja työn epävarmuus (Hakanen 2005b, 20). Työn epävarmuuskokemukset voivat vaatimustekijöinä liittyä siihen, ettei työntekijä tiedä, mitä häneltä työssään odotetaan, tai työntekijä voi kokea epävarmuutta työn jatkumisesta, jolloin työntekijän tuntee, että hänen on jatkuvasti ponnisteltava työssä ylikuormittuneena, jotta saa pitää työpaikkansa. (Mauno ym. 2005, 22.) Työn kuormitustekijöitä voivat lisäksi olla muun muassa melu, työn liian suuri määrä, työn liiallinen vaativuus, tyytymättömyys palkkaan, puutteellinen ura- ja tehtäväkehitys, ihmissuhdeongelmat työssä, aikataulupaineet ja työyhteisön ristiriidat (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Myös työ-perhe ristiriita on koettu kuormitustekijäksi, ja ristiriita voi näyttäytyä työstä perheeseen liittyvinä ajankäytön ongelmina, tai työn aikaansaama kuormittuneisuus voi johtaa ristiriitoihin kotona, jotka edelleen lisäävät työntekijän kuormittuneisuutta (Mauno ym. 2005, 22).

Työn vaatimukset eivät sinällään ole kielteisiä, mutta ne saattavat kehittyä stressitekijöiksi, jos työn vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijältä pitkään jatkuvaa ponnistelua voimavarojensa yli. Esimerkiksi liiallisten aikapaineiden ja jatkuvan kiireen on todettu kuormittavan työtä, mutta sopivien aikapaineiden on todettu sen sijaan olevan yhteydessä työn imuun. Mikäli työ tarjoaa voimavaroja, aikapaineet voivat lisätä aikaansaamisen kokemusta ja muodostua positiivisiksi haasteiksi. Tutkimuksissa on huomattu, että paljon voimavaroja sisältävässä työssä ajallinen panostus työhön ja kiireisyys ovatkin yhteydessä työn imuun. (Mauno ym. 2005, 28.)

Työn liian kovat vaatimukset saattavat johtaa energioiden katoamiseen, riittämättömyyden tunteeseen, uupumisasteiseen väsymykseen, sitoutuneisuuden vähenemiseen ja kyynistyneisyyteen, heikentyneeseen työsuoritukseen ja heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon. Tämän vuoksi olisi tärkeää paikallistaa ja ehkäistä liialliset vaatimukset. (Schaufeli & Bakker 2004, 297).

3.2 Työn voimavarat

Työn voimavarat eli resurssitekijät ovat niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, auttavat hallitsemaan työn kuormittavuutta ja vaatimuksia sekä edistävät henkilökohtaista kehitystä ja oppimista (Schaufeli & Bakker 2004, 296). Erilaisten työn voimavaratekijöiden oletetaan toimivan niin sanottuina motivaattoreina, jotka henkilö kokee sisäisesti palkitsevina asioina työssään ja jotka siten kasvattavat työntekijän kokemaa työn imua (Mauno ym. 2005, 18). Työn voimavarojen avulla työntekijät ja organisaatiot pystyvät kukoistamaan sekä hyvinä että huonompina aikoina (Hakanen 2009, 3). Näitä voimavaroja ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet (työn suunnitteluun, työmenetelmiin, työtapoihin, työtahtiin), hyvät fyysiset työolot, palaute työstä, sosiaalinen tuki työssä, työsuhteen varmuus (Mauno ym. 2005, 22; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 57). Lisäksi voimavaroja voivat olla esimiestuki, tiedonkulku, ilmapiiri ja innovatiivisuus (Hakanen 2005b, 21) sekä organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys esimerkiksi henkilöstön ja inhimillisten näkökohtien huomioiminen toiminnassa ja työn hyvät hallintamahdollisuudet, reiluus, oikeudenmukaisuus ja työn arvostus (Mauno ym. 2005, 16, 18, 22).

Työn erilaiset voimavaratekijät, jotka toimivat eräänlaisina energisoijina, näyttäisivät olevan tärkeässä roolissa työn imun edistämässä (Hakanen 2004a). Mauno, Pyykkö ja Hakanen (2005) tutkivat työn imun kokemisen yleisyyttä ja sitä selittäviä tekijöitä kolmessa erilaisessa

organisaatiossa ja huomasivat, että työn imun eri ulottuvuudet olivat vahvimmin ja yhdenmukaisimmin yhteydessä työn voimavaratekijöihin (Mauno ym. 2005, 16). Suomessa vuonna 2008 tehdyn pitkittäistutkimuksen perusteella työn voimavarat vaikuttavat työn imuun positiivisesti pitkällä aikavälillä silloin kun työn imun taso on otettu lähtötilanteesta huomioon (Hakanen 2009a, 36). Työn voimavaratekijät auttavat kohtaamaan työn vaatimuksia, suojaavat pahoinvoinnilta, johtavat parempaan toiminnan laatuun, ovat sisäisesti palkitsevia ja täten edistävät myös työn imua. Nämä voimavarat vaihtelevat eri ammateissa ja työyhteisöissä. (Hakanen 2004a.) Esimerkiksi terveydenhuoltoalalla hyvä työn imu liittyy työn luonteeseen, ja työntekijät saattavat kokea ihmisten auttamisen sisäisesti palkitsevana. (Mauno ym. 2005, 27.)

Työn voimavaroja on mahdollista luoda, ja niiden saavuttamisen vahvistamiseksi ja tukemiseksi tulisi tehdä töitä. Toimenpiteitä, joilla voidaan kehittää voimavaroja ja lisätä työn imua tulisi kehittää (Hakanen 2005a, 259). Ne työntekijät, joilla on runsaasti voimavaroja, onnistuvat Hobfollin (2002) voimavarojen säilyttämisteorian mukaan paremmin sekä uusien voimavarojen hankkimisessa että vanhojen säilyttämisessä. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan ja ylläpitämään asioita, joita he arvostavat. Näitä asioita voidaan kutsua voimavaroiksi ja ne voivat olla aineellisia objekteja, olosuhteita, henkilökohtaisia ominaisuuksia tai energian muotoja. Teorian mukaan näiden voimavarojen tullessa uhatuiksi, menetetyiksi tai sijoitetuksi saamatta odotettua vastinetta stressikokemus saattaa kehittyä. (Hakanen 2005a, 170.) Yksilö pyrkii suojautumaan voimavarojen menetyksiltä (esimerkiksi työpaikan menetys, heikentynyt terveys), sillä käytössä olevat voimavarat ovat tärkeämpiä yksilön hyvinvoinnin kannalta kuin uusien voimavarojen saavuttaminen tai koettu uhka menettää voimavarat (esimerkiksi työn epävarmuus). Voimavaroja on sijoitettava, jotta voi suojautua niiden menettämiseltä, toipua menetyksistä ja saavuttaa uusia voimavaroja. (Kinnunen & Hättinen 2005, 44–45.) Voimavarojen säilyttämisteoriassa on yhtäläisyyksiä työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Schaufeli & Bakker 2004, 296), josta kerrotaan seuraavassa kappaleessa.

Ulkoisesti ja sisäisesti motivoiva työ luo edellytykset sille, että työntekijä haluaa ja pystyy antamaan työssään parhaansa. Ulkoisesti motivoituneena työntekijä toimii saavuttaakseen jonkin välineellisen tavoitteen. Työn voimavarat motivoivat sisäisesti työntekijää ja ne tyydyttävät työntekijän inhimillisiä perustarpeita. Decin ja Ryanin (2000) mukaan ihmisen perustarpeet liittyvät itsenäisyyteen, yhteenkuuluvuuteen ja pärjäämiseen ja työn voimavarat ovat juuri niitä, jotka tyydyttävät näitä, ja sitä kautta edistävät työntekijän sisäistä motivaatiota ja työn imua. (Hakanen 2009a, 42–43). Itsenäisyyden tarpeeseen kuuluu muun muassa ymmärrys erilaisten muutosten asettamista vaatimuksista omalle työlle ja mahdollisuus työssä

itsenäisiin päätöksiin. Yhteenkuulumisen tarpeeseen sisältyy muun muassa ponnistelujen ja onnistumisien jakaminen, arkinen myönteinen vuorovaikutus, palaute ja arvostus. Pärjäämisen tarpeeseen puolestaan sisältyy työn tulosten näkeminen, monipuoliset mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan ja kehittyä työssä edelleen. (Hakanen 2009b, 13.)

Sisäisesti motivoituneena työntekijä työskentelee vapaaehtoisesti tekemisen ilosta, koska toiminta tuottaa mielihyvää ja onnistumisen kokemuksia (Hakanen 2009a, 43). Sisäisesti motivoivassa työssä tulee olla tarpeeksi sellaisia tekijöitä, jotka tyydyttävät työntekijöiden itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarpeita, minkä vuoksi he myös nauttivat työstään. Tästä samasta syystä he haluavat vastavuoroisesti antaa takaisin hyvää työpaikalle työskentelemällä aloitteellisesti ja vapaaehtoisesti työyhteisön ja työn hyväksi ja ottamalla vastuun hyvästä työsuorituksesta. (Hakanen 2009a, 41.)

Seitsemää sataa akateemisessa tehtävässä tai hyvässä asemassa työskennellyttä eläkeikäistä haastateltiin tutkimuksessa, jossa selvitettiin kokemuksia, jotka olivat työuran aikana tuottaneet heille suurinta tyydytystä ja työn iloa. Tutkimuksen tuloksissa suurimpana tyydytystä ja iloa tuottavina tekijöinä korostuivat tilanteet, joissa haastateltavilla oli ollut mahdollisuus oppia uutta, luovuutta koettelevat haasteet, mielenkiintoiset tehtävät, suhteet työtovereihin sekä auttamisen ja opettamisen kokemukset. Taloudellinen hyöty ja korkea asema olivat listalla kaukana näistä. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten mahdollisuus itse päättää työstään, mahdollisuus oppia, onnistua ja kehittää työtä ja mahdollisuus työskennellä hyvässä tiimissä tuottivat tutkimuksen mukaan suurempaa työn iloa ja voimavaroja, ja nämä tekijät lisäävät työntekijöiden sitoutumista. (Ojala & Ahonen 2003, 95–96.)

3.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) mallin (Job demands-resources model) mukaan jokaisessa työssä voidaan katsoa olevan niin voimavaroja kuin vaatimuksia. Mallin perusolettamus on, että vaikka jokainen työ sisältää tiettyjä työn ominaispiirteitä, piirteet voidaan jakaa karkeasti kahteen laajaan kategoriaan, eli työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. (Hakanen 2005a, 254; Scaufeli & Bakker 2004; Bakker, Demerouti & Verbeke 2004.)



Kuvio 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Schaufeli & Bakker 2004, 297)

Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli jäsentää ja täydentää aikaisempia työhyvinvoinnin selitysmalleja, ja sen avulla voidaan ymmärtää työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin ja samanaikaisesti työolojen seurauksia ja tehdä niistä ennustuksia (Hakkanen 2009a, 5). Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa oletetaan olevan kaksi hyvinvointipolkua; energiapolku (jaksamispolku) ja motivaatiopolku. Mallissa (kuvio 2) on kuvattu nämä kaksi polkua työhyvinvointiin. Mallissa oletetaan, että työn vaatimukset ja työuupumus selittävät heikentynyttä terveyttä (energiapolku), kun taas työn voimavaratekijät ja työn imu selittävät työhön sitoutumista (motivaatiopolku). (Hakanen 2005b; Schaufeli & Bakker 2004, 297.) Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työhyvinvointi on jaksamista (energiapolku) sekä innostumista ja työn mielekkääksi kokemista (motivaatiopolku) (Hakanen 2005b).

Työhyvinvoinnin lisäämiseksi olisi puututtava kohtuuttomiin työn vaatimuksiin ja samalla edistettävä työn voimavaratekijöitä (Hakanen 2005b). Myös toimenpiteet, joilla kehitetään ja otetaan paremmin käyttöön työn voimavaroja ja vahvistetaan työn imua, auttavat kohtaamaan paremmin työn vaatimuksia. (Hakanen 2005a, 273–274.) Tutkimusten mukaan työn voimavarojen yhteydet työn imuun on nähty vahvempina kuin työn vaatimusten yhteydet. Työn vaatimustekijät aiheuttavat ensisijaisesti tutkimusten mukaan työuupumusta ja vasta toissijaisesti työn imun vähenemistä. Kun siis halutaan lisätä työn imun kokemuksia, on voimavarojen vahvistaminen yleensä ensisijainen haaste ja vaatimusten vähentäminen toissijainen. Liiallisten työn vaatimusten on todettu kertovan yleensä puutteellisista työn voimavaroista esimerkiksi huonosta työn organisoinnista. Puuttuvista tai liian vähäisistä työn voimavaroista voi seurata leipääntymistä ja työn imun vähenemistä, josta aiheutuu kielteisiä seurauksia työntekijälle ja organisaatiolle. Myös mikäli työntekijä on tottunut ponnistelemaan, joustamaan ja antamaan parhaansa, mutta tätä ei mitenkään huomioida, työntekijä voi tottua

siihen, että parhaansa antaminen on turhaa, jolloin hän turhautuu ja mahdollisesti vaihtaa työpaikkaa. (Hakanen 2009a, 37.)

3.4 Energia- ja motivaatiopolku

Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän niin sanotusti energiapolun, joka johtaa heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn lisääntyneiden työssä jaksamisen ongelmien kautta (Mäkikangas ym. 2005, 57). Energiapolkua on perusteltu monesta eri lähtökohdasta. Maslachin ym. (1996) mallissa tiettyjen työn vaatimusten läsnäolo työssä sekä tiettyjen työn voimavarojen puuttuminen voivat johtaa työuupumukseen, jonka oletetaan johtavan esimerkiksi sairauten tai työpaikan vaihtamiseen. Työn vaatimusten ja työuupumuksen haitallisista terveysvaikutuksista on runsaasti näyttöä. (Hakanen 2005a, 255–256.)

Energiapolkua voidaan tarkastella myös Robert Hockeyn (1997) kaksitasoisen korvaavan säätelyhallinnan mallin avulla. Malli pyrkii selittämään työstä suoriutumista koskevia vaikutuksia silloin, kun työ on vaativaa. Stressaantuneet työntekijät ovat ikään kuin vaihtokauppa- tai kompromissitilanteessa, jossa on kyse tasapainottelusta ensisijaisen työsuoritusta koskevan tavoitteen suojelemisen ja tehtävän vaatimien henkisten ponnistelujen tason välillä. Vaativissa tilanteissa henkilön on mahdollista säädellä ponnistelujaan, ja työntekijä voi joko 1) valita, että pitää kiinni korkeasta tavoitetasosta, vaikka se aiheuttaa hänelle enemmän kuormitusta ja henkisiä paineita tai 2) hyväksyä heikomman suorituksen ja säästää näin voimavarojaan. (Hakanen 2005a, 256.) Hockeyn mallin ei ole sinänsä tarkoitus selittää työuupumuksen kehittymistä, mutta on merkittävää, että kaikki työuupumuksen ulottuvuudet, eli energioiden katoaminen, sitoutuneisuuden väheneminen ja heikentynyt työsuoritus, kuuluvat malliin (Hakanen 2005a, 257).

Työn voimavaratekijät käynnistävät niin sanotun motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista omaan työtehtäväänsä ja sitä kautta organisaatioon (Mäkikangas ym. 2005, 57). Voimavarat voivat edistää niin sisäistä kuin ulkoista motivaatiota työhön. Sisäistä motivaatiota käsitellään muun muassa Hackmanin ja Oldhamin (1980) työn piirreteoriassa, jonka mukaan jokaisessa työssä on erityinen motivationaalinen potentiaali. Potentiaali riippuu viiden ydinpiirteiden toteutumisesta työssä, ja nämä ydinpiirteet ovat työn vaatimat taidot, työkokonaisuus, tehtävän merkittävyys, itsenäisyys sekä palaute työstä. Voimavarat voivat lisätä ulkoista motivaatiota, sillä työympäristöt, jotka tarjoavat arvostettuja voimavaroja, edistävät

työntekijän taitoja, omistautumista sekä panostusta. Erilaiset työn voimavarat johtavat todennäköisesti työn imuun ja sitä kautta sitoutumiseen. (Hakanen 2005a, 258.)

Motivaatiopolku ja energiapolku voivat myös yhtyä, jolloin esimerkiksi työn voimavaratekijät vähentävät työssä jaksamisen ongelmia, ja työssä jaksamisen ongelmat voivat vähentää sitoutumista organisaatiota kohtaan ja lisätä työpaikanvaihtoaikkeitä (Tarvainen ym. 2007, 442).

3.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen moniulotteisuus

Työn ominaisuuksien jakaminen mustavalkoisesti joko työn vaatimuksiin tai voimavaroihin ei ole aina täysin yksiselitteistä, sillä samat työn ominaisuudet voivat olla sekä voimavaratekijöitä tai vaatimuksia riippuen siitä, kuinka näitä ominaisuuksia arvioidaan. Esimerkiksi hyvät sosiaaliset suhteet nähdään hyvinvointia tuottavina voimavaratekijöinä ja sitä vastoin huonot sosiaaliset suhteet pahoinvointia tuottavina vaatimustekijöinä. (Tarvainen ym. 2007, 443.)

Työntekijät voivat persoonallisten ominaisuuksiensa, tulkintojensa tai erilaisten tilanteiden vaikutuksesta pitää työnsä ominaisuuksia samanaikaisesti sekä työn vaatimus- että voimavaratekijöinä. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet on perinteisesti nähty voimavaratekijänä, mutta mikäli esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät päätöksentekotilanteet muuttuvat hyvin vaikeiksi ja vastuullisiksi, ne voivat esiintyä tällöin myös vaatimustekijöinä ja heikentää hyvinvointia. (Tarvainen ym. 2007, 443.) Uudemmat tutkimukset (2009) ovat painottaneet sitä, että työn vaatimukset voivat edellyttää työntekijältä ponnisteluja, joiden seurauksena voi syntyä onnistumista ja ylpeyttä pärjäämisestä, jolloin työn vaatimukset voivat samanaikaisesti kuormittaa ja lisätä työn imun kokemuksia (Hakanen 2009a, 37). Työn vaatimuksilla ja voimavaroilla voi olla siis myös ristikkäisiä yhteyksiä. Työn vaatimukset voivat olla yhteydessä työn imuun ja työn voimavarat työuupumukseen. (Hakanen 2002, 297.) Puutteet työn voimavaratekijöissä voivat olla yhteydessä työuupumukseen ja liialliset työn vaatimustekijät voivat heikentää työn imua. Oletettavasti ei siis ole niin sanottuja puhtaita prosesseja, joissa työn voimavaratekijät yksin selittäisivät työn imua tai työn vaatimustekijät työuupumusta. (Hakanen 2002, 299.)

Käytännön työelämä on usein tasapainottelua työn vaatimusten ja voimavarojen välillä. On olemassa työpaikkoja, joissa työn vaatimuksia on kohtuuttomasti ja samalla työn voimavarat ovat puutteellisia. Toinen kielteinen vaihtoehto on työpaikka, jossa työt eivät ole vaativia ja joista lisäksi puuttuvat työn energisoivat voimavarat. Osittain positiivisena voidaan nähdä työpaikat, joissa työtä luonnehtivat runsaat työn voimavarat ja samalla niukat työn vaatimukset.

Tällaisessa työpaikassa vaarana on, että pidemmällä aikavälillä työn imu ja innostus häviävät, kun työ käy liian helpoksi. Työyhteisöissä, joissa työtä luonnehtivat korkeat työn vaatimukset ja lisäksi työn monipuoliset voimavarat, voidaan kokea haasteita, innostusta ja onnistumisia vaikeissakin tilanteissa. Tällaisessa työyhteisössä on uhkana, että työn vaatimukset muodostuvat pysyvästi liian suuriksi eikä jää tilaa palautumiselle, uusiutumiseksi ja luovuudelle. (Hakanen 2009a, 51–52.) Aivan kuten työhyvinvointitutkimusta on huomattavasti vähemmän kuin tutkimusta työssä jaksamisen ongelmista, myös työn voimavaroja on tutkittu merkittävästi vähemmän kuin työn vaatimuksia (Tarvainen 2007, 442).

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli määrittelee yleiset työn voimavarat, mutta malli ei määrittele ennalta ja ulkopuolelta rajaten, mitkä työn voimavarat ja vaatimukset ovat tietyille työntekijälle tai työyhteisölle merkityksellisimmät, vaan sitä varten tulee tutustua työyhteisön ja työntekijän tilanteeseen. Työpaikoilla ja töissä on sekä yleisiä, monille yhteisiä mutta lisäksi myös ainutlaatuisia voimavaroja ja tarpeita, joita tulee kehittää. Tämän vuoksi työpaikkojen voimavaralähtöisessä kehittämisessä ja työn imun edistämiseksi tulee huomioida eri osapuolten näkemykset ja monien osapuolten osallistuminen on tärkeitä. (Hakanen 2009a, 56.)

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöntekijät valitsivat opinnäytetyön aiheen oman kiinnostuksen perusteella. Tämän jälkeen aihetta lähdettiin tarjoamaan eri yrityksille, ja aihe kiinnosti useampaakin yritystä. Opinnäytetyöntekijät valitsivat kohdeorganisaatioksi Kone Oyj:n, sillä tämänlaiselle tutkimukselle oli tarvetta Koneella, yhteistyö yhteyshenkilön kanssa sujui hyvin ja lisäksi aikataulut ja resurssit kohtasivat.

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean tutkimusmenetelmän ja järkevän kohderyhmän valintaa (Heikkilä 1999, 14). Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa Koneen työntekijää helmi-maaliskuun vaihteessa.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Kone Oyj on yksi maailman johtavista hissi- ja liukuporrasyhtiöistä, joka tarjoaa hissien ja liukuportaiden lisäksi niiden huolto- ja modernisointipalveluja. Koneen tavoitteena on kehittää ja toimittaa ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen paikasta toiseen sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä. Yhtiön visio on tarjota paras käyttökokemus ja strategia on tarjota kilpailuetua luomalla paras käyttäjäkokemus innovatiivisilla ratkaisuilla. Kone on perustettu lähes sata vuotta sitten ja se on keskittynyt koko olemassaolonsa ajan hissi- ja liukuporrasliiketoimintaan. Kone toimii noin 50 maassa ympäri maailmaa ja sillä on kahdeksan tuotantolaitosta ja seitsemän globaalia tutkimus- ja tuotekehityskeskusta. Yhtiön pääkonttori on Helsingissä. (Kone Oyj 2009.)

Koneen henkilöstömäärä vuonna 2008 oli maailmanlaajuisesti noin 34 800. Koneen toimitusjohtajana on toiminut vuodesta 2005 Matti Alahuhta. Koneen liikevaihto oli 4,6 miljardia euroa vuonna 2008. Yhtiön myynnistä 55 prosenttia tulee palveluista ja 45 prosenttia uusista laite-toimituksista. Koneella on maailmanlaajuisesti noin 250 000 asiakasta, joista valtaosa on huollon asiakkaita. Keskeisiä Koneen asiakkaita ovat kiinteistöjenhallintayhtiöt, rakennusurakoitsijat, kiinteistöjen kehittämiseen liittyvät toimijat ja rakennusten omistajat. Yhtiö on noteerattu OMX:n pohjoismaisessa pörssissä Helsingissä. (Koistinen 2009; Kone Oyj 2009.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu, ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen eikä etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia, mutta ajatuksena on kuitenkin, että yksityisessä toistuu yleinen (Hirsjärvi ym. 2007, 176–177).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein tavoitteena jonkin ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), ja sille on ominaista käyttää ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tällöin tutkija perustaa aineistonsa keskusteluihin tutkittavan kanssa ja omiin havaintoihinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti tiedonkeruumenetelmiä, joissa tutkittavien ajatukset ja näkökulmat tulevat esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategioista, jossa kuvaillaan yksityiskohtaisesti yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuksen kohteena ovat useimmiten yksilö, ryhmä, yhteisö tai prosessit ja aineistoa voidaan kerätä käyttäen useaa metodologiaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tässä tutkimuksessa oli perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, sillä tarkoituksena on selvittää yksityiskohtaisesti haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia työn imusta, työn vaatimuksista ja työn voimavaroista. Lisäksi haluttiin lisätä ymmärrystä työn imun kokemiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelussa pyrittiin saamaan haastateltavien todelliset ajatukset esille ja annettiin haastateltavien kertoa kokemuksistaan omin sanoin.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: lomakehaastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun ja strukturoituun haastatteluun. Nämä haastattelutyypit eroavat toisistaan kysymysten pysyvän muotoilun ja haastattelutilanteen jäsentämisen suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43–44.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto hankittiin puolistrukturoitujen eli teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelussa aihealueet ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä eikä välttämättä ennalta määritettyä kiinteää muotoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellisten etukäteen päätettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Teemahaastattelu sopii tutkimukseen, kun halutaan yksilöllisiä vastauksia työntekijöiden kokemuksista ja tiedetään,

että haastateltavat ovat kokeneet tiettyjä tilanteita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti tutkimuksessa haastateltavan omakohtaisen kokemusten selvittämisen, ja lähes samojen kysymysten esittäminen helpotti aineiston vertailtavuutta keskenään ja saadun tiedon tulkintaa.

4.3 Tutkittavan ryhmän rajausta ja haastateltavien kuvaus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat Koneen kahdesta eri yksiköstä, koska opinnäytetyössä haluttiin myös verrata näiden yksiköiden välisten työkuultuurien erojen mahdollisia vaikutuksia työn imun kokemiseen. Kaikki kahdeksan haastateltavaa olivat 27–34 -vuotiaita uransa alkupuolella olevia työntekijöitä, ja tarkoituksena tutkimuksessa on nimenomaan tutkia uransa alkupuolella olevien Koneen työntekijöiden kokemuksia työn imusta. Uran alkupuolella olevilla työntekijöillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöitä, jotka ovat olleet työelämässä valmistumisen jälkeen alle kymmenen vuotta. Suurin osa haastateltavista oli valmistunut parin viime vuoden sisällä. Uransa alkupuolella olevien työntekijöiden valitseminen tähän tutkimukseen ja haastateltavien valitseminen Koneen kahdesta eri yksiköstä sekä yksikköjen välinen vertailu oli kohdeyrityksen toive.

Molemmista Koneen yksiköistä haastateltavaksi valittiin yhtä monta henkilöä, jotta pystyttäisiin vertailemaan ryhmää mahdollisimman hyvin. Koneen yhteyshenkilö auttoi haastateltavien valinnassa ja etsimisessä, ja valintakriteereinä olivat aikataulut, ikä ja työhistoria Koneella. Koneen Keilaniemen yksikössä työskentelee kaupan ja tekniikan ammattilaisia, joista lähes kaikilla on akateeminen koulutus. Keilaniemen yksikössä on keskitytty asiantuntija- ja kehittämistoimintaan, ja siellä ylläpidetään myös Koneen globaalia toimintaa. Hyvinkäällä on Koneen tuotantoyksikkö, jossa työskentelee esimerkiksi insinöörejä ja muita toimihenkilöitä. (Nuutila 2009.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä ja laatu voivat vaihdella paljonkin ja aineistona voi olla vaikka vain yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 176). Tutkimuksen ja sen edustavuuden kannalta on keskeistä, että tutkimuksessa kerätään sisällöllisesti ja määrällisesti sopivan kokoinen aineisto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Haastateltavista neljä työskenteli Keilaniemen yksikössä ja neljä Hyvinkään yksikössä, ja molemmista yksiköistä haastateltavana oli kaksi miestä ja kaksi naista. Kaikki haastateltavat olivat työskennelleet Koneella 1-6 vuotta.

4.4 Haastattelurungon esittely

Haastattelurungossa oli viisi teema-aihetta, jotka muotoiltiin opinnäytetyön tutkimusongelmien perusteella. Haastattelurungon teemat olivat työn imu, työn vaatimukset, työn voimavarat, työhyvinvointi ja työstressi. Opinnäytetyöntekijät laativat haastattelurungon kysymykset opinnäytetyön viitekehyksen ja lukemansa lähdekirjallisuuden perusteella. Haastattelurungon ensimmäinen osio käsitteli työoloja ja toinen osio käsitteli työn imun kokemuksia. Työoloja käsittelevillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä, ja kysymykset oli jaoteltu muun muassa ajankäyttöön, työn kuormittavuuteen, työn vaikutusmahdollisuuksiin, ilmapiiriin ja esimiestyöskentelyyn liittyen. Toisessa osiossa työn imua käsittelevillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavien kokemuksia työn imun ulottuvuuksista tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan vastaus tutkimuskysymykseen ja mahdollisesti saamaan myös ennalta odottamattomia vastauksia. Yhtenä tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on myös paljastaa odottamattomia asioita (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Opinnäytetyöntekijät laativat haastattelurunkoon vaihtoehtoisia kysymyksiä samojen asioiden eri näkökulmista, sillä haluttiin varmistaa, että vastauksia ja keskustelua saadaan myös lyhytsanaisempien haastateltavien kanssa. Lisäksi opinnäytetyöntekijät ajattelivat, että tällä tavoin saataisiin selville uusia ulottuvuuksia samasta aihepiiristä.

Opinnäytetyön tekijät keskustelivat kysymyksistä opinnäytetyön menetelmäohjaajan kanssa, ja haastattelurunko lähetettiin myös sähköpostitse Koneen yhteyshenkilölle hyväksyttäväksi. Näin haluttiin mahdollistaa kohdeyritysten toiveiden huomioiminen myös tässä vaiheessa prosessia. Lisäksi opinnäytetyöntekijät olivat yhteydessä työn imun merkittävimpään suomalaistutkijaan Jari Hakaseen, jolta opinnäytetyöntekijät saivat arvokkaita neuvoja haastattelurunkoon liittyen.

Ennen haastatteluja haastattelurungon kysymyksiä ja haastattelemista harjoiteltiin pitämällä kaksi harjoitushaastattelua. Harjoitushaastattelujen avulla pyrittiin jo etukäteen selvittämään kysymysten toimivuutta ja ajankäyttöä. Lisäksi opinnäytetyöntekijät pystyivät totuttelemaan harjoitushaastatteluissa etukäteen varsinaiseen haastattelutilanteeseen. Harjoitushaastattelujen jälkeen opinnäytetyöntekijät kysivät haastateltavilta parannusehdotuksia ja kokemuksia haastattelusta. Molemmat harjoitushaastattelut nauhoitettiin ja opinnäytetyöntekijät kuuntelivat nauhat. Harjoitushaastattelujen pohjalta haastattelurunkoa muokattiin, osa kysymyksistä poistettiin, osaan tehtiin tarkennuksia ja kysymysten järjestystä muutettiin. Esihaastattelujen tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, kysymysten muotoilua ja teemoittelun järjestystä,

jota näiden harjoitushaastattelujen jälkeen on vielä mahdollista muuttaa. Esihaastattelujen avulla saadaan myös selville haastattelujen pituus ja harjaannutetaan haastattelijaa tehtäväänsä. Teemahaastatteluissa esihaastattelut ovat tärkeä osa onnistunutta tutkimusta, ja niiden avulla voidaan vähentää virheitä varsinaisissa haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 72–73).

4.5 Aineiston keruu

Koneen yhteyshenkilö antoi haastateltaviksi suosittelemiensa henkilöiden yhteystiedot sekä lisäksi varmuuden vuoksi neljän ylimääräisen henkilön yhteystiedot, mikäli alkuperäisistä haastatteluun ehdotetuista kaikki eivät suostuisi haastatteluun. Haastateltaviksi valituille Koneen työntekijöille lähetettiin haastattelupyynnö sähköpostitse (liite 1).

Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkimuksen tavoite, toteutustapa ja haastateltavaan kohdistuvat toiveet ja vaatimukset sekä kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonyymeina ja haastattelut ovat luottamuksellisia. Aikaa haastatteluun toivottiin varattavaksi yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Lisäksi haastateltaville lähetettiin toinen sähköpostiviesti, jossa ehdotettiin haastatteluajoja. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelurunko lähetetään sähköpostilla etukäteen ennen haastattelua, jotta haastateltavat voivat perehtyä teemoihin etukäteen ja lisäksi haastateltavilta kysyttiin, saadaanko haastattelut nauhoittaa ja perusteltiin nauhoittamisen tarpeellisuus. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelut helmikuun viimeiselle ja maaliskuun ensimmäiselle viikolle. Haastattelurunko (liite 2) lähetettiin jokaiselle haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi vähintään kolmea työpäivää ennen haastattelua, koska toivottiin, että haastateltavat tutustuisivat aiheeseen ennen haastattelua. Lisäksi haastateltaville lähetettiin opinnäytetyön tavoitteista ja pääteemoista tiivistetty yhden sivun esittely.

Haastattelut pidettiin kahtena päivänä helmi-maaliskuun vaihteessa. Toisena päivänä haastateltiin neljä Hyvinkään yksikön työntekijää ja toisena päivänä neljä Keilaniemen työntekijää. Kaikki haastattelut toteutettiin Koneen tiloissa haastateltavien työpaikan neuvottelutilassa kello 8-16 välisenä aikana. Haastattelutilat olivat häiriöttömiä.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrattiin, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja kerrottiin lyhyesti, mitä tarkoittavat työn imu, työn vaatimukset ja työn voimavarat. Haastateltaville kerrottiin, että kysymyksiin tulisi vastata ensisijaisesti työn kannalta, sillä opinnäytetyöntekijät halusivat rajata yksityiselämän tekijät tässä tutkimuksessa taka-alalle. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu on luottamuksellinen, ja haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsä. Lisäksi kerrottiin, että toiveena on, että vastaukset ovat rehellisiä niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa, sillä tällä tavalla tutkimuksen tulokset hyödyttävät myös kohdeyritystä parhaiten.

Molemmat opinnäytetyön tekijät olivat mukana jokaisessa haastattelussa. Selkeyden vuoksi opinnäytetyöntekijät päättivät, että toinen oli haastattelussa päävastuullisen haastattelijan roolissa ja opinnäytetyöntekijät vuorottelivat päävastuullisen haastattelijan roolia. Päähaastattelijan roolissa oleva keskittyi haastateltavan vastauksiin ja niiden peilaamiseen tehden myös haastateltavan vastauksiin perustuvia lisäkysymyksiä. Toinen opinnäytetyöntekijä esitti tarvittaessa lisäkysymyksiä ja kirjoitti kannettavalle tietokoneelle muistiin oleellisia asioita haastattelusta, huomioita haastateltavan käyttäytymisestä ja asennoitumisesta haastattelutilanteessa sekä haastateltavan ilmeitä ja ei-kielellisiä vihjeitä. Ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään viestien merkityksiä ja vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Muistiinpanoja oleellisista asioista oli opinnäytetyöntekijöiden mielestä hyvä kirjata myös sen varalta, että nauhurin nauhoituksessa olisi ilmennyt jotain ongelmia, jolloin opinnäytetyöntekijät eivät olisi jääneet pelkän muistin varaan. Nauhoitus toimi kuitenkin kaikissa haastatteluissa moitteetta.

Haastateltavat halusivat haastattelun aikana seurata haastattelun kulkua omasta paperille tulostetusta haastattelurungosta. Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet eri tavalla etukäteen haastattelurunkoon, minkä huomasi vastausten sisällössä ja pituudessa. Jotkut olivat paneutuneet syvällisesti teemoihin etukäteen ja kirjoittaneet valmiiksi myös muistiinpanoja haastattelurungosta, ja jotkut eivät olleet juurikaan miettineet teemoja. Myös yksilölliset erot tulivat esille haastatteluvastausten laajuudessa: puheliaammat ja sanavalmiimmat haastateltavat vastasivat kysymyksiin laajemmin ja monipuolisemmin kuin hiljaisemmat. Tämä ei kuitenkaan häirinnyt kokonaiskuvan muodostumista, sillä opinnäytetyöntekijät olivat laatineet vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, joiden avulla saatiin riittävästi tietoa myös hiljaisemmilta haastateltavilta.

Haastattelussa ei käyty kaikkia haastattelurungon kysymyksiä järjestelmällisesti läpi, vaan edettiin haastateltavan ehdoilla, kysymällä esimerkiksi tilanteeseen sopivia tarkentavia lisäkysymyksiä ja jättäen haastattelurungon kysymyksistä pois sellaiset kysymykset, jotka olivat jo tulleet aiemmissa vastauksissa esille. Välillä haastateltava alkoi kertoa asioista, jotka menivät tutkimusongelman rajauksen ulkopuolelle, jolloin haastattelija pyrki ajan rajallisuuden vuoksi palauttamaan keskustelun tutkimustavoitteiden kannalta oleellisempiin asioihin. Haastattelija pyrki antamaan haastateltaville aikaa, eli haastattelija jätti tietoisesti tyhjää tilaa vastausten miettimistä ja pohtimista varten, eikä siirtynyt heti seuraavaan kysymykseen tai antanut vastausvaihtoehtoja, mikäli haastateltava jäi hetkeksi pohtimaan kysymystä. Muutaman kerran haastateltavat ymmärsivät kysymyksen väärin, jolloin haastattelija esitti kysymyksen uudelleen

selittäen, mitä halusi saada selville. Pyydettyä haastattelija myös tarkensi kysymyksiä. Haastattelun kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Muutamalla haastateltavista oli niin paljon kerrottavaa ja halua jakaa teemoihin liittyviä kokemuksia, että haastattelua olisi voinut helposti jatkaa vielä pidempäänkin.

Haastattelun lopuksi jokaista haastateltavaa pyydettiin vielä vapaasti kertomaan mieleensä tulevia haastattelun teemoihin liittyviä asioita. Haastateltavien kanssa sovittiin, että heihin saa olla yhteydessä, mikäli opinnäytetyöntekijät tarvitsevat vastauksiin tarkennuksia tai täsmennyksiä. Haastateltavia pyydettiin myös omatoimisesti soittamaan tai lähettämään sähköpostitse viestiä, mikäli heille tuli vielä mieleen jotain lisättävää vastauksiin tai muuta kerrottavaa. Opinnäytetyöntekijöillä eikä haastateltavilla ollut tarvetta lisäkysymyksille haastatteluiden jälkeen. Useampi haastateltavista kommentoi haastattelun jälkeen haastattelua positiivisesti ja esimerkiksi yksi haastateltavista kuvasi haastattelutilannetta terapeutiksi ja totesi, että kyseisiä asioita oli mielenkiintoista pohtia. Haastattelutilanteet olivat melko luontevia ja haastattelujen aikana ei tapahtunut keskeytyksiä. Kokonaisuudessaan haastattelut sujuivat opinnäytetyöntekijöiden mielestä oikein hyvin.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on erittäin tärkeä asia tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tärkeitä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) On erilaisia mielipiteitä siitä, voidaanko kvalitatiivisessa tutkimuksessa käyttää reliabiliteetti ja validiteetti käsitteitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius kohdistuu lähinnä tutkijan toimintaan ja tarkemmin tutkijan analyysin luotettavuuteen. Tutkijalta edellytetään tarkkuutta tutkimuksen kaikkien vaiheiden dokumentoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaankin lisätä kuvaamalla tarkasti koko tutkimusprosessi aineiston syntymisestä sen analysointiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Opinnäytetyöntekijät pyrkivät lisäämään tämän tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla tarkasti koko tutkimusprosessin otsikon 4.5 Aineiston keruu alla sekä tässä kappaleessa.

Opinnäytetyöntekijät pyrkivät huomioimaan luotettavuuteen vaikuttavat seikat koko tutkimusprosessin ajan. Aineiston sanatarkalla litteroinnilla haluttiin esimerkiksi varmistaa,

ettei tutkimuksen kannalta olennaista aineistoa jäänyt tutkimuksen ulkopuolelle. Nauhoittaminen antaa muille tutkijoille mahdollisuuden analysoida aineistoa, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että molemmat opinnäytetyöntekijät olivat mukana kaikissa haastatteluissa, ja ulkoisilta tekijöiltä tilanteista pyrittiin tekemään samanlaisia. Kysymysten asettelussa opinnäytetyöntekijät pyrkivät tietoisesti siihen, etteivät kysymykset johdattele haastattelevaa, ja opinnäytetyöntekijät pyrkivät sulkemaan omat asenteensa ja mielikuvansa vastauksista haastattelutilanteen ulkopuolelle.

Jokainen haastattelu äänitettiin tiedostoksi ja yksilöitiin numeroilla 1-8. Äänitetyt tiedostot kuunneltiin ja litteroitiin sanatarkasti neljän päivän sisällä haastattelusta, jotta haastattelutilanne oli haastattelijan muistissa selkeästi. Vastausten pituudesta ja kysymysten suuresta määrästä johtuen aineistoa tuli erittäin paljon, rivivälillä 1,5 yhteensä 143 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja aineistosta etsittiin tutkimustavoitteisiin liittyviä asioita. Haastateltavien 1-8 vastaukset erotettiin toisistaan värikoodein. Aineisto lajiteltiin teema-aiheitten mukaiseen järjestykseen ja siitä pyrittiin etsimään asioita, jotka olivat tutkimustavoitteen kannalta oleellisia. Aineistosta poimittiin myös yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia Hyvinkään ja Keilaniemen yksiköiden välillä. Aineiston havainnollistamiseen käytettiin harkitusti sitaateissa suoria lainauksia tutkimustavoitteen kannalta oleellisista haastattelussa esiin nousseista asioista. Tutkimustulokset kirjoitettiin aiheista, jotka nousivat aineistosta vahvimmin esiin ja joista saatiin johdettua vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkijan asemassa keskeistä on luottamus. Tutkittavien on kyettävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille täytyy kertoa rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastateltaville kerrottiin sekä sähköpostitse että haastattelun alussa, että haastattelu on luottamuksellinen, ja haastateltavien anonymiteetti säilyy tutkimuksessa. Lisäksi kerrottiin, että toiveena on että haastateltavat olisivat vastauksissaan rehellisiä niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa, koska täten tutkimuksen tulokset hyödyttävät myös kohdeorganisaatiota parhaiten, ja näin opinnäytetyöntekijät pyrkivät saamaan rehellistä tietoa, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Kun tutkimustulokset oli kirjoitettu auki, opinnäytetyöntekijät lähettivät tulokset haastateltaville ja Koneen yhteyshenkilölle. Tällä haluttiin varmistaa, että tiedot ovat oikeita, ja ettei haastateltavien yksityisyyttään loukata. Haastateltavilta saatiin pari oikaisua

väärinkäsityksiin sekä positiivista palautetta tutkimuksesta. Osa haastateltavista kertoi sähköpostiviestissä toivovansa, että tulokset näkyisivät käytännössä. Yksi haastateltava kertoi hyödyntävänsä tuloksia asioiden eteenpäin viemiseksi. Tässä vaiheessa opinnäytetyö lähetettiin luettavaksi myös Jari Hakaselle, jolta opinnäytetyöntekijät saivat positiivista palautetta ja vielä julkaisematonta tuoretta materiaalia työn imusta. Lopullinen opinnäytetyö lähetetään kohdeorganisaation yhteys henkilölle, joka tulee hyödyntämään niitä Koneen työntekijöiden työn imun parantamiseksi. Opinnäytetyöntekijöiden mielestä tutkimus täyttää luotettavuus- ja pätevyyskriteerit.

5 Tutkimustulosten raportointi

Taustakysymyksistä kävi ilmi, että kaikki kahdeksan haastateltavaa olivat 27–34 -vuotiaita uransa alkuvaiheessa olevia työntekijöitä. Heidän työuransa Koneella oli kestänyt keskimäärin 1-6 vuotta (taulukko 2). Kuusi haastateltavista oli työskennellyt samassa tiimissä ja samalla tittelillä koko ajan ja kaksi pisimpään Koneella työskennellyttä oli tehnyt nykyisten tehtävien lisäksi Koneella muitakin tehtäviä. Haastateltavien työnimikkeitä olivat muun muassa Project engineer, Design engineer, Customer analyst ja Senior process engineer. Haastateltavat työskentelivät eri kokoisissa tiimeissä työtehtävästä riippuen ja kaikki haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä eri esimiehen alaisuudessa.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot ja työn imun kokemukset (x = haastateltava kokee työn imua ja – = haastateltava ei koe työn imua)

	Haastateltava	Työvuodet Koneella	Sukupuoli	Ikä (vuosina)	Työn imu
HYVINKÄÄ	Haastateltava 1	1 vuosi	nainen	34	X
	Haastateltava 2	1,5 vuotta	mies	28	X
	Haastateltava 3	3 vuotta	nainen	29	X
	Haastateltava 4	6 vuotta	mies	28	X
KEILANIEMI	Haastateltava 5	1,5 vuotta	mies	27	–
	Haastateltava 6	1,5 vuotta	nainen	28	–
	Haastateltava 7	3,5 vuotta	mies	32	X
	Haastateltava 8	2 vuotta	nainen	27	X

Taustakysymyksistä kävi lisäksi ilmi, että Hyvinkään yksikön kaikki neljä haastateltavaa olivat koulutukseltaan ammattikorkeakoulupohjaisia insinöörejä, ja Hyvinkään toimitusyksikössä toimihenkilöiden koulutustausta on muutenkin pääsääntöisesti ammattikorkeakoulupohjainen (Nuutila 2009). Keilaniemen työntekijöillä on puolestaan pääsääntöisesti ylempi korkeakoulututkinto (Nuutila 2009), ja Keilaniemen haastateltavista kaksi oli koulutukseltaan kauppatieteen maistereita ja kaksi diplomi-insinöörejä. Keilaniemen haastateltavat työskentelivät pääasiassa globaalien kehityshankkeiden parissa ja Hyvinkään haastateltavat työskentelivät toiminnallisten asioiden parissa, esimerkiksi hissien suunnittelun ja hinnoittelun parissa. Niin Keilaniemessä kuin Hyvinkäällä oli sekä kaksi nais- että kaksi mieshaastateltavaa.

5.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla haastateltavien työtyytyväisyyttä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä työtyytyväisyys heille tarkoittaa. Suurimmalle osalle haastateltavista se tarkoitti sitä, että on mukava tulla töihin ja että työtehtävät ja työympäristö ovat mielekkäitä. Hyvinkään yksikön haastateltavat olivat pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä työhönsä ja pyydettyä arvioimaan työtyytyväisyyttä asteikolla 1-5 Hyvinkään yksikön haastateltavien keskiarvoksi tuli neljä. Yksi Hyvinkään haastateltavista kertoi työhyvinvoinnin tarkoittavan hänelle seuraavaa:

Semmosta asiaa, että saa tehdä sellaisia tehtäviä, jotka itseään kinnostaa, semmosessa ympäristössä, missä viihtyy, semmosten kavereiden kanssa, joiden kanssa on kiva olla. Enemmän painottuu tehtävän mielekkyyteen, eli tykkää tehdä sitä työtä. Joskus oon ajatellut, että työkaverit tärkeintä, eikä työtehtävällä ole niin väliä, mutta myöhemmin olen todennut, että on inhottavaa, jos joutuu pakottamaan itsensä töihin. (Haastateltava 1.)

Keilaniemessä haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä työhönsä, ja asteikolla 1-5 heidän keskiarvoksi tuli kolme. Tyytymättömyyttä työhön Hyvinkäällä ja Keilaniemessä aiheuttivat muun muassa kiire, tekemättömät työt, epämääräinen työnkuva, tiedonkulun puutteellisuus, epäselvät odotukset ja pitkään jatkuneet projektit. Yhdellä haastateltavalla tyytymättömyyttä aiheutti se, että työtehtävät eivät tuntuneet omilta. Yksi keilaniemen haastateltava kertoi työtyytyväisyydestään seuraavanlaisesti:

No meillä ensinnäkin mä sanoisin, että meillä tiimi on tosi hyvä, ja sitten musta tuntuu, että muhun luotetaan paljon työssä, mä saan koko ajan lisää mun vastuuta ja mielenkiintoisia tehtäviä, ja sitten mun esimies koko ajan miettii sitä, voisko kehittyä jotenkin ja oisko jotain uutta ja sitä oikeesti kiinnostaa, että mitä mulle kuuluu siinä työssä, nii se auttaa paljon ja lisäksi meillä annetaan paljon palautetta, no sekä huonoa että hyvää, mutta se positiivinen palaute on tietenkin se suurempi tekijä siinä, että niitä on kiva tietenkin saada työssä. (Haastateltava 8.)

Kysyttäessä, tietävätkö haastateltavat selkeästi, mitä heiltä odotetaan työssään, sekä Hyvinkäällä että Keilaniemessä kolme haastateltavista kertoi tietävänsä tavoitteet selkeästi. Hyvinkäällä yksi haastateltava usko, että tavoitteet selkenisivät tulevassa kehityskeskustelussa ja Keilaniemessä yhdellä haastateltavista oli epäselvää, mihin hänen tulisi keskittyä työssään. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tavoitteiden tietäminen helpottaa työntekoa.

5.1.1 Ajankäyttö

Kaikki haastateltavat niin Hyvinkäällä kuin Keilaniemessä kertoivat työarkensa olevan kiireistä. Sekä Hyvinkään että Keilaniemen yksikön haastateltavista kaksi koki kiireen rasisustekijänä ja päinvastoin kaksi koki pitkälti vain niin sanotusti positiivista kiirettä. Hyvinkäällä kaksi haastateltavista ei ehtinyt hoitaa työtehtäviään työajan puitteissa, vaan he tekivät myös ylitöitä. Sen sijaan Keilaniemessä kukaan haastateltavista ei ehtinyt hoitaa työtehtäviään työajan puitteissa, vaan kaikki haastateltavat kertoivat tekevnsä ylitöitä. Monet ylitöitä tekevästä haastateltavista tekivät mieluummin ylitöitä kuin hoitivat työnsä puutteellisesti tai huolimattomasti. Yksi haastateltavista sanoi, että ”mieluummin teen sen työn hyvin, kun että se sitten vaivaisi työajan jälkeen”.

Deadlinet eli määräajat tuntuivat olevan suurimmalle osalle haastateltavista osa työarkea. Hyvinkäällä kolme haastateltavista koki deadlinet positiivisena ja he kertoivat niiden rytmittävän työtä. Lisäksi ne saivat haastateltavat tuntemaan olonsa aikaansaavaksi. Yksi haastateltavista sanoi kokevansa deadlinet hyvinä, ”jos muut tekisivät työnsä ajallaan ja saisin kaiken tarvitsemani materiaalin ajallaan ja saisin kaiken itse tehtyä”. Keilaniemessä kahdella haastateltavista deadlinet olivat hieman joustavampia ja ne eivät niinkään ohjanneet työn tekemistä, ja kahdella deadlinet olivat arkipäivää ja he kokivat ne positiivisena ja työarkea rytmittävänä. Mitä tulee työasioiden miettimiseen vapaa-ajalla, pääsääntöisesti haastateltavat eivät juuri miettineet työhön liittyä asioita työpäivän päätyttyä. Keilaniemessä yksi haastateltavista kertoi, että työasiat ovat mielessä lähes jatkuvasti ja ne tuntuivat häiritsevän hänen vapaa-aikaansa.

5.1.2 Työn kuormittavuus ja työstressi

Haastateltavien työtä tuntuivat kuormittavan hyvin erilaiset asiat. Kiireen lisäksi kuormitustekijöitä olivat muun muassa esimiehen luottamuspuula, sähköpostin suuri määrä, selvityspyynnöt, tekemättömät työt, resurssipula, valintojen tekeminen ja asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen, muiden työstä johtuva ylimääräinen ”säätö”, työtehtävien monimutkaisuus ja työtehtävien muuttuminen kesken projektin, useat eri toimeksiantajat ja heidän erilaiset odotukset, tekniset ongelmat, työn liiallinen määrä, puutteellinen esimiestyö, muuttuneiden hierarkiarakenteiden epäselvyys ja epäselvä organisaatiokulttuuri. Enemmän tai vähemmän jatkuvaa negatiivista työstressiä kokivat Hyvinkään haastateltavista kaksi, ja heille stressiä aiheuttavia tekijöitä olivat muun muassa kiire, ”inhottavat keissit”, se, kun asiat eivät mene suunnitelmien mukaan sekä se, kun aika ei riitä hoitamaan kaikkia työtehtäviä. Kaksi

Hyvinkään haastateltavista puolestaan kertoi kokevansa positiivista stressiä, ja toinen heistä kertoi kokevansa negatiivista stressiä noin kerran kuukaudessa, kun työasiat kasaantuvat. Keilaniemessä yksi haastateltavista ei tuntenut kokevansa ollenkaan stressiä, yksi koki pääasiassa positiivista stressiä ja kaksi kertoi tällä hetkellä kokevansa pääasiassa negatiivista stressiä muun muassa epävarmuuden tunteen vuoksi. Yhdellä heistä stressi oli jatkuva olotila, mihin vaikutti esimerkiksi jatkuvasti kasautuvat tekemättömät työt ja se, että henkilökemiat eräiden yhteishenkilöiden kanssa eivät kohdanneet.

Ristiriitaisuuksien kokeminen työssä oli yleistä niin Hyvinkäällä kuin Keilaniemessä. Sekä Hyvinkäällä että Keilaniemessä kolme haastateltavista kertoi kokevansa ristiriitaisuuksia työssään, eli sellaisia asioita, jotka epäjohtomukaisuudellaan häiritsevät heidän työntekoaan. Hyvinkäällä yksi haastateltavista koki ristiriitaisena sen, että heille on annettu kannettavat tietokoneet muun muassa kotona työskentelemistä varten, mutta esimies on tehnyt kotona työskentelyn erittäin hankalaksi. Yksi puolestaan koki ristiriitaa siitä, että monissa suunnittelutöissä aika ja raha tulevat vastaan. Yhdelle haastateltavista ristiriidan tunnetta aiheutti se, että hän jatkuvasta stressistä huolimatta jaksaa joka päivä saapua töihin. Hän kertoi asiasta näin: ”Varmaan ainakin se on ristiriitaista, että tykkään tulla töihin vaikka se aiheuttaa mulle stressiä ja pahaa oloa ja huonotuulisuutta ja kaikkea. Että mä en niinku tiä mikä mua sitten vetää tänne. En tosiaankaan tiedä.” (haastateltava 3). Keilaniemessä yhdelle haastateltavalle ristiriitoja oli aiheuttanut muun muassa suhde esimieheensä ja projektien epäselvyydet ja resurssipula. Toinen haastateltava koki ristiriitaisena useat eri toimeksiantajat ja neuvottelut heidän kanssaan. Kolmas haastateltava puolestaan koki ristiriitaisena sen, kun Kone kehittää jatkuvasti globaalia toimintaansa, mutta henkilöstön kehittäminen jää tästä kehityksestä jälkeen resurssipulan vuoksi.

5.1.3 Työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuuksissa oman työnsä sisältöön haastateltavilla tuntui olevan melko hyvin liikkumavaraa. Hyvinkäällä yksi haastateltavista sanoi, että heillä on ”aika vapaat kädet”, mutta aikataulut määrittelevät pitkälti työtä. Toinen haastateltava kertoi, että työtapoihin ja työmenetelmiin pystyy jonkin verran vaikuttamaan, mutta työtä tehdään pitkälti tiimin yhteisten tapojen mukaan. Kolmas haastateltava kertoi asiasta seuraavanlaisesti:

Periaatteessa munhan on kuitenkin hoidettava ne työt, mitkä mulle kuuluu, mutta voin kuitenkin päättää milloin ja miten teen työt ja sit kun mä kuitenkin tiän, et pitää saada joku juttu tehty, nii

voin jättää sen vaik ens viikolle, tai tehdä jonkun toisen jutun tänään et silleen pystyn ihan hyvin, et ei kukaan valvo mua päivittäin tai mitään sellasta, et aika itsenäistä kuitenkin. (Haastateltava 3.)

Neljäs Hyvinkään haastateltavista puolestaan kertoi olevansa mukana jakamassa työtehtäviä, mikä lisää hänen vaikutusmahdollisuuksiaan. Kaikki Hyvinkään haastateltavat olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työn sisällöstä. Keilaniemessä yksi haastateltavista kertoi pystyvänsä vaikuttamaan prioriteetteihin, ja siihen, miten ja milloin työskenteli. Toinen haastateltava kertoi pääsevänsä strategisella tasolla vaikuttamaan, ja heidän tiiminsä sisällä pääsee vapaasti osallistumaan työskentelymenetelmien valintaan ja työnjakoon. Kolmas haastateltava kertoi, että heillä jutellaan paljon asioista ja huomioidaan työntekijöiden mielipiteet. Nämä kolme Keilaniemen haastateltavaa olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä vaikutusmahdollisuuksiinsa työn sisällöstä. Neljäs Keilaniemen haastateltava totesi, että hänen työnsä on asetettu raamit, jotka määräävät pitkälti työn sisällön, ja työtä on niin paljon, että työtahdia ei pysty määräämään. Hän ei ollut muutoin tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiinsa, paitsi työskentelymenetelmien suunnittelun osalta. Kaikki Hyvinkään ja Keilaniemen haastateltavat tuntuivat olevan suhteellisen tyytyväisiä myös yleisiin päätöksentekomahdollisuuksiinsa työpaikalla.

Haastateltavien mahdollisuudet hyödyntää monipuolisesti aiempia kokemuksiaan ja taitojaan työssään vaihtelivat jonkin verran. Kaksi hyvinkään haastateltavista koki, että he pystyvät hyödyntämään kokemuksiaan ja taitojaan ja se on heille myös tärkeä asia. Yksi haastateltava ei niinkään tuntenut voivansa hyödyntää niitä, mutta se ei tuntunut harmittavan häntä. Yksi haastateltava sanoi, että kokemuksia ja taitoja voisi hyödyntää vielä monipuolisemmin esimerkiksi ottamalla huomioon työntekijöiden kielitaidon. Kolme Keilaniemen haastateltavista pystyi hyödyntämään monipuolisesti aiempia taitojaan ja kokemuksiaan työssään, ja he kertoivat tämän olevan heille tärkeä asia. Yksi Keilaniemen haastateltavista ei oikeastaan pystynyt hyödyntämään koulutustaan ja aiempia taitojaan työssään, mutta hän kertoi, ettei tämä haitannut häntä, sillä hän kertoi oppineensa Koneella paljon uutta.

5.1.4 Ihmissuuntautuneisuus

Lähes kaikki haastateltavat arvioivat työhyvinvointinsa melko hyväksi. Hyvinkäällä kolme haastateltavista koki voivansa hyvin, mutta yksi sanoi, että paremminkin voisi mennä. Keilaniemessä myös kolme haastateltavista koki voivansa hyvin, mutta yksi haastateltava totesi työn suuren määrän ja stressin vuoksi työhyvinvoinnin ”menevän enemmän negatiivisen puolelle”. Hän kaipasi parannuksia Koneen mainostamiin uramahdollisuuksiin, jotka eivät

hänen mielestään näy käytännössä mitenkään. Keilaniemen haastateltavat kokivat positiivisena nuoria työntekijöitä yhdistävän Kone Young Professionals -kerhon, joka tuntui olevan tärkeä keskustelu- ja kokoontumisfoorumi haastateltaville.

Haastateltavien mielipiteet siitä, miten Kone huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista, vaihtelivat suuresti. Molemmissa yksiköissä haastateltavat kaipasivat parempia liikuntamahdollisuuksia. Hyvinkäällä yksi haastateltavista kertoi ilmastoinnin olevan aivan liian kylmällä ja toinen kaipasi parannuksia työpisteen ergonomiaan. Useampi sekä Hyvinkään että Keilaniemen haastateltavista toi esille myös esimiestyön kehittämisen tärkeyden, vaikka kaikilla heistä ei henkilökohtaisesti ollut ongelmia esimiessuhteessa.

Niin Hyvinkäällä kuin Keilaniemessä jokainen haastateltava koki pystyvänsä olemaan oma itsensä työpaikalla. Hyvinkäällä kaksi kertoi tälle edellytykseksi rennon ja avoimen ilmapiirin ja kaksi puolestaan koki, että työkaverit mahdollistavat tämän. Keilaniemessä perusteluja sille, että pystyy olemaan oma itsensä, olivat työkaverit, luottamus sekä avoin ja kunnioittava ilmapiiri.

5.1.5 Ilmapiiri ja esimiestyö

Haastateltavat kokivat työilmapiirin pääsääntöisesti hyväksi. Hyvinkään yksikössä kaksi haastateltavaa koki ilmapiirin omassa työyhteisössään hyväksi, mutta toinen heistä kertoi esimiehen luottamuspuolan häiritsevän työilmapiiriä ja toinen sanoi, että ilmapiiri voisi olla parempi eri tiimien välillä. Molemmat kokivat ilmapiirin avoimena. Yksi Hyvinkään haastateltavista kertoi työilmapiirin huonontuneen, kun ”vakikalusto on vaihtunut” ja vanhat totut tavat ovat väistyneet. Lisäksi työyhteisössä oli pari työntekijää, jotka olivat liittoutuneet toisia vastaan ja tällä tavalla rokottivat ilmapiiriä. Hän kuitenkin koki ilmapiirin olevan avoin ja luottavainen. Neljäs Hyvinkään työntekijöistä arvioi työilmapiirin olevan pääsääntöisesti hyvä ja lisäksi avoin ja luottavainen, mutta hänelle aiheutti huolta muutama sulkeutunut työntekijä, jotka ovat hyvin vähän tekemisissä kenenkään muun kanssa. Asiasta oli kuitenkin keskusteltu ja tultu siihen tulokseen, että he haluavat olla omissa oloissaan. Hyvinkäällä kolme haastateltavaa koki, että yhteistyö toimii työyhteisössä oikein hyvin. Yhden haastateltavan mielestä yhteistyö toimi kohtalaisesti, mutta ”parempaan päin ollaan menossa”. Keilaniemessä kaikki haastateltavat kokivat yleisen työilmapiirin suhteellisen hyväksi, luottamukselliseksi ja avoimeksi. Yksi haastateltavista kuitenkin koki vastuunjako-ongelmien häiritsevän yhteistyötä, ja hän kertoi heidän projektitiimissään, jossa hän työskentelee puolet työajastaan, ilmapiirin olevan stressaantunut. Toinen Keilaniemen haastateltavista kertoi, että heidän tiimissään

negatiivisia asioita ei uskalleta sanoa ääneen, mikä vaikuttaa avoimuuteen. Kaikki Hyvinkään ja Keilaniemen haastateltavat tulivat hyvin toimeen työtovereidensa kanssa ja kaksi heistä koki niin sanotusti me-henkeä työyhteisössään.

Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan oikein hyvä suhde nykyiseen esimieheensä. Hyvinkäällä kaikilla haastateltavilla oli hyvin avoin suhde esimieheensä. Kaksi haastateltavista mainitsi, että palautetta pystyy antamaan myös esimiehelle, ja yksi haastateltavista kertoi suhteen olevan luottavainen. Yksi haastateltavista kertoi, että aikaisemman esimiehen kanssa yhteistyö ei toiminut ollenkaan, mikä johti lopulta esimiehen vaihtoon. Yksi haastateltavista epäili monen kokevan, että esimies on liian vähän paikalla. Keilaniemessä yksi haastateltavista kuvaili esimiehen roolia äidillisenä, ja hänen esimiehensä huolehti haastateltavan jaksamisesta, hyvinvoinnista ja hyvistä työntekoaedellytyksistä. Toinen Keilaniemen haastateltavista luonnehti suhdettaan esimieheen avoimeksi ja tuttavalliseksi.

Mitä tulee työn ohjaamiseen, esimiehet eivät Hyvinkään yksikössä juurikaan puuttuneet haastateltavien työntekoon. Kaikki hyvinkään haastateltavat kertoivat tekevänsä pitkälti itsenäistä työtä ja olevansa tyytyväisiä nykyiseen ohjaamiseen. Yksi haastateltavista kertoi esimiehensä olevan hyvä työn kehittäjä ja hänen vievän asioita eteenpäin sekä parantavan epäkohtia. Hän kuitenkin toivoi esimieheltä osallistumista haastavammissa asioissa, joiden hoitamisessa saisi olla ”enemmän natsoja kauluksessa”. Yksi haastateltava kertoi määrittävänsä esimiehen kanssa työtehtävänsä noin puolen vuoden välein. Keilaniemen haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä esimieheltä saamaansa ohjaukseen. Yksi Keilaniemen haastateltavista teki työtä suhteellisen itsenäisesti, mutta totesi esimiehen olevan tavoitettavissa, mikäli hän tarvitsi apua, ja hän oli tilanteeseen tyytyväinen. Toinen haastateltavista istui esimiehensä vieressä ja he neuvottelivat asioista usein yhdessä. Lisäksi heillä oli toimivat viikkopalaverit, joihin haastateltava oli tyytyväinen, mutta toivoi kuitenkin toisinaan myös visioon liitettyä pitkän tähtäimen ohjausta ja strukturoitua johtamista.

Palautteen antamiseen haastateltavat olivat osittain tyytyväisiä. Hyvinkäällä kolme haastateltavista kertoi kaipaavansa enemmän rakentavaa palautetta. Yksi haastateltavista oli hieman pettynyt siihen, että palautteen antaminen keskittyy lähinnä kaksi kertaa vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin ja hän ei kokenut, että hän voisi helposti antaa esimiehelleen palautetta. Kaikki Hyvinkään haastateltavat tuntuivat olevan melko tyytyväisiä positiivisen palautteen määrään. Yksi haastateltavista kuitenkin toivoi, että positiivista palautetta annettaisiin enemmän kaikkien läsnä ollessa. Työkavereiden kesken palautteen antaminen tuntui Hyvinkäällä kuitenkin olevan suhteellisen tavanomaista ja helppoa. Keilaniemen

haastateltavat kokivat, että heillä voisi olla vielä jonkin verran kehitettävää, mitä tulee palautteen antamiseen. Yksi haastateltavista oli tyytyväinen positiivisen palautteen määrään, mutta totesi, että heillä ei oikeastaan osata antaa negatiivista palautetta, joka olisi myös oleellista. Toinen haastateltava kertoi, että palautteen antaminen ei ollut heillä kovin systemaattista. Hän toivoi, että palaute olisi säännöllisempää ja että palautetta antaisi henkilö, joka oikeasti tietäisi, miten haastateltava on työssään onnistunut tai epäonnistunut. Kolmas Keilaniemen haastateltavista totesi, että palautteen olisi hyvä olla järjestelmällisempää. Neljäs haastateltavista kertoi asiasta seuraavasti:

Et sitä kautta tulis aina semmosia onnistumisen hetkiä, koska ne on joskus vähän harvassa, koska tää työ... ei tää oo mitään semmosta, et sä koitat myydä ton nauhurin sulle ja sit sä onnistut tai epäonnistut, vaan se on vähän semmost jatkuvaa sinnittelyä ja työntämistä niin sit siel ei tuu semmosii selkeitä katkopaikkoja ikään ku et nyt olis aika katsoa, meniks tää hyvin vai eiks tää menny hyvin. Et se on vähän semmost jatkuvaa virtaa, et siin pitäs tehdä sit väkisin semmosii paikkoja, joissa katotaan, et menikö hyvin vai ei. Ja sitä kautta saada sit mielellään niit onnistumisen filiksiä. (Haastateltava 7).

Kolme Keilaniemen haastateltavista oli kuitenkin kokonaisuudessaan melko tyytyväisiä palautteen antamiseen, ja yksi puolestaan totesi, että ”siinä on kyllä meillä opittavaa”.

Haastateltavat kokivat Koneen osoittavansa arvostusta työntekijöitä kohtaan eri tavoilla. Hyvinkäällä yhdelle haastateltavista tuli mieleen eräs työnantajan tarjoama koulutus, jota kautta haastateltava koki, että hänen työnsä on Koneelle merkityksellistä. Kaksi haastateltavista koki arvostuksen osoituksena sen, kun hänelle annetaan lisää vaativia tehtäviä ja vastuuta. Kaksi myös mainitsi kokevansa työnsä tärkeäksi Koneelle nimenomaan palautteen saamisen ansiosta, ja yksi oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys näkyy myös palkan suuruudessa. Keilaniemen haastateltavat kokivat Koneen osoittavan heidän työnsä olevan merkityksellistä muun muassa antamalla lisävastuuta, sanomalla sen suoraan, palkitsemalla, kannustamalla, positiivisen palautteen kautta ja järjestämällä esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä. Yksi haastateltavista totesi, ettei Kone hänen mielestään osoittanut hänelle tarpeeksi työn merkityksellisyyttä.

Kaikilla haastateltavilla tuntui olevan melko kiitettävä sosiaalinen tukiverkosto työpaikallaan. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat kertoivat tietävänsä henkilön, jonka puoleen kääntyä, jos jokin asia painaa meiltä. Yhdellä haastateltavista tämä henkilö oli lähin työpari, ja hän sanoi, että muuta sosiaalista tukiverkostoa töissä ei ole. Kaikille Hyvinkään haastateltaville sosiaalinen tuki tuntui olevan tärkeä asia. Myös Keilaniemessä haastateltavilla tuntui olevan hyvät sosiaaliset tukiverkostot, ja työtoverit tuntuivat olevan tärkeä asia haastateltavilla. Yhden

haastateltavan mukaan työ on merkityksellisempää, kun on hyvät sosiaaliset verkostot ja hyvät sosiaaliset suhteet, sillä ne vaikuttavat työviihtyvyyteen.

Hyvinkäällä kolme haastateltavista kertoi, että henkilöstön vaihtuvuus oli ollut melko suurta, ja he ovat kokeneet sen hieman negatiivisena asiana. Yhden haastateltavan mukaan henkilöstön vaihtuvuus tuo lisätehtäviä vanhoille työntekijöille, mikä oli hänelle kuormitustekijä. Yksi haastateltava oli puolestaan menettänyt tärkeimmät työtoverinsa, jotka olivat vaihtaneet työpaikkaa tai lähteneet äitiyslomalle, ja tämä oli vaikuttanut hänen työviihtyvyyteen radikaalisti. Yksi haastateltavista koki hieman epävarmuuden tunnetta vaihtuvuuden vuoksi, kun hän joutuu miettimään, onko työpaikassa jotakin vikaa, kun vaihtuvuus on niin suuri. Yksi haastateltava kertoi, että henkilöstöä ei ole lähtenyt pois, mutta henkilöstön määrä on kaksinkertaistunut. Tämä oli haastateltavan mielestä kuitenkin vain positiivinen asia, ja työilmapiiri on parantunut paljon. Kolme Keilaniemen työntekijää kertoi, että heidän tiimissään oli ollut henkilöstön vaihtuvuutta jonkin verran. He kokivat sen melko positiivisena, sillä heille oli rekrytoitu hyviä ihmisiä, ja tämä oli parantanut heidän työviihtyvyyttä. Yksi myös totesi, että vaihtuvuus oli tuonut tuoreita ajatuksia heidän tiimiinsä ja muuttanut työilmapiiriä rennommaksi. Yhden Keilaniemen haastateltavan tiimissä vaihtuvuus oli ollut hyvin vähäistä.

Hyvinkäällä haastateltavien mielipiteet Koneen sisäisestä viestinnästä erosivat melko paljon. Hyvinkäällä kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tieto kulkee niin konserni- kuin työyhteisötasolla erittäin hyvin. Kaksi Hyvinkään haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että viestit voisivat tulla perille paremmin. Toisen haastateltavan mielestä Koneen arvoista puhutaan paljon ja ne ovat varmasti kaikille selvät, ja samaten neuvot ja ohjeet tulevat perille hyvin, mutta tärkeät haastateltavaa koskevat tiedotteet jäävät turhan usein ”matkan varrelle”. Toisen mielestä taas viestiä saisi tulla enemmän ylhäältä alaspäin ja pitäisi myös huolehtia siitä, että jos esimies tai joku muu viestin välittäjä on poissa, niin joku hoitaa viestit niille, joita ne koskevat. Keilaniemen haastateltavat kokivat sisäisen viestinnän toisinaan puutteellisena ja he totesivat siinä olevan haastetta. Yksi haastateltavista kertoi, että tietoa on liian paljon, ja hän sanoi että sitä olisi hyvä kohdentaa. Lisäksi hän mainitsi, että viestintää Koneen eri funktioitten välillä tulisi ehdottomasti parantaa. Myös toinen haastateltava totesi sisäisen viestinnän Koneella olevan haastavaa ja kertoi esimerkkinä tapauksen, jossa toisessa Koneen yksikössä toisella puolella maailmaa puuhasteltiin saman kehityshankkeen ympärillä ilman, että heillä oli tietoaakaan toisistaan. Kolmas haastateltavista totesi, että sisäistä viestintää voisi selkeyttää, mutta hän kertoi, että sisäiseen viestintään oli viime aikoina panostettu ja sitä oli kehitetty, kun Matti Alahuhta oli tullut Koneelle toimitusjohtajaksi.

Haastateltavat kokivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen Koneella melko eri tavoilla. Hyvinkäällä kaksi haastateltavaa ei nähnyt siinä mitään ongelmaa, mutta kahdelle työntekijälle se tuntui aiheuttavan päänsäivää. Toista heistä ihmetytti se, miksei kannettava tietokonetta voisi ottaa jonkun kesken jääneen työtehtävän loppuunsaattamiseksi kotiin, kun täytyy johonkin tiettyyn kellonaikaan lähteä hakemaan lapset hoidosta. Toisella puolestaan ylityöt söivät niin paljon voimia, että vapaa-ajalla ei sitten oikein jaksanut tehdä mitään. Kaikki Hyvinkään haastateltavat kuitenkin kokivat, että työnantaja joustaa tarvittaessa. Esimerkiksi omien asioiden hoitaminen työajalla onnistuu tarvittaessa helposti. Keilaniemen haastateltavat kokivat, että heillä oli työssään melko hyvät joustomahdollisuudet esimerkiksi työajan suhteen. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen oli sujunut kahdelta Keilaniemen haastateltavalta hyvin, ja kaksi haastateltavista mainitsi ylityön ja suuren työkuorman toisinaan rasittavan vapaa-aikaa.

Mitä tulee virheiden tekemiseen, haastateltavien mukaan niihin suhtaudutaan hyvin ymmärtäväisesti. Hyvinkään haastateltavat kertoivat, että virheistä pyritään oppimaan ja niihin suhtaudutaan hyvin rakentavasti. Yhden haastateltavan mukaan ”virheet on kallis, mutta hyvä tapa oppia”. Kolme Keilaniemen haastateltavaa kertoi, että virheisiin suhtaudutaan heidän työyhteisöissään inhimillisesti, ratkaisukeskeisesti ja mietitään, mitä niistä voitaisiin oppia. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, miten virheisiin suhtaudutaan, sillä asiaa ei oikeastaan ollut käsitelty heidän työyhteisössään.

5.1.6 Koneen työkuulttuuri

Koneen työkuulttuurista ja yhteisistä suuntaviivoista ja käyttäytymismalleista haastateltavilla oli hyvin erilaisia mielikuvia. Hyvinkäällä yksi haastateltavista hämmästeli edellisiin työpaikkoihinsa verrattuna Koneen täsmällisyyttä, esimerkiksi palaverit alkavat juuri eikä melkein kuten on sovittu. Lisäksi hän oli sitä mieltä, että työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työnantajansa. Toinen haastateltavista korosti Koneen työkuulttuurin selkeyttä ja sitä, että kaikilla on tiedossa Koneen tavoitteet, säännöt, visio ja strategia. Hän myös piti Koneetta hyvin luotettavana työnantajana. Kaksi Hyvinkään haastateltavista nosti esille kolmikirjaimiset lyhenteet, joita viljellään hyvin paljon ja joita saattaa olla yhdellä tuotteella useitakin. Nämä tuntuivat aiheuttavan stressiä, mutta ne leimaavat Hyvinkään yksikköä haastateltavien mukaan vahvasti. Yksi Hyvinkään haastateltavista piti omaa osastoaan nykyaikaisempaan kuin muut osastot, jotka ovat ehkä hieman vanhoillisia. Yksi haastateltava puolestaan piti Koneen kuulttuuria ylpeänä, eli työntekijät ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja että saavat olla Koneella töissä. Hänen mielestään Hyvinkään yksikössä korostuu myös tekninen ajattelu. Keilaniemen

yksikössä yksi haastateltavista näki Koneen työskulttuurin perinteisenä ja suomalaisena. Hänestä tuntui, että heillä odotetaan lojaalisuutta Konetta kohtaan, ja työntekijöihin luotetaan todella hyvin, annetaan vastuuta ja työt tehdään kunnolla. Hän myös totesi, että Koneella työskentelee paljon insinöörejä ja teknisesti suuntautuneita ihmisiä. Toinen Keilaniemen haastateltavista kertoi, että Koneella työskentelee paljon työlleen omistautuneita ihmisiä, ja hän kertoi kokevansa, että Koneen henki on sellainen, että kaikki pyrkivät parhaaseensa. Hän myös totesi, että Koneella arvostetaan työnantajaa ja ollaan ylpeitä siitä, että ollaan Koneella töissä. Hän mielikuvansa oli, että ylitöitä Koneella tekevät melkein kaikki, ja monet työntekijät työskentelivät ”intohimolla”. Kolmas Keilaniemen haastateltavista toi esille sen, että heillä Keilaniemessä tehdään töitä kansainväliseen tyyliin, ihan eri tavalla kuin esimerkiksi Hyvinkäällä.

Mitä tulee palkitsemiseen Koneella, haastateltavien mielestä siinä olisi parantamisen varaa. Kysyttäessä palkitsemisesta Koneella moni haastateltavista tuntui tulkitsevan sen ainoastaan rahallisena palkitsemisena. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat ottivat esille bonusjärjestelmän, joka oli varsinaisesti käytössä vain yhdellä haastateltavista. Kolme muuta haastateltavaa pitivät bonusjärjestelmää hyvänä järjestelynä ja kaksi heistä ihmetteli hieman, miksi heillä ei ole sellaista omassa työyhteisössään. Yksi haastateltava kertoi suullisen palkitsemisen toimivan ihan hyvin työyhteisössään. Yksi haastateltavista ei tiennyt ollenkaan, mihin palkitseminen Koneella perustuu. Keilaniemen haastateltavista kaksi oli tyytyväisiä palkkaansa, ja kahden mielestä palkassa olisi kehittämisen varaa. Yksi Keilaniemen haastateltavista, joka ei kokenut palkkaansa erityisen hyvänä, oli sitä mieltä, että Koneen hyvä työnantajakuva toimi ikään kuin kompensaationa hieman alhaisemmasta palkasta, mutta hänen mielestään olisi tärkeää, että myös palkan avulla osoitettaisiin henkilöstön tärkeyttä. Kolme Keilaniemen haastateltavista ei oikeastaan tiennyt mihin palkitseminen perustuu. Yksi Keilaniemen haastateltavista piti palkitsemisen perusteita selkeinä, reiluinä ja läpinäkyvinä, sillä hän työskenteli itse niiden kehittämisen parissa, mutta totesi kuitenkin, että niistä muille viestimisessä voisi olla parannettavaa.

Pääsääntöisesti haastateltavat pitivät Konetta melko byrokraattisena organisaationa. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat pitivät Konetta enemmän byrokraattisena kuin joustava organisaationa. Yksi haastateltavista kertoi byrokraattisuuden näkyvän siinä, että asioiden eteenpäin vieminen on hidasta. Toinen haastateltava kertoi Koneen kokonaisuutena olevan byrokraattinen yritys, mutta yksikköjen ja osastojen sisällä on joustovaraa. Kolmas haastateltava koki byrokraattisuuden ”kankeuttavana” ja kertoi esimerkin siitä, kuinka työsuuhdepuhelimen saaminen oli vaatinut tehtaanjohtajan hyväksynnän. Neljäs haastateltava

sanoi, että Kone on niin iso yritys, että sen on oltava byrokraattinen. Keilaniemen yksikössä kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että Kone on byrokraattinen organisaatio ja kaksi koki Koneen kokoonsa nähden melko joustavana. Yksi haastateltavista kertoi, että vaikka haluaisikin kyseenalaistaa organisaatiossa asioita, niin ei tiedä mitä kanavia lähteä asiaa viemään eteenpäin, jolloin asia helposti jää hoitamatta. Toinen haastateltavista koki, että heillä kiersi paljon kaikenlaisia hyväksymislappuja, ja organisaatiotasolla asioiden eteenpäin vieminen oli vaikeaa. Itse työn tekemisen kannalta hän ja myös kolmas Keilaniemen haastateltava kokivat joustavuutta esimerkiksi työaikojen suhteen. Neljäs Keilaniemen haastateltavista perusteli joustavuutta sillä, että heillä oli helppo puhua myös johtotason henkilöille ja asioihin vaikuttaminen sujui.

5.1.7 Työn epävarmuus ja työnvaihtoajatukset

Tämän hetkinen taloudellinen taantuma ei tuntunut häiritsevän haastateltavien työarkea. Hyvinkään haastateltavista kaksi koki, ettei taantumalla ole ollenkaan vaikutusta heidän työhönsä eivätkä he kokeneet sitä mitenkään uhkaavaksi. Kaksi haastateltavista puolestaan koki taantumana pienenä uhkana, mutta kaikki Hyvinkään haastateltavat kokivat oman työnsä turvatuksi. Yksi haastateltavista kertoi, että Koneen tavoitteena on välttää yt-neuvottelut ja lomautukset käyttäen erilaisia joustoelementtejä. Sen sijaan yksikään Hyvinkään haastateltavista ei uskonut löytävänsä uutta oman alan työtä helposti, mikäli nykyinen työ loppuisi esimerkiksi taloudellisista tai tuotannollisista syistä. Yksi haastateltavista totesi, että työpaikkojen määrä on vähentynyt niin paljon, että työnhaku olisi todennäköisesti hyvin hankalaa. Toinen haastateltava puolestaan sanoi, että hän olisi valmis tekemään muutakin kuin insinööritöitä, eli jotakin työtä varmasti löytyisi. Yksi haastateltavista uskoi Koneen olevan viimeisiä yrityksiä, joka alkaa vähentää väkeä Hyvinkään alueella. Kaikki Keilaniemen haastateltavat kokivat työnsä tässä taloudellisessa tilanteessa turvatuksi, mutta totesivat, että taloustilanteen myötä tavoitteita ja budjettejä oli kiristetty, resursseja pienennetty ja uusia henkilöitä ei ollut rekrytoitu. Keilaniemen haastateltavat pitivät Koneen edellytyksiä selvitä talouskriisistä muita alan yrityksiä parempina ja totesivat, että mikäli menettäisivät nyt työnsä Koneella, niin uuden vastaavan työn saaminen tässä tilanteessa olisi varmasti vaikeaa.

5.2 Työn imu

Sekä työn voimavarat että työn vaatimukset vaikuttavat työn imun kokemiseen (Hakanen 2004). Haastateltavat saivat ikään kuin yhteenvetona miettiä, mitkä ovat heidän työnsä voimavaroja ja vaatimuksia. Hyvinkään yksikön haastateltaville tärkeitä voimavaroja olivat itse

työtehtävä, työkaverit, työn haastavuus ja monipuolisuus, palkkiot ja kiitokset sekä onnistumisen tunteet. Vaatimuksina Hyvinkään yksikön haastateltavat mainitsivat kiireen, esimiestyöskentelyn puutteet, ylityöt, deadlinet, ajankäytön haasteet, joustavuuden, uusien asioiden jatkuvan opettelu, työmäärän, tasapainottelu työn ja perheen välillä sekä stressin.

Tärkeimmiksi työnsä voimavaroiksi Keilaniemen haastateltavat kokivat työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden, hyvän ryhmähengen, työkaverit, hyvät sosiaaliset suhteet, varmuuden työhönsä, luottamuksen ja vastuunannon, työn sopivan haasteellisuuden, itseluottamuksen työssä ja mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan. Vaatimuksiksi Keilaniemen haastateltavat kokivat liiallisen työmäärän, jatkuvan liiallisen kiireen, työn liian kovat odotukset, urasuunnittelun puutteellisuuden, ylimääräiset varsinaiseen työnkuvaan kuulumattomat lisätehtävät, sisäisen viestinnän ongelmat eri yksiköitten välillä ja rutiinit.

Schaufeli ja Bakker (2004, 295) ovat kuvanneet työn imua tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön, ja tässä osiossa käsitellään haastateltavien työn imun kokemuksia työn imun ulottuvuuksista tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta.

5.2.1 Tarmokkuuden kokemukset

Energisyyden kokemukset vaihtelivat jonkin verran haastateltavilla. Hyvinkäällä kolme haastateltavista kertoi tuntevansa olonsa toisinaan energiseksi. Heillä energisyyteen vaikutti pitkälti muu elämä, eli esimerkiksi huonosti nukutut yöt, väsymys ja vapaa-ajan projektit. Yksi haastateltavista sanoi koko ajan olevansa energinen, ja hän kertoi energisyyteen vaikuttavan sen, että töissä on mukavaa ja työ soljuu mukavasti eteenpäin. Keilaniemen haastateltavat kertoivat olevansa pääsääntöisesti energisiä työssään. Kaksi haastateltavista kertoi, että energisyyteen vaikuttaa oma fyysinen hyvinvointi eli se, oliko ehtinyt nukkua tarpeeksi, syödä, harrastaa liikuntaa ja nähdä kavereita. Kaksi haastateltavista kertoi työporukan hengen vaikuttavan energisyyteen hyvin paljon, ja kaksi haastateltavista painotti myös työn mielekkyyden ja sopivan haasteellisuuden merkitystä. Yksi haastateltavista koki rutiinien heikentävän energisyyttään.

Suurin osa haastateltavista kertoi suhtautuvansa haastavaan tehtävään positiivisesti. Hyvinkäällä kolme haastateltavista kertoi ottavansa haastavan tehtävän vastaan haasteena, josta oppii ja jonka tekemällä voi kehittyä ja saada onnistumisen kokemuksia. Yksi haastateltavista kertoi lykkäävänsä haastavia tehtäviä, mutta kun hän vihdoinkin pääsee niissä vauhtiin, tulokset ovat usein palkitsevia. Keilaniemen haastateltavat näkivät haastavissa työtehtävissä enemmän

positiivisia kuin negatiivisia puolia. Yksi haastateltavista kertoi suhtautuvansa haastavaan tehtävään innolla ja piti niitä mahdollisuutena oppia lisää. Hän kertoi tylsistyvänsä ilman haasteita. Toinen Keilaniemen haastateltavista piti haastavia tehtäviä yleensä mielekkäinä, mutta totesi, että mikäli on todella kiire ja ei ehdi panostaa haastavaan tehtävään kunnolla, niin silloin ne tuntuvat raskailta.

Työmotivaationsa haastateltavat kokivat pääsääntöisesti hyväksi. Hyvinkäällä kolme haastateltavaa sanoi työmotivaationsa olevan hyvä, mihin vaikuttivat mielekkäät ja haastavat työtehtävät. Yksi Hyvinkään haastateltavista kertoi työmotivaationsa olevan vaihteleva, mutta pääsääntöisesti hyvä. Kaikki Keilaniemen haastateltavat kertoivat, että heillä on ihan hyvä työmotivaatio. Samaten Keilaniemessä haastateltavat kertoivat työmotivaatioon vaikuttavan mielekkäät ja haastavat työtehtävät sekä sosiaaliset suhteet työpaikalla. Yksi Keilaniemen haastateltavista kertoi, että hänen työmotivaatioonsa vaikuttaa se, että hän tuntee osaavansa tehdä työn hyvin ja kokee itsensä siinä aikaansaavaksi. Toinen haastateltavista kertoi, että työmotivaatioon vaikuttaa se, että saa työskennellä juuri sellaisten asioiden parissa, joista on oikeasti kiinnostunut.

5.2.2 Omistautumisen kokemukset

Lähes kaikki haastateltavat tunsivat työnsä merkitykselliseksi. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat tunsivat työnsä merkitykselliseksi ja kokivat, että heidän tekemästään työstä on oikeasti hyötyä Koneelle. Kaikki Hyvinkään haastateltavat kokivat olevansa innostuneita työstään. Kolme Keilaniemen haastateltavista kertoi kokevansa työnsä merkitykselliseksi. Yksi haastateltavista kertoi, että tämä työ ei ole hänelle henkilökohtaisesti merkityksellistä, mutta koki kuitenkin, että työssään tekemät kehitysprojektit ovat Koneelle hyödyllisiä ja tärkeitä. Toinen haastateltavista kertoi tällä hetkellä kokevansa työnsä merkityksellisenä, mutta kertoi välillä tuskastuvansa, kun kehitystyössä merkitykselliset asiat tapahtuvat niin hitaasti. Kaksi Keilaniemen haastateltavista kertoi olevansa innostuneita työstään ja kaksi kertoi, ettei kokenut innostuneisuutta työssään tällä hetkellä.

Hyvinkään haastateltavista kolme koki osaamisensa olevan riittävää työssä suoriutumiseksi. Yksi koki, ettei osaaminen vielä ole riittävää, koska hän on työskennellyt työssään vasta vuoden. Kaikki Hyvinkään haastateltavat kuitenkin kokivat pystyvänsä kehittämään itseään ja osaamistaan nykyisessä työssään ja kaikki myös uskoivat, että nykyinen työ pystyy tarjoamaan heille lisähaasteita, mutta kahden haastateltavan mukaan vain tiettyyn pisteeseen asti. Yksi haastateltavista kertoi, että yhden ja saman asian tekeminen ei sovi hänelle ollenkaan, vaan

päivittäiset lisähaasteet nimenomaan tekevät työstä mielenkiintoisen. Hyvinkään yksikön haastateltavat uskoivat viihtyvän nykyisessä työssään keskimäärin parista vuodesta viiteen vuoteen. Perusteluksi tälle kaksi haastateltavista mainitsi hyvät kehittymismahdollisuudet, joiden ansiosta he uskovat, että Kone tulee olemaan heidän työnantajansa hyvin pitkään. Mitä tulee kehittymismahdollisuuksiin Koneella, Hyvinkään haastateltavista kolme koki ne hyväksi ja yksi kohtalaiseksi. Yksi haastateltavista sanoi, että Kone on niin iso organisaatio, että normaalisti vaihtoehtoja on monenlaisia, mutta tällaisina epävarmoina aikoina tilanne voi olla hieman huonompi. Yksi haastateltavista kertoi, että ”jos vain tahtoa on, niin ihan varmasti mahdollisuudet on rajattomat”. Yksi haastateltavista ei vielä oikein osannut arvioida kehittymismahdollisuuksia, kun hän on sen verran uusi työntekijä Koneella.

Kaikki Keilaniemen haastateltavat kokivat, että heidän osaamisensa on riittävää työssä suoriutumiseksi. Haastateltavat uskoivat, että he pystyvät kehittämään itseään ja osaamistaan nykyisessä tehtävässään ja kertoivat, että nykyinen tehtävä voi heidän halutessaan tarjota lisähaasteita. Yksi haastateltavista kertoi, että työssä tulee jatkuvasti uusia projekteja, joissa voi saada lisävastuuta, ja toinen haastateltavista kertoi, että on vain itsestään kiinni, kuinka paljon työssään ottaa vastuuta. Yksi haastateltavista totesi, että hän on työskennellyt samassa projektissa niin kauan, että kyseinen projekti ei enää tuo tarpeeksi uutta opittavaa tai haastetta. Hän kuitenkin totesi, että uudessa projektissa saman työtehtävän sisällä oli tehtäviä, joista sai lisähaastetta.

Haastateltavat uskoivat viihtyvänsä nykyisessä työtehtävässä vuodesta kahteen vuoteen. Keilaniemen haastateltavat olivat sitä mieltä, että Kone on niin iso yritys, että kehittymismahdollisuuksien luulisi olevan yrityksen sisällä monipuoliset. Yksi haastateltavista totesi, että omat kehittymismahdollisuudet ovat paljon itsestään ja omasta aktiivisuudesta kiinni, ja näki omat kehittymismahdollisuudet Koneella hyvinä. Kaksi Keilaniemen työntekijää kertoi olevansa pettyneitä urasuunnitteluun Koneella, ja he kertoivat siinä olevan puutteita. Toinen heistä kertoi kehittymismahdollisuuksista näin:

No sen takia mä tänne oikeestaan tulinkin, että mä aattelin, että ku tää on sille kuitenkin iso ja Suomessa ja muuallakin arvostettu, ja on paljon ulkomaillakin toimintaa, että jos sinne haluais nii luulis olevan mahdollisuuksia. Mutta siinä mä oon niiku vähän pettynyt tähän urasuunnitteluun ja tähän tarjontaan, että mä luulen, että se menee osittain myös tuurilla, että mitenkä sattuu jonku paikan keksimään. Että semmosta varsinaista suunnittelua, ja että koulutettais jotain tiettyä seuraavaa pykälää varten, ni sitä mä en oo täällä niiku täällä tarpeeks nähny. (Haastateltava 5.)

Ylpeyden tunne tekemästä työstä vaihteli hiukan eri haastateltavien välillä. Kaksi Hyvinkään haastateltavista koki ylpeyttä tekemästä työstään. Toinen heistä kertoi kokevansa ylpeyttä

erityisesti silloin, kun asiakkailta saa hyvää palautetta. Toinen puolestaan kertoi sen tuottavan ylpeydentunnetta, kun joutuu painimaan viranomais määräysten ja asiakkaitten ristipaineessa ja siitä huolimatta onnistuu jossakin tehtävässä. Kaksi Hyvinkään haastateltavaa kertoi toisinaan kokevansa ylpeyttä tekemästä työstään, ja toinen heistä kertoi ylpeyden tunteen kumpuavan siitä, että hänen osaamisensa on niin laaja, että hän voi auttaa muita. Kaikki Hyvinkään haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöönsä. Yksi haastateltavista kertoi sitoutumisen johtuvan siitä, että Kone on niin hyvä työnantaja, että ei ole ”hinkua lähteä mihinkään”. Yksi Hyvinkään haastateltavista kertoi asiasta puolestaan seuraavasti:

Itse asiassa tommonen sitoutuminenhan on aina niin joka suhteessa kaksipuolista, et meidän täytyy olla... Ei voi olla kauheen sitoutunu vaan niin, et toinen osapuoli on, et kyl mä niinku koen sen niin, että mun esimies ja ehkä sit hänen esimiehensä on kokenu niin päin, että Koneelle olis iloa minusta ja mä oon kokenu, et mulle ois pidemmälläki tähtäimellä iloa Koneesta. Sieltä se varmaan niinku kantautuu sitte. Et se et on hyvä fiilis, ni on helppo ajatella, et se jatkossakin säilyy hyvänä, jos jatketaan yhteistyötä. (Haastateltava 4.)

Keilaniemen haastateltavien kokemukset ylpeydestä työssään vaihtelivat. Yksi haastateltavista kertoi, että resursseihin nähden heidän tiimi oli tehnyt tosi hyvää työtä, mistä hän koki ylpeyttä. Toinen haastateltavista kertoi, ettei hän tällä hetkellä koe varsinaisesti ylpeyttä työstään, sillä työssä oli ollut viime aikoina paljon vastoinkäymisiä, ja onnistumisen elämykset olivat olleet harvassa. Hän kuitenkin kuvasi, kuinka projektin alkuvaiheessa onnistumiset ja ylpeyden kokemukset olivat tuttuja. Kaksi Keilaniemen haastateltavista koki olevansa sitoutuneita työyhteisöönsä ja Koneeseen, ja yksi koki olevansa osittain sitoutunut. Yksi haastateltavista kertoi, että ”tuntuisi pahalta lähteä pois”, ja kertoi, että sitoutumiseen vaikuttavat mielenkiintoinen työn sisältö ja hyvä työyhteisö. Yksi haastateltavista kuvasi, että suunnitelmallinen urakehitys lisäisi hänen sitoutumistaan. Toinen haastateltavista koki, että häntä oli Koneella kohdeltu hyvin, mikä oli vaikuttanut siihen, että hän kertoi haluavansa tehdä parhaansa työssä ja oli lujasti sitoutunut työhön ja Koneeseen. Yksi haastateltavista kertoi, että tällä hetkellä hänestä tuntui, ettei hän ole hänelle henkilökohtaisesti sopivalla alalla, ja hän ei kokenut olevansa sitoutunut Koneeseen yrityksenä.

5.2.3 Uppoutumisen kokemukset

Työstä irrottautuminen tuntui olevan toisille haastateltaville helpompaa ja toisille hieman vaikeampaa. Hyvinkään haastateltavista kaksi kertoi, ettei juuri koskaan koe työstä irrottautumista vaikeaksi. Kaksi haastateltavaa puolestaan koki työstä irrottautumisen toisinaan vaikeaksi. Toinen heistä kertoi joskus olevan niin sisällä jossakin työtehtävässä, että kahvitauko

saattaa mennä huomaamatta ohi. Toinen puolestaan kertoi, että kun hän on päättänyt tehdä jonkun tehtävän valmiiksi, hän ei malta lähteä työpaikalta ennen kuin tehtävä on valmis, mikä saattaa olla niin negatiivinen kuin positiivinenkin asia. Kaikki Hyvinkään haastateltavat kertoivat nauttivansa työstään. Kolme haastateltavista kertoi työstä nauttimisen liittyvän etenkin onnistumisen hetkiin. Yksi haastateltavista kertoi nauttivansa etenkin koulutus- ja esiintymistöistä, joita sisältyy jonkin verran hänen työhönsä. Hän myös mainitsi, että tulevaisuudessa voisi olla mukavaa tehdä enemmänkin kouluttamistyötä. Keilaniemen haastateltavista kaksi kertoi, että heidän ei ole vaikea irrottautua työstään. Kaksi haastateltavista kertoi, että toisinaan irrottautuminen on vaikeaa. Yksi haastateltavista kertoi, että silloin kun on mielenkiintoisia projekteja, niin niitä jää joskus miettimään, ja irrottautuminen on vaikeaa positiivisessa mielessä. Toinen Keilaniemen haastateltavista kertoi, irrottautumisen olevan välillä vaikeaa valtavan työmäärän takia, ja hän koki tämän negatiivisena. Kolme Keilaniemen haastateltavista kertoi nauttivansa työstään. Yksi haastateltavista kertoi, ettei hän tällä hetkellä nauttinut työstään, mutta hän kertoi nauttineensa siitä aiemmin. Nauttimisen kokemuksiin vaikuttivat onnistumisen elämykset, hyvät ihmissuhteet työssä ja mielenkiintoiset projektit.

Mitä tulee työhön keskittymiseen, kaikkien haastateltavien työtilana toimiva avokonttori tuntui aiheuttavan toisille haastateltavista hieman harmia. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat mainitsivat avokonttorin keskittymisen yhteydessä ja kolmelle heistä se aiheutti toisinaan keskittymisvaikeuksia. Yksi haastateltavista kertoi kuulleensa toisten työntekijöiden valittavan avokonttorista ja uusista matalista sermeistä, mutta häntä itseään ne eivät häiritse. Toisaalta kaksi haastateltavista toi esille matalien sermien hyvän puolen, eli sen, että työkaverilta voi helposti kysyä neuvoa, jos sitä sattuu tarvitsemaan. Keilaniemen haastateltavista kaksi kertoi, ettei työntekoon keskittyminen ollut helppoa, ja kaksi totesi keskittymisen pääsääntöisesti sujuvan hyvin. Kaksi haastateltavaa kertoi, että keskittymistä häiritsi työskenteleminen avokonttorissa, jossa ihmiset hälisevät ja pysähtyivät juttelemaan ja kyselemään. Yhdelle haastateltavista keskittymiseen vaikuttivat väsymys, nälkä ja joskus henkilökohtaiset syyt, ja toiselle haastateltavalle oma energiataso ja se, ettei ole liian stressaantunut, jolloin pystyy ottamaan asiat rennosti.

Kaikki haastateltavat olivat ainakin joskus uppoutuneet työntekoon siten, että olivat kadottaneet ajantajun. Hyvinkään haastateltavat kertoivat, että ruokatunti saattaa joskus huomaamatta mennä ohi, kun on niin keskittynyt esimerkiksi johonkin ongelmanratkaisuun. Liukuvan työpäivän ja mielekkään työn vuoksi kukaan Hyvinkään haastateltavista ei ollut joutunut laskemaan minutteja työpäivän päättymiseen. Yksi haastateltavista kertoi, että jos joskus on etenemisvaikeuksia, niin voi lähteä hieman aikaisemmin kotiin ja jatkaa töitä

esimerkiksi seuraavana päivänä pidempään. Kaikki Keilaniemen haastateltavat olivat ajoittain huomanneet uppoutuneensa työntekoon niin, että tunsivat kadottaneensa ajantajun. Yksi Keilaniemen haastateltava kertoi uppoutuvansa työhönsä säännöllisesti, ja kertoi siitä näin: ”Tuntuu et tääl päivät menee aina sairaan nopeesti niinku suurin piirtein joka päivä et ei saakeli onks kello jo niinku neljä”. Kolmelle haastateltavista syvälinen uppoutuminen oli harvinaisempaa. Keilaniemen haastateltavista kukaan ei ollut kokenut, että joutuisi laskemaan minuutteja työpäivän päättymiseen. Tähän vaikuttivat mielenkiintoiset työtehtävät työn suuri määrä, ja liukuva työaika. Yksi haastateltavista kertoi, että ”kun mielenkiintoista työtä riitti, niin ei sitä silloin ehtinyt katsoa kellon minuutteja laskemaan, ja mikäli sai työt tehtyä, niin sitten pystyi lähtee aiemmin ja olla toisina päivänä pitempään”.

Haastattelun lopuksi kaikkia haastateltavia pyydettiin haastattelun pohjalta vielä arvioimaan, tuntevatko he työn imua. Hyvinkäällä kaikki haastateltavat kertoivat ainakin omasta mielestään tuntevansa työn imua. Keilaniemen haastateltavista kaksi kertoi kokevansa työn imua, ja yksi ei tuntenut kokevansa tällä hetkellä työn imua. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, kokiko hän työn imua, mihin vaikutti se, että hän ei kokenut tällä hetkellä työtään henkilökohtaisesti merkitykselliseksi.

6 Johtopäätökset ja keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, kokevatko haastateltavat työn imua ja mitkä tekijät vaikuttavat haastateltavien työn imun kokemiseen kohdeorganisaatiossa eli Kone Oyj:llä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, minkälaiset työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat työn imuun ja työstressiin kohdeorganisaatiossa.

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, kokevatko haastateltavat työn imua ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Haastateltavista selkeästi suurin osa koki työn imua: Hyvinkään yksikön haastateltavista kaikki kertoivat kokevansa työn imua ja Keilaniemen yksikössä ainakin kaksi haastateltavista koki säännöllisesti työn imua. Haastattelujen perusteella työn imun kokemukset olivat myös melko tavallisia ja pysyviä, mikä on ominaista työn imun kokemiselle (Hakanen 2004).

6.1 Työn imun tasot

Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia käsitellään pääasiassa Jari Hakasen työn imun viiden eri tason kautta (taulukko 3). Nämä työn imun edistämisen tasot ovat työn ydin -taso, työn organisointitaso, työyhteisön vuorovaikutus- ja esimiehen toimintataso, organisatorinen taso sekä yksilötaso (Hakanen 2009a, 60). Näiden tasojen alla käsitellään myös tasoihin liittyviä vaatimuksia, esimerkiksi työn organisointitasolla käsitellään puutteellista ura- ja tehtäväkehitystä.

Taulukko 3. Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tulokset työn imun tasoilla (Hakanen 2009a, 60) kuvattuna

I Työn ydin- eli tehtävätaso – työn sisältö, työn ja työntekijän yhteensopivuus
II Työn organisointitaso – työssä kehittyminen, urakehitysmahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, onnistumiset, tavoitteiden tietäminen
III Vuorovaikutus- ja johtamistaso – esimiestyö, palaute, sisäinen viestintä, strategia
IV Organisatorinen taso – työilmapiiri, sosiaalinen tukiverkosto, työn epävarmuustekijät
V Yksilötaso – asenne, persoonallisuustekijät, taitojen ja kokemusten hyödyntäminen

6.1.1 Työn ydin -taso

Työn ydin -taso pitää sisällään esimerkiksi työn palkitsevuuden ja työn tulosten nähtävyyden (Hakanen 2005b). Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että työn ydin – ja työn organisointitason voimavarat ovat kaikkein vahvimmin yhteydessä työn imun kokemiseen (Mauno ym. 2005, 18). Haastatteluissa kävi ilmi, että tärkein haastateltavien työn imun kokemiseen vaikuttava tekijä on työn sisältö ja työn mielekkääksi kokeminen. Yhdellä Keilaniemen haastateltavista nykyiset työtehtävät olivat alkaneet tuntua puuduttavilta, ja hän ei myöskään kokenut työn imua. Työn imun on todettu kuvaavan työn ja yksilön yhteensopivuutta (Mauno ym. 2005, 18). Toinen haastateltava, joka ei kokenut työn imua, koki, ettei työ ollut hänelle sopiva, minkä vuoksi hän ei kokenut työn imua.

6.1.2 Työn organisointitaso

Työn organisointitaso pitää sisällään työn itsenäisyyden ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa sekä työroolien ja -tavoitteiden selkeyden (Hakanen 2009a, 60). Työssä kehittyminen ja mahdolliset lisähaasteet vaikuttivat haastateltavien työn imun kokemiseen positiivisesti. Yksi Keilaniemen haastateltavista koki urakehitysmahdollisuudet huonoiksi, mikä vähensi hänen työn imun kokemuksiaan. Työssä onnistumiset vaikuttivat erittäin positiivisesti työn imun kokemuksiin. Myös oman työn tavoitteiden tietäminen näytti vaikuttavan työn imun kokemiseen positiivisesti. Haastateltavien vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä olivat kaiken kaikkiaan melko hyvät, mikä myös edisti työn imun kokemuksia.

Työn epävarmuuskokemukset voivat vaatimustekijöinä liittyä siihen, ettei työntekijä tiedä, mitä häneltä työssään odotetaan (Mauno ym. 2005, 22). Haastateltaville oli pääasiassa selvää, mitä heiltä odotetaan työssään, ja tämä varmasti vaikutti positiivisesti työn imun kokemiseen. Yksi haastateltavista ei tiennyt, mihin hänen työssään tulisi keskittyä, ja hän ei myöskään kokenut työn imua.

Yksi merkittävä työn vaatimus on puutteellinen ura- ja tehtäväkehitys (Schaufeli & Bakker 2004). Keilaniemen haastateltavista kaksi oli pettynyttä urakehitysmahdollisuuksiin, ja toinen heistä ei kokenut työn imua. Heidän odotuksensa urakehityksestä Koneella olivat suuremmat kuin mitä ne todellisuudessa olivat, mikä vaikutti negatiivisesti työn imun kokemiseen. Vaikuttivat siltä, että mikäli työntekijä koki itse urakehitysmahdollisuudet tärkeinä, sillä oli suuri merkitys myös työn imun kokemiseen. Suurin osa haastateltavista, esimerkiksi kaikki Hyvinkään

haastateltavat, oli tyytyväisiä Koneen tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin, millä oli positiivinen vaikutus heidän työn imun kokemiseen.

6.1.3 Työyhteisön vuorovaikutus- ja esimiehen toimintataso

Työyhteisön vuorovaikutus- ja esimiehen toimintatasolla esimiehen tuki ja tarvittaessa ohjaus ovat tärkeitä, kuin myös johtamisen käytännöt, palaute ja arvostus (Hakanen 2005b). Esimiestyöllä tuntui olevan painoarvoa haastateltavien työn imun kokemisessa. Haastateltavat kokivat esimiestyön hyvin tärkeänä asiana ja olivat tyytyväisiä, että esimiestyö on toimivaa. Yhdellä Hyvinkään haastateltavan esimiehellä oli luottamuspuola alaisiinsa, minkä haastateltava koki kuormitustekijänä. Yksi Hyvinkään haastateltavista kertoi ongelmien edellisen esimiehen kanssa vaikuttaneen hyvin merkittävästi hänen työviihtyvyyteensä, mikä loppujen lopuksi johti esimiesvaihdokseen. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä suhde nykyiseen esimieheensä ja esimiehen työn ohjaukseenkin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Haastateltavat saivat tehdä työtä itsenäisesti, mutta pyydettyä apua oli tarjolla. Palautteen antamiseen haastateltavat kaipasivat parannuksia. Toiset toivoivat saavansa enemmän rakentavaa palautetta ja toiset taas positiivista palautetta. Palautteen antamiseen kaivattiin myös järjestelmällisyyttä. Palautteen antaminen kokonaisuutena vaikutti huonosti hoidettuna työn imun kokemiseen negatiivisesti ja hyvin hoidettuna positiivisesti.

Vaikka haastateltavilla oli mielipiteensä esimerkiksi bonusjärjestelmän puuttumisesta ja osalla palkan suuruudesta, palkitseminen ei juurikaan vaikuttanut haastateltavien työn imuun. Työn imu pysyykin yllä toiminnan itsensä vuoksi ilman ulkoisia palkkioita tai kannusteita (Ojala & Ahonen 2003, 91). Kaikki haastateltavat mainitsivat onnistumiset hyvin palkitsevana tekijänä, mikä tukee sitä, että haastateltavat kokivat nimenomaan työn imua eivätkä vain työskennelleet esimerkiksi rahan takia. Sisäisessä viestinnässä oli haastateltavien mielestä puutteita, mutta se ei tuntunut vaikuttavan radikaalisti heidän työn imun kokemiseen. Jos sisäinen viestintä olisi erittäin huonosti hoidettu, se saattaisi pidemmällä tähtäimellä heikentää työn imun kokemuksia. Yhdellä haastateltavista, joka ei kokenut työn imua, sisäinen viestintä oli tärkeä asia työn toimivuuden kannalta ja kun siinä oli puutteita, se vähensi työn mielekkyyttä.

Työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita esimies- ja johtamistyössä ovat strategian vieminen käytäntöön (Ojala & Ahonen 2003, 125). Haastateltavat painottivat Koneen työkuultuurin selkeyttä, jossa kaikilla on tiedossa Koneen tavoitteet, säännöt, visio ja strategia. Selkeä strategia tukee mahdollisimman monen työntekijän pyrkimystä virtaustilaan (Ojala & Ahonen 2003, 125).

6.1.4 Organisaatorinen taso

Organisaatiokulttuuritaso pitää sisällään innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiirin ja ihmissuuntautuneisuuden (Hakanen 2005b). Haastateltavista yllättävän moni teki omasta tahdostaan ylitoita ja koki samalla työn imua. Teoriankin mukaan pidempää työviikkoa tekevät työntekijät kokevat enemmän työn imua kuin lyhyempää työviikkoa tekevät (Mauno ym. 2005, 18).

Haastateltavat kokivat työilmapiirin pääasiassa hyvänä. Suurin osa koki ilmapiirin avoimena ja luottavaisena, millä on todennäköisesti myös vaikutusta työn imun kokemiseen. Monet haastateltavista mainitsivat työkaverit ja työporukan tärkeimpinä voimavaroina työssään. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä sosiaalinen tukiverkosto työpaikalla, ja se tuntui myös olevan tärkeä asia haastateltaville. Nämä seikat edistivät varmasti myös haastateltavien työn imun kokemuksia. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että pelkästään hyvä työporukka ei riitä, vaan työn on ehdottomasti myös oltava mielenkiintoista, mikä edelleen vahvistaa sitä, että työn ydin -tason voimavarat ovat vahvimmin yhteydessä työn imun kokemiseen (Mauno ym. 2005, 18).

Kaikki haastateltavat tunsivat työnsä turvatuksi, mikä on tässä taloustilanteessa todennäköisesti melko harvinaista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei uutta työpaikkaa saisi helposti, jos nykyinen työ loppuisi. Jos Koneella olisi esimerkiksi yt-neuvottelut, haastateltavien luottamus työn jatkuvuuteen olisi varmasti heikompi, mikä vaikuttaisi työn imun kokemiseen negatiivisesti. Työn epävarmuuskokemukset voivat vaatimustekijöinä liittyä siihen, että työntekijä voi kokea epävarmuutta työn jatkumisesta, jolloin työntekijän tuntee, että hänen on jatkuvasti ponnistettava työssä ylikuormittuneena, jotta saa pitää työpaikkansa (Mauno ym. 2005, 22).

Työyhteisöissä, joissa työtä luonnehtivat korkeat työn vaatimukset ja lisäksi työn monipuoliset voimavarat, voidaan kokea haasteita, innostusta ja onnistumisia vaikeissakin tilanteissa (Hakanen 2009, 52). Kone vaikuttaisi olevan haastateltaville pitkälti tällainen työpaikka. Tällaisessa työyhteisössä on uhkana, että työn vaatimukset muodostuvat pysyvästi liian suuriksi eikä jää tilaa palautumiselle, uusiutumiselle ja luovuudelle. Tällöin alun perin innostuneesta ja aloitteellisesta työntekijästä saattaa alkaa tuntua, että työ ei enää olekaan niin energisoivaa, vaan mielenkiintoisia uusia haasteita on liikaa käytettävissä oleviin mahdollisuuksiin ja aikaan nähden. (Hakanen 2009, 52.) Sekä Hyvinkäällä että Keilaniemessä yhdellä haastateltavalla tilanne tuntui ajautuneen kuvatus kaltaiseksi, eli työ tarjosi voimavaroja ja vaatimuksia, mutta

työn voimavarat eivät olleet kehittyneet työn vaatimusten lisääntyttyä. Työn voimavaroja tulisi tarvittaessa joustavasti vahvistaa, sillä voimavaratekijät ehkäisevät kroonista työssä kuormittumista ja vahvistavat työn imun kokemuksia. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että työpaikoissa, joihin lähes vääjäämättä sisältyy jokin kuormitustekijä, työn voimavaroihin panostaminen kannattaa. (Hakanen 2009a, 52).

Sekä Keilaniemen että Hyvinkään haastateltavat vaikuttivat olevan omistautuneita työllensä ja kaikki muut paitsi yksi Keilaniemen haastateltavista kertoi olevansa sitoutunut Koneeseen työnantajana. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä odotetaan lojaalisuutta työtä kohtaan, ja työntekijöihin luotetaan todella hyvin, ja heille annetaan vastuuta. Työn imua kokevien työssä on tarpeeksi sellaisia tekijöitä, jotka tyydyttävät heidän itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarpeita, minkä vuoksi he myös nauttivat työstään. Tästä samasta syystä he haluavat vastavuoroisesti antaa takaisin hyvää työpaikalle työskentelemällä aloitteellisesti ja vapaaehtoisesti työyhteisön ja työn hyväksi ja ottamalla vastuun hyvästä työsuorituksesta. (Hakanen 2009a, 41.) Vaikutti siltä, että Kone oli onnistunut tyydyttämään haastateltavien itsenäisyyden yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarpeita melko hyvin, ja haastateltavat halusivatkin panostaa työhönsä myös vapaaehtoisesti ja olivat sitoutuneita työnantajansa. Yksi haastateltavista kertoi, että ylitoita Koneella tekivät melkein kaikki, ja monet työntekijät työskentelivät intohimolla. Haastateltaville tuntui olevan merkityksellistä, että Kone on iso ja arvostettu yritys Suomessa, ja haastateltavat olivat ylpeitä siitä, että saavat olla Koneella töissä ja arvostivat Konetta työnantajana. Tämä tuntui vaikuttavan myös siihen, että työhön haluttiin panostaa ja työ haluttiin hoitaa kunnolla. Yksi haastateltava myös kuvasi Koneen henkeä sellaiseksi, että kaikki pyrkivät työssään parhaaseensa ja kaikki haastateltavat kokivat työstään ylpeyttä. Työssä koettu innostus, sitoutuneisuus, haasteellisuus ja ylpeys ovat yhteydessä työn imuun (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2005a, 229). Työn imun kokemusten on todettu ennustavan työhön ja organisaatioon sitoutumista (Mauno ym. 2005, 17).

6.1.5 Yksilötaso

Yksilötasolla työn imun kannalta olennaisia asioita ovat yksilölliset voimavarat sekä asennoituminen työhön ja työyhteisöön (Hakanen 2005b). Haastateltavien asennoituminen työhön vaikutti työn imun kokemiseen. Hyvinkäällä kolmen työn imua kokevan haastateltavan asennoituminen työhön oli positiivinen. Yhdellä haastateltavista asennoituminen työhön oli hieman ristiriitainen: hän oli hyvin tunnollinen ja kertoi haluavansa tehdä työn mahdollisimman hyvin, mikä yhdistettynä työn suureen määrään alkoi jo häiritä haastateltavan työssä viihtymistä. Hän kuitenkin koki työn imua. Tutkijoilla onkin ollut vaikeuksia ymmärtää,

miten joku voi pitää työstään, olla siitä ylpeä ja nauttia työn tuloksista, ja samalla kokea työviikon väsyttäväksi ja joidenkin työpaikan asioiden tilan harmittavaksi (Hakanen 2009a, 10). Haastateltava vaikuttaisi myös olevan velvollisuudentuntoinen ihminen, mikä tarkoittaa sitä, että vaativassa työympäristössä hän on alttiimpi sairastumaan työuupumukseen (Hakanen 2005a, 163). Keilaniemessä kahden haastateltavan asenne työtä kohtaan oli hyvä, ja he myös kokivat työn imua. Keilaniemessä yksi haastateltavista kertoi, ettei hän koe työtään henkilökohtaisesti merkitykselliseksi, minkä vuoksi hänen asennoituminen työtään kohtaan oli neutraali. Tämä vaikutti myös siihen, ettei hän kokenut työn imua Koneella. Yhdellä keilaniemen haastateltavalla asenne työtä kohtaan oli hieman muuttunut, kun luvatut odotukset eivät pitäneet. Tämän vuoksi työtehtävät eivät enää tuntuneet mielekkäiltä, minkä vuoksi hän ei enää kokenut työn imua.

Haastateltavien mahdollisuudet hyödyntää taitoja ja kokemuksia työssään vaikutti työn imun kokemiseen positiivisesti. Myös haastateltavien työhyvinvointi oli melko hyvä, mikä luo niin sanotusti perusedellytyksen työn imun kokemiselle. Haastateltavat eivät juurikaan miettineet työasioita vapaa-ajallaan. Tutkimusten mukaan korkea työn imu edellyttääkin riittävää työstä irtautumista ja muihin kuin työtehtäviin keskittymistä vapaalla (Hakanen 2009a, 39). Työn imua kokeva on tutkimusten mukaan aktiivinen myös muussakin elämässään, ja lisäksi hän näyttää voivan hyvin muussa elämässään ja muissa rooleissaan (Hakanen 2009a, 34). Yksi työn imua kokevista haastateltavista kertoi, että ylityöt söivät niin paljon voimia, ettei vapaa-ajalla oikein jaksanut tehdä mitään. Tämä saattaa pidemmällä aikajänteellä vähentää hänen työn imun kokemuksia.

6.2 Työn imun ulottuvuudet

Kaikki työn imun ulottuvuudet, eli tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, erottuivat selkeästi haastateltavien puheissa. Tutkimuksien mukaan työn imun ulottuvuuksista työlle omistautuminen ja tarmokkuus työssä ovat yleisempiä kuin työhön uppoutuminen. Tutkijat myös olettavat, että uppoutuminen liittyy erityisesti tietyn tyyppisiin töihin ja ammatteihin. (Mauno ym. 2005, 26–27.) Haastateltavat kokivat niin tarmokkuutta kuin omistautuneisuutta ja uppoutuneisuutta. Kaikilla haastateltavilla työ vaati joskus keskittymistä ja syventymistä. Vaikuttaa siltä, että kaikkien haastateltavien työ oli sellaista, että he kokivat uppoutumista tavallista useammin. Yksi haastateltavista kertoi aikaisemmasta työstään, jossa uppoutuminen ei olisi tullut kysymykseenkään. Haastateltavien työ on siis yleisesti sellaisia, jossa uppoutumista on todennäköistä kokea.

6.3 Keskeiset tulokset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tulosten yleistettävyys ei ole suuri, koska tutkimusjoukko oli suhteellisen pieni. Tehtyä tutkimusta keskeiset tulokset kuvaavat kuitenkin hyvin. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin, kun kerätyn tutkimusaineiston avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimustavoitteisiin.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, kokevatko Koneen työntekijät työn imua. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Hyvinkään haastateltavista kaikki kokivat työn imua ja Keilaniemen haastateltavista kaksi koki työn imua. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitkä työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat työn imuun ja työstressiin kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tärkeimpiä voimavaroja haastateltaville olivat työn sisältö, onnistumiset, ihmissuhteet ja esimiestyö. Merkittävimpiä vaatimuksia haastateltaville olivat kiire, liian suuri työn määrä ja ajanpuute. Toisin kuin voimavarat, vaatimukset olivat haastateltaville hyvin yksilöllisiä.

Kaikki haastateltavista sekä Hyvinkäällä että Keilaniemessä kokivat työarkensa kiireisenä, mutta osa haastateltavista koki kiireen ja deadlinet voimavaratekijänä, sillä se sai positiivisessa mielessä nämä haastateltavat tuntemaan itsensä aikaansaaviksi, ja osa koki kiireen ja deadlinet ennemminkin negatiivisesti kuormittavana. Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työn vaatimukset eivät sinänsä ole kielteisiä, mutta ne saattavat kehittyä stressitekijöiksi, jos työn vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijältä pitkään jatkuvaa ponnistelua voimavarojensa yli. Liiallisten aikapaineiden ja jatkuvan kiireen on todettu kuormittavan työtä, mutta sopivien aikapaineiden on todettu sen sijaan olevan yhteydessä työn imuun. (Mauno ym. 2005, 28.) Mikäli työ tarjosi riittävästi voimavaroja haastateltavien ajallinen panostus työhön, deadlinet ja kiireisyys näyttivät olevan yhteydessä haastateltavien työn imun kokemuksiin, ja aikapaineet näyttivät lisäävän haastateltavien aikaansaamisen kokemuksia ja muodostuvan positiivisiksi haasteiksi.

Vaikutti siltä, että Kone oli onnistunut jalkauttamaan strategian hyvin käytäntöön sekä onnistunut tyydyttämään työntekijöiden itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarpeita suhteellisen hyvin, jolloin työntekijät vastavuoroisesti halusivat pyrkiä työssään parhaaseen, olivat aloitteellisia ja toimivat työyhteisön hyväksi myös vapaaehtoisesti sekä tunsivat ylpeyttä tekemästään työstä. Nämä ovat työn imulle ominaisia piirteitä.

Kaikkien haastateltavien työssä ja työyhteisössä oli jonkin verran epäkohtia, mutta yhdellä haastateltavalla, joka ei kokenut työn imua, oli selvästi enemmän epäkohtia työssään. Vaikuttaisi siis siltä, että liian kovat vaatimukset usealla eri työn osa-alueella vaikuttavat negatiivisesti työn imun kokemiseen. Voi olla, että jos esimerkiksi jonkin vaatimuksen hänen työssään saisi eliminoidua, hän saattaisi kokea työn imua. Hän kertoi kokeneensa työn imua useinkin ennen kuin hänen työnkuvansa oli alkanut muuttua epämääräiseksi ja työn odotukset olivat hämärtyneet.

Työn imu ei ole vain yksilöllinen, vaan myös kollektiivinen ilmiö. Työn imua kokeva työn tekijä voi levittää positiivista asennettaan ja energisyyttään ja innostustaan, mikä vaikuttaa myönteisesti koko tiimin ilmapiiriin. (Hakanen 2009a, 37–38.) Koska niin moni haastateltavista koki työn imua, on mahdollista, että työn imu on myös niin sanotusti tarttunut työyhteisössä ja että Koneella koetaan työn imua laajemminkin mittakaavassa.

Palautteen antaminen koettiin hyvin eri tavoin. Puutteet palautteen antamisessa vaikuttivat työn imun kokemiseen negatiivisesti ja hyvin toimiva palautteen antaminen vaikutti työn imun kokemiseen positiivisesti. Palautteen antamisessa kaivattiin parannuksia niin positiivisen kuin rakentavan palautteen suhteen.

Haastateltavat toivat esille onnistumisen kokemukset tärkeänä voimavarana. Onnistumisen kokemukset lisäävät työn imun kokemista (Hakanen 2009a, 37). Yksi Keilaniemen haastateltava, joka ei tällä hetkellä koe työn imua, kertoi, että aiemmin työ oli tarjonnut hänelle onnistumisen kokemuksia ja hän oli myös kokenut työn imua. Nykyisin työ ei enää tarjonnut onnistumisia. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että onnistumisilla on tärkeä vaikutus työn imun kokemisessa.

Kohdeyrityksen toiveena oli, että tutkimuksessa vertailtaisiin Hyvinkään ja Keilaniemen yksiköiden haastateltavien kokemuksia työn imusta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että erilaisesta koulutustasosta ja työn luonteen eroista huolimatta työn imua edesauttoivat ja ehkäisivät samanlaiset tekijät. Jokaiselle haastateltavalle tärkein työn imuun vaikuttava tekijä oli työn sisältö ja sen jälkeen ihmissuhteet ja esimiestyö työpaikalla. Eroja yksiköiden välillä oli kuitenkin jonkin verran. Keilaniemen haastateltavien odotukset työelämän ja uramahdollisuuksien suhteen tuntuivat olevan melko korkeat, mikä tuntui vaikuttavan heidän työtyytyväisyyteensä. Keilaniemessä vain kaksi neljästä haastateltavasta kertoi tällä hetkellä kokevansa työn imua, kun taas Hyvinkäällä kaikki haastateltavat kokivat työn imua. Vaatimukset ja voimavarat eli työn imuun vaikuttavat tekijät olivat suhteellisen samat

molemmissa yksiköissä, mutta Keilaniemessä vaatimusten määrä vaikutti suhteessa suuremmalta kuin Hyvinkäällä, jolloin työn imun kokeminen vaatii myös enemmän voimavaratekijöitä. Voimavarojen riittämättömyyteen saattaa olla syynä esimerkiksi haastateltavien liian kovat odotukset työelämästä, sillä haastateltavat, jotka eivät kokeneet työn imua, kokivat kehitysmahdollisuutensa negatiivisena, ja tämä ristiriita on merkittävä vaatimus heidän työssään. Oman haastavuuden Keilaniemen haastateltavien työhön toi globaali työkenttä. Kaikki Keilaniemen haastateltavat kertoivat olevansa päivittäin tekemisissä toisista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, mikä tavallaan tuntui olevan vaatimus, mutta pääasiassa Keilaniemen haastateltavat kokivat sen voimavarana.

Organisaation ja työntekijän välinen psykologinen sopimus oli positiivisessa yhteydessä työn imuun, mikä edelleen oli yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen, ja selitti vähäistä halua vaihtaa työpaikkaa (Hakanen 2009a, 40). Psykologinen sopimus (Rousseau, 1989) tarkoittaa työntekijän uskomusten muodostamaa kokonaisuutta siitä, mitä hän on oikeutettu saamaan työnantajalta vastineeksi työpanoksestaan (Hakanen 2009a, 49). Yksi Keilaniemen haastateltavista, joka ei kokenut työn imua kuvasi, että puutteelliset urasuunnittelukäytännöt ja epäselvä palkitsemisjärjestelmä ovat hänelle psykologinen sopimus, joka puutteellisena heikensi hänen sitoutumistaan ja lisäsi työnvaihtoajatuksia.

Vaikutti siltä, että Kone oli onnistunut jalkauttamaan strategian hyvin käytäntöön sekä onnistunut luomaan työkuulttuurin, jossa työntekijät pyrkivät työssään parhaaseen, ovat omistautuneita työlleen ja tuntevat ylpeyttä tekemästään työstä. Nämä ovat työn imulle ominaisia piirteitä. Tällä hetkellä taloudellinen tilanne saattaa vaikuttaa haastateltavien sitoutumiseen siten, että työmarkkinoiden epävarmuuden vuoksi haastateltavilla ei ole työnvaihtoajatuksia. Sitoutuminen vaikuttaa myös positiivisesti työn imuun, mikä on hyvä huomioida vaikuttavana tekijänä näin positiivisissa tutkimustuloksissa. Puuttuvana työn voimavarana työn epävarmuus selittää vähäistä työn imua (Hakanen 2009a, 37).

Haastateltavilla kokemukset työn varmuudesta puolestaan edistivät työn imun kokemuksia.

Haastatteluissa tuli selvästi esille työn imun eri ulottuvuuksien piirteitä, mikä oli hyvin mielenkiintoista huomata. Esimerkiksi haastateltaville oli tuttua uppoutuminen työntekoon siten, että ajantaju katoaa. Oli myös mielenkiintoista huomata, miten moninaista työn imun kokeminen on. Kaikki työn vaatimukset ja voimavarat kokonaisuutena vaikuttivat työn imun kokemuksiin eikä oikeastaan voi sanoa, että työn imun kokeminen olisi yhdestä tekijästä kiinni. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan oletettavasti ei ole niin sanottuja puhtaita prosesseja,

joissa työn voimavaratekijät yksin selittäisivät työn imua tai työn vaatimustekijät työuupumusta (Hakanen 2002, 299).

Työn imussa työntekijä ottaa vastuun hyvästä työstä, toimii vapaaehtoisesti organisaation tavoitteiden hyväksi, on sitoutunut organisaatioon ja kokee työtyytyväisyyttä (Hakanen 2009, 31). Nämä työn imun ominaisuudet olivat selvästi näkyvissä haastateltavissa.

6.4 Kehitysehdotukset

Työn voimavarojen yhteydet työn imuun on nähty vahvempina kuin työn vaatimusten yhteydet. Työn vaatimustekijät aiheuttavat ensisijaisesti työuupumusta ja vasta toissijaisesti työn imun vähenemistä. Kun siis halutaan lisätä työn imun kokemuksia, voimavarojen vahvistaminen on yleensä ensisijainen haaste ja vaatimusten vähentäminen toissijainen. (Hakanen 2009a, 37.) Olemassa olevien, puuttuvien ja potentiaalisten voimavarojen tunnistaminen on välttämätöntä niiden ylläpitämiselle, vahvistamiselle ja kehittämiselle (Hakanen 2009a, 60). Keskeisten tulosten pohjalta nousi esiin kehitysideoita, joihin kohdeorganisaation olisi syytä kiinnittää huomiota. Kehitysehdotukset on johdettu tulosten pohjalta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työn sisältö on tärkein työn imuun vaikuttava asia. Työn ja työntekijän tulisi olla lähtökohtaisesti yhteensopivia, mihin yritys voi parhaiten vaikuttaa rekrytoimalla oikeita henkilöitä oikeisiin työtehtäviin. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, jos työntekijä ei koe tekemäänsä työtä mielekkääksi tai merkitykselliseksi, hän tuskin kokee työn imua. Tällöin ensisijaisesti työn imun kokemiseksi kohdeyrityksen on rekrytointivaiheessa otettava huomioon työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuus. Jos ilmenee, että työntekijä ja työtehtävä eivät ole yhteensopivat, kohdeyritys voi myös työnkierrolla yrittää korjata tilanteen. Mahdollistamalla työn ja työntekijän yhteensopivuuden työntekijä pääsee käyttämään vahvuuksia työtehtävässään, ja työn ja työntekijän yhteensopivuutta on alettu menestyksekkäästi käyttää rekrytointiperusteena (Hakanen 2009a, 11). Työntekijän tietämättömyys ja epäselvyydet omasta työnkuvastaan heikentävät myös työn imun kokemuksia, eli on tärkeää varmistaa, että työntekijä varmasti tietää, mitä hänen työnkuvaansa sisältää ja mitä häneltä odotetaan työssään.

Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus haastateltavien työn imun kokemiseen ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Esimiestyön kehittämisestä ei kannata karsia resursseja taloudellisesta taantumasta huolimatta, sillä sen seuraukset voivat olla hyvin negatiiviset. Helsingin Sanomien

lukijat ovat kirjoittaneet sietävänsä työssään kiirettä, niukkoja resursseja ja pientä palkkaa, jos esimiehen johtamistaidot ovat kohdallaan. Huono esimies voi pilata hyvän työpaikan, kun taas hyvä esimies voi pelastaa huonon työpaikan. (Pirilä-Mänttari 2004). Palautteen antamisen tärkeys tuli esille tutkimuksessa. Siihen tulisi kiinnittää huomiota ja sitä tulisi selkeyttää siten, että palautteen antaminen olisi järjestelmällisempää ja säännöllisempää ja että palautetta antaisi henkilö, joka tietää, miten työntekijä on työssään onnistunut tai epäonnistunut. Tasapainoon negatiivisen ja positiivisen palautteen välillä tulee kiinnittää huomiota. Palautteen antamisella voi myös lisätä onnistumisen tunteita, joilla on selvä yhteys työn imun kokemiseen.

Työyhteisössä on tärkeää huomioida, että persoonallisuustekijöiden vuoksi samat ulkoiset työolosuhteet eivät vaikuta kaikkiin työntekijöihin samalla tavoin, ja samat voimavara- ja vaatimustekijät eivät tuota henkilöille samanlaisia kokemuksia (Hakanen 2005a, 138).

Korostuneesti velvollisuudentuntoisen ihmisen hyvinvointi on vaarassa, jos hän työskentelee paljon epäkohtia ja vaatimuksia luovassa työympäristössä (Hakanen 2005a, 163).

Haastateltavista kaksi vaikutti hyvin velvollisuudentuntoisilta työntekijöiltä, mikä lisättynä suureen työmäärään on riski työhyvinvoinnille. Heidän puheissaan oli havaittavissa työuupumuksen oireita, esimerkiksi kasautunutta väsymystä ja työn merkityksellisyyden hämärtymistä. Tällaiset työntekijät on tärkeä yrittää tunnistaa, ja jotta työuupumustapauksilta vältyttäisiin, heidän kuormittuneisuuteen tulee kiinnittää huomiota. Työuupuneet työntekijät tulevat yritykselle huomattavasti kalliimmaksi kuin se, että tällaisten työntekijöiden työmäärää kohtuullistettaisiin ja työnhallintamahdollisuuksia parannettaisiin.

Osa haastateltavista kaipasi selkeyttä urakehityksen suunnitteluun ja toteutukseen. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän pitää selkeästi käydä läpi, mitä realistisia kehitysmahdollisuuksia työntekijällä on, jotta hän ei odota liikaa urakehitykseltä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluissa käydään läpi urakehitystä, mutta se ei toteudu käytännössä. Esimies ja työntekijä voivat esimerkiksi yhdessä miettiä, mitä työntekijän täytyy saavuttaa, jotta hän voi päästä eteenpäin. Jokaisessa kehityskeskustelussa tarkastetaan edellisellä kerralla tehty suunnitelma, jotta molemmat pysyvät ajan tasalla. Tällä tavalla vältytään niin sanotusti turhilta odotuksilta ja samalla seurataan työntekijän kehitystä.

Kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies voivat myös keskustella onnistumisista ja siitä, miten niitä voi lisätä. Onnistumiset olivat tärkeitä kaikille haastateltaville, ja siksi niiden lisääminen on erittäin kannattavaa kohdeyritykselle. Onnistumiset lisäävät työn imun kokemuksia (Hakanen 2009a, 37).

Työpaikoilla tehtävien positiivisten muutosten ei välttämättä tarvitse olla suuria, mutta ne voivat vaikuttaa työhyvinvointiin, työarkeen ja tuloksellisuuteen mullistavasti ja saada työyhteisöt kukoistamaan (Hakanen 2009a, 3). Kukoistavan työpaikan tärkeänä vahvuutena on, ettei siellä myöskään huonoina aikoina luovuta työpaikan positiivisista, työntekijöitä tukevista ja innostavista käytännöistä. Päinvastoin myös muutostilanteissa ylläpidetään ja edistetään työhyvinvointia tukevia käytäntöjä, mikä tukee jatkuvuuden kokemuksia, mielekkyyttä ja yhteisöllisyyttä silloin, kun muutokset itsessään voivat vähentää niitä. (Hakanen 2009a, 53.)

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin Koneen Hyvinkään ja Keilaniemen uransa alkuvaiheessa olevien työntekijöiden työn imun kokemuksia sekä työn imuun ja työstressiin vaikuttavia tekijöitä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista syventyä tutkimaan yhden työyhteisön työn imun kokemuksia ja siihen vaikuttavia työn voimavaroja ja vaatimuksia. Tällöin olisi helpompi erottaa työyhteisön ja yksilön voimavarat ja vaatimuksen selkeämmin, ja kehitysideoita olisivat todennäköisesti yhteneväisempiä ja hyödyllisempiä kyseisen työyhteisön kannalta. Olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin jonkin tietyn tekijän, esimerkiksi palkitsemisen tai esimiestyön, vaikutusta työn imun kokemukseen.

Koska Kone toimii globaalisti ja esimerkiksi Keilaniemen yksikön työntekijät ovat päivittäin tekemisissä eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa, voisi olla erittäin mielenkiintoista tutkia, vaikuttavatko eri maiden työntekijöiden työn imun kokemukseen kenties erilaiset asiat. Tällainen tutkimus voisi tuoda parannusehdotuksia eri taustoista tulevien työntekijöiden yhteistyön kehittämiseen. Tutkimusta olisi myös mielenkiintoista tehdä kvantitatiivisesti, jolloin tulokset olisivat yleistettävissä paremmin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Taantuman vaikutusta työn imun kokemuksiin olisi myös mielenkiintoista tutkia syvemmin. Tämän tutkimuksen aika taantuma ei ole iskenyt Koneeseen kovinkaan vahvasti, mutta parin seuraavan vuoden aikana tilanne voi muuttua. Olisi mielenkiintoista verrata niin sanotusti paremman taloudellisen ajan voimavaroja ja vaatimuksia taantuman kourissa olevan yrityksen työntekijöiden työn imuun vaikuttaviin vaatimuksiin ja voimavaroihin.

6.6 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi on kaiken kaikkiaan ollut erittäin opettavainen ja antoisa kokemus. Opinnäytetyön varsinainen tekeminen alkoi tutkimussuunnitelman hyväksymisestä, minkä jälkeen tutustuimme muun opiskelun ohella työn imuun liittyvän lähdeaineistoon reilun puolen vuoden ajan. Tammikuun puolivälissä aloitimme varsinaisesti opinnäytetyön tekemisen, minkä jälkeen olemme työstäneet sitä lähes täysipäiväisesti. Tämä ratkaisu on toiminut erittäin hyvin, sillä meidän molempien mielestä on mielekästä panostaa tutkimukseen intensiivisesti. Jälkeenpäin tuntuu hienolta katsoa omaa aikaansaannostamme ja miettiä, että lähdimme ”tyhjältä” liikkeelle.

Parityöskentelymme on toiminut erittäin hyvin. Olemme työstäneet opinnäytetyön yhdessä, ja valmiista opinnäytetyöstä on vaikea erotella, kumpi on kirjoittanut mitäkin. Osan tekstistä olemme kirjoittaneet omilla tahoillamme, mutta lukeneet ja muokanneet aina yhdessä lopulliseen opinnäytetyöhömmme. Parityössä on ollut hyvänä puolena se, että on saanut jakaa sekä ilot että haasteet toisen kanssa. Tässä prosessissa olemme onneksi saaneet kokea huomattavasti enemmän positiivisia onnistumisen hetkiä kuin takaiskuja, ja olemme monesti saaneet itsekin huomata kokevamme työn imua. Käytettävissä olevat resurssit ovat suuremmat parityössä, minkä vuoksi on myös ollut antoisaa tehdä tutkimusta.

Työn imu on aiheena sen verran uusi, että siitä tuntuu jatkuvasti tulevan tuoretta ja yhä selkeämpää tutkimusaineistoa. Tämä vaikutti meidän opinnäytetyöprosessiimme siten, että pari viikkoa ennen opinnäytetyön palautusta saimme Jari Hakaselta sähköpostitse vielä julkaisemattoman selvityksen, jossa oli vastaus hyvin moneen kysymykseemme. Selvityksen avulla saimme rikastettua viitekehystämme ja selkeytettyä tiettyjä epäselväksi jääneitä kohtia. Jos olisimme saaneet aineiston aikaisemmin, olisimme saattaneet esimerkiksi teemoitella haastattelurungon hieman eri tavalla. Oli muutenkin hienoa olla yhteydessä Jari Hakaseen, sillä hän on työn imun yksi merkittävimmistä tutkijoista Suomessa ja tietää aiheesta erittäin paljon.

On todennäköistä, että työn imuun liittyvä tutkimustieto ja kirjallisuus tulevat lisääntymään ja selkeytymään lähivuosina. Käyttämämme aineisto oli osittain hajanaista, eikä työn imu - käsitteellä löytynyt samalla tavalla jäsenneiltyä tietoa kuin esimerkiksi työuupumuksen käsitteellä, mikä toi oman haasteensa viitekehysten rakentamiseen. Tämä oli meille niin voimavara kuin vaatimus, sillä se oli haastavaa, mutta toisaalta oli hienoa tutkia aihetta, jota ei ole tutkittu kovinkaan paljon, jolloin omien johtopäätöksien tekeminen oli merkittävää.

Lähteet

- Aalto, R. 2006. Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Työelämän selviytymisopas. Docendo. Jyväskylä.
- Ahola, K. 2005. Työterveyslaitos. Psykkisen ja sosiaalisen työkuormituksen arviointi työterveyshuollossa. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/09973028-6319-4961-AE5A-EE1609EEB692/0/Ahola020905.pdf>. Luettu: 4.2.2009.
- Antila, J., Auvinen, E., Hakonen, N., Lanttola, P., Marttila, O., Meklin, J & Pakarinen, T. 2009. Taantuman pyörteistä työn imuun. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa. Luettavissa: http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/19032009Tuot_raport_verkko.pdf. Luettu: 2.4.2009.
- Antonovsky, A. 1987. Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well. Jossey-Bass. San Francisco.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. 2004. Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. Human Resource Management, Spring 2004, Vol. 43, No. 1, Pp. 83–104.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, IJ.H. & Euwema, M.C. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. Work & Occupations, 33, 464–489.
- Csikszentmihalyi, M. 2002. Flow: The classic work on how to achieve happiness. Rider. London.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11, 227–268.
- Feldt, T., Mäkikangas, A., Hyvönen, K., Kinnunen, U. & Kokko, K. 2008. Esimiesten työkyvyn kehityspolut vuosina 1996-2006 ja niihin yhteydessä olevat tekijät. Luettavissa: http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/D48D898E-2165-44F6-9F27-DCB12E9AF309/0/artikkeli_feldt_et_al.pdf. Luettu: 3.2.2009.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1980. Work redesign. Addison-Wesley. Reading, MA..

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Tuottavuuden pyöreän pöydän seminaari 19.3.2009. Power Point -esitys. Luettavissa: http://www.tuottavuustyö.fi/files/132/Hakanen_190309. Luettu: 2.4.2009.

Hakanen, J. 2005a. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki.

Hakanen, J. 2005b. Työn imu ja voimavaratekijät työssä. Power Point -esitys. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/5EEE042F-BA40-4325-B81F-2EFE8F86E92B/0/Hakanen080405.pdf>. Luettu 26.1.2009.

Hakanen, J. 2004a. Työn imussa. Työterveiset, 2/2004, s. 14–16. Luettavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/06.htm>. Luettu: 26.1.2009.

Hakanen, J. 2004b. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos ja Suomen Hammaslääkäriliitto.

Hakanen, J. 2002a. Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. Psykologia /04/02. s. 291–301.

Hakanen J. 2002b. Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. Työ ja Ihminen, 16, 42–58.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 1999. Voimanlähteet, työn voimavarojen ABC. Työterveyslaitos. Helsinki.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. Helsinki.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. The motivation to work. John Wiley. New York, NY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. 13., osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.
- Hockey, G.R.J. 1997. Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high work load: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, 45, 73–93.
- Hobfoll, S. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324.
- Immonen, T. & Ahonen, J. 2002. Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2002:14. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kapiainen-Heiskanen, P. 2005. Työelämässä pitäisi puhua työn imusta ja voimavaroista. Nettiradio Mikaeli. Luettavissa:
<http://mikaeli.mikkeli.ami.fi/mikaeli/arkisto/tyoelama/hakanen/>. Luettu: 16.2.2009.
- Karasek, R.A. 1979. Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2007. Työ ja terveys Suomessa 2006. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työelämän muutossuunnat. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 7–12). PSkustannus. Jyväskylä.

- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 13–37). PSkustannus. Jyväskylä.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 38–55). PSkustannus. Jyväskylä.
- Koistinen, O. 2009. Koneteollisuuden myynti saattaa pudota selvästi jo alkuvuonna. Helsingin Sanomat 5.2.2009, Talous, B5.
- Kone Oyj 2009. Kone Suomessa. Luettavissa:
http://www.kone.com/countries/fi_FI/tietoaKONEesta/Pages/default.aspx. Luettu 16.2.2009.
- Lipponen, M. 2006. Työterveyslaitos. Työolot ja työkyky. Luettavissa:
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Yritys/Haasteet/tyoolot+ja+tyokyky.htm>. Luettu: 5.2.2009.
- Lämsä, A.M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. 2005. Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* /01/05. S. 16–29.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. 1996. Maslach Burnout inventory manual (3rd ed.). Consulting Psychologists Press. Palo Alto, CA.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. 1997. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Maslow, A. 1970. Motivation and personality. 2nd edition. Harper & Row. New York.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S (toim.),

Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s. 56–74). PSkustannus. Jyväskylä.

Nuutila, M. 27.2.2009. Kone Industrial Oy. HR specialist. Haastattelu.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Ekonomia-sarja. WSOY. Porvoo.

Pirilä-Mänttari, A. 2004. Huono esimies pilaa hyvänkin työpaikan. Helsingin Sanomat 5.11.2004. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/artikkeli/Huono+esimies+pilaa+hyv%C3%A4nkin+ty%C3%B6paikan/1101977919221>. Luettu 23.3.2009.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121–139.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 8.2.2009.

Schaufeli, B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. Luettavissa: www.schaufeli.com. Luettu: 31.1.2009.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. Luettavissa: www.schaufeli.com. Luettu: 16.4.2009.

Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high effort –low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–41.

Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2007. Vaatimus ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. Teoksessa *Työ ja ihminen*. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/155AB927-07C2-4976-9E2B-870CC7804D45/0/artikkelit_tarvainen_et_al.pdf. Luettu: 3.2.2008.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2007. Työntekijän hyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyontekijan+hyvinvointi/>. Luettu: 28.1.2009.

Työterveyslaitos 2006. Työasenteet ja työmotivaatio. Luettavissa:

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/Yksilo/Tyoasenteet+ja+tyomotivaatio/> . Luettu 5.2.2009.

Työturvallisuuskeskus 2008. Työhyvinvointi. Luettavissa:

<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>. Luettu: 28.1.2009.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. painos. Oy Edita ab. Helsinki.

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

Arvoisa vastaanottaja,

Olemme kaksi liiketalouden opiskelijaa Haaga-Helia ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötutkimusta KONEelle työn imusta, joka on aitoa ja positiivista työssä koettua hyvinvointia kuvaava suhteellisen pysyväluonteinen tunne- ja motivaatiotila. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten Koneen työntekijät kokevat työn imua. Tarkoituksenamme on haastatella sekä Hyvinkään että Keilaniemen yksiköiden työntekijöitä.

Saimme yhteystietonne Minna Nuutilalta (HR specialist, Supply Unit Finland), ja hän suosittelee teitä haastateltaviksi. Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina ja mielellään viimeistään maaliskuun alussa. Haastattelut pidetään Koneen tiloissa ja aikataulut on sovittavissa. Haastattelijoina toimimme me, eli Roosa Välimäki ja Aurora Hannula, ja haastatteluun olisi hyvä varata reilu tunti aikaa. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymiteettinne tulee säilymään.

Tutkimukseen osallistumalla annatte työnantajallenne KONEelle arvokasta tietoa, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää työyhteisönne ja työhyvinvointinne kehittämisessä. Toivomme teidän vastaavan mahdollisimman pian, jotta pääsemme sopimaan haastatteluajoja.

Tarvittaessa lisätietoja annamme me (yhteystiedot alla) sekä Hyvinkään yksikön HR Specialist Minna Nuutila (minna.nuutila@kone.com).

Ystävällisin terveisin

Roosa Välimäki

roosavalimaki@hotmail.com

p. 040 835 8182

Aurora Hannula

auror8@hotmail.com

HAASTATTELURUNKO

KONEen työntekijöiden työn imun kokemukset

Teemat: Työn imu
 Työn vaatimukset
 Työn voimavarat
 Työhyvinvointi
 Työstressi

Tässä tutkimuksessa on päätavoitteena selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työn imun kokemiseen ja minkälaiset työn voimavarat ja vaatimukset ovat yhteydessä työn imuun ja työstressiin KONEella.

Työn imu on aitoa ja positiivista työssä koettua hyvinvointia kuvaava suhteellisen pysyväluonteinen tunne- ja motivaatiotila. Sille on ominaista runsas aktivaatio, aito työstä nauttiminen ja mielihyvä. Työn imua luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Työn ominaisuudet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. **Työn vaatimukset** ovat niitä tekijöitä, jotka kuluttavat työntekijää fysiologisesti ja psykologisesti. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työn määrällinen kuormittavuus, jatkuva kiire, työn epävarmuus. **Työn voimavaratekijät** sitä vastoin auttavat saavuttamaan tavoitteita, edistävät yksilön kasvua ja kehitystä ja auttavat hallitsemaan työn vaatimuksia. Näitä voimavaroja ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki työssä, tiedonkulku ja hyvä ilmapiiri.

Haastattelussa on tarkoituksena, että kaikkiin kysymyksiin vastataan ensisijaisesti työn kannalta. Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen (yksilölliset vastaukset eivät tule ilmi), ja toivomme, että vastaukset ovat rehellisiä niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa. Täten tutkimuksen tulokset hyödyttävät KONEtta parhaiten. Haastattelemme neljä Hyvinkään yksikön ja neljä Keilaniemen yksikön työntekijää.

Taustakysymykset

(Haastateltava, päivämäärä, aika, yksikkö, haastattelija)

Työtehtävä

Kuinka kauan olet työskennellyt KONEella?

Aiemmat työtehtävät KONEella (lyhyesti)

Minkälaisessa työyhteisössä työskentelet? Mikä on sinun roolisi siinä?

Teetkö pääsääntöisesti yksilö- vai tiimityötä, missä suhteessa?

Koulutus

TYÖOLOT (Työn vaatimukset ja voimavarat)

Mitä työtyytyväisyys tarkoittaa sinulle?

Mitkä asiat ovat työtyytyväisyytesi kannalta tärkeitä?

Kuinka tyytyväinen olet työhösi? (1=täysin tyytymätön, 5=täysin tyytyväinen, Mihin asioihin siinä? Mihin asioihin et ole tyytyväinen?)

Tiedätkö selkeästi, mitä sinulta odotetaan työssäsi? (Jos et, mitä siitä on seurannut?)

Helpottaako tavoitteiden tietäminen työskentelyäsi?

Keskustellaanko työpaikalla yhdessä työtehtävistä ja tavoitteista? Millaisena koet sen?

Ajankäyttö

Onko työarkesi kiireistä? (Millaisena koet kiireen? Positiivinen kiire?)

Ehditkö hoitaa sinulle kuuluvat työtehtävät työajan puitteissa? (Teetkö ylitöitä? Miksi?)

Millaisena koet sen?)

Onko työssäsi deadlineja? Millaisena koet ne?

Koetko painetta tekemättömistä töistä? (Kuinka usein?)

Kuinka paljon mietit työasioita vapaa-aikanasi?

Tunnetko itsesi aikaansaavaksi työssäsi? (Miksi?)

Työn kuormittavuus ja työstressi

Minkälaiset asiat kuormittavat työtäsi?

Minkälaiset asiat työssäsi aiheuttavat sinulle stressiä? Kuinka usein? Onko stressi

häirinyt/edistänyt työn tekoasi? (Koetko enemmän positiivista vai negatiivista stressiä?)

Koetko työssäsi jotain ristiriitaisuuksia? Millaisia?

Työn hallinta ja vaikutusmahdollisuudet

Miten pystyt vaikuttamaan oman työsi sisältöön? (esim. työn suunnittelu, työmenetelmät, työtapa, työtahti)

Oletko tyytyväinen vaikutusmahdollisuuksiisi työn sisällöstä?

Pystytkö vaikuttamaan päätöksentekoon työpaikalla? Miten? (Oletko tyytyväinen...)

Pystytkö hyödyntämään työssäsi monipuolisesti taitojasi ja kokemuksiasi? (Mitä merkitsee sinulle?)

Ihmissuuntautuneisuus

Miten arvioisit työhyvinvointiasi? (5= Erittäin hyvä, 1= erittäin huono)

Miten KONEella huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista? Miten sitä voisi kehittää?

Tuntuuko sinusta, että voit olla oma itsesi työpaikallasi? Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Ilmapiiiri ja esimiestyö

Millaisena koet työilmapiirin työyhteisössäsi? (Avoimuus ja luottamus)

Miten yhteistyö toimii työyhteisössäsi? (Me-henki, vuorovaikutus)

Miten tulet toimeen työkavereittesi kanssa?

Minkälainen suhde sinulla on esimieheesi? Millaisena koet hänen roolinsa?

Miten esimiehesi ohjaa työtäsi? Toivoisitko erilaista ohjausta / tukea? Millaista?

Minkälaista palautteen antaminen työyhteisössänne on? (Puhutaanko asioista suoraan? Miten työpaikallasi annetaan palautetta? Kuka antaa palautetta ja kenelle? Onko mielestäsi riittävästi? Onko vain rakentavaa vai myös positiivista?)

Miten työnantajasi osoittaa, että työsi on tärkeää ja merkityksellistä? (Miten esimies osoittaa arvostavansa työtäsi?)

Minkälainen sosiaalinen tukiverkosto työpaikallanne on? (Saatko tarvittaessa tukea esimieheltäsi / kollegoiltasi?)

Minkälainen henkilöstön vaihtuvuus on työyhteisössäsi? Miten se vaikuttaa työviihtyvyyteesi?

Miten sisäinen viestintä toimii KONEella/ työyhteisössäsi?

Millaisena koet työn ja muun elämän (perhe yms.) yhteensovittamisen KONEella?(Miten työyhteisössäsi suhtaudutaan yllättävään poissaoloon, esimerkiksi lääkärikäyntiin/ lapsen sairastumiseen?)

Koetko, että työyhteisösi joustaa tarvittaessa?

Miten työyhteisössäsi suhtaudutaan virheisiin?

KONE

Minkälainen on mielestäsi KONEen työkuulttuuri?

Minkälaisia yhteisiä suuntaviivoja / käyttäytymistapoja KONEella on? (Samat kaikissa eri yksiköissä eri toimenkuvista riippumatta?)

Millainen KONE on mielestäsi työnantajana? (Esim. verrattuna muihin samantyyppisiin yrityksiin)

Millaisena koet palkitsemisen KONEella? (Palkka, työsuhde-edut, kiitos yms.)

Tiedätkö, mihin palkitseminen perustuu KONEella?

Onko KONE mielestäsi byrokraattinen vai joustava organisaatio? Perustelut.

Minkälainen olo sinulla on työpäivän päätyttyä?

Työn epävarmuus ja työnvaihtoaajatukset

Miten koet tämän hetkisen taloudellisen tilanteen? Onko sillä mielestäsi vaikutusta työhösi?

Tunnetko työsi turvatuksi? Miksi?

Uskotko löytäväsi helposti uuden työpaikan, mikäli nykyinen työsi taloudellisista syistä loppuisi?

Kuinka kauan uskot viihtyväsi tässä työssä? Miksi?

Yhteenveto

Työn voimavarat

Mitä voimavaroja työssäsi on?

Työn vaatimukset

Mitä vaatimuksia työssäsi on?

TYÖN IMUTarmokkuus

Miltä sinusta tuntuu lähteä töihin? (Onko jotakin työperäistä?)

Tunnetko olevasi energinen työssäsi? Mitkä asiat vaikuttavat energisyyteesi?

Miten suhtaudut haastavaan työtehtävään? (Esim. positiivisuus / negatiivisuus tarttua tehtävään)

Millaisia vastoinkäymisiä työssäsi on ollut (esim. ihmissuhde, uusi järjestelmä yms.)? Miten kohtasit / kohtaat tällaiset vastoinkäymiset?

Millainen on työmotivaatiosi?

Mitkä asiat vaikuttavat työmotivaatioosi?

Omistautuminen

Koetko työsi merkitykselliseksi? (Miksi?)

Oletko innostunut työstäsi?

Miten työsi tulokset palkitsevat sinua? (Välitön palaute työstä?)

Koetko, että osaamisesi on riittävä työssä suoriutumiseksi?

Pystytkö kehittämään itseäsi ja osaamistasi työssäsi?

Uskotko, että tämä työ voisi tarjota sinulle halutessasi lisähaasteita?

Millaisena koet kehitysmahdollisuutesi KONEella?

Tunnetko ylpeyttä tekemästasi työstä? (Mistä asioista?)

Oletko sitoutunut työhösi / työyhteisöösi? Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?

Uppoutuminen

Onko sinusta joskus vaikea irrottautua työstä? Milloin, minkälaisessa tilanteessa, miksi?

Nautitko työstäsi? Millaisissa tilanteissa kaikkein eniten?

Onko sinulle helppoa keskittyä työntekoon? Mitkä tekijät vaikuttavat keskittymiseesi? (esim. työympäristö, esimies)

Vaatiiko työsi syventymistä?

Oletko uppoutunut työntekoon siten, että olet kadottanut ajantajun (=et huomaa ajankulkua)?

Miten usein joudut laskemaan minuutteja työajan päättymiseen?

Työn imu

Tämän haastattelun pohjalta tunnetko kokevasi työn imua?

Mitkä asiat siihen vaikuttavat?

Mitkä asiat estävät?

Taustakysymykset

Mies / Nainen

Ikä

Määräaikainen/vakituisen

Koko-/ osa-aikainen