

Työn imun kokemuksiin yhteydessä olevien tekijöiden kehittäminen esimiestyöllä

Case: Neste Oyj – Porvoo

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Annukka Laukkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

LAUKKANEN, ANNUKKA:

Työn imun kokemuksiin yhteydessä
olevien tekijöiden kehittäminen esi-
miestyöllä
Case: Neste Oyj – Porvoo

69 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee työntekijöiden työn imun kokemuksiin yhteydessä olevia tekijöitä sekä sitä, miten työn imua voidaan esimiestyön avulla kehittää positiivisemmaksi. Työn imua kokeva työntekijä on työpäivän aikana tarmokas, omistautunut ja uppoutunut. Työn imu voi tarttua työkaverista toiseen ja siihen vaikuttavat erilaiset työn vaatimukset ja voimavarat. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Neste Oyj:n Porvoo toimipisteessä, *milllaisten tekijöiden työntekijät kokevat vaikuttavan työn imun kokemuksiin ja miten esimiestyötä kehittämällä työntekijä saadaan kokemaan työn imua useammin.*

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Neste Oyj ja haastateltavat työskentelevät Porvoon toimipisteessä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään työn imun kehittymistä osaksi työhyvinvointia, työn voimavaroja ja vaatimuksia, työn imua työn arjessa sekä sitä, kuinka sopivalla esimiestyöllä voidaan vahvistaa työntekijän työn imun kokemuksia.

Opinnäytetyön empiriaosuus on kerätty kolmen aineistonhankintamenetelmän; kyselyn, haastattelun ja työpajan avulla. Kysely on toteutettu kyselylomakkeella, jossa on 19 suljettua kysymystä ja yksi avoin kysymys. Haastattelun tukena käytettiin puolistrukturoitua kysymysrunkoa. Työpajassa keskityttiin kehittämään kyselyn ja haastatteluiden tulosten pohjalta löytyneitä ongelmakohtia niin, että työntekijä voisi kokea työn imua vahvemmin työpäivän aikana. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistui yhdeksän henkilöä kymmenestä ja työpajaan osallistui neljä henkilöä.

Työpajan tarkoitus oli etsiä kyselyn ja haastattelun aikana esiin tulleille kehityskohteille käytännönratkaisut. Kehityskohteet olivat seuraavat: tiimipalaverin käynnistäminen, osaamisen jakaminen, yhteisölliset työhyvinvointitapahtumat, sähköisen tiedottamisen kehittäminen ja esimiestyön kehittäminen. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden työn imun kokemuksia saadaan vahvistettua ihmisläheisemmällä esimiestyöllä ja työkavereiden tuella.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn imu, työn voimavarat ja vaatimukset, esimiestyö, esimiestyön kehittäminen, Neste Oyj

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

LAUKKANEN, ANNUKKA:

Developing work engagement factors
by leadership
Case: Neste Oyj – Porvoo

69 pages, 2 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

This Master's study explores factors which are in touch with employees' work engagement experiences and how they can be affected by leadership. Experiencing work engagement, an employee is energetic, dedicated and absorbed. Work engagement can be transmitted from a colleague to another and it can be regulated by different work demands and resources. The purpose of this study was to explore *which factors affect employees' work engagement experiences and how employees' experiences of work engagement can be established by leadership.*

The target organization is Neste Corporation and the interviewees of this study are working in Porvoo. The theoretical background of the study discusses how the concept of the work engagement became to be a part of work well-being, work resources and demands, how employees' experience work engagement during a work day and how good leadership can strengthen employees' experience of work engagement.

The data of this study was obtained by three different methods; a questionnaire, interview and workshop. The questionnaire included 19 closed questions and one open question. A ready-made question frame was used during the interview. The workshop focused on discovering factors that contributed to establishing employees' work engagement and developing problems areas which were discovered in the questionnaire and interview. The answer rate of the questionnaire and interview were 90 percent and four people participated in the workshop.

The purpose of the workshop was finding answers to the problems that were found during the questionnaire and interviews. The issues that needed developing were: starting up a team meeting, sharing know-how, arranging activities, better on information sharing and focusing better on leadership skills. The results show that employees' work engagement experiences can be established support by the support of a work community and leadership.

Key words: work well-being, work engagement, job resources and demands, leadership, developing management, Neste Oyj

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Teoreettinen viitekehys	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	TIETOPERUSTA	4
2.1	Työn imu - käsitteen kehittyminen	4
2.2	Positiivinen työpsykologia ja työhyvinvointi	10
2.3	Työn imun asenne- ja tunneulottuvuudet	13
2.4	Työn vaatimukset ja voimavarat	14
2.5	Työn imuun yhteydessä olevia tekijöitä	22
2.6	Esimiestyön merkitys työhyvinvointiin	25
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
3.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	29
3.2	Neste Oyj - Porvoo	29
3.3	Opinnäytetyön vaiheet	31
3.4	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	32
4	TULOKSET	36
4.1	Työn voimavarat ja vaatimukset	36
4.2	Esimiestyö työntekijän näkökulmasta	42
4.3	Työyhteisöllinen esimiestyö	46
4.4	Työn imun kehittämissuunnitelma – työpaja	52
5	POHDINTA	54
5.1	Opinnäytetyön prosessin arviointi	55
5.2	Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	57
5.3	Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi	59
	LÄHTEET	61
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

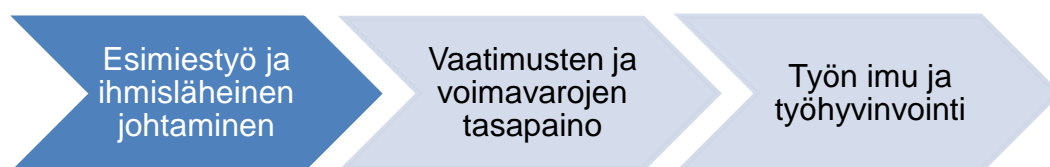
Parasta tapaa johtaa työntekijöitä, on vaikea määritellä, mutta hyvä esimies osaa soveltaa työtään oman organisaation ja työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Kuulin luennolla ensimmäisen kerran työn imun käsitteestä ja tiesin sen olevan osa tulevaa opinnäytetyötäni. Myös ihmislähtöinen johtamistapa kiehtoi, koska sen avulla voitiin saavuttaa toimivampi työyhteisö ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Myöhemmin työskennellessäni Neste Oyj:llä tunsin usein työn imua työpäivän aikana ja halusin, että kollegani tuntisivat samoin. Pian opinnäytetyöni aihe alkoi muovautua ja otsikko ”*työn imun kokemuksiin yhteydessä olevien tekijöiden kehittäminen esimiestyöllä*” syntyi.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, mitkä esimiestyöhön liittyvät tekijät työntekijät kokevat vaikuttavat työn imun kokemuksiin Neste Oyj:n Porvoo toimipisteellä. Tavoitteena oli myös kehittää esimiestyötä niin, että työntekijät kokisivat työn imua useammin työssään. Monet tutkijat ovat osoittaneet esimiestyön yhteydestä työntekijöiden työn imun kokemuksiin sekä niihin tekijöihin, joiden avulla työn imun kokemuksia saataisiin vahvistettua (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin 2012, 12; Saks 2006, 1).

Neste Oyj:lle työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää ja työhyvinvointiin liittyviä asioita pyritään jatkuvasti kehittämään. Neste Oyj määrittelee työhyvinvoinnin niin, että ”*työ tuntuu hyvältä ja tekee hyvää*”. Ajatuksena on, että yleisen innostuksen vahvistaminen vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin yksilö- ja ryhmätasolla, jolloin työntekijä yltyy parempiin tuloksiin ja nauttii työstään enemmän. Työntekijän viihtyessä töissä työyhteisökin voi paremmin. Käytän opinnäytetyössäni Neste Oyj:n nimeä lyhennettynä ”*Neste*”.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys rakentuu kolmesta osasta: esimiestyöstä ja sen kehittämisestä, työn imun kokemuksiin vaikuttavista työn vaatimuksista ja voimavaroista sekä työhyvinvoinnista ja työn imusta. Esimiestyössä tulee kiinnittää huomiota innostavaan tapaan johtaa työntekijöitä sekä työntekijän voimavarojen ja vaatimusten tasapainoon. Opinnäytetyöni avulla on tarkoitus selvittää, minkä esimiestyöhön liittyvien tekijöiden työntekijät kokevat vaikuttavan työn imun kokemuksiin, ja miten työntekijöiden mielestä voidaan esimiestyön avulla vaikuttaa työn imuun. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa esittelen opinnäytetyöni taustan, viitekehysten ja rakenteen. Toisessa luvussa käsittelen opinnäytetyöni tietoperustan. Kolmannessa luvussa määritelen opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä tutkimusaineiston hankinta- ja analysointimenetelmät. Esittelen myös opinnäytetyöni kohdeorganisaation, mutta jätän esittelemättä tarkemmin haastateltavat, jotta heitä ei pystytä tunnistamaan. Lopuksi kuvaan opinnäytetyöni vaiheet. Neljännessä luvussa analysoin opinnäytetyöni tuloksia ja rakennan työn imun kehittämissuunnitelman työpajassa saadun aineiston perusteella. Viidennessä luvussa pohdin opinnäytetyötäni

kokonaisuudessaan ja arvioin opinnäytetyöni luotettavuutta sekä pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TIETOPERUSTA

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöni tietoperustan. Ensin pohdin työn imun käsitteen kehittymistä ja esittelen työn imun määritelmän sekä mittarit, joiden avulla työn imun kokemuksia voidaan mitata. Seuraavaksi kuvaan positiivista työpsykologiaa ja työhyvinvointia sekä työn imun asenne- ja tunneulottuvuuksia. Pohdin työn imun kokemuksiin yhteydessä olevia tekijöitä ja sitä, mikä on esimiestyön merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin.

2.1 Työn imu - käsitteen kehittyminen

Aristoteles esitti reilu 2000 vuotta sitten, että ihmisen suurin haave on olla onnellinen. Aristoteles totesi, että onnellisuus on tila jota pitää vaalia, kasvattaa, kehittää sekä suojella; onnellisuus on ihmisen sisäisen tuntemuksen hyvinvointia (Csikszentmihalyi 1990, 1). Hyvinvointia voidaan tarkastella kahdesta eri perspektiivistä; hedonismisesta ja eudaimonisesta perspektiivistä. Hedonistisen hyvinvoinnin periaatteen mukaan ”*korkeinta hyvää ja tavoiteltavinta elämässä edustaa mielihyvän saavuttaminen ja mielihänen välttäminen*”. (Hakanen 2009b, 13-14.) Eudaimonisen käsityksen mukaan ”*hyvä elämä on inhimillisten mahdollisuuksien ja oman tosiminän tarkoitusten toteutumista elämässä ja todellinen onni on sen mukaan sen tekemistä, mitä on arvokasta tehdä*”. (Hakanen 2009b, 14.)

Työn imu on eudaimonista hyvinvointia ja kun työn imun kokemuksia halutaan edistää, perusolettamukseksi on otettava eudaimoninen, työntekijän potentiaaleja, vahvuuksia ja tarpeita tukeva mielekäs työ ja sen mukainen johtamiskulttuuri (Hakanen 2009b, 15). Hedonisen mielihänen ja mielihyvän sekä eudaimonisen hyvinvoinnin eroja voidaan ajatella niin, että työhyvinvointia voidaan vahvistaa esimerkiksi vähentämällä sairauspoissaoloja, joka vähentää hedonistista mielihänaa tai vahvistamalla työntekijän viihtyvyyttä työpaikalla, joka taas lisää hedonistista mielihyvää (Hakanen 2009b, 15). Työntekijään voidaan panostaa myös eudaimonisesta näkökulmasta, jolloin työntekijästä saadaan vastuullisempi ja suoriutuskykyisempi työnte-

kijä, joka toimii työyhteisönsä ja työpaikkansa tavoitteiden mukaisesti. Tällöin henkilöstöstrategiassa näkyy myös työn imun kokemuksia vahvistavia toimia. (Hakanen 2009b, 15-16.)

Työntekijän kokemia tunnetiloja on tutkittu jo ensimmäisen maailmansodan (1914–1918) aikana. Tieteellinen sekä käytännön tutkimus on perustunut silloin pääosin stressiin tai sellaisiin fyysisiin, henkisiin ja emotionaalisiin tapahtumiin ja vaatimuksiin, jotka aiheuttavat henkisiä tai fyysisiä haasteita. Ensimmäisen maailmansodan aikana Englannin hallitus huomasi väsymyksen vaikuttavan useisiin teollisuudessa tapahtuviin onnettomuuksiin. Samaa aikaan Amerikan armeijan psykologit tutkivat sotilaiden stressireaktioita, jotka aiheutuivat vaativista tilanteista, joihin he sodan aikana joutuivat. (Schaufeli & Salanova 2014, 294.)

Toisen maailmansodan (1940 – 1945) jälkeen vuonna 1949 julkaistiin ensimmäinen kvantitatiivinen tutkimus sodan vaikutuksista sotilaiden ja siviilien henkiseen ja tunne-elämään (Stouffer, Suchman, De Vinney, Stra ja Williams 1949, Schaufelin & Salanovan 2014, 294 mukaan). USA:n ilmavoimat rahoittivat 1940–1950 luvulla suuren laboratorio-tutkimusohjelman stressin vaikutuksista työsuoritukseen. Tämän ohjelman johtaja Lazarus, joka sittemmin kehitti tunnetun stressi- ja selviytymisteorian. (Lazarus & Folkman 1984, Schaufelin & Salanovan 2014, 294 mukaan.)

Myöhemmin 1960- ja 1970-luvuilla tutkittiin erilaisia hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joita esimerkiksi Kornhauser toi julki vuonna 1965 tutkimuksellaan ”*Mental health of the industrial worker*” (Kornhauser 1965, 1). Näinä aikoina löytyivät myös käsitteet *työuupumus* sekä *työhön leipiintyminen*. Työhön leipiintyminen tunnetaan nykypäivänä työn imun vastakohtana. (Hakanen 2009b, 34; Schaufeli & Salanova 2014, 294.) Pohjoismaissa 1990-luvulla työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset yleistyivät osittain Karasekin ja Theorellin tekemän työhyvinvointiin liittyvän tutkimuksen ansiosta. (Karasek & Theorell 1990, Schaufelin & Salanovan 2014, 294 mukaan.)

Csikszentmihalyi (2004,1) alkoi pohtia sitä, mikä tekee ihmisen onnelliseksi. Vuosikymmenten tutkimusten ja pohdintojen seurauksena Csikszentmihalyi keksi tälle positiiviselle jatkumolle uuden nimen ja käsite *imu* (flow) syntyi. Csikszentmihalyin mukaan ”*imu on tila, jolloin ihminen on niin innostunut ja uppoutunut, ettei millään muulla asialla ole merkitystä, se on kuin onnellisuuden salainen ainesosa*”. Flow muistuttaa kokemuksena työn imua, mutta on lyhyempikestoisempi tunnetila, joka kohdistuu tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai käyttäytymiseen (Csikszentmihalyi 2004, Hakasen 2009b, 33 mukaan).

Kahn määritteli vuonna 1990 ”*sitoutuneisuuden*” (engagement) tutkimuksessaan siten, että ”*valjastamalla työntekijä työhönsä niin, että työntekijä kokee työn aitouden tilaksi, jossa hän ja hänen työtehtävänsä sulautuvat toisiinsa ja työntekijä voi fyysisesti, kognitiivisesti sekä emotionaalisesti ilmaista itseään*” (Hakanen 2009b, 32-33; Kahn 1990, 694). Kahn kuvasi psykologisen sitoutumisen (*Kahn` s psychological conditions of personal engagement*) mallin, joka kuvasi psykologisen sitoutumisen edellytyksiä. Mallissa tarkastellaan sitoutuneisuutta fyysisestä, kognitiivisesta sekä emotionaalisesta näkökulmasta. (Kahn 1990, 694). Malli on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Sitoutumisen psykologiset ehdot/ edellytykset (mukaillen Kahn 1990, 705)

Mallissa kuvataan käsitteet henkilökohtainen sitoutuminen (työn imu) ja sitoutumattomuus (työn imun vastakohta). Nämä käsitteet viittaavat käyttäytymiseen, johon liittyy oman itsensä läsnäolo ja käyttöönotto työroolissa. Henkilökohtainen sitoutuminen tarkoittaa tässä sitä, miten organisaation jäsenet ovat ottaneet itsensä käyttöön työroolissaan; sitoutuessaan ihmiset käyttävät ja ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työtehtävässään. Päinvastaisessa tilanteessa – ei sitoutuneena ihmiset vetäytyvät ja suojaavat itseään työroolissa fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Tässä määritellyt sitoutumisen ja sitoutumattomuuden käsitteet sisältävät sen ajatuksen, että ihmiset tarvitsevat ehkä itsensä ilmaisemista, että käyttöönottoa työelämässään. (Kahn 1990, 694.)

Mallin avulla voidaan osoittaa esimiestyön ja erilaisten esimiestyöhön liittyvien prosessien yhteys työntekijän arkeen sekä työn imun kokemuksiin. Mallissa esimerkiksi palautteen saaminen esimieheltä, haasteelliset työtehtävät, selkeät tavoitteet sekä suhde esimieheen ovat tärkeitä asioita työntekijälle. Mallista ilmenee myös esimiehen joustavuuden, pätevyyden ja johdonmukaisuuden tärkeys sekä se, että työntekijä uskaltaa ratkaista ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa. Mallissa korostuu se, että erilaisia voimavaroja saa lisättyä merkityksellisen ja turvallisen työarjen kautta. Tärkeää on, että työntekijällä on mahdollisuus käyttää kaikkia voimavarojaan työssään ja että työntekijä tietää olevansa arvostettu. (Kahn 1990, 705.)

Vuoden 2002 alussa Suomessa julkaistiin Schaufelin ja Bakkerin ensimmäinen kansainvälinen työn imua koskeva tutkimus ”*Työn imun arviointimenetelmä*” (Schaufelin & Bakker 2002, Bakkerin 2014, 1 mukaan). Bakker (2014a, 1) mainitsee työn imun tutkimuksessa, että ”*innostuneet työntekijät menestyvät, koska he osaavat suhteuttaa tasapainon annetun sekä vastaanotetun energian välillä*”. Myöhemmin vuoden 2002 lopulla Suomessa ilmestyi ensimmäinen suomenkielinen, Hakasen julkaisema työn imun tutkimus. (Hakanen 2002a; Hakanen 2009a, 5).

Hakanen (2009b, 33) määrittelee tutkimuksessaan työn imun siten, että ”työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiokäyttäytymisen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen”. Tarmokkuudella (vigor) tarkoitetaan kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautumisella (dedication) tarkoitetaan kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumisella (absorbtion) tarkoitetaan syvää keskittymisen tilaa, paneutuneisuutta työhön ja näistä koettua nautintoa, jolloin aika kuluu, kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

Ensimmäisessä kansainvälisessä ja suomalaisessa työn imun tutkimuksessa esiteltiin Schaufelin ja Bakkerin kehittämät työn imua mittaavat mittarit UWES 9- ja UWES 17- menetelmät (Utrecht Work Engagement Scale) (Hakanen 2009a, 7). Mittareiden avulla mitataan vastaajan tarmokkuuden, omistautumisen sekä uppoutumisen syvyyttä ja tulosten avulla pystytään määrittämään työn imun kokemuksen vahvuus. (Hakanen 2009a, 38.) Nykyään tutkimuksissa käytetään enemmän UWES 9- mittaria, koska se on tiivistetympi versio alkuperäisestä UWES 17-mittarista ja vastaajien on vaikeampi vastata siihen. Mittarit on kehitetty tutkimustarkoituksiin, mutta menetelmiä voidaan soveltaa myös esimerkiksi henkilöstökyselyissä sekä työterveyshuollossa. (Hakanen 2009a, 7.)

Työn imun kehittyessä, yhdeksi haasteeksi tuli sen pysyvyys. (Hakanen & Perhoniemi 2012, 34.) Työn imun pysyvyyttä on tutkittu esimerkiksi Headeyn ja Wearingin vuonna 1989 kehittämän dynaamisen tasapainomallin ”*Dynamic equilibrium model*” sekä Ormelin ja Schaufelin vuonna 1991 kehittämän pysyvyyden ja muutoksen mallin ”*Stability and change model*” avulla (Headey & Wearing 1989; Ormel & Schaufelin 1991, Hakasen ja Perhoniemen 2012, 34 mukaan). Molemmat tutkimukset osoittavat, että työn voimavarojen tulisi olla huomattavia ja pitkäkestoisia, jotta niiden avulla saadaan työn imun kokemuksesta pysyvämpi (Seppälä, Hakanen, Mauno, Perhoniemi, Tolvanen & Schaufeli 2015, 2).

Hakasen ja Perhoniemen (2012, 34) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin hammaslääkäreiden työn imun kokemuksia ja kokemusten pysyvyyttä. Tutkimuksen avulla voidaan osoittaa, että kolmannes työn imun kokemuksista on muuttuvaa osuutta ja kaksi kolmannesta on ajallisesti pysyvää. Vastaavasti työn voimavarojen vaihtelusta puolet selittyy muutoksille alttiista kokemuksista ja loput pysyvistä kokemuksista. Työn imun kokemusten pysyvyyteen vaikuttavat ihmisen persoonallisuuden ja pysyvien olosuhteiden muuttumattomuus, kun taas vaihtelevaan osuuteen vaikuttavat eniten sen hetkiset työolot.

2.2 Positiivinen työpsykologia ja työhyvinvointi

Positiivisen työpsykologian ymmärrys selventää työntekijöiden ja organisaatioiden voimavarojen ja vahvuuksien varaan rakentuvaa optimaalista hyvinvointia (Hakanen 2009b, 11). Työterveyslaitos (2003, 1) määrittää positiivisen psykologian, siten että *”positiivisessa psykologiassa tarkastellaan niitä olosuhteita ja prosesseja, jotka aiheuttavat positiivisia asioita. Positiivinen psykologia on tieteelliseen tietoon perustuva näkökulma siitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoisen.”*

Seligman (2004) kertoo, että yli 60 vuoden ajan psykologian tautimallin päämääränä oli parantaa sairaita ihmisiä, löytämällä ihmisistä vikoja. Yksikään mielisairaus ei silloin ollut hoidettavissa, koska keskityttiin vääriin asioihin. Pitkään luultiin, että masennuspotilaasta tulisi onnellinen, jos masennus poistettaisiin, mutta niin ei tapahtunut, koska taidot onnellisuuteen, sitoutumiseen ja merkityksellisyteen ovat eri asioita kuin ne, jotka poistavat kurjuutta.

Positiivisen psykologian avulla voidaan ymmärtää työhyvinvointia paremmin kokonaisuutena (Työterveyslaitos 2013). Työhyvinvoinnin tarkoituksena on siirtää omia voimia negatiivisesta ja voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta työssä ilmeneviin myönteisiin asioihin sekä niiden tukemiseen ja kehittämiseen (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 4). Vaikka tietämys työhyvinvoinnin merkityksestä työssä jaksamisessa sekä työhön sitoutumisesta kasvaa, niin samaan aikaan useat esimiehet pitävät työhyvinvoinnin

edistämistä enemmän ansaittavampana etuna, kuin itsestään selvyytensä (Carrington 2014). Tärkeää on ymmärtää, miten työhyvinvointi koetaan organisaatiossa ja arvioida sen toimivuutta työntekijän näkökulmasta (Hakannen 2009b, 11).

Työhyvinvointia pohdittaessa, voidaan tarkastella Maslow`n vuonna 1943 kehittämää tarvehierarkiateoriaa ”*Theory of needs*” (Maslow 1943, McLeodin 2014, 1 mukaan). Teoriassa ihmisen perustarpeet ovat tärkeysjärjestyksessä asteittain. Teorian tarkoitus on selvittää tarpeiden tyydyttämisen prosessia niin, että ensin tulisi tyydyttää alimmalla tasolla olevat perustarpeet, ja vasta sen jälkeen voitaisiin siirtyä seuraavan tarpeen tyydyttämiseen. (Maslow 1943, McLeodin 2014, 1 mukaan). Teoria on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Maslow`n tarvehierarkia (Maslow 1943, McLeodin 2014, 1 mukaan)

Tarpeet on jaettu teoriassa viiteen osaan: ensimmäisellä tasolla ovat ihmisen biologiset ja fysiologiset perustarpeet, kuten ruoka, juoma, ilma, suoja sekä unen tarve. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat esimerkiksi oma taloudellinen- ja työtilanne. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, jotka pitävät sisällään perheen, ystävät, työyhteisön sekä rakastamisen ja rakastetuksi tulemisen tarpeet. Neljännellä tasolla ovat yhteenkuuluvuuden tarpeet eli kokeeko ihminen itsensä tarpeelliseksi kotona ja työelämässä. Viidennellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet eli onko ihminen tyytyväinen itseensä. (Maslow 1943, McLeodin 2014, 1 mukaan.)

Maslow`n luomaa teoriaa on kritisoitu yleisesti tutkijoiden keskuudessa ja on kiistelty esimerkiksi siitä, onko teorian metodit sattumanvaraisesti valittuja ja noudattaako malli tieteellisen tutkimuksen normeja. Esimerkiksi kauneuden tavoittelua kritisoidaan, koska kauneuden tavoittelu ei ole välttämättä kaikille yhtä tärkeää ja kauneus nähdään eri tavalla. Teoriassa kritisoidaan myös siirtymistä tasolta seuraavalle; täytyykö ihmisen todella tyydyttää edellisen tason tarpeet ennen, kuin pääsee seuraavalle tasolle. Esimerkiksi taitelija ei välttämättä kaipaa rahaa, koska kokee muiden asioiden olevan tärkeämpänä. (Maslow 1943, McLeodin 2014, 1 mukaan.)

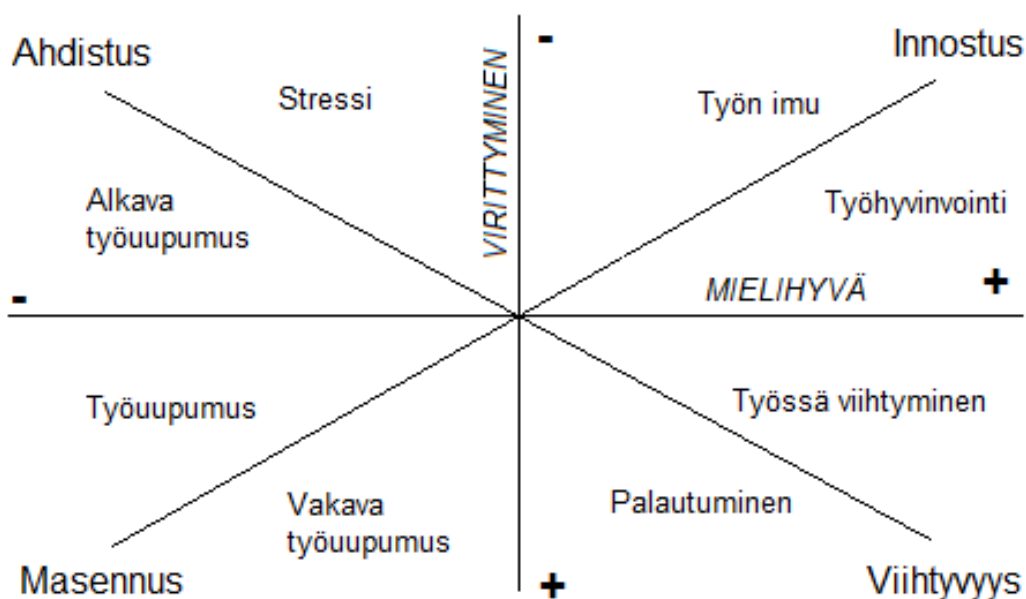
Työhyvinvointi on tärkeää ja organisaatioiden tulisi panostaa siihen enemmän (Ahonen 2014, 1). Työterveyslaitoksen vuosittain tehdystä tutkimuksesta tulee ilmi, että suomalaiset organisaatiot panostivat vuonna 2014 työntekijöihinsä vähemmän kuin vuonna 2013. Tähän vaikuttaa Suomen heikko taloudellinen tilanne ja tiukan paikan tullen työntekijöiden hyvinvointi on ensimmäisiä asioita, joista karsitaan Ahonen (2014, 1) jatkaa. Esimiehen on tärkeää selvittää, miten työntekijä kokee hyvinvoinnin, koska jokainen ajattelee työhyvinvoinnista eri tavalla.

Neste haluaa luoda työhyvinvoinnin avulla työntekijöilleen mahdollisuuksia onnistua työssään ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Nesteellä työhyvinvointi koostuu jokaisen yksilön hyvinvoinnista. Jokainen kokee työhyvinvoinnin eri tavalla ja työhyvinvointi voi nopeastikin muuttua erilaiseksi kokemukseksi. Yksilön työhyvinvointi on tärkeää, koska siitä koostuu koko työyhteisön fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvoinnin tila, työn ja vapaa-

ajan välistä tasapainoa unohtamatta. Neste määrittää työhyvinvoinnin, siten että ”työhyvinvointi on työssä syntyvä tunne, joka liittyy työn tekemiseen”. (Neste Oyj 2014.)

2.3 Työn imun asenne- ja tunneulottuvuudet

Työn imun kokemukset koostuvat asenne- ja tunneulottuvuuksista. (Hakaniemi 2009b, 34). Tiedostamalla työn imuun johtavat tuntemukset, pääsy työn imuun on helpompaa. Warr (1987) loi työhyvinvoinnin moniulotteisuus mallin ”*Affective well-being model*”. Mallissa työn imu kuvaa myönteistä, mielihyvän täyteistä virittäytymistä ja aktiivisuutta työssä. (Warr 1987, Hakaniemi 2009a, 8 mukaan). Työn imu on niitä harvoja käsitteitä, joita pystytään lisäämään osaksi mallia. Mallissa työn imu ja työuupumus ovat toistensa vastakkaisilla puolilla, ja vaikka työn imua tunnettaisiin usein, voidaan työpäivän aikana tuntea myös väsymystä. Väsymys on kuitenkin erilaista, kuin työuupumusta kokevalla työntekijällä. (Hakaniemi 2009b, 34). Malli on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin moniulotteisuusmalli (Warr 1990 195, Hakaniemi 2009b, 33 mukaan)

Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001, 416) toteavat, että työntekijä, jolla ei ole väsymyksen, kyynisyyden tai heikentyneen innostuneisuuden oireita, tuntevat usein työn imua. Bakker (2011, 77) ja Hakanen (2009b, 35) kuvaavat työn imun ja työuupumuksen eroa, siten että ne eivät ole saman kolikon kääntöpuolia vaan käänteisessä yhteydessä olevia erillisiä ilmiöitä. Työn imua usein kokeva työntekijä ei voi olla vakavasti työuupunut, masentunut tai stressaantunut, jolloin sisäinen hyvä ”*työdraivi*” olisi harvemmin tunnettavissa (Schaufeli & Bakker 2003, 6).

Työn imua usein kokeva työntekijä voi yleensä myös henkisesti ja sosiaalisesti hyvin sekä on tyytyväinen työhönsä (Schaufeli & Bakker 2003, 6). Vaikka työn imun on positiivinen käsite, se voidaan sekoittaa, niin sanottuun ”*negatiiviseen*” työn imuun eli työholistisuuteen (Hakanen 2009b, 34). Työn imun ja työholistisuuden ero on se, että työn imua kokeva työntekijä tekee työtään siksi, koska nautti siitä, kun taas työholisti kokee työn usein ahdistavana ja pakollisena suorittamisena (Schaufeli & Bakker 2003, 6).

Työn imu ei myöskään ole ylisitoutumista, jolloin työn imu voi mennä liiallisuuksiin perheen tai ystävien kustannuksella (Seppälä 2014; Turtola 2014). Varoittavia esimerkkejä on silloin, kun työasiat ja työkaverit ovat mielessä koko ajan vapaa-ajallakin. Ylisitoutunut työntekijä odottaa pääsevänsä pian takaisin töihin. Myös puoliso ja ystävät väsyvät työssä tapahtuneiden asioiden kuulemiseen päivittäin. Työn imun kokemukset voivat olla haitallisia myös silloin, jos työntekijän innostus menee töissä yli, jolloin työntekijä voi luulla esimerkiksi olevansa hauska, vaikka näin ei ole. (Turtola 2014).

2.4 Työn vaatimukset ja voimavarat

Hakasen (2009a, 12) mukaan työn imun kokeminen onnistuu parhaiten silloin, kun työntekijän vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa. Työn imu on vahvasti yhteydessä työpaikalla tapahtuviin fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin sekä organisatorisiin tekijöihin. Hakanen (2009a, 16) toteaa, että työn voimavaroja parantamalla ja työn vaatimuksia vähentämällä voidaan vahvistaa työntekijän työn imun kokemuksia. Baer (2014) painottaakin työn

vaatimusten ja voimavarojen tasapainoa, sillä työ ei saa olla liian kuluttavaa, jotta työntekijä voi nauttia siitä.

Liialliset työn vaatimukset kertovat yleensä puutteellisista työn voimavaroista, kuten esimerkiksi esimiehen tuen vähäisyydestä (Hakanen 2009b, 37). Mitä ihmisläheisempää esimiestyö on, sitä itsenäisempänä ja kehittävämpänä työntekijä työtään pitää. Esimiehen tuki vahvistaa psykologista turvaa, jota jokainen työntekijä kaipaa. Työssä tämä psykologinen turva kertoo halusta näyttää, että pärjää työssään ja haluaa tehdä työnsä hyvin. (Hakanen ym. 2012, 23.)

Työn vaatimukset ovat työn voimavaroja kuluttavia asioita, kuten työmäärä, kiire, pitkät työpäivät, rooli työpaikalla ja työhön liittyvät tunnetason vaatimukset (Schaufeli & Salanova 2014, 305). Työn voimavarat ovat taas niitä asioita, joiden avulla suoriudutaan työn vaatimuksista. Työn voimavaroja vahvistavat esimerkiksi hyvä suhde esimieheen ja onnistumiset työssä. (Hakanen 2009a, 16.)

Työn imulla voi olla myös positiivista affektia työn voimavarojen kautta henkilökohtaisiin voimavaroihin ja päinvastoin. Tämä tarkoittaa, sitä että jos työn ulkopuolella tapahtuu jotain positiivista, se voi lisätä voimavaroja työssä ja toisinpäin. Henkilökohtaiset voimavarat tarkoittavat työn ulkopuolisia asioita, jotka antavat voimaa selviytyä päivän haasteista (Hakanen 2009a, 16.) Henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi optimistisuus, pystyvyysusko, ekstroverttisyys ja positiivinen perfektionismi (Hakanen 2009a, 14).

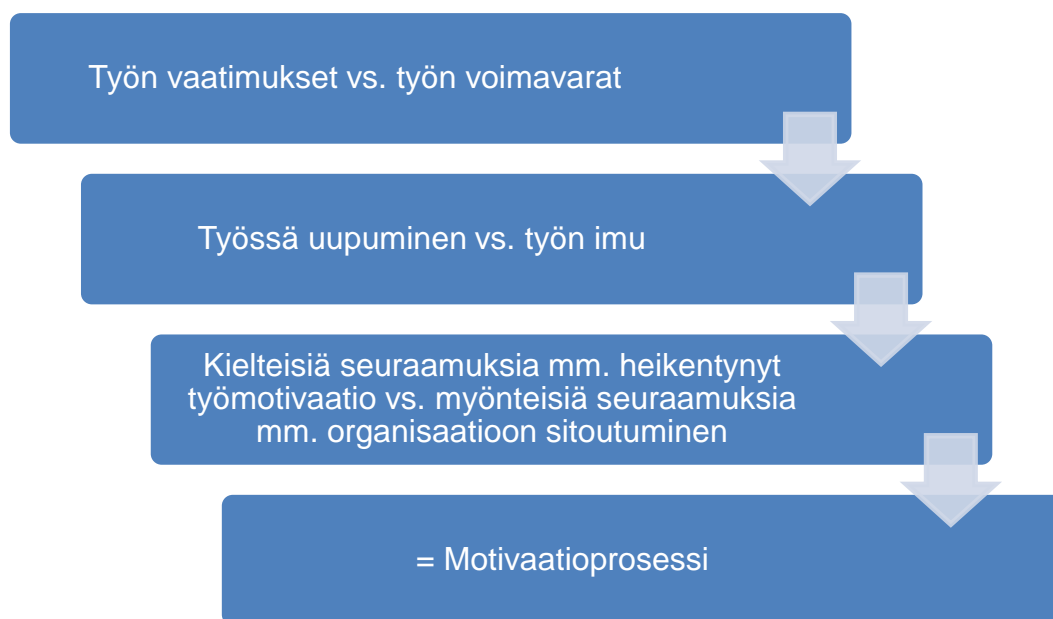
Rothmann ja Coetzer (2003, 1) tutkivat työntekijöiden persoonallisuuden vaikutuksia työstä suoriutumiseen. Tutkimuksessa haastateltiin lääkealan työntekijöitä (n = 159). Rothmann ja Coetzer (2003, 1) osoittivat positiivisten tuntemusten, kuten esimerkiksi emotionaalisen tasapainon ja ekstroverttiyden yhteyden työstä suoriutumiseen sekä innovatiivisuuteen. Emotionaalinen tasapaino on tärkeää myös siksi, että työntekijä tuntisi helpommin hyvinvointia ja sitä kautta työn imun kokemuksia olisi mahdollista saavuttaa useammin (Schaufeli & Salanova 2014, 309).

Myös Xanthopoulou, Bakker ja Fischback (2013, 1) tutkivat emotionaalisten vaatimusten ja saavutusten vaikutuksia työntekijän kokemaan työn imuun sekä sen syntymiseen. Xanthopoulou ym. (2013, 1) toteavat, että mitä enemmän positiivisia tunteita työntekijä kokee työpäivän aikana, sitä vahvemmaksi henkilökohtaiset voimavarat ja perustarpeet sekä mahdollisuus työn imun kokemuksiin tulevat.

Demerouti ja Bakker (2011, 3) tuovat esiin, että työssä käytettäviin voimavaroihin vaikuttavat myös vapaa-ajalla tapahtuvat asiat. Bakker (2014b, 7) toteaa, että työn imu ei välttämättä heikkene työpäivän päättyessä, vaan voi myös siirtyä esimerkiksi kotona puolisoille. Usein työn imua kokeva puoliso tukee ja huomioi puolisoaan enemmän, sekä vahvistaa toisen yleistä hyvinvointia. Työntekijän työn ulkopuolinen elämä tulee olla tasapainossa, jotta työn imun kokemuksiä olisi helpompi saavuttaa (Schaufeli & Bakker 2003, 9; Kanste 2011, 6). Bakker (2014b, 8) toteaaakin, että työpäivän jälkeen on tärkeää kokea positiivisia asioita ja irtautua työpäivästä, jotta työn imun kokemusten saavuttaminen seuraavana päivänä olisi helpompaa.

Hobfoll (2001, 338) kehitti vuonna 1988 voimavarojen säilyttämisteorian ”*Conservation of resources theory*”. Teoria kuvaa, miten ihmisen henkisiä, materiaalisia ja sosiaalisia voimavaroja pystytään lisäämään. Teorian mukaan voidaan saavutettujen voimavarojen avulla saavuttaa uusia voimavaroja, kuten esimerkiksi laajan sosiaalisen verkoston avulla pystytään vahvistamaan itseluottamusta. (Hobfoll 2001, 338.) Työn imu voi tarttua työkalverilta toiselle voimavarojen kasaantumisen avulla. Teorian avulla on kuvattu myös työn imun negatiivisempia tunteita kuten sitä, mitä loppuun palamisen prosessissa tapahtuu. (Hobfoll 2001, 347–362.)

Bakker ja Demerouti (2001) kehittivät Hobfollin teoriaa vastaavan, työn vaatimukset-voimavarat mallin ”*Job demands-resources model*”. Malli kuvaa työn imun ilmiötä sekä työhyvinvoinnin myönteistä sekä kielteistä kehityskulkua. Työn imussa oleva haluaa hyödyntää omia potentiaalejaan työssään, jolloin myös organisaatio hyötyy työntekijän panostuksesta. (Hakanen 2009b, 5.) Malli on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Työn vaatimukset ja voimavarat malli (Demerouti & Bakker 2011, 3)

Mallin mukaan psykososiaaliset työolot määrittävät kahdenlaisia seurauksia työhyvinvoinnille (Perhoniemi & Hakanen 2013, 90). Työn fyysiset ja psyykkiset voimavarat kuluttavat vaatimuksia työn määrästä, vaikeustasosta sekä työtehtävien epäselvyydestä riippuen ja siksi työntekijän on vaikeampi päästä työn imuun (Schaufeli, Demerouti, Bakker & Nacheiner 2001, 1).

Mallin mukaan työntekijän jaksamista uhkaavat työn vaatimukset, ja työntekijän innostusta ja jaksamista kannattelevat työn voimavarat. Työn voimavaroja ovat ne psyykkiset, sosiaaliset ja materiaaliset tekijät, jotka auttavat jaksamaan työssä. Koska työn voimavarat ovat ulkoisesti sekä sisäisesti innostavia, voivat ne lisätä työntekijän kokemaa työn imua (Demerouti ym. 2001, 3). Kun työn vaatimukset ovat korkealla ja työntekijä ei ole emotionaalisesti täysin vakaa, terveys voi heikentyä ja loppuun palaminen on todennäköisempää (Schaufeli & Salanova 2014, 309).

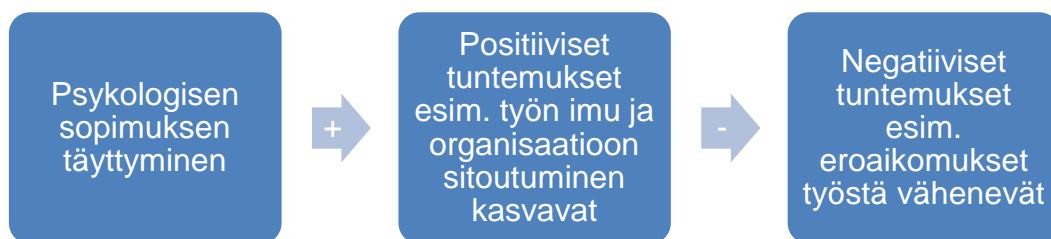
Demerouti ja Bakker (2011) toteavat, että suurin riski sairastua työuupumukseen on silloin, kun työn vaatimukset ovat korkealla, työn voimavarat ovat vähäiset ja työntekijän omat voimavarat, kuten esimerkiksi itseluottamus sekä optimistisuus ovat minimaaliset. Toisin sanoen työntekijä voi silloin tällöin tuntea työn imua, vaikka työn voimavarat sekä työn vaatimukset ovat korkealla, jos työntekijän omat voimavarat koostuvat positiivisista asioista, kuten esimerkiksi sinnikkydestä ja toivosta. Tärkeää on saada työn voimavarat ja omat henkilökohtaiset voimavarat toimimaan toisiaan tukien (Bakker 2014b, 5.)

Työntekijä, joka kokee usein työn imua, voi kokea myös niitä päiviä, jolloin on väsynyt tai hetkiä, jolloin työ ei tunnu niin mieleiseltä kuin yleensä. On erittäin harvinaista kokea työn imua jatkuvasti (Demerouti & Bakker 2011, 3). Schaufeli ja Salanova (2014, 314) kuvaavat työn imua seuraavasti ”*työn imu on erilaisia resursseja luonnostaan pursuava voimainlähde, jossa työntekijä saa työn voimavaroista lisäenergiaa.*” Näin työntekijä tuntee todellista halua keskittyä työtehtävien hoitoon ja kaikki voimavarat ovat käytössä työpäivän aikana. (Schaufeli & Salanova 2014, 314.)

Demerouti & Bakker (2011, 3) vahvistavat työn voimavarojen positiivisen yhteyden työn imun kokemuksiin. Yhteys on vahva etenkin silloin, kun työn vaatimukset ovat korkealla. Esimerkiksi työntekijän innovatiivisuus, kiitollisuus ja positiivinen mielikuva organisaatiosta helpottavat työn imun kokemista. Toisaalta työtehtävistä nauttiminen ja organisaatioon sitoutuminen on vahvimmillaan, silloin kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat molemmat korkealla. (Schaufeli & Salanova 2014, 314.)

Työn vaatimukset ja voimavarat mallin avulla voidaan tutkia erilaisia työhyvinvoinnin prosesseja, esimerkiksi erilaisia motivaatioprosesseja. Motivaatioprosesseista ilmenee, että riittävät voimavarat ja työn imu voivat johdattaa myönteisiin organisatorisiin ja yksilöllisiin seurauksiin ja työntekijä muuttuu pystyväisemmäksi työssään. Työn imussa työntekijä luo uusia ratkaisumalleja työssään ja osaa muokata työtään mielekkäämmäksi. Riittämättömien työn voimavarojen aiheuttavissa epämotivoivissa työoloissa työn

muokkaaminen voi toimia negatiivisella tavalla organisaatiota vastaan. (Hakanen 2009b, 51.) Malli on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6. Motivaatioprosessi (Hakanen 2009b, 49)

Xanthopoulou ym. (2013, 1) tutkivat työntekijöiden henkilökohtaisia resursseja ja sitä, miten emotionaaliset vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemuksiin. He tutkivat asiakaspalvelun työntekijöitä (n = 167) käyttäen työn vaatimukset ja voimavarat mallia. Tutkimuksen mukaan työn imua kokeva työntekijä on työpäivän aikana tarmokas, omistautunut ja uppoutunut, jolloin työntekijä on energinen, innostunut sekä sitoutunut, jolloin työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työtehtävien ja työyhteisön kanssa.

Xanthopoulou ym. (2013, 2) jatkavat toteamalla, että työntekijän henkilökohtaisten voimavarojen ja työn voimavarojen välillä on yhteys ja työn tulokset, työn itsenäisyys, uuden oppiminen ja kehittyminen työssä vahvistavat työntekijän työn imun kokemuksia. Etenkin esimiehen tuki on tärkeä työn voimavara, joka vahvistaa työntekijän voimavaroja. Joskus työssä voi olla liian korkeat vaatimukset, jolloin on haasteita, innostusta ja onnistumisia, mutta ajan myötä uhkaksi saattaa nousta esimerkiksi palautumisen tai luovuuden puute (Hakanen 2009b, 52).

Työn itsenäisyydessä esille nousee, kokeeko työntekijä esimiehen luottavan, että työntekijä hoitaa työnsä kunnolla. (Xanthopoulou ym. 2013, 2). Työntekijän ja esimiehen välisen luottamuksen sekä työn imun välillä on positiivinen yhteys; mitä enemmän työntekijä kokee työn imua, sitä vahvempaa on luottamus hänen ja esimiehensä välillä (Hakanen ym. 2012, 64). Esille nousee myös esimiehen vastuu seurata työntekijän työn vaatimuksia, ettei esimerkiksi kuormittuminen muutu krooniseksi ja sisäinen motivaatio pysyy yllä (Hakanen 2009b, 52).

Työntekijän tehokkuus ja optimistinen ajattelutapa vaikuttavat työn imuun, koska silloin työntekijät selviytyvät parhaiten työstään, saavat positiivista palautetta ja tunnustusta työstään (Xanthopoulou ym. 2013, 3). Xanthopoulou, Bakker ja Demerouti (2012, 1) toteavat, että mitä enemmän positiivisia tunteita työntekijä työpäivän aikana kokee, sitä vahvemmaksi henkilökohtaiset resurssit ja mahdollisuus työn imun kokemuksiin tulevat.

Hakanen ym. (2012, 4) ovat tutkineet suomalaisten työntekijöiden (n = 11 468) kokemia työn voimavaroja. Tutkimuksen mukaan suomalaisilla työpaikoilla koetaan melko korkeaa työn imua. Haastateltavat kokivat työn imua keskimäärin ainakin kerran viikossa, joskus jopa useammin. Tutkimus osoittaa, että työn imuun vaikuttaa suurelta osalta esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Tutkimuksesta tulee ilmi myös, että naiset kokevat työssään useammin työn imua, kuin miehet. Naiset ovat myös sitoutuneempia työpaikkaansa ja kokevat työssään miehiä vähemmän työstressiä. (Työterveyslaitos 2012.)

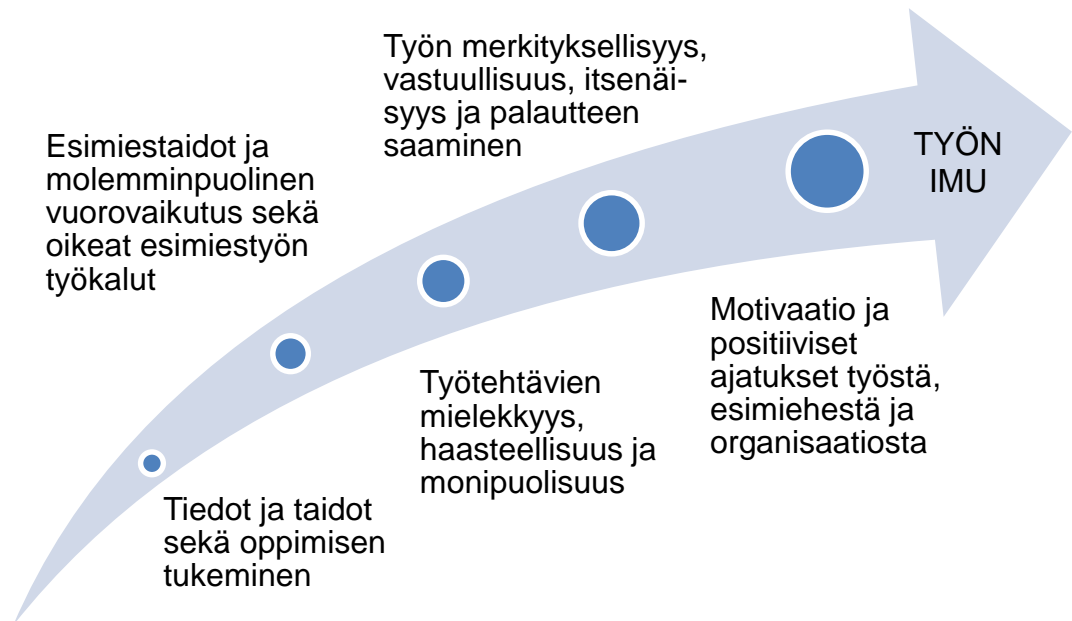
Tutkijat Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio ja Lusa (2014, 1) tutkivat työn voimavarojen vaikutusta työn imuun. Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisia palomiehiä (n = 403). Airila ym. (2014, 5) toteavat, että haastattelun vastauksista välittyi työn imun kokemusten yhteys voimakkaimmin kolmeen asiaan: esimieheltä saatavaan tukeen, suhteisiin työkaareiden kanssa ja työtehtävien mielekkyys. Tutkimuksen avulla esille nousivat myös vuorovaikutukseen liittyvät asiat, työn itsenäisyys, kehitysmah-

dollisuudet ja palautteen saaminen esimieheltä. Henkilökohtaisista voimavaroista tärkeimmäksi tutkimuksessa nousi itsekunnioitus. (Airila ym. 2014, 9.)

Työntekijä, joka ei koskaan saa tunnustusta työstään, tai jonka tekemisiä koko ajan vaihdetaan, voi kadottaa työn imun kokemuksensa kokonaan. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja työtehtäviin on tärkeää työn imun kokemuksia tavoitellessa. (Kanste 2011, 6; Hakanen ym. 2012, 15). Saks (2006, 2) toteaa, että positiiviset ajatukset organisaatiota ja esimiestä kohtaan, tyytyväisyys työhön ja työtehtäviin todennäköisesti riittävät, jotta työntekijä voi kokea työn imua. Myös yhteenkuuluvuus työyhteisön kanssa on tärkeä työn voimavara työntekijälle.

Työn imu voi myös siirtyä työkaverilta toiselle, Perhoniemi ja Hakanen (2013, 97) jatkavat. Tutkimuksen mukaan, mitä enemmän työn imua koetaan ryhmätasolla, sitä enemmän työn imua voidaan kokea myös yksilötasolla (Schaufeli & Bakker 2003, 11). Tätä niin sanottua ”kollektiivista” työn imua ovat tutkineet myös esimerkiksi Salanova ym. (2005, 2), jonka tutkimuksesta ilmenee, että kun työskennellään yhdessä ja jaetaan samoja kokemuksia ja tunteita, niin ihmisten motivaatio- ja käyttäytymismalleissa alkaa tulla esiin samankaltaisia piirteitä. Myös esimerkiksi opiskelijat, jotka tuntevat kollektiivista työn imua ryhmätyön aikana, selviytyvät ryhmätyöstään paremmin, kuin opiskelijat jotka tekevät tehtäviä itsenäisesti.

Hackman ja Oldham kehittivät vuonna 1975 työn viisi ulottuvuutta mallin ”*Job characteristics model*” joka kuvaa, miten erilaiset työn voimavarat vaikuttavat työntekijään. Mallissa on viisi työn ulottuvuutta: tiedot ja taidot, työtehtävät, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys sekä työstä saatu palaute. Jokaisella ulottuvuudella on suora yhteys työntekijän motivaatioon ja sitä kautta työntekijän työn imun kokemuksiin. Malli on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7. Työn ulottuvuudet (mukaellen Hackman & Oldham 1976, 1-2)

Mallin mukaan esimiehen rooli korostuu työntekijän hyvinvoinnin tukijana, koska esimiestyöllä pystyy vaikuttamaan kaikkiin mallissa kuvattuihin asioihin. Myös Xanthopoulou ym. (2012, 27) vahvistaa, että työntekijän voimavaroja saa vahvistettua esimiestyöllä pitämällä työntekijästä huolta ja selvittämällä, mitä työntekijä esimieheltään toivoo. Saks (2006, 1) toteaa, että valitettavasti suuri osa työn imuun liittyvistä tiedoista tulee yhä konsulttifirmoilta ja tutkimuskeskuksilta, vaikka tietoa pitäisi tulla suoraan organisaation johdolta.

2.5 Työn imuun yhteydessä olevia tekijöitä

Työn imua kokeva työntekijä muokkaa omaa työtään itselleen sopivammaksi, sulautuu yhteen työtehtäviensä kanssa ja nauttii työpäivästään. Työn imua kokeva työntekijä osaa myös kasvattaa työn voimavaroja ja vaatimuksia tavalla, joka vahvistaa ja pidentää työn imun kokemusta. Työn imua kokeva työntekijä on usein innostunut, avulias ja mukava työkaveri.

(Bakker ym. 2011, 82.) Nykyään ei riitä, että työntekijä kokee työpäivän olleen ”*ihan kiva*” vaan halutaan, että työntekijä kokee tarmokkuutta, sinnikkyyttä, omistautumista ja olisi aloitteellinen, omatoiminen sekä suoriutuisi hyvin työstään (Hakanen 2009b, 13; Schaufeli & Bakker 2003, 3).

Työn imun kokemuksia tavoitellessa työntekijälle tärkeitä asioita ovat työtehtävien monipuolisuus, sopiva määrä vastuuta sekä työtehtävissä eteneminen. (Breevaart & Bakker 2013, 1). Työntekijän tulee olla innostunut sekä sitoutunut työhön ja organisaatioon, jotta työn imun kokemuksia olisi helpompi saavuttaa (Schaufeli & Bakker 2003, 3). Bakker (2014b, 3) toteaa, että työn imua kokeva työntekijä haluaa keskittyä olemaan parempi työntekijä, haluaa käyttää aikaa työhönsä ja nähdä onnistumisten eteen vaivaa. Walsh (2012, 2) kuvaa työn imua seuraavasti:

Työntekijän kokeman työn imun määrän ja vahvuuden avulla voidaan tarkastella työntekijän tunne- ja järkiperäisen sitoutuneisuuden tasoa. Sitoutuneet työntekijät kertovat usein myös menestyvästä organisaatiosta. Työn imua kokeva työntekijä kokee työnsä kanssa yhteyttä ja tarkoituksenmukaisuutta, sekä halua kehittyä kunnioittaen organisaation päämääriä.

Blacksmithin ja Harterin (2011, 1) mukaan 71 prosenttia amerikkalaisista työntekijöistä ei tunne työn imun kokemuksia työpäivänsä aikana. Nämä työntekijät tuntevat vähemmän yhteyttä työtehtäviinsä, eivätkä ole niin produktiivisia työpäivän aikana. Työntekijän tuntiessa kunnioitusta organisaatiota kohtaan, koetaan todennäköisemmin myös useammin työn imua. Työn imua kokeva työntekijä ylittää usein itsensä ja yrittää kovemmin, kuin työntekijä, joka kokee harvemmin työn imua (Schaufeli & Salanova 2014, 308). Työn imua kokeva työntekijä on yleensä tunnollinen ja haluaa oppia uutta, omaa itsekuria, pääsee asetettuihin tavoitteisiin, on vastuullinen ja uskoo omaan pätevyyteensä. (Schaufeli & Salanova 2014, 308).

Biro (2014, 1) toteaa, että työn imua usein kokeva työntekijä on iloinen ja hyvä vuorovaikuttaja sekä innovatiivisempi ja tuottavampi työntekijä, kuin työntekijä joka harvemmin kokee työn imua. Baer (2014, 1) toteaa, että työn imua kokeva työntekijä haluaa kehittyä, edetä urallaan sekä tehdä vastuullista ja haastavaa työtä, jolla on merkitys. Työn imua usein kokeva työntekijä ei välttämättä ole parhaiten palkattu, mutta kokee yhteyttä työtehtävien kanssa. Työntekijän tyytyväisyys työpäivän aikana ja onnistuminen pienissä asioissa, koetaan tärkeämpänä, kuin raha.

Työterveyslaitos (2012) julkaisi tutkimuksen, jossa selvitettiin suomalaisten (n = 50 000) kokemaa työn imua. Tutkimukseen osallistuneista kymmenen prosenttia kokivat työn imua joskus, joka viides osallistuneista koki työn imua päivittäin ja reilu puolet muutaman kerran viikossa. Tutkimuksessa naiset kokivat työn imua useammin, kuin miehet. (Hakanen 2012, 1). Jotta työstä voi nauttia, tulisi työn imua kokea useammin, kuin kerran viikossa (Hakanen 2009a, 5).

Salanova, Agut ja Peiró tutkivat vuonna 2003 espanjalaisia hotelli- ja ravintolatyöntekijöitä (n = 342) sekä heidän asiakkaitaan (n = 1140). Salanovan ym. (2005, 1) mukaan työn imua usein kokeva työntekijä panostaa työhönsä enemmän työpäivän aikana, kuin sellainen työntekijä, joka ei koe työn imua niin usein. Asiakastyytyväisyys oli niissä hotelleissa ja ravintoloissa korkeampaa, joissa työntekijät kokivat useammin työn imua. Myös asiakkaat olivat lojaalimpia organisaatioissa, joissa työn imua koettiin useammin. (Salanova ym. 2005, 1.)

Työn imua useammin kokeva työntekijä on innostunut ja sitoutunut työhönsä ja organisaatioon. Työn imua usein kokeva työntekijä ei vaihda organisaatiota niin usein, kuin sellainen työntekijä, joka kokee työn imua harvemmin. Työn imun kokemukset vähentävät myös halua jäädä ennenaikaiselle eläkkeelle, koska jos työntekijä tuntee olonsa työssään hyväksi, hänen ei ole tarvetta jäädä pois työelämästä, vaikka siihen tulisi mahdollisuus. (Hakanen 2009a, 15.) Työn imun kokemuksilla on terveyttä edistäviä vaikutuksia työntekijän työn arjessa, koska useammin työn imua kokevat työntekijät

ovat harvemmin pois töistä ja sairauspoissaolot vähenevät (Hakanen 2009a, 16; Schaufeli & Salanova 2014, 305).

2.6 Esimiestyön merkitys työhyvinvointiin

Esimiestyössä tulisi panostaa enemmän työn imuun vaikuttavien tekijöiden kehittämiseen, koska siten voitaisiin lisätä työntekijöiden innostusta. Työssään innostunut ja työntekijä tuo useita hyötyjä organisaatiolle (Taloussanomien 2013, 1). Esimies, joka ymmärtää työntekijän saaman työn imun kokemuksen merkityksen ja haluaa panostaa siihen, on todennäköisesti pätevä esimies ja ansaitsee työntekijän luottamuksen. Esimies, joka panostaa työntekijän työn imuun vaikuttavien tekijöiden kehittämiseen, saa todennäköisesti myös parhaimman tehon irti työntekijästä. (Walsh 2012, 2).

Hamel (2012, 1) toteaa, että esimiehiä ohjaa yhä sata vuotta sitten syntyneet perusajatukset johtamisesta. On löydettävä kiinnostusta kehittää esimiestyötä niin, että työyhteisö voi voida hyvin. On kehitettävä uusia esimiestyön työkaluja, joiden avulla rakennetaan parempi toimintaympäristö työntekijälle. Anderson (2014, 1) jatkaa toteamalla, että ”*esimiestyön tulee kasvaa niiden työntekijöiden tarpeiden ymmärtämisestä, joihin esimies voi vaikuttaa*”.

Esimiestyössä usein unohdetaan, että johdettavana on ihminen. Esimiestyö on vuorovaikutusta ja ihmisiin vaikuttamista ja siksi se tulee nähdä ihmisten johtamisena eikä asioiden johtamisena. (Hämäläinen 2014, 1.) Kannustava esimies rohkaisee työntekijää yrittämään kovemmin sekä kokeilemaan uusia asioita, ilman epäonnistumisen pelkoa (Penger & Çerne 2014, 513).

Haastavaa esimiestyössä on esimiehen omien arvojen kohtaaminen työelämän arvojen kanssa (Tienari 2013, 1). Arvojen kohtaaminen on usein helppompaa, jos omat arvot ovat kunnossa ja esimies on aidosti kiinnostunut olemaan hyvä esimies (Penger & Çerne 2014, 510). Hyvä esimiestyö on tasapainoilua erilaisten odotusten ja tavoitteiden välillä (Tienari 2013, 1). Esimiestyössä korostuvat esimiehen käytös, eleet ja viestintä. Tämä voi olla

vaikeaa, sillä täytyy olla oikeasti mukava esimies, koska teennäisyys paistaisi läpi. (Penger & Černe 2014, 510.)

Koskenranta (2013) toteaa, että esimiehen tulee olla utelias työntekijään liittyvissä asioissa; täytyy olla aidosti kiinnostunut työntekijän asioista. Tärkeää on myös esimiehen läsnäolo työpaikalla. Liikemies Bill Gates toteaa kin edelliseen, siten että ”*esimiehen tärkein tehtävä on lähteä joka ilta työpaikaltaan*”. Gates pitää oman menestyksensä taustalla organisaation sisäisen tiedonkulun toimivuutta, työntekijöiden taitoa ja kyvykkyyttä sekä hyvää esimiestyötä. (Luthans, Luthans & Luthans 2004, 1). Jos esimiestä innostaisi pelkästään raha ja valta, eikä työhyvinvointiin panostettaisi tarpeeksi, niin työntekijät voisivat huonosti (Markkinointi-instituutti 2011).

Hyvä esimies johtaa työntekijöitä esimerkillisesti ja toimii työntekijöilleen roolimallina. Hyvä esimies omaa myös vakaan moraalin sekä on luotettava ja reilu työntekijää kohtaan. Hyvä esimies muistaa antaa palautetta, kiittää, innostaa, tukea sekä kuunnella työntekijää. (Penger & Černe 2014, 509.) Esimiehen osoittaessa luottamusta työntekijää kohtaan, myös työntekijän on helpompi luottaa esimieheen. Esimies saa rakennettua luottamusta työntekijään kontrollia pienentämällä, työntekijän näkemyksiä tukemalla sekä vastuuta lisäämällä. Tärkeää on muistaa, kun luottamus on saavutettu, tulee sitä muistaa vaalia. (Saksi 2013, 1.)

Penger ja Černe (2014, 510) toteavat, että esimiestyön tukena toimii esimiehen oma sitoutuminen työhön, organisaatioon sekä niille asetettuihin tavoitteisiin. Tärkeää on myös tapa, miten esimies johtaa työntekijää. Esimiehen odotetaan toimivan suunnannäyttäjänä työntekijälleen kertoen, miksi jokainen työntekijä on tärkeä organisaatiolle. (Penger & Černe 2014, 513.) Esimiestyön avulla voidaan määritellä myös esimiehen arvot, uskomukset, päämäärät ja tunteet. (Penger & Černe 2014, 509.)

Esimieheltä vaaditaan yhä enemmän ja esimiestyölle annetaan suurempi rooli työntekijöiden hyvinvoinnin rakentamisessa (Hakanen 2009b, 11: Huber 2012, 1.) Työpaikalla vietetään noin kolmasosa ajasta ja siksi on tärkeää

osata johtaa työntekijään oikein. (Stranius 2010, 1). Työyhteisön ja organisaation tarpeiden mukaisella esimiestyöllä voidaan vahvistaa työntekijän työn imun kokemuksia niin, että esimies tukee työntekijän työyhteisötaitoja tunteiden ilmaisemisessa ja onnistumisten jakamisessa (Perhoniemi & Hakanen 2013, 88). Tällöin esimies antaa työntekijälle mahdollisuuden olla innovatiivisempi työssään ja siten saavuttaa enemmän innostusta (Schaufeli & Salanova 2014, 308).

Myös esimies-alaisuuden tulee olla vastavuoroinen toimiakseen kunnolla. Esimies odottaa työntekijän olevan yhteistyöhaluinen, kitkaton, aloitteellinen, innovatiivinen, halukas kehittymään ja ottamaan vastuuta omasta työstään. Tärkeää on myös, että työntekijä osaa kertoa tarvittaessa esimiehelleen mieltään painavista asioista, jotta esimies voi yrittää tukea työntekijää mahdollisuuksien mukaisesti. (Hakanen 2009b, 13).

Vuonna 1986 Eisenberger, Huntington, Hutchison ja Sowa tutkivat esimiestyön vaikutuksia sosiaalialan työntekijöiden (n = 236) hyvinvointiin. Eisenbergerin ym. (1986) mukaan esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus sekä työntekijästä välittäminen koettiin tärkeänä työn imun kokemuksissa. Tutkimuksessa todettiin myös, että lupauksen pitäminen, palautteen saaminen sekä tiedon jakaminen olivat tärkeitä asioita työntekijöiden mielestä esimiestyössä. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986, Nevesin ja Eisenbergerin 2012, 452–453 mukaan.)

Tutkimuksessa koettiin tärkeänä myös, että työntekijä kokee esimiehen arvostavan työntekijän työpanosta. Tyytyväisyyden sekä kiitollisuuden välillä oli myös yhteys, joten jos esimies kohtelee työntekijää reilusti ja oikeudenmukaisesti, niin työntekijäkin haluaa panostaa työhönsä enemmän. (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986, Nevesin ja Eisenbergerin 2012, 452–453 mukaan.) Myös Hakasen ja Perhoniemen (2012, 64) mukaan oikeudenmukaisella esimiestyöllä ja työn imulla on positiivinen yhteys; mitä useammin työntekijä kokee työn imua, sitä oikeudenmukaisempana hän pitää esimiehensä tapaa johtaa työyhteisöä.

Hyvä esimies osaa rakentaa ja kehittää työntekijän voimavaroja vahvistamalla heidän itseluottamustaan, tuoden työntekijän parhaat puolet esiin (Penger & Černe 2014, 511). Esimieskin voi ”tartuttaa” työn imun kokemuksia työntekijään (Schaufeli & Bakker 2003, 10; Hakanen 2009a, 13). Kun esimies luo turvallisuuden tunnetta työntekijälle, eikä työntekijä tunne työskentelevänsä jatkuvan paineen alla, työn imun kokemuksia on helpompi saavuttaa (Penger & Černe 2014, 513).

Pengerin ja Černen tutkimus esimiehen (n = 23) sekä työntekijän (n = 289) välisistä yhteyksistä osoittaa, että esimieheen tyytyväiset työntekijät luottavat enemmän siihen, että heidän työpaikkansa on turvattu (Penger & Černe 2014, 521). Rus (2012, 5) jatkaa toteamalla, että organisaatiot jotka investoivat työn imun johtamiseen ovat niitä, jotka lopulta selviävät parhaiten eteen tulevista muutoksista ja haasteista. Perinteisillä esimiestyön menetelmillä saadaan käyttöön työntekijöiden ahkeruus ja tyytyväisyys, mutta se ei riitä, vaan halutaan parantaa työntekijöiden innostusta, jotta mahdollisuudet kokea työn imua kasvavat (Hamel 2012, 1).

Bakker, Albrecht ja Leiter (2011, 85) ovat samaa mieltä Hamelin kanssa ja toteavat, että esimiehen tehtävä on kehittää esimiestyötään niin, että työntekijän olisi helpompaa kokea työn imua. Rohkaiseva ja innostava työympäristö helpottaa työn imun kokemista, koska työntekijä uskaltaa heittäytyä työn imun tunteiden viemäksi. Esimies voi pienillä teoilla parantaa työntekijän innostusta: huomenet ja kiitokset ovat tärkeitä, koska pienten asioiden ansiosta työntekijä tuntee, että hänen työpanostaan arvostetaan. (Talouselämä 2012, 1.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä opinnäytetyön kohdeorganisaation. Lopuksi kuvaan opinnäytetyön vaiheet ja pohdin, miten olen hankkinut ja analysoinut tutkimusaineiston.

3.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, *mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemuksiin ja miten esimiestyötä kehittämällä työntekijä saadaan kokemaan työn imua useammin*. Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. *Mitkä tekijät esimiestyössä vaikuttavat työntekijöiden mielestä työn imun kokemuksiin?*
2. *Miten työn imua voidaan vahvistaa esimiestyöllä?*

Opinnäytetyössäni haastateltavia on yhteensä kymmenen, joista kolme on naisia. En erittele haastateltavia opinnäytetyössäni tarkemmin, jotta vastaajia ei pystytä tunnistamaan

3.2 Neste Oyj - Porvoo

Neste on korkealaatuisiin, puhtaamman liikenteen polttoaineisiin keskittyvä jalostus- ja markkinointiorganisaatio. Neste on perustettu vuonna 1948 ja työntekijöitä Nesteellä oli vuonna 2014 noin 5000 henkilöä, joista noin 4000 työskentelee Suomessa. Nesteen liikevaihto vuonna 2014 oli 15 miljardia euroa. Nesteen pääkonttori sijaitsee Espoossa ja jalostamot Porvoossa ja Naantalissa. Terminaaleja Nesteellä on Haminassa, Kokkolassa ja Kemissä. Neste valmistaa bensiiniä, dieseliä, erilaisia öljyjä, lentopetrolia, bitumia, liuottimia, nestekaasuja, voiteluaineita sekä liikenteen polttonesteiden komponentteja. Suurin osa tuotteista myydään Suomessa ja loput Pohjoismaissa, Keski-Euroopassa sekä Pohjois-Amerikassa. (Neste Oyj 2014.) Opinnäytetyöni haastateltavat työskentelevät Porvoon toimipisteessä, joka

on aloittanut toimintansa Porvoon lähellä sijaitsevan Kilpilahden alueella vuonna 1972.

Nesteelle työhyvinvointi on tärkeää ja siihen panostetaan. Työntekijöille tarjotaan erilaisia etuja ja järjestelmiä, joiden avulla työntekijöistä saataisiin työssään innostuneempia. Osa eduista keskittyy työaikaan ja osa vapaa-aikaan, koska on tärkeää, että työntekijää tuetaan myös työpaikan ulkopuolella. Työhyvinvoinnin kehittämistä varten Nesteellä on oma työhyvinvoinnin kehitysryhmä, joka esimerkiksi seuraa työntekijöiden hyvinvointia vuosittain erilaisen työhyvinvointiin liittyvän kampanjan avulla ja järjestää työntekijöille erilaisia työhyvinvointia tukevia tapahtumia. Vuonna 2014 tutkittiin palautteen antamista ja vuorovaikutustaitoja sekä julkaistiin koko organisaation kattava työhyvinvointitutkimus.

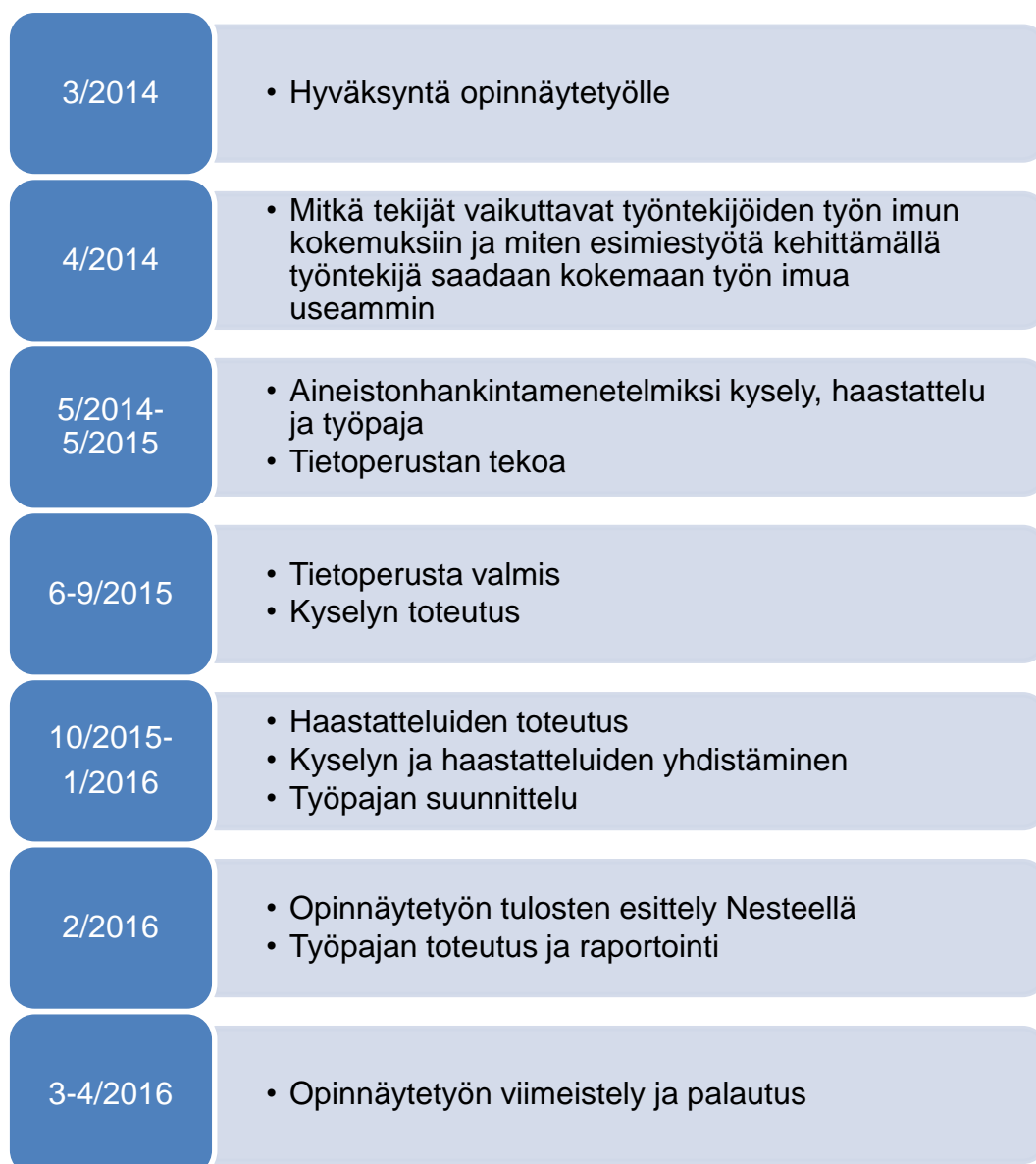
Työntekijöiden oppimisen tukeminen on Nesteelle myös osa työntekijöiden hyvinvointia ja työntekijöitä motivoidaan erilaisilla koulutusmahdollisuuksilla sekä tiedon avoimella jakamisella. Työntekijöiden innostusta kasvattamalla pyritään luomaan tehokas ja vuorovaikutteinen työyhteisö, joka koostuu tyytyväisistä työntekijöistä. Työntekijän kanssa määritellään myös henkilökohtaiset tavoitteet ja työntekijälle kerrotaan, mitä hänen työnsä organisaatiolle merkitsee. Työntekijän tulee myös ymmärtää organisaation tavoitteet ja päämäärät sekä tietää, että tarvittaessa saa tukea esimieheltään. (Neste Oyj 2014.)

Nesteellä esimiestyö on tärkeää ja esimiehen tulee käyttäytyä esimerkillisesti ja antaa tarvittaessa positiivista palautetta työntekijöilleen. Myös kehittävä palaute on tärkeää, jotta virheistä voidaan oppia. Esimiehen tulee pyrkiä toimivaan vuorovaikutukseen ja olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Esimiehen tulee olla myös läsnä työpaikallaan, helposti lähestyttävä sekä antaa tarvittaessa aikaa työntekijöilleen, koska on tärkeää, että työntekijät viihtyvät työssään ja tuntevat olonsa arvostetuksi. (Neste Oyj 2014.)

3.3 Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi maaliskuussa 2014. Hyväksyntä Nesteeltä opinnäytetyölleni tuli maaliskuun lopulla ja otsikko *”työn imun kokemuksiin yhteydessä olevien tekijöiden kehittäminen esimiestyöllä”* syntyi. Kevään aikana opinnäytetyöni tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä ja aineistonhankintamenetelmät selkeytyivät. Syksyllä 2015 opinnäytetyöni tietoperusta valmistui ja kyselylomakkeen suunnittelu alkoi. Kyselylomake kasattiin tietoperustasta löytyneen aineiston pohjalta ja kysely toteutettiin Nesteellä syyskuussa.

Kyselyn tulosten analysoinnin aikana valmistui haastattelun puolistrukturoitu kysymysrunko. Haastattelut toteutettiin Nesteellä lokakuussa ja sen jälkeen tulokset litteroitiin. Kyselyn ja haastatteluiden avulla saadut tulokset yhdistettiin ja niiden pohjalta koottiin pohja työpajaa varten. Kehitysideoita pohdittiin myös yhdessä haastateltavien esimiehen kanssa. Helmikuussa Nesteellä järjestettiin työpaja, jonka pohjalta laadittiin työn imun kehittämissuunnitelma. Maaliskuussa 2016 opinnäytetyöni viimeisteltiin ja esiteltiin koululla valmiin opinnäytetyön seminaarissa. Opinnäytetyöni vaiheet on esitetty kuviossa 8.



KUVIO 8. Opinnäytetyön vaiheet

3.4 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Opinnäytetyössäni käytettiin kolmea aineistonhankintamenetelmää; kyselyä, haastattelua ja työpajaa. Useampi aineistonhankintamenetelmä mahdollistaa saamaan laajemman vastauksen valittuihin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyöni lähestymistapa on teorialähtöinen, kyselyn ja haastattelun

kysymykset perustuivat teoriasta löytyneisiin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä työn imun kokemuksiin. Kyselylomake ja haastattelun kysymysrunko ovat liitteinä opinnäytetyöni lopussa.

Opinnäytetyöni ensimmäinen aineistonhankintamenetelmä oli kysely, jonka aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen alussa haastateltaville esiteltiin opinnäytetyöni tarkoitus ja tavoitteet. Kyselylomakkeessa oli 19 suljettua kysymystä, joihin vastattiin ympyröimällä oikea vaihtoehto neliportaisesta asteikosta seuraavia vaihtoehtoja käyttäen; 1=täysin samaa mieltä, 2=samaa mieltä, 3=eri mieltä ja 4=täysin eri mieltä. Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kysymys ”*tuleeko mieleesi jotain muuta aiheeseen liittyvää*”.

Kyselylomakkeen avulla saadut tulokset käsiteltiin anonyymisti, jotta vastaaja vastaisi kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Kyselyn tulokset syötettiin Exceliin ja niistä tehtiin taulukot, jossa tulokset kuvattiin lukumäärinä. Taulukot esitettiin haastatteluista saatujen tulosten yhteydessä kolmen valitun osa-alueen mukaisesti täydentämässä empiriaa. Kyselyn tulosten avulla esille nousivat ne kehityskohteet, joihin haastateltavat toivoivat eniten muutosta työyhteisössään ja pääpaino haastatteluissa oli näiden kysymysten ympärillä. Kyselyn tulosten pohjalta löydettyjen ongelmakohtien perusteella laaditun haastattelurungon tarkoituksena oli tukea sitä, että keskitytään kehittämään oikeita asioita.

Toisena aineistonhankintamenetelmänä opinnäytetyössäni oli haastattelu. Haastatteluiden avulla kerättiin syvällistä tietoa vastaajan ajatuksista ja tutkittavasta työyhteisöstä sai koottua perusteellisen ja tarkan kuvauksen (Järvinen ym. 2004, 146; Laine ym. 2007, 10). Koska opinnäytetyöni lähtökohta oli teorialähtöinen, haastatteluiden avulla oli tarkoitus kerätä myös sellaista spesifioitua tietoa kohderyhmästä, jota teoriasta ei löydy (Alasuutari 2011, 37). Haastattelu sopi opinnäytetyöhöni, koska sen avulla pystyttiin tutkimaan olemassa olevan kymmenen työntekijän työyhteisöä ja heidän kokemuksiinsa työn imuun liittyen sekä keinoja, joiden avulla työn imua saataisiin vahvistettua.

Haastattelun päämääränä oli lisätä tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu ei ole pelkkä kuvaus tapahtumien kulusta, vaan sen avulla voidaan tutkia tapauksen johdosta ilmeneviä asioita. (Laine ym. 2007, 10.) Haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltava tuntee opinnäytetyöni aiheen sekä haastateltavat entuudestaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Opinnäytetyössäni haastattelun tukena käytettiin puolistrukturoitua kysymysrunkoa, jonka avulla pystyttiin ohjaamaan keskustelua.

Puolistrukturoidut kysymykset mahdollistavat haastattelun aikana vapaampaa keskustelua ja lisäkysymysten esittämistä (Järvinen & Järvinen 2004, 145). Osa haastattelun kysymyksistä olivat laaja-alaisia, kuten esimerkiksi ”*miten esimiehesi voi vahvistaa työn imun kokemuksias*”. Laaja-alaisen kysymysten tarkoituksena oli saada kattavampi käsitys tutkittavasta aiheesta sekä kerätä sellaista informaatiota, mitä ei välttämättä muuten olisi tullut esille.

Haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastattelijalla oli mahdollisuus kirjata ylös mahdollisia muita havaintoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Nauhoitetut haastattelut purettiin litteroimalla aineisto suoraan valittuihin teemoihin, jotta sisältöä olisi helpompi tulkita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Vastaajien mielipiteet esitettiin suorien lainausten avulla, jolloin vastaus pysyisi mahdollisimman samanlaisena, kuin alkuperäinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Vastaajien kommentit esitettiin yleiskielisen litterointimallin mukaisesti, jolloin vastauksia on muokattu luettavampaan muotoon niin, että vastauksista on poistettu puhekielen ilmaisut sekä selvennetty joitain asiakohtia, jotta lukija ymmärtäisi paremmin, mitä haastateltava vastauksellaan tarkoittaa (Kananen 2012, 109). Vastauksia muokatessa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei vastauksen alkuperäinen tarkoitus muuttuisi.

Haastattelun tuloksia ei esitellä erittelemällä haastateltavia koodeittain, koska erilaisten työtehtävien ja työtilanteiden takia haastateltavat voisivat olla tunnistettavissa. Opinnäytetyöni tuloksissa on muutama kommentti, josta vastauksen voisi yhdistää vastaajaan, mutta näiden esittämiseen olen

kysynyt luvan vastaajalta henkilökohtaisesti. Haastatteluihin osallistui kymmenestä haastateltavasta yhdeksän henkilöä ja haastattelu kesti keskimääräisesti reilu puoli tuntia per haastateltava.

Kolmantena aineistonhankintamenetelmänä opinnäytetyössäni oli työpaja, johon osallistui kymmenestä haastateltavasta neljä henkilöä. Työpajan alussa osallistujille esiteltiin kyselyn ja haastatteluiden tulokset PowerPointin avulla. Esityksen tarkoitus oli herättää osallistujissa ajatuksia aiheeseen liittyen. Työpajan pääkehityskohteeksi oli valikoitunut avoimemman keskustelukulttuurin kehittäminen, koska kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella aihe kattaisi suurimman osan työyhteisön kehittämistarpeista.

Aluksi jokainen osallistuja sai 15 minuuttia aikaa pohtia asioita, joiden avulla työyhteisön keskustelukulttuuria voisi rakentaa avoimemmaksi. Tämän jälkeen jokainen valitsi pohtimistaan asioista yhden, jota lähdettiin yhdessä kehittämään. Valitsin työpajan yhdeksi kehityskohteeksi yhteisölliset työhyvinvointitapahtumat, koska kyselyn tulosten perusteella yhteisiä aktiviteetteja toivottiin kyselyn tulosten perusteella eniten. Työpajan tulokset analysoitiin ja tuloksista laadittiin työn imun kehittämissuunnitelma.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni tulokset. Käsittelen kyselystä ja haastatteluista kerätyn aineiston kolmen osa-alueen avulla, joita ovat työn voimavarat ja vaatimukset, esimiestyö työntekijän näkökulmasta sekä työyhteisöllinen esimiestyö. Lopuksi kuvaan työn imun kehittämissuunnitelman, joka perustuu haastateltavien esimiehen kanssa käytyyn keskusteluun ja haastateltavien kanssa toteutettuun työpajaan. Työpajan tarkoituksena oli pohtia yhdessä kehitysideoita työntekijöiden työn imun kokemusten vahvistamiseksi.

4.1 Työn voimavarat ja vaatimukset

Ensimmäisen osa-alueen avaintekijöitä ovat ne voimavarat ja vaatimukset, jotka vaikuttavat työntekijän työn imun kokemuksiin. Voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka mielekkäänä työntekijä pitää työtehtäviään, mitä tunteita työpäivän aikana koetaan ja minkälaiselta työympäristö työntekijästä tuntuu. Työn vaatimuksilla taas tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka heikentävät työn voimavaroja, kuten esimerkiksi kiire työpäivän aikana.

Työn vaatimukset ja voimavarat olivat pääosin kaikkien vastaajien mielestä tasapainossa ja työ koettiin itsenäisenä. Melkein kaikki olivat sitä mieltä, että kokevat työssä onnistumisen tunteita työpäivän aikana ja työtehtävät ovat monipuolisia. Pääosin työhön tultiin innostuneena, mutta osa kaipaa työhönsä lisää haasteita. Ensimmäisen osa-alueen tulokset on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työntekijän kokemukset työn voimavaroista ja vaatimuksesta

	Täysin samaa mieltä (n)	Samaa mieltä (n)	Täysin eri mieltä (n)	Eri mieltä (n)
Työni on tarpeeksi itsenäistä	4	5	0	0
Tulen usein töihin innostuneena	2	5	1	0
Työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat tasapainossa	2	7	0	0
Työtehtäväni ovat tarpeeksi monipuolisia	2	6	1	0
Koen usein onnistumisen tunnetta työpäivän aikana	1	8	0	0
Työssäni on tarpeeksi haasteita	0	3	4	2

Kysymyksen ”onko työsi tarpeeksi itsenäistä” kohdalla neljä vastaajaa ovat täysin samaa mieltä, loput viisi vastaajaa ovat samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Kaksi haastateltavaa kokevat kysymyksen ”ovatko työtehtäväsi tarpeeksi monipuolisia” kohdalla olevansa täysin samaa mieltä kysymyksen kanssa. Yhden haastateltavan mukaan monipuoliset rutiinit ja työtehtävät innostavat. Yksi haastateltava mainitsee seuraavaa:

Kun on ollut Nesteellä kauan töissä, niin pystyy tekemään vähän sitä sun tätä ja osaa puuttua kaikenlaisiin asioihin ja se innostaa.

Seuraavan kysymyksen ”*tuletko innostuneena töihin*” kohdalla, kaksi vastaajaa kertovat olevansa täysin samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Yksi vastaajista tuntee innostumisen tunnetta harvemmin töihin tullessaan. Innostumisen tunnetta lisääisi haastateltavien mukaan se, että saisi oppia uusia asioita, jolloin kehittyisi työssään. Uusien asioiden oppimisen myötä myös työkavereiden sijaistaminen olisi helpompaa. Yksi haastateltavista toteaa kurssien innostavan häntä työssä, koska silloin pääsee irtaantumaan hetkeksi omista työrutiineista. Toinen haastateltava mainitsee, että toivoo esimiehensä tutustuvan paremmin hänen työtehtäviinsä, jotta yhteistyö olisi helpompaa.

Yhden vastaajan mukaan työkaverit sekä heiltä saatu tuki innostaa. Yksi haastateltavista kokee innostuksen laskevan, jos uudet työntekijät eivät omaksu tarpeeksi nopeasti uusia asioita. Haastateltavan mukaan koulutettavien tulisi oppia asiat nopeammin, ettei tarvitsisi monta kertaa mainita samoista asioista. Toisen haastateltavan mukaan uusien työntekijöiden kanssa tulisi tarkemmin käydä läpi hänelle määrätyt työtehtävät, jotta muiden tiimiläisten olisi helpompi hoitaa vastuualueensa niin, ettei jotain työtehtäviä jäisi tekemättä. Yksi haastateltavista mainitsee, että hän olisi työssä innostuneempi, jos esimies ottaisi häneen kontaktia useammin ja kommentoi seuraavaa:

Innostuisin työssäni enemmän, jos esimies tulisi joskus istumaan viereen, vaikka kahvikupposen kanssa ja kyselemään kuulumisia. Näin tapahtuu aika harvoin ja silloinkin vaan työasian takia. Joskus olisi kiva keskustella myös muista asioista.

Toinen haastateltavista toteaa, että olisi innostuneempi töissä, jos yhteisiä tilaisuuksia oman tiimin kanssa järjestettäisiin useammin. Haastateltava kommentoi seuraavaa:

Me-henki voisi olla parempaa, jos olisi enemmän yhteisiä aktiviteetteja, koska nyt, jos näitisti sanotaan, niin pientä sortamista on välillä niin, että kaikki eivät ole tasapuolisia kaikille. Me-

henki, sitä mä kaipaen ja avoimuudella sitä voisi myös parantaa. Esimiehelle tästä asiasta on annettu pallo, mutta pallo ei ole liikkunut siitä mihinkään.

Kysymyksen ”työn vaatimukset ja omat voimavarat ovat tasapainossa” kohdalla kaksi vastaajaa kokevat työn vaatimusten olevan tasapainossa omien voimavarojensa kanssa. Yleisesti ottaen haastateltavat ovat tyytyväisiä omaan vapaa-aikaansa ja saavat siitä energiaa myös työstä suoriutumiseen. Yksi haastateltavista mainitsee, ettei hänellä ole koskaan ollut ongelmia levätä vapaa-ajalla, eikä ajattele työtään työajan ulkopuolella. Yksi haastateltavista kertoo heräävänsä joskus neljältä yöllä miettimään työasioita. Haastateltaville tärkeää vapaa-ajalla on liikunta, perhe ja ystävät sekä se, että on myös omaa aikaa tehdä itselle tärkeitä asioita.

Myös vapaapäivien pitäminen työstä antaa vastaajille voimia selviytyä työn vaatimuksista. Yksi haastateltavista kertoo yhdeksän kuukauden vuorotteluvapaan antaneen hänelle pitkäksi aikaa energiaa työn haasteisiin. Yhden haastateltavan mukaan työssä jaksamiseen vaikuttavat suurella määrällä omat ajatukset ja siksi pitäisi yrittää ajatella positiivisemmin. Yksi haastateltavista mainitsee, että nelipäiväinen työviikko olisi yksi keino vahvistaa omia voimavaroja ja uskoo nelipäiväisen työviikon olevan mahdollinen heidän työyhteisössään.

Kysymykseen ”koen usein onnistumisen tunnetta työpäivän aikana” yksi vastaajista kertoo olevansa täysin samaa mieltä ja kahdeksan vastaajaa kertovat olevansa samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Moni haastateltava mainitsee haastatteluiden aikana, että onnistumisia tulee silloin, kun työt sujuvat ilman ongelmia ja ajallaan. Yksi haastateltavista toteaa seuraavaa:

Se on jännä juttu, että toivoo työhön ongelmia, jotta niitä voi ratkoa, koska se tuo piristystä päivään, vaikkei kuitenkaan haluaisi, että on ongelmia.

Myös sijaistaminen ja kiitos esimieheltä koetaan tärkeänä onnistumisia koettaessa. Yksi haastateltavista toivoo, että saisi joskus ongelman selvittämisen jälkeen kiitoksen esimieheltä, koska saisi siitä onnistumisen tunnetta ja kokisi olevan arvostettu työntekijä. Myös asiat, jotka rikkovat työrutiineja tuovat onnistumisen tunnetta usealle haastateltavalle. Suurin osa vastaajista mainitsee haastatteluiden aikana, että kokisi onnistumisen tunnetta työssään useammin, jos esimies kiittäisi tai antaisi heille enemmän positiivista palautetta. Yksi vastaajista mainitseekin, ettei kiitosta voi koskaan saada esimieheltään liikaa. Yksi haastateltavista mainitsee seuraavaa:

Jos oon korjaillut jotain virheitä onnistuneesti, niin olisi kiva, jos esimies joskus kiittäisi. Pienistäkin asioista voisi joskus muistaa kiittää.

Yksi haastateltavista kokee onnistumisen tunnetta silloin, kun pystyy puhumaan esimiehensä kanssa avoimesti. Toinen haastateltavista kertoo, että onnistumisen tunnetta vähentää tiedonkulun toimimattomuus sekä se, että kaikista asioista ei ilmoiteta ajoissa. Yksi haastateltavista mainitsee seuraavaa:

Pyrin tekemään oman työni hyvin ja tehokkaasti ja se tuo minulle sitä onnistumisen tunnetta, mutta asiat eivät onnistu esimiehen puolelta, jos tilanteet muuttuvat ja niistä ei ilmoiteta ajoissa. Tärkeää olisi myös osata huomioida vähän eteenpäin, eikä vaan olla siinä hetkessä missä on.

Kukaan haastateltavista ei koe työtään liian raskaaksi, vaikka välillä on kiireisempiä päiviä. Yksi haastateltavista mainitsee, että joskus tulee useampi kiireinen tehtävä samaan aikaan, mutta silloin täytyy osata priorisoida omia tehtäviä. Toinen haastateltavista kertoo, että silloin tulee kiire, kun yksi tai useampi kollega on poissa töistä samaan aikaan. Yksi haastateltavista nostaa esille, että kiireen tullessa on tärkeää tietää, että saa tarvittaessa tukea työkaverilta ja esimieheltä.

Yksi haasteltavista mainitsee, että välillä työ tuntuu raskaalta työympäristön melun takia. Yksi haastateltavista mainitsee, että jos melua on liikaa, voi jättää keskittymistä vaativan ongelman ratkaisemisen rauhallisempaan ajankohtaan. Yksi haastateltavista nostaa esille, että silloin, kun joku puhuu puhelimesta, muiden tulisi ymmärtää olla hiljempaa.

Kukaan vastaajista ei ole täysin samaa mieltä kysymyksen ”*työssäni on tarpeeksi haasteita*” kohdalla. Kolme vastaajaa ovat samaa mieltä siitä, että työssä on tarpeeksi haasteita, mutta neljä vastaajaa ovat eri mieltä ja kaksi vastaajaa ovat täysin eri mieltä kysymyksen kohdalla. Kuitenkin haastatte- luissa tuli ilmi, että kaikki vastaajat eivät halua lisää haasteita työhönsä, vaikka kokevat, ettei työ ole heidän mielestään haastavaa, vaan nauttivat juuri tästä työn helppoudesta. Osa vastaajista on saanut kuluneen vuoden aikana lisää haasteita työhönsä ja ovat nyt tyytyväisiä. Osa haastateltavista mainitsee halusta saada lisää haasteita työhönsä, jotta pystyisi laajenta- maan osaamistaan ja kokisi sitä kautta useammin innostumisia työssään.

Yksi haastateltavista kertoo, että on sanonut esimiehelleen, että olisi hyvä opetella kaikkien töitä ristiin, jotta esimerkiksi työkavereiden sijaistaminen toimisi paremmin. Osa haastateltavista mainitsee, että tällä hetkellä suurin osa työyhteisön tärkeimmistä tiedoista on muutaman ihmisen takana ja tie- don jakaminen helpottaisi myös heidän työtaakkaansa. Yksi haastateltava mainitsee, että olisi katastrofi, jos joku paljon tietoa omaavista työntekijöistä joutuisi jäämään yhtäkkiä esimerkiksi pitkälle sairauslomalle, koska kukaan ei osaa tiettyjen henkilöiden kaikkia työtehtäviä. Kolikon kääntöpuolena työ- haasteiden lisäämisessä on tasapuolisuus ja osa haastateltavista mainit- seekin, että tehtäviä tulisi jakaa kaikille tasapuolisesti. Yksi haastateltavista kommentoi seuraavaa:

Toiset haluavat lisää haasteita ja toiset ei, niin sitten kuormite- taan vaan niitä, jotka eivät esimerkiksi, vaikka osaa sanoa ei uusille töille.

4.2 Esimiestyö työntekijän näkökulmasta

Toisen osa-alueen avaintekijöitä ovat esimiehen ja työntekijän välisten asioiden toimivuus työntekijän arjessa kuten esimerkiksi se, miten vuorovaikutus esimiehen kanssa toimii ja kokeeko työntekijä saavansa esimieheltään tarpeeksi tukea ja palautetta. Pyrin tuomaan esille asioita, joiden avulla voitaisiin lisätä haastateltavien työn imun kokemuksia.

Kaikki vastaajat kokevat, että vuorovaikutus esimiehen kanssa on toimivaa. Vastaajat pitävät esimiestään kannustavana sekä uskovat esimiehen luotettavan siihen, että he tekevät työnsä sovitusti. Melkein kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän esimiehensä on aidosti kiinnostunut heidän asioistaan sekä kannustaa heitä ratkomaan eteen tulevia ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa. Pääosin vastaajat olivat tyytyväisiä esimieheltä saadun kehittävän palautteen määrään, mutta moni kaipaa esimieheltään enemmän positiivista palautetta. Toisen osa-alueen tulokset on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Työntekijän kokemus esimiestyöstä

	Täysin samaa mieltä (n)	Samaa mieltä (n)	Eri mieltä (n)	Täysin eri mieltä (n)
Esimieheni kannustaa minua tarpeeksi työssäni	6	3	0	0
Esimieheni luottaa siihen, että teen työni kunnolla	6	3	0	0
Vuorovaikutus esimieheni kanssa on toimivaa	4	5	0	0
Esimieheni on aidosti kiinnostunut " <i>miten minulla menee</i> "	5	3	1	0
Esimieheni kannustaa ratkomaan ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa	2	6	1	0
Saan tarpeeksi kehittävää palautetta esimieheltäni	2	6	1	0
Esimieheni antaa tarpeeksi positiivista palautetta	1	1	6	1

Kysymyksen ”*esimieheni kannustaa ratkomaan ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa*” kohdalla kaksi vastaajaa kertovat olevansa täysin samaa mieltä ja kuusi vastaajaa kertovat olevansa samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Yksi vastaajista kertoo olevansa eri mieltä kysymyksen kohdalla, eikä koe esimiehen kannustavan häntä ratkomaan ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa. Yksi vastaajista kertoo, että luottamus esimiehen kanssa on tärkeää ja etenkin jos tekee virheen, niin pitää uskaltaa myöntää asia myös esimiehelle. Yksi haastateltavista tuo esille seuraavaa:

Nimenomaan se on tärkeää, että jos tehdään yhdessä jotain, niin pystytään luottamaan, että molemmat hoitavat oman osuutensa.

Seuraavan kysymyksen ”*esimieheni luottaa, että teen työni kunnolla*” kohdalla kuusi vastaajaa uskovat täysin, että heidän esimiehensä luottaa heihin ja loput kolme vastaajaa ovat samaa mieltä. Yksi vastaajista uskoo, että esimies luottaa heidän työpanokseen, koska he saavat työskennellä itsenäisesti. Haastattelussa useasta vastauksesta ilmenee haastateltavan ja esimiehen suhteen luottamuksellisuus sekä se, että molemmat uskovat siihen, että asiat hoidetaan sovitusti.

Seuraavan kysymyksen kohdalla ”*vuorovaikutus esimieheni kanssa on toimivaa*” neljä vastaajaa pitävät vuorovaikutusta esimiehensä kanssa täysin toimivana ja loput viisi vastaajaa toimivana. Yksi haastateltavista nostaa esille, että on tärkeää, että esimieskin osaa kysyä, jos ei jotain tiedä. Kysymyksen ”*esimieheni on kiinnostunut siitä, kuinka minulla menee*” kohdalla viisi vastaajaa kokevat, että esimies on täysin kiinnostunut hänen asioistaan, kolme vastaajaa uskovat esimiehen olevan kiinnostunut heidän asioistaan ja yksi vastaajista ei usko esimiehen olevan kovinkaan kiinnostunut, miten hänellä menee. Yksi haastateltavista toivoo saavansa lisää aikaa esimieheltään ja kommentoi seuraavaa:

Esimies ei ole koskaan kysellyt, miten minulla menee. Ihan kiva olisi, jos esimies ottaisi kaikki huomioon samalla tavalla ja kyselisi minultakin välillä kuulumisia, nyt on vaan tuo kehityskeskustelu kerran vuodessa.

Seuraavan kysymyksen ”*saan tarpeeksi positiivista palautetta esimieheiltäni*” kohdalla kaksi vastaajaa on täysin samaa tai samaa mieltä kysymyksen kohdalla, loput seitsemän vastaajaa ovat eri tai täysin eri mieltä kysymyksen kohdalla ja toivovat saavansa useammin palautetta esimieheltään. Yksi haastateltavista mainitsee, että olisi mukava saada kiitosta silloin, kun joku erikoinen ongelma on hoidettu hyvin. Kolme haastateltavaa kommentoivat asiaa seuraavasti:

Ne sanalliset kiitokset ja sellaiset voisivat olla niitä, joita esimies voisi välillä muistaa sanoa, esimerkiksi, että hyvin teit työn ja joskus vähän kehua,

*Olisihan se kiva joskus kuulla, että oot hyvin hoitanut hommat...
Ei ole tullut liikaa kiitosta esimieheltä, ja*

Aika hyvin esimies antaa positiivista palautetta, mutta jos tulee ongelmatilanteita ja pystyy ratkaisemaan asioita nopeasti tai säästämään organisaatiolta rahaa, tai vaikka estämään henkilövahinkoja, niin kyllä silloin esimiehen pitää palkita tai edes kiittää. Tuntuishan se hyvältä, jos olet vuoden hoitanut sun hommat hyvin, niin vaikka vuoden lopussa saisi kiitokseksi suklaarasian hyvin tehdystä työstä.

Positiivista palautetta vastaajat toivovat saavansa useammin, keskimäärin kolmesta viiteen kertaan vuodessa. Vastaajien mielestä olisi tärkeää muistaa antaa positiivista palautetta silloin, kun siihen on tarvetta. Seuraavan kysymyksen ”*esimieheni antaa tarpeeksi kehittävää palautetta*” kohdalla kaksi vastaajaa kokevat saavansa kehittävää palautetta riittävän usein. Yksi haastateltavista mainitsee, että toivoisi saavansa kehittävää palautetta useammin, jotta voisi kehittyä työssään. Yksi haastateltavista nostaa esille, että palaute on enemmän yleisellä tasolla ja toivoo esimiehensä tutustuvan enemmän hänen työnkuvaansa, jotta palaute voisi olla kehittävämpää.

Kaikki vastaajat kokevat kysymyksen ”*esimieheni kannustaa minua tarpeeksi työssäni*” kohdalla, että esimies kannustaa heitä tarpeeksi. Yksi haastateltavista toteaa, että kun esimies oppii enemmän omia ja muiden tehtäviä, se helpottaa myös heidän työtään. Haastatteluissa vastaajat mainitsevat, että esimiehen ja heidän välillä työn imun kokemuksia vahvistavat eniten esimieheltä saatu kannustus, suhteen avoimuus, avun saaminen esimieheltä, molemminpuolinen luottamus, tasapuolinen kohtelu, viestinnän toimivuus, uuden oppimisen tukeminen sekä itsenäiset työtehtävät.

4.3 Työyhteisöllinen esimiestyö

Kolmannen osa-alueen avaintekijöitä ovat esimiestyön vaikutukset työyhteisöön sekä ne tekijät, joita kehittämällä vastaajat voisivat kokea työn imua useammin. Pyrin tuomaan esille sen, myös miten työntekijät kokevat työyhteisönsä vaikuttavan heidän työn imun kokemuksiinsa. Lopussa pohdin, sitä miten työntekijät voivat itse vahvistaa omia työn imun kokemuksiaan.

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että esimies on tarvittaessa tavoitettavissa. Vastaajat kokevat myös pääosin, että heidän esimiehensä johtaa työntekijöitä motivoivasti. Suurin osa vastaajista kokee, että heidän esimiehensä kohtelee heitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Kyselyn tulosten mukaan aritmeettisen keskiarvon mukaan laskettuna eniten haastateltavat toivoivat esimiehensä tarttuvan nopeammin työyhteisön ongelmatilanteisiin, rakentavan avoimempaa keskustelukulttuuria ja järjestävän useammin aktiviteetteja työyhteisölle. Kolmannen osa-alueen tulokset on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Työyhteisöllinen esimiestyö

	Täysin samaa mieltä (n)	Samaa mieltä (n)	Eri mieltä (n)	Täysin eri mieltä (n)
Esimieheni on tarvittaessa tavoitettavissa	5	4	0	0
Esimieheni johtaa työntekijöitä innostavasti	2	7	0	0
Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti	2	7	0	0
Esimieheni tarttuu nopeasti työyhteisön ongelmatilanteisiin	2	6	1	0
Esimieheni on hyvä rakentamaan avointa keskustelukulttuuria	2	5	2	0
Esimieheni järjestää tarpeeksi usein aktiviteetteja työyhteisölle	1	2	6	0

Kysymyksen ”*esimieheni on tarvittaessa tavoitettavissa*” kohdalla kaikki vastaajat ovat täysin tai samaa mieltä siitä, että saavat esimiehensä kiinni tarvittaessa. Kuitenkin kyselylomakkeen avoimen kysymyksen kohdalla ”*tuuleeko mieleesi jotain muuta opinnäytetyöhöni aiheeseen liittyvää*” yksi vastaajista kommentoi, että sisäinen tiedonkulku tiimissä olisi avoimempaa. Myös yhden haastateltavan mielestä asioiden hoitamisen kannalta olisi tärkeää tietää, milloin esimies tulee ja menee toimistolla. Yksi haastateltavista mainitsee, että asioita tulisi informoida enemmän ja tasapuolisemmin työntekijöille. Etenkin silloin, kun joku on pois töistä, niin asiasta tulisi muistaa kertoa kaikille, koska joidenkin työntekijöiden tuuraaminen vaikuttaa monen työtehtäviin. Sisäisen tiedonkulun toimimattomuus nousi haastatteluissa esille melkein jokaisen haastattelukysymyksen kohdalla. Kaksi haastateltavaa kommentoivat seuraavaa:

Joskus on sellaista, ettei kaikki tieto tule toiselle, aina joku tietää jonkun asian ja kertoo jollekin, mutta kaikki ei sitä aina saa. Onhan meillä ne perjantaipalaverit, jossa aika paljon käydään läpi asioita, mutta voisi vähän enemmän kertoa asioista muutenkin ja

Tieto ei joko kulje, tai sitten se kulkee vain pomoilla ja unohtuu ilmoittaa tärkeät asiat työntekijöille. Joskus tulee viime tipassa jotain infoa, kun on aiemmin unohtunut kertoa.

Yksi haastateltavista ehdottaa tiedonkulkua parantavaksi toimenpiteeksi viikoittaista palaveria, jonka aikana olisi mahdollisuus keskustella työyhteisön asioita. Vastaavaa palaveria on ehdotettu monen muunkin kysymyksen kohdalla. Kaksi vastaajaa olivat täysin tyytyväisiä kysymyksen ”*esimieheni johtaa työntekijöitä innostavasti*” ja loput vastaajista olivat samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Myös kysymyksen ”*esimieheni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti*” kohdalla kaksi vastaajaa kokivat, että esimies kohtelee työntekijöitä täysin samalla tavalla ja loput seitsemän vastaajaa olivat samaa mieltä kysymyksen kohdalla. Moni haastateltavista nostaa haastatteluissa esille tasapuolisen kohtelun tärkeyden esimiestyössä. Yksi haastateltavista pohti seuraavaa:

Kohteleeko esimies kaikkia samalla tavalla ja onko kaikilla samat säännöt? Toiset ovat vähän tunnollisempia, kuin toiset ja jotkut vähän, niin kuin tulevat ja menevät, miten haluavat. Kun on kiireisempiä aikoja tai porukkaa pois, niin esimies voisi puuttua asiaan.

Kysymyksen ”*esimieheni tarttuu tarpeeksi nopeasti työyhteisön ongelmatilanteisiin*” kohdalla kaksi vastaajaa kokevat esimiehensä puuttuvan ongelmatilanteisiin riittävän nopeasti, kuusi vastaajaa on samaa mieltä kysymyksen kohdalla, mutta yksi vastaajista kokee, ettei esimies tartu tarpeeksi no-

peasti työyhteisön ongelmatilanteisiin. Haastatteluissa suurin osa vastaajista kertoo, että työyhteisössä on ongelmia, joihin tulisi puuttua. Yksi haastateltavista mainitsee, että työyhteisössä on ilmapiiriä häiritsevää kuppikuntakäyttäytymistä. Toinen haastateltavista toteaa, että työyhteisössä on ongelmia, muttei tiedä, miten niitä voisi lähteä ratkomaan. Vastaajat kertovat työyhteisön ongelmien vaikuttavan heidän työn imun kokemuksiinsa negatiivisesti. Yksi haastateltavista kommentoi seuraavaa:

Kyllä työyhteisö vaikuttaa siihen, onko tänne kiva tulla ja se tulee työkavereiden kanssa toimeen. Joskus on hyviä päiviä ja joskus on vähän huonompia päiviä. On se paljon omasta mielestäkin kiinni.

Haastateltavat saavat myös positiivista energiaa toimivista työsuhteista ja mukavista tapahtumista. Yksi haastateltavista kertoo, että työyhteisö vaikuttaa työn imun kokemuksiin melkein enemmän, kuin esimiehen olemassaolo, koska työ on tiimityötä. Toinen haastateltava kertoo hakeutuvansa niiden kollegoiden seuraan, joiden kanssa henkilökemiat toimivat, ettei tule ongelmia. Yksi haastateltavista toivoo, että esimies puuttuisi näihin klikkiytymiin esimerkiksi kokoamalla tiimiläiset pöydän ääreen, jossa voitaisiin miettiä yhdessä, miten tiimihenkeä voitaisiin parantaa. Yksi haastateltavista toteaa seuraavaa:

Kuppikuntaisuus on niin näkyvää ja olisi kiva, kun kaikki olisivat yhdessä edes kahvitaupoilla.

Yksi haastateltavista ehdottaa, että esimies keskustelisi jokaisen työntekijän kanssa kahden ja tekisi siitä päätelmiä, miten työyhteisön asioita tulisi johtaa eteenpäin. Yksi haastateltavista mainitsee, että esimiestyö voisi olla enemmän kuuntelevaa, ettei suoraan määrätä tekemään jotain, koska työntekijä tuntee oman työnsä parhaiten. Yksi haastateltavista on tyytyväinen siihen, että esimiehen ”ovi on aina auki” ja sinne voi mennä juttelemaan. Toinen haastateltavista toteaa, että esimies on helposti lähestyttävä. Yksi

haastateltava pitää esimiehen tavasta hoitaa virheiden tai uusien asioiden selvittelyä ja mainitsee seuraavaa:

Esimies ilmoittaa, jos tulee jotain asioita, joita tulee tehdä toisin ja sitten mietitään yhdessä, miten asiat hoidetaan.

Osa vastaajista mainitsee, että välillä esimies unohtaa tehdä tai hoitaa asioita ja toivovat siihen parannusta. Yksi haastateltavista kertoo, että esimiehellä on liikaa rautoja tulessa, koska joskus on joutunut muistuttamaan monta kertaa samasta asiasta. Haastateltava epäilee myös, että siksi esimiehellä on liian vähän aikaa ihmisten johtamiselle. Järjestelmällisyys on tärkeää, haastateltava jatkaa. Yksi haastateltava mainitsee seuraavaa:

Vastuun siirtäminen muille on huono juttu ja sitten tuntuu, että koko minun kysymys häviää jollekin muulle, enkä koskaan saa siihen vastausta.

Seuraavan kysymyksen kohdalla ”esimieheni rakentaa avointa keskustelukulttuuria työyhteisössämme” kohdalla kaksi vastaajaa on täysin samaa mieltä ja viisi vastaajaa samaa mieltä kysymyksen kohdalla, mutta kaksi vastaajaa kokevat, ettei esimies rakenna tarpeeksi avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä. Moni vastaajista toivoo saavansa enemmän aikaa esimieheltään. Yksi haastateltavista mainitsee, että esimies voisi käydä tasa-puolisemmin keskustelemassa työntekijöidensä kanssa. Yhden haastateltavan mukaan esimiehen kanssa pystyy keskustelemaan avoimesti, oli se henkilökohtainen tai työasia. Yksi haastateltavista mainitsee seuraavaa:

Esimies voisi järjestää tiimin yhteisiä keskusteluhetkiä, joka olisi kuin meidän perjantaipalaveri, mutta pelkästään omien tiimiläisten kanssa.

Seuraavan kysymyksen ”*esimies järjestää tarpeeksi usein aktiviteetteja työyhteisössämme*” kohdalla kaksi haastateltavaa ovat erittäin samaa tai samaa mieltä kysymyksen kohdalla ja heidän mielestään aktiviteetteja järjestetään tarpeeksi usein, mutta seitsemän haastateltavaa ovat eri mieltä tai erittäin eri mieltä kysymyksen kohdalla ja toivovat, että aktiviteetteja järjestettäisiin useammin. Haastatteluissa esille tulee, että suurin osa haastateltavista toivoo aktiviteetteja järjestettävän kahdesta kolmeen kertaan vuodessa.

Haastateltavat ymmärtävät, että työnantaja on tiukentanut aktiviteettien rahoitusta, mutta haastateltavat ovat valmiita osallistumaan myös omakustanteisesti tai järjestämään sellaisia aktiviteetteja, jotka eivät kustanna mitään. Tärkeintä haastateltaville olisi saada viettää aikaa yhdessä. Tällä hetkellä aktiviteetteja järjestetään kerran vuodessa, silloin kun Neste järjestää virkistyspäivän organisaation työntekijöille. Haastateltavien vastauksista välittyy selkeästi, että aktiviteetit parantaisivat työyhteisön ilmapiiriä. Yksi haastateltavista mainitsee seuraavaa:

Aktiviteetit lisäävät selvästi ryhmähenkeä ja tapahtuman jälkeen on kivempi olla töissä. Tapahtumat myös lähentävät ja piristävät.

Yksi haastateltavista mainitsee työn imun kokemuksiin vaikuttavan negatiivisesti henkilökemioiden osittainen toimimattomuus ja myös siksi aktiviteetteja tarvittaisiin. Haastateltava kommentoi seuraavaa:

Toisten mollaaminen sotkee myös omat fiilikset. Eka on hyvä olla ja sitten, kun mollataan toisia, niin tulee itsellekin paha mieli ja tämä kohdistuu muutamiin ihmisiin.

Haastateltavat kertovat, että vaikuttavat oman työn imun kokemukseen positiivisella ajattelutavalla ja asenteella. Yksi haastateltavista kertoo, että töissä pitää ottaa sellainen asenne, että kaikki on positiivista ja hyvin, koska positiivinen ajattelu lisää intoa työssä. Monet haastateltavista saavat työn

imun kokemuksia vahvistettua työtehtävien kautta ja osa kommentoikin, että työssä onnistuminen lisää työn imun kokemuksia. Osa haastateltavista toivat, että saavat työssä tarvittavia voimavaroja vahvistettua liikunnan ja onnistuneen vapaa-ajan kautta. Yksi haastateltavista tiivistää työn imun kokemuksen seuraavasti:

Se, että saadaan tehtävät tehtyä ja tuuraillaan toisia ja autetaan muita, niin et kaikilla olisi hyvä olla, eikä sellaista huonoa fiilistä, niin se on se työn imu.

4.4 Työn imun kehittämissuunnitelma – työpaja

Seuraavaksi esittelen opinnäytetyöni tuloksista nousseen aineiston pohjalta pidetyn työpajan ja sen perusteella rakentuneen työn imun kehittämissuunnitelman. Työn imun kehittämissuunnitelman tarkoitus on kehittää työntekijöiden työpäivään liittyviä käytännön asioita niin, että saadaan työntekijöiden työn imun kokemuksia vahvistettua entisestään. Työn imun kehittämissuunnitelmassa keskitytään niihin kehityskohteisiin, joita työntekijät pitävät tärkeimpänä työn imua vahvistavien tekijöiden kehittämisessä. Työn imun kehittämissuunnitelman tulokset ovat rakentuneet yhdessä haastateltavien kanssa järjestetyn työpajan aikana.

Työpajassa pääkehityskohteeksi nousi avoimemman keskustelukulttuurin kehittäminen, koska tuloksia pohtiessa ilmeni, että keskustelukulttuuria kehittämällä saisi parannettua useaa työyhteisön ”*ongelmakohtaa*” sekä pystyisi samalla vastaamaan myös muihin työntekijöiden esittämiin toiveisiin. Työpajan tiimoilta esille nousseet kehityskohteet olivat:

1. Tiimipalaverin käynnistäminen
2. Osaamisen jakaminen
3. Yhteisölliset työhyvinvointitapahtumat
4. Sähköisen tiedottamisen kehittäminen
5. Esimiestyön kehittäminen

Työn imun kehittämissuunnitelma on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Työn imun kehittämissuunnitelma

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, *mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemuksiin ja miten esimiestyötä kehittämällä työntekijä saadaan kokemaan työn imua useammin*. Opinnäytetyöni tulosten perusteella muodostui kokonaiskuva siitä, mitkä asiat vaikuttavat haastateltavien työn imun kokemuksiin, kuten esimerkiksi työtehtävät, työyhteisö ja esimiestyö. Haastateltavat ovat pääosin tyytyväisiä työpäiväänsä, mutta työn arjen asioita kehittämällä saataisiin työn imun kokemuksia vahvistettua entisestään.

Opinnäytetyöni tulokset on jaettu kolmeen osa-alueeseen; työyhteisöön, esimiestyöhön sekä työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Jokaisesta osa-alueesta nousee esiin suurin piirtein yhtä monta kehitystarvetta. Kehitettävät asiat ovat rakentuneet kyselyn, haastattelun sekä työpajan kautta ja niiden pohjalta on rakennettu työn imun kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyöni tuloksia työntekijän näkökulmasta katsottuna, voidaan todeta, että työyhteisön toimivuudella on suuri merkitys haastateltavien työn imun kokemuksiin. Työn imun kokemuksiin vaikuttavat negatiivisesti esimerkiksi työyhteisössä olevat ristiriidat. Työyhteisön ongelmista esiin nousivat toiveet keskittyä kehittämään työyhteisön avoimuuteen liittyviä asioita sekä parantaa vuorovaikutusta. Myös toivottiin, että esimies kohtelisi kaikkia tasapuolisesti esimerkiksi viettämällä aikaa yhtä paljon jokaisen työntekijän kanssa. Moni työntekijöistä kärsii työyhteisön ongelmien vuoksi ja toivoo siihen esimieheltä enemmän panostusta, koska työyhteisön ongelmat vaikuttavat välillä myös omaan työn imuun.

Olisi löydettävä keinoja rakentaa yhdessä toimivampaa työyhteisöä, jotta työntekijät voisivat voida paremmin ja kokea sitä kautta vahvemmin työn imua. Esimiehen rooli työyhteisön kehittämisessä on tärkeä, mutta vastuu omasta ja muiden hyvinvoinnista on myös jokaisella itsellään. Lopulta työpajassa tärkeimmiksi kehityskohteiksi valikoituivat tiimipalaverin käynnistäminen, osaamisen jakaminen, yhteisölliset työhyvinvointitapahtumat, sähköisen tiedottamisen kehittäminen ja esimiestyön kehittäminen.

Työterveyslaitoksen (2012,1) tekemän tutkimuksen mukaan, työn imun kokemukseen vaikuttaa suurelta osin esimiehen tapa johtaa työyhteisöä. Esimies voi tukea työyhteisöä kohtelemalla työntekijöitä tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja hyvinvointia tukevasti. Yksi tärkeimmistä työn imuun vaikuttavista voimavaroista on yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa (Työterveyslaitos 2012). Siksi myös kollektiivisen työn imun kannalta on tärkeää, että yritettäisiin enemmän tulla toimeen keskenään.

Kyselyn ja haastatteluiden tuloksista esille nousivat, haastateltavien toiveet saada esimieheltään useammin positiivista palautetta ja kiitosta onnistumisista. Palautteen avulla haastateltavat tuntuivat olonsa arvostetuksi ja tietäisivät tekevänsä merkityksellistä työtä. Osa haastateltavista kertoo saavansa palautteesta energiaa työn vaatimusten suorittamiseen. Tuloksista esille nousi myös yleisesti tiedonkulun toimimattomuus. Osa haastateltavista kokevat, ettei aina saa kaikkea tietoa tai tieto tulee heille liian myöhään. Myös osaamisen jakamiseen panostaminen koettiin tärkeänä, jotta sijaistaminen ja yhteisten töiden hoitaminen onnistuisi paremmin. Haastateltavat toivovat myös, että esimies tutustuisi työntekijöidensä työtehtäviin paremmin, jotta työasioiden hoitaminen olisi helpompaa.

Haastateltavat kokivat innostavan esimiestyön, työtehtävien mielekkyyden ja työyhteisön tuen olevan tärkeitä asioita haastateltaville. Osa haastateltavista toivoi saavansa työhön lisää haasteita. Sopiva määrä haasteita pitää työntekijän innostuneena ja aktiivisena työpäivän aikana. Se, että nauttiiko työntekijä työstään, vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta työn imun kokemukseen (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7).

5.1 Opinnäytetyön prosessin arviointi

Opinnäytetyössäni haastavaa oli sopivien haastatteluajkojen löytyminen, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman moni osallistumaan haastatteluihin. Mielenkiintoista oli tutustua opinnäytetyöni tietoperustaan, jossa haastavinta oli vieraskielisen aineiston ymmärtäminen sekä pätevien lähteiden löytäminen. Haastavaa oli myös kirjoittaa työn imun kehittymisestä,

koska materiaalia ei löytynyt ja aineisto piti kasata lause kerrallaan useista eri lähteistä.

Myöhemmin opinnäytetyöni valmistuttua olisi mielenkiintoista haastatella työntekijöiden esimiestä sekä työntekijöitä, jotta saisi tietää, kuinka moni kehityskohde on otettu työyhteisössä työn alle ja ovatko asiat muuttuneet. Opinnäytetyötäni verratessa muihin vastaaviin tutkimuksiin, koen selvittäneeni laajemmin esimiehen roolia työntekijöiden työn imun kokemuksen vahvistamisessa. Useassa löytämässäni tutkimuksessa pohdittiin työn imun kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla, jolloin esimiestyön vaikutus työn imun kokemuksiin jäi suppeammaksi.

Opinnäytetyöni lähtökohta oli teoriapohjainen, joten kasasin kyselyn kysymykset muiden tutkimuksista, joissa pystyttiin osoittamaan tiettyjen tekijöiden vaikutus työn imun kokemuksiin. Näin pystyttiin varmistamaan se, että löytämieni tekijöiden kehittäminen todella vahvistaisi työntekijöiden kokemaa työn imua. Edellä mainittuja yhteyksiä löytyi esimerkiksi Airilan ym. (2014, 9) tutkimuksesta, jossa todistettiin, että esimieheltä saatava tuki, työyhteisön toimivuus ja mielekkäät työtehtävät ovat tärkeimmät tekijät työn imuun pääsyssä. Myös Eisenberger ym. (2012, 452–453) löysivät esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen sekä työntekijästä välittämisen tärkeyden suhteessa työn imuun. (Neves & Eisenberger 2012, 452–453.)

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin: *mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemuksiin ja miten esimiestyötä kehittämällä työntekijä saadaan kokemaan työn imua useammin*, vastaan toteamalla, että Nesteen Porvoon toimipisteessä esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työn imuun vahvistamalla työyhteisön me-henkeä, parantamalla viestintää, vuorovaikuttamalla enemmän työntekijöiden kanssa sekä tukeamalla tiedon jakamista tiimissä. Kysymykseen on vastattu tarkemmin opinnäytetyössäni työn imun kehittämissuunnitelmassa.

5.2 Luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Käytin opinnäytetyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä kyselyä, koska kysely on luotettava tutkimusmenetelmä siksi, ettei kyselyn aikana pysty johdattelemaan haastateltavaa ja kyselyn kysymysten järjestys ja muoto on kaikille vastaajille sama (Eskola & Suoranta 2003, 86). Kyselyn luotettavuutta parantaa myös se, että kyselyyn vastataan anonyymisti. Kyselylomakkeen kysymykset ovat mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa, jotta haastateltavat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla.

Kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä on testattu kahdella koehenkilöllä, jonka jälkeen muutaman kysymyksen muotoa on muutettu selkeämmäksi, jotta vastaaja varmasti ymmärtäisi kysymyksen niin, kuin on tarkoitus. Kyselylomakkeen testaus etukäteen on tärkeää, jotta väärinymmärtämisen mahdollisuus pienenee (Vehkalahti 2008, 48). Kyselylomakkeen kysymykset on kerätty opinnäytetyöni tietoperustasta kolmen osa-alueen mukaan, joita ovat esimiestyö, työyhteisö sekä voimavarat ja vaatimukset. Opinnäytetyöni luotettavuutta on vahvistettu aineistotriangulaation avulla keräämällä tietoperustaa erilaisista lähteistä. (Eskola & Suoranta 2003, 69.)

Osa opinnäytetyöni kyselylomakkeen kysymyksistä ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kysymysten kanssa, jotta samankaltaisten tuloksien avulla pystyttäisiin vahvistamaan tulosten luotettavuutta. Opinnäytetyöni kyselyn vastausprosentti oli 90 prosenttia eli yhdeksän kymmenestä vastaajasta osallistui kyselyyn. Vehkalahti (2008, 44) jatkaa toteamalla, että suuri vastausprosentti vahvistaa tulosten luotettavuutta, yleensä vastausprosentti kyselyissä on noin 50 prosenttia. Kyselyn kysymyksiin jätti vastaamatta vain yksi vastaaja, yhden kysymyksen kohdalla.

Opinnäytetyöni toinen aineistonhankintamenetelmä oli haastattelu. Haastattelun avulla saatiin kerättyä kattavampia tuloksia tutkittavasta aiheesta. Useamman aineistonkeruumenetelmän käyttö lisää myös opinnäytetyöni luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2003, 68). Haastattelun haasteena oli luoda rento ilmapiiri, koska etenkin nauhoittaminen jännitti osaa haastatelt-

tavista. Jännittämisen takia haastateltava voi vastata eri tavalla, eikä esimerkiksi uskalla vastata niin avoimesti, kuin haluaisi. Koin jännittämisen olleen yksi opinnäytetyöni luotettavuutta heikentävä asia, koska huomasin joidenkin haastateltavien jännittävän haastattelua nauhoituksen takia.

Haastatteluiden avulla saadut vastaukset esitetään opinnäytetyössäni osittain suorien lainausten avulla, koska se ovat luotettava tapa esittää vastauksia, koska silloin asia pysyy samana, kuin se on kerrottu (Eskola & Suoranta 2003, 175). Osa haastattelujen vastauksista on muutettu luottavuuden ja ymmärrettävyyden takia selkeämmäksi, kiinnittäen huomiota siihen, ettei sisältö muutu erilaiseksi. Haastattelun avulla kerätyt vastaukset esitellään anonymisesti, jotta haastateltavat vastaisivat kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti.

Haastattelun aikana esitettyjen lisäkysymysten ansiosta haastattelijalla oli mahdollisuus täsmentää epäselviä asioita haastateltavalta ja myös siksi, tulokset ovat luotettavampia. Opinnäytetyöni kannalta oli tärkeää pyrkiä olemaan johdattelematta haastateltavaa haastattelun aikana, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luotettavia. Muutaman kerran haastatteluiden tuloksia litteroidessa, huomasin joidenkin kysymysten kohdalla esittäväni kysymyksen johdattelevasti. Näiden kysymysten vastuksia ei huomioitu opinnäytetyössäni.

Kaikki haastattelun vastaukset on pyritty käsittelemään samalla tavalla ja puolueettomasti. Haasteena opinnäytetyöni kannalta kuitenkin on se, että haastateltavat ovat haastattelijalle ennestään tuttuja ja se saattaa jonkin verran vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Eskola ja Suoranta (2003, 212) toteavat, että on tärkeää muistaa, että aineisto ja siitä tehtävät päätelmät, eivät saa erota toisistaan. Se, että haastattelija ja haastateltavat tuntevat toisensa, on myös positiivinen asia, koska se tukee monen asian syvempää ymmärtämistä. Opinnäytetyöni kannalta on hyvä, ettei haastattelija tunne vastaajien esimiestä entuudestaan, jolloin tulosten luotettavuus pysyy parempana.

Haastateltavien vastaukset alkoivat jossain vaiheessa olla samanlaisia ja samoja sanoja käytettiin. Eskola ja Suoranta (2003, 62) kertovat samansuuntaisten vastausten olevan aineiston kylläntymistä, jolloin uutta aineistoa ei enää saa, vaikka haastatteluista tehtäisiinkin lisää. Kylläntyminen voi kertoa myös pitkään yhdessä työskennelleen tiimin yhteisestä kommunikoinnista. Yleisesti ottaen kylläntyminen kertoo, että otoskoko on ollut sopiva. Opinnäytetyöni haastattelun ja kyselyn vastausprosentti oli molemmissa 90 prosenttia ja vaikka molemmista haastatteluista on pois yksi haastateltava, se ei ollut sama henkilö, joten jokainen haastateltava on osallistunut jompaankumpaan, haastatteluun tai kyselyyn.

Pätevyys on opinnäytetyöni luotettavuuden kannalta tärkeää, koska jos ei mitata oikeita asioita, niin luotettavuudellakaan ei ole arvoa, Vehkalahti (2008, 41) jatkaa. Opinnäytetyöni toteuttaminen ja sen eri vaiheet on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista (Eskola & Suoranta 2003, 216). Opinnäytetyöni yksi haaste oli se, että haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan ja se saattoi tehdä haastateltavista varovaisempia sanoissaan. Se, että haastattelija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan, saattoi vaikuttaa myös päinvastoin, jolloin haastateltavat saattoivat kertoa rohkeammin mielipiteitään haastattelijalle. Toisaalta se, että haastateltava tuntee haastateltavat ennestään, auttaa myös ymmärtämään paremmin haastateltavien esiin tuomien asioiden merkitystä.

5.3 Ehdotukset jatkotutkimuskohteiksi

Opinnäytetyöni kannattaisi tehdä uudelleen vuoden päästä ja pohtia, miten kehitettävät asiat ovat vaikuttaneet työntekijöiden työn imun kokemuksiin ja miten asiat ovat työyhteisössä muuttuneet. Olisi mielenkiintoista myös sisällyttää tutkimukseen työntekijöiden sekä esimiehen mielipiteitä siitä, onko opinnäytetyöstäni ollut hyötyä ja miten työyhteisön arki on muuttunut opinnäytetyöni valmistuttua. Opinnäytetyöni voisi toteuttaa myös uudelleen jol-

lekin muulle Porvoon toimipisteessä olevalle työyhteisölle vertailevana tutkimuksena, tavoitteena kehittää myös heidän työn imuaan positiivisemmaksi.

LÄHTEET

Ahonen, G. 2014. Työhyvinvointi kannattaa myös taloudellisesti. Luettu 26.6.2014. Saatavissa: www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/sivut/default.aspx

Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W.B., Luukkonen, R., Punakallio, A. & Lusa, S. 2014. Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. Luettu 13.12.2014. Saatavissa: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schau-feli/422.pdf>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta vasta paino Oy.

Anderson, M. 2014. Aforismeja ja lainauksia. Luettu 29.5.2014. Saatavissa: www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/johtajuus-johtaminen-joh-taja/

Baer, D. 2014. Why incentives don't actually motivate people to do better work. Luettu 2.11.2014. Saatavissa: <http://www.businessinsider.com.au/why-incentives-dont-actually-make-people-do-better-work-2014-3>

Bakker, A.B. 2014a. Work engagement. Luettu: 27.11.2014. Saatavissa: <http://www.arnoldbakker.com/workengagement.php>

Bakker, A.B. 2014b. Daily fluctuations in work engagement. Luettu 1.12.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_374.pdf

Bakker, A.B., Albrecht, S.L. & Leiter, M.P. 2011. Work engagement: Further reflections on the state of play. Luettu 27.12.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_235.pdf

Biro, M. 2014. Employee engagement is a leadership commitment. Luettu 27.11.2014. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/03/30/employee-engagement-is-a-leadership-commitment/>

Blacksmith, N. & Harter, J. 2011. Majority of American workers not engaged in their jobs. Luettu 8.12.2014. Saatavissa: <http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-American-Workers-Not-Engaged>

[Jobs.aspx?utm_source=email-afriend&utm_medium=email&utm_campaign=sharing&utm_content=titlelink](http://www.gallup.com/poll/150383/Majority-American-Workers-Not-Engaged/Jobs.aspx?utm_source=email-afriend&utm_medium=email&utm_campaign=sharing&utm_content=titlelink)

Breevaart, K. & Bakker, A.B. 2013. How leaders influence their follower`s work engagement. Luettu 27.11.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_311.pdf

Carrington, J. 2014. How leaders can drive workforce wellbeing and performance. Luettu 4.11.2014. Saatavissa: <http://www.personneltoday.com/hr/leaders-can-drive-workforce-wellbeing-performance/>

Csikszentmihalyi, M. 1990. Flow. Luettu: 2.12.2014. Saatavissa: <http://www.amazon.com/Flow-The-Psychology-Optimal-Experience/dp/0061339-202>

Csikszentmihalyi, M. 2004. Flow - the secret to happiness. Video. Kuunneltu 1.8.2014. Saatavissa: http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=en

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands- resources model of burnout. Luettu 30.11.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf

Demerouti, E. & Bakker, A.B. 2007. The job demands-resources model: state of the art. Luettu 15.11.2015. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_159.pdf

Demerouti, E. & Bakker, A.B. 2011. The job demands-resources model: challenges for future research. Luettu 30.11.2014. Saatavissa: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/974/1038>

Eskola J., & Suoranta J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta vastapaino

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1997. The job characteristics theory a review. Luettu: 27.12.2014. Saatavissa: <http://fatur.staff.ugm.ac.id/file/JURNAL%20-%20The%20Job%20Characteristics%20Theory.pdf>

Hakanen, J. 2002. Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja –menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. Luettu 29.11.2015. Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/12347>

Hakanen, J. 2009a. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale). Työterveyslaitos. Luettu 8.4.2011. Saatavissa: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Luettu 6.11.2014. Saatavissa: http://www.tsr.fi/-tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. 2011. Tympii ja kyllästyttää – miten säilytän työn imun? Luettu 11.4.2014. Saatavissa: www.unelmahautomato.blogspot.fi/201105/tympii-ja-kyllastyttaa-miten-sailytan.html

Hakanen, J. 2012. Työn imusta kipinää työpäivään. Luettu 11.4.2014. Saatavissa: www.taloustaito.fi/fiFI/u/taloustaidon-uutiset/tyon-imusta-kipi-naa-tyopaivaan

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja – innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Luettu 6.11.2014. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspituloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Luettu 2.12.2015.

Saatavissa: https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9240.pdf

Hamel, G. 2012. Talouselämä. Johtaminen on keksittävä uudelleen. Luettu 22.3.2014. Saatavissa: www.talouselama.fi/uutiset/johtaminen+on+keksittava+uudelleen/a2043497

Hobfoll, S. 2001. The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. Luettu 26.11.2014. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/146405-97.00062/pdf>

Huber, S. 2012. Mistä löytyy reilu, jämäkkä ja muutenkin hyvä pomo? Luettu 19.11.2014. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tyohyvinvointi/mista+loytyy+reilu+jamakka+ja+muutenkin+hyva+pomo/a2149-482>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hämäläinen, V. 2014. Merkityksellistä strategiaa. Perfecto. Luettu 2.11.2014. Saatavissa: <http://perfecto.fi/merkityksellista-strategiaa/>

Järvinen, P. 2012. Ihmisten johtaminen on taitolaji. Luettu 26.2.2014. Saatavissa: <http://hs.fi/paakirjoitukset/a1305558518066>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Luettu 4.12.2014. Saatavissa: http://engagement-research.wikispaces.com/file/view/Kahn+%281990%29_Psychological+conditions+of+personal+engagement+and+disengagement+at+work.pdf

Kanste, O. 2011. Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. Luettu 14.11.2014. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=>

15&sid=05e5f767-1ca5-4c3a-ad64c1f73e3924b6%40sessionmgr4004&hid=4106

Kornhauser, A.W., 1965. Mental health of the industrial worker: a Detroit study. Published by Wiley: New York.

Koskenranta, R. 2013. Homo directus: luo turvallinen työilmapiiri. Yrittäjäsanomat 3/2013, s 12.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy yliopistokustannus.

Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, B. 2004. Positive psychological capital: beyond human and social capital. Luettu 24.11.2014. Saatavissa: Tietokanta: <http://web.a.ebscohost.com/aineistot.phkk.fi/ehost/detail/detail?vid=13&sid=dfbeccae-7dd5-443ba3b73521daa8f2f9%40sessionmgr4003&hid4206&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=1770221>

Manka M-L., Heikkilä-Tammi K. & Vauhkonen A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena. Luettu 26.3.2015. Saatavissa: http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos.

Markkinointi-instituutti. 2011. Mistä aikaa ihmisten johtamiseen? Luettu 22.3.2014. Saatavissa: www.markinst.fi/ajankohtaista/sivut/mista_aikaa_ihmisten_johtamiseen.aspx

Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. Job burnout. 2001. Luettu 27.12.2014. Saatavissa: <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/13606>

McLeod, S. 2014. Maslow`s hierarchy of needs. Luettu 5.11.2014. Saatavissa: <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Neste Oyj. 2014. Yritysinfo. Luettu 19.3.2014. Saatavissa: www.neste.fi/default.asp?path=35,52,62

Neves, P. & Eisenberger, R. 2012. Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. Luettu 29.12.2014. Saatavissa: <http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/Neves-Eisenberger-communication.pdf>

Penger, S. & Çerne, M. 2014. Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modeling approach. Luettu 13.12.2014. Saatavissa: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2014.974340>

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Luettu 26.11.2014. Saatavissa: <http://www.psykologia.fi/attachments/article/309/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20yst%C3%A4v%C3%A4llisyyden%20siirtyminen%20ty%C3%B6pareilla.pdf>

Rothmann, S. & Coetzer, E.P. 2003. The big five personality dimensions and job performance. Luettu 29.12.2014. Saatavissa: http://www.ianrothmann.com/pub/psyc_v29_n1_a9.pdf

Rus, D. 2012. Leading for engagement and performance. Luettu 28.2.2015. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/do/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnod_bakker_311.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Menetelmäopetus/ teemahaastattelu. Luettu 29.9.2015. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Menetelmäopetus/ teemoittelu. Luettu 29.9.2015. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/kvali/L7_3_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Menetelmäopetus/ aineiston käsittely ja alkutoimenpiteet. Luettu 29.9.2015. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/kvali/L7_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. Menetelmäopetus/ sisällyönanalyysi. Luettu 29.9.2015. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/kvali/L7_3_2.html

Sainio, S. 2014. Työhyvinvointiin sijoitettu euro voi tuottaa 5-6 euroa takaisin yritykselle. Luettu 28.10.2014. Saatavissa: <http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194876361799/artikkeli/puheen%20%20ahe+työhyvinvointiin+sijoitettu+euro+voi+tuottaa+5+6+euroa+takaisin+y yritykselle.html>

Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. Luettu 25.11.2014. Saatavissa: <http://cinik.free.fr/chlo/doc%20dans%20biblio,%20non%20imprim%C3%A9s/maintien%20dans%20l'emploi/atcd%20et%20cons%C3%A9quences%20de%20engagement.pdf>

Saksi, J. 2013. Luottamuskulttuuri mullistaa johtamisen. Luettu 22.3.2014. Saatavissa: www.pohjalainen.fi/mielipide/yleisöltä/luottamuskulttuuri-mullistaa-johtamisen-1.1449223

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J.M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. Luettu 28.12.2014. Saatavissa: <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Develop/presentation/ARTICLES/org%20resource%20and%20engage%20to%20empl%20perf.pdf>

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. 2014. Burnout, boredom and engagement in the workplace. Luettu 11.12.2014. Saatavissa: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/416.pdf>

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2003. Utrecht work engagement scale. Luettu 28.12.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

Seligman, M. 2004. On the state of psychology. Kuunneltu 29.11.2015. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/martin_seligmanman_on_the_state_of_psychology?language=fi

Seppälä, T. 2014. Näin lisäät työn imua. Luettu 11.4.2014. Saatavissa: www.kauppalehti.fi/omaraaha/nain/+lisaat+tyon+imua/201402615371

Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. 2015. Stability and change model of job resources and work engagement: a seven-year three-wave follow-up study. Luettu 2.12.2015. Saatavissa: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/436.pdf>

Stranius, L. 2010. Hyvä johtaminen – Osa 11: Ihmisten johtaminen. Luettu 3.11.2014. Saatavissa: <http://leostranius.fi/2010/11/hyva-johtaminen-osa-11-ihmisten-johtaminen/>

Taloussanomat. 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Luettu 15.3.2014. Saatavissa: www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12-oletkoinnostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139

Talouselämä. 2012. Imu ja innostus luovat huipputuloksia. Luettu 18.4.2014. Saatavissa: www.talouselama.fi/tyoelama/imu+ja+innostus+luovat+huipputuloksia/a2070681

Tienari, J. 2013. Hyvä ihmisten johtaminen on ikuista. Luettu 26.2.2014. Saatavissa: <https://kaikuluotain.wordpress.com/page/2/>

Turtola, K. 2014. Yle uutiset. Nauru pidentää työuraa: huumori on työelämän suola ja sokeri. Luettu: 26.10.2014. Saatavissa: yle.fi/uutiset/nauru_pidentaa_tyouraa_huumori_on_tyoelaman_suola_ja_sokeri/7441319

Työterveyslaitos 2012. Työpaikoilla ollaan usein työn imussa. Luettu 26.6.2014. Saatavissa: www.ttl.fi/partner/inspi/inspituloksia/tyon_imu/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2013. Positiivinen työpsykologia. Luettu 6.11.2014. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinentyopsykologia/sivut/default.aspx

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Walsh, C. 2012. Employee engagement and the role of leadership: creating alignment, synergy and balance. Luettu 10.12.2014. Saatavissa: http://www.eafinc.org/eaf/leadership_employee_engagement.pdf

Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Luettu 28.12.2014. Saatavissa: [http://dtserv2.compsy.unijena.de/__c12577050026fef1.nsf/0/B2F1EFDB592015E1C125773E003BBAA8/\\$FILE/WARR%20The%20measurement%20of%20wellbeing%20and%20other%20aspects%20of%20mental%20health.pdf](http://dtserv2.compsy.unijena.de/__c12577050026fef1.nsf/0/B2F1EFDB592015E1C125773E003BBAA8/$FILE/WARR%20The%20measurement%20of%20wellbeing%20and%20other%20aspects%20of%20mental%20health.pdf)

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. & Fischbach, A. 2013. Work engagement among employees facing emotional demands. Luettu 30.11.2014. Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_312.pdf

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2012. A diary study on the happy worker: how job resources relate to positive emotions and personal resources. Luettu 6.12.2014. Saatavissa: <http://www.wilmar.schaufeli.nl/publications/Schaufeli/382.pdf>

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomake

LIITE 2: Haastattelurunko

LÄHIESIMIEHEN KEINOT VAIKUTTAA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖN IMUUN

Tutkin opinnäytetyössäni niitä työn imun avaintekijöitä, joihin esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan. Tässä kyselyssä työn imu on määritelty Jari Hakasen sanoin, siten että: *”työn imu on aitoa työn tekemiseen kohdistuvaa innostuneisuutta työpäivän aikana”*. Käsittelen lomakkeet anonymisti, joten nimiä ei tarvitse laittaa eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan.

Ympyröi vastauksesi seuraavia vastausvaihtoehtoja käyttäen:

1 = täysin samaa mieltä

2 = samaa mieltä

3 = eri mieltä

4 = täysin eri mieltä

Omaan työn imuun vaikuttavat tekijät	1	2	3	4
1. Vuorovaikutus esimieheni kanssa on toimivaa.	1	2	3	4
2. Esimieheni on tarvittaessa tavoitettavissa.	1	2	3	4
3. Esimieheni on aidosti kiinnostunut siitä ” <i>kuinka minulla menee</i> ”.	1	2	3	4
4. Esimieheni kannustaa minua tarpeeksi työssäni.	1	2	3	4
5. Toivoisin esimieheltäni enemmän positiivista palautetta.	1	2	3	4
6. Esimieheni antaa tarpeeksi kehittävää palautetta.	1	2	3	4
7. Esimieheni johtaa työntekijöitä innostuneesti.	1	2	3	4
8. Esimieheni on hyvä rakentamaan avointa keskustelukulttuuria työyhteisössämme.	1	2	3	4
9. Esimieheni kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti.	1	2	3	4
10. Esimieheni tarttuu nopeasti työyhteisömme ongelmatilanteisiin.	1	2	3	4
11. Esimieheni järjestää tarpeeksi usein aktiviteetteja työyhteisöllemme.	1	2	3	4
12. Esimieheni luottaa, että teen työni kunnolla.	1	2	3	4
13. Esimieheni kannustaa ratkomaan ongelmia ilman epäonnistumisen pelkoa.	1	2	3	4
14. Työtehtäväni ovat tarpeeksi monipuolisia.	1	2	3	4
15. Toivon työhöni lisää haasteita.	1	2	3	4
16. Työni on tarpeeksi itsenäistä.	1	2	3	4
17. Tulen usein innostuneena aamulla töihin.	1	2	3	4
18. Työn vaatimukset ja omat voimavarani ovat tasapainossa.	1	2	3	4
19. Koen usein onnistumisen tunnetta työpäivän aikana.	1	2	3	4
20. Tuleeko mieleesi jotain muuta aiheeseen liittyvää?				

HAASTATTELUKYSYMYKSET

VOIMAVAROJEN VAIKUTUS TYÖN IMUUN

- Haluaisitko työhösi lisää haasteita tai monipuolisempia työtehtäviä?
 - o miten työhösi voitaisiin lisätä haasteita tai monipuolisuutta työtehtäviin?
- Miten voisit kokea onnistumisen tunnetta työssäsi useammin?
 - o mitkä asiat vaikuttavat onnistumisen tunteen saamiseen?
 - o mitä esimiehesi voisi tehdä, jotta kokisit onnistumisia työssäsi useammin?
- Tuntuuko työsi joskus raskaalta, milloin?
 - o haluaisitko, että työtaakkaasi (työn vaatimuksia) kevennettäisiin?
 - miten työtaakkaasi voitaisiin keventää?
- Miten työpäivästäsi saisi innostavampaa?
 - o mitä esimiehesi voisi tehdä, jotta olisit innostuneempana töissä?
- Miten voit vahvistaa omaa jaksamista (omia voimavaroja) vapaa-ajalla enemmän?

2 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖN IMUN KOKEMUKSEEN

- Millaista positiivista palautetta toivoisit saavasi esimieheltäsi?
 - o milloin ja kuinka usein haluaisit saada positiivista palautetta?
- Mitkä asiat esimiehesi ja sinun välillä ovat tärkeitä työn imusi kannalta?
- Mitkä asiat esimiestyössä vahvistavat eniten työn imun kokemustasi?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehesi tärkeimmät tehtävät työntekijöitä johtaessa?

3 ESIMIESTYÖN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖÖN

- Miten työyhteisö vaikuttaa työn imuusi?
 - o miten työyhteisön pitäisi muuttua, jotta nauttisit työstäsi enemmän?
 - o miten esimies voisi tehdä työyhteisöstä toimivamman?
- Mitkä asiat työympäristössäsi häiritsevät työtäsi?
 - o miten voit vähentää työtäsi häiritseviä asioita?
- Miten esimiehesi voisi rakentaa avoimempaa keskustelukulttuuria?
 - o onko tapahtunut jotain, minkä esimiehesi olisi voinut hoitaa eri tavalla?
- Miten esimiehesi viestintätapoja voisi kehittää paremmiksi?
 - o miten sisäistä tiedonkulkua työyhteisössä voisi parantaa?
- Minkälaisia aktiviteetteja haluaisit, että esimiehesi järjestäisi?
 - o vapaa-ajalla vai työajalla, kuinka usein?
- Miten voit vaikuttaa työn imuusi esimiehen, työyhteisön, työtehtävien kautta?