

IMUA TYÖHÖN ESIMIESTYÖN KEINOIN

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Johtaminen ja viestintä
Syksy 2018
Nina Rantanen

Tiivistelmä

Tekijä Rantanen, Nina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 38	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi Imua työhön esimiestyön keinoin		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin työn imun kokemiseen vaikuttavia voimavaratekijöitä sekä päivittäisen esimiestyön keinoja työn imun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Työn imulla tarkoitetaan työhyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi, omistautuneeksi sekä työhönsä keskittyneeksi. Työn tarkoituksena oli selvittää, millä esimiestyön välineillä työyhteisön työn imua voitaisiin kehittää myymälätasolla kaupan alan yrityksessä X.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kahdesta osiosta. Niissä käsitellään työn imua ja työhyvinvointia sekä päivittäisjohtamista ja niissä kerrotaan molempien aihealueiden pääkohdat lyhyesti. Teoria-aineiston ja tutkimusanalyysin tukena käytettiin alan kirjallisuutta sekä aiempia työn imua käsitteleviä tai sitä sivuavia tutkimuksia ja niiden tuloksia.</p> <p>Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus ja tutkimustieto kerättiin puolistrukturoituna teema-haastatteluna, jonka kohderyhmänä oli yhden yksikön henkilökunta yrityksessä X. Teema-haastattelut toteutettiin haastatteleamalla neljää yksikön työntekijää. Tutkimuksen ajankohta oli syksy 2018. Tutkimuksessa selvisi, että työn imun kokemiseen vaikuttavat voimavarat ovat hyvin yksilöllisiä ja niihin vaikuttavat monet yksittäiset tekijät. Avoimella ja toisia tukevalla työilmapiirillä nähtiin kuitenkin olevan paljon merkitystä työssä jaksamiseen, ja sen koettiin toimivan myös motivaation sekä inspiraation lähteenä. Tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin tila oli työyhteisössä melko hyvä ja työntekijät kokivat työn imua ajoittain. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin paljon työn imun kokemista haastavia tekijöitä, kuten kiireen aiheuttamaa kuormitusta, vaikutusmahdollisuuksien ja työn haastavuuden vähyyttä sekä työnkuvan ja työtehtävien epäselvyyttä. Näiden nähtiin vaikuttavan heikentävästi motivaatioon, haluun ponnistella työssä, tarmokkuuteen sekä sitoutumiseen yrityksessä. Tutkimustulosten pohjalta voitiin löytää niitä päivittäisen esimiestyön osa-alueita, joita voitaisiin kehittää työn imun parantamiseksi. Kehityskohteet koskivat muun muassa työkiertoa ja työn rikastamista, sisäistä suhdetoimintaa, viestinnän kehittämistä sekä itsensä johtamisen tehostamista.</p>		
Asiasanat työn imu, työhyvinvointi, voimavarat, esimiestyö, päivittäisjohtaminen		

Abstract

Author Rantanen, Nina	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 38	
Title of publication Engagement to work by daily management		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis focuses on work engagement and how to support it by daily management. Work engagement is part of well-being at work and it is defined as a state of mind where an employee feels vigor, dedication, and absorption towards her/his work. The aim of the study is to clarify which factors affect work engagement and to find out which operating models of daily management can improve engagement to work.</p> <p>The theoretical part of the thesis is divided in two main subjects. The first part discusses work engagement and well-being at work, and the second part deals with daily management. As both of the subject areas are quite wide-ranging, the thesis focuses only on the main issues of these subjects. The theoretical background, as well as the analysis of the study, were based on literature and previous studies related to work engagement, human resource management and leadership.</p> <p>The study was a case study and it was conducted using a qualitative research method: thematic interview. The research material was obtained in autumn 2018 by interviewing employees working in a retail store in Company X. The results of the study showed that the factors causing work engagement were very individualized. In this case, supportive and open working atmosphere had an outstanding impact on employees' motivation, inspiration, and managing work-related stress. The results also showed a few negatively affecting factors to job satisfaction and work engagement, such as lack of feedback, urgency, employees' low influence on assignments, job demands, and confusion about responsibilities. As a result, the study showed some sections of daily management, such as communication, self-managing, and work rotation, which can be cultivated to support work engagement.</p>		
Keywords Work engagement, Daily management, Well-being at work		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tarkoitus ja hyödynnettävyys	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajoitukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Tutkimustyön rakenne	3
2	TYÖN IMU JA TYÖHYVINVOINTI	5
2.1	Työn imu.....	5
2.2	Positiivisen työn psykologia	5
2.3	Työhyvinvoinnin osa-alueet	6
2.4	Työhyvinvoinnin tunnepohja	10
2.5	Työhyvinvoinnin haasteet	12
3	TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KEINOIN	15
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	15
3.2	Päivittäisjohtaminen ja esimiestyö	16
3.3	Päivittäisjohtaminen työn imun näkökulmasta.....	19
4	TUTKIMUSYMPÄRISTÖ	22
4.1	Tutkimustiedon kerääminen.....	22
4.2	Tutkimuksen analyysi ja tulkinta.....	23
4.3	Haastateltavat.....	23
4.4	Haastattelun teemat.....	24
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1	Tutkimustulokset.....	26
5.2	Kehitysehdotukset	30
5.3	Yhteenveto	32
5.4	Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus sekä objektiivisuus	33
5.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi	34
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Työrintamalla on viime vuosina ollut levottomuutta ja työn luonne sekä rakenne ja toiminat ovat muuttuneet suhteellisen nopeasti muun muassa globalisaation, digitalisaation ja automatisaation takia entistä joustavammaksi, epävarmemmaksi ja hektisemmäksi. Puhutaan työn murroksesta (Sitra 2017). Joillakin aloilla ihmisen tekemä työ on korvattu koneilla tai digitaalisilla alustoilla, ja työurat ovat muuttuneet pirstaleisemmiksi sekä urakehitys vertikaalisesta yhä enemmän horisontaaliseksi (Viitala 2013, 14). Samaan aikaan henkilöstö on kuitenkin alettu nähdä enemmän yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja kilpailutekijänä kuin suurimpana kulueränä ja välttämättömänä pahana. Siinä missä yhdestä työpaikasta kilpailee joillakin aloilla useita hakijoita, yhä useammat alat kärsivät ammattitaitoisesta työntekijäpulasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018).

Henkilöstöltä vaaditaan yhä kasvavaa epävarmuuden sietokykyä sekä joustavuutta ja odotetaan yhä nopeampaa oppimiskykyä ja reaktiivisuutta. Nämä kaikki odotukset moninkertaistuvat esimiehille, joilta kuitenkin odotetaan entisaikojen tasaista tulosjohtamista laatu- ja järjestelmien sekä mekaanisin prosessein, vaikka työelämän muutokset painostavat myös ihmislähtöiseen arvojohtamiseen. (Keskinen, Leimala & Romana 2005, 13–14; Hakkanen 2004, 21.) Työn murros aiheuttaa painetta niin henkilöstöjohtamisen kuin henkilöstön hyvinvoinninkin kehittämiseksi. Perinteinen ongelmakohtiin puuttuva ja niitä estävä työhyvinvoinnin malli ei enää nyky-yhteiskunnassa riitä saavuttamaan henkilöstön täyttä potentiaalia. Sen rinnalle onkin kehittynyt työn hyviin puoliin ja niiden parantamiseen keskittynyt positiivisen työn psykologia (Hakkanen 2011, 11). Kun henkilöstö voi hyvin ja on sitoutunut, se myös tuottaa enemmän, tekee työnsä paremmin ja on kykenevä sekä halukas kehittämään työtään sekä uusia innovaatioita (Viitala 2013, 212). Positiivisen työn psykologian mukaan sitä, mikä on jo hyvää, voi vielä myös parantaa, jolloin saavutetaan tila, jota kutsutaan työn imuksi. Työntekijä, joka viihtyy työssään, tekee työnsä luultavasti ihan hyvin, mutta ei välttämättä ole valmis panostamaan työhönsä yhtään enempää. Työn imussa työntekijä nimenomaan haluaa panostaa, ponnistella, kehittää ja kehittyä. (Hakkanen 2011, 23.)

Opinnäytetyössä käsitellään niitä kaupan alalla olevia työn imun kokemiseen, syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä, joista syntyy työhyvinvoinnin ylin tila ja päämäärä, ja joita pitää ottaa huomioon päivittäisessä esimiestyössä työn imun tukemisessa. Työssä tarkastellaan myös työhyvinvoinnin osa-alueita ja niitä uhkaavia tekijöitä sekä päivittäisen esimiestyön määrittelyä.

1.1 Työn tarkoitus ja hyödynnettävyys

Tämän opinnäytetyön päätarkoituksena on tutkia sitä, miten työn imua voitaisiin tukea päivittäisen esimiestyön keinoin kaupan alan yrityksessä myymälätasolla. Opinnäytetyö keskittyy yhden myymälän henkilöstön työn imun ja esimiestyön kehittämiseen, ja pääpainona on selvittää niitä työhyvinvoinnin tukemisen keinoja, joita voidaan toteuttaa jokapäiväisessä esimiestyössä. Opinnäytetyön aihe valikoitui ajankohtaisuuden, opinnäytetyön laatijan oman mielenkiinnon sekä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toisen yksikön esimiehen toiveesta.

Työn imun osa-alueet ovat olleet yrityksen kvantitatiivisissa työhyvinvointitutkimuksissa mukana, ja niiden tuloksia on käsitelty niin myymälä- kuin organisaatiotasolla. Työyhteisön voimavaroja ei ole kuitenkaan aiemmin tutkittu yksityiskohtaisemmin tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä, joka on tällä hetkellä keskellä suuria työnkuva- ja henkilöstömuutoksia. Tutkimuksen tulokset tarjoavat onnistuessaan keinoja ja apuvälineitä myymälän esimiehille työyhteisönsä voimavarojen tunnistamiseen ja siihen, miten tukea alaisensa työhyvinvointia, työn imua ja sitä kautta myymälän tuloksellisuutta esimiestyön kautta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille konkreettisia esimerkkejä, joita johtajat ja esimiehet voivat toteuttaa omassa päivittäisessä työssään oman yksikkönsä työhyvinvointia ja työn imua tukiessa.

1.2 Tutkimusongelma ja rajoitukset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millä keinoin työyhteisön työn imua voidaan tukea esimiestyön ja päivittäisjohtamisen keinoin. Jotta ongelmaan voidaan saada vastaus ja jotta johtamisen keinot osattaisiin kohdentaa oikein, piti selvittää ensin työyhteisön voimavarat ja ongelmakohdat. Empiirisellä haastattelulla pyrittiin siis selvittämään koko työyhteisön yhteisiä sekä yksilöiden omia voimavaroja sekä ongelmakohdita.

Tutkimus on ajankohtainen, sillä laadukas johtaminen on yksi Työ- ja elinkeinoministeriön Työelämä 2020 -hankkeen esille nostamista teemoista, joilla voidaan saavuttaa hankkeen visio Euroopan parhaasta työelämästä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018). Paineet työelämän uudistumiselle aiheuttavat epävarmuustekijöitä työntekijöille, mutta myös yrityksille. Työhyvinvoinnin ja työn imun tukemisella voidaan parantaa työntekijöiden sietokykyä muutostilanteissa, sitouttaa heitä yritykseen ja siten parantaa työn tuottavuutta ja yrityksen taloudellista sekä imagollista kilpailukykyä. Yleisen työelämän ajankohtaisuuden lisäksi työn imun tutkiminen, sekä tutkimuksen tulokset voivat edesauttaa tutkittavan työyhteisön tuloksellisuuden ylläpitämistä ja parantamista koettujen henkilöstö- ja työtehtävämuutosten keskellä.

Opinnäytetyön tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui: Millä päivittäisen esimiestyön keinoilla työyhteisön työn imua voidaan kehittää? Jotta tutkimuskysymys saadaan selvitettyä, on saatava vastaukset seuraaviin alakysymyksiin: Mitkä tekijät työn imun syntyyn vaikuttavat? Mitkä ovat työyhteisön olemassa olevat voimavarat ja mitkä voimavarat puuttuvat? Mitä on päivittäinen esimiestyö?

Opinnäytetyössä ei niinkään keskitytä työn imun kokemisen yleisyyteen tai volyymiin, vaan tarkoituksena on paneutua selvittämään työntekijöiden haastattelun kautta työyhteisön yhteisiä voimavaroja tai niiden puutteita. Näiden selvittäminen on merkittävää, jotta lähiesimiestyötä voidaan kehittää tukemaan työn imua parhaalla mahdollisella tavalla. Koska kokonaisuutena henkilöstön ja työhyvinvoinnin johtaminen on erittäin laaja ja moninainen kokonaisuus, jonka toteuttaminen riippuu organisaation päättämistä toimintavoista- ja malleista, tässä opinnäytetyössä ei paneuduta niiden henkilöstön tai työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseen, joihin ei myymälätason esimiestyöllä voida vaikuttaa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, joka on kohdennettu keskisuuren kaupan alan yrityksen yhden yksikön henkilöstölle. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat muun muassa tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä sekä tutkittavan ilmiön tai asian luonne (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-138). Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin soveltavana kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus (case study) ja tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelututkimus valikoitui, koska teemahaastattelun avulla on onnistuessaan mahdollisuus selvittää syvempiä ja yksityiskohtaisempia syitä sille, mitkä tekijät vaikuttavat työn imun kokemisen syntyyn yrityksessä X, ja koska tutkimuksen kohteena on nimenomaan ihminen. Haastattelun yhtenä etuna on, että se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia vastausten tulkitsemiseen kuin tavallinen postikysely. Haastattelua käytetään menetelmänä myös silloin, kun tutkijan on etukäteen vaikea tietää vastausten suuntaa tai tutkimuksen aihe voi tuottaa monenlaisia vastauksia. Haastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden lisäkysymysten esittämiseen. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on ominaista, että haastateltavat tietävät etukäteen tutkimuksen aihepiirit eli teemat, mutta eivät kysymysten tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsijärvi ym. 2009, 204-206.)

1.4 Tutkimustyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä osasta, joka toteutetaan kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Teoreettinen osuus koostuu kahdesta

pääluvusta, joissa selvennetään tutkimusongelmaan olennaisesti liittyviä teemoja ja pohjustetaan sitä, mitä tietoja työn imun tutkimiseksi ja analysoimiseksi vaaditaan. Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee työhyvinvointia, työn imua ja näihin liittyviä yleisiä teorioita ja käytäntöjä. Teoreettisen osuuden toinen tärkeä teema on päivittäisjohtaminen lähiesimiestyössä. Tässä osassa kuvataan niitä yleisiä toimintatapoja ja -malleja, joita voidaan toteuttaa ja harjoittaa kaupan alan päivittäisessä esimiestyössä. Teoreettisen viitekehyksen materiaalina on käytetty alan keskeistä kirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja sekä artikkeleita, sekä aiemmin teetettyjä asiaa käsitteleviä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa neljännessä luvusta, jossa käydään läpi tutkimuksen toimintaympäristö eli miten tutkimusmateriaali kerättiin, keneltä se kerättiin ja mitä menetelmiä tutkimusaineiston analyysissä käytettiin. Tässä kappaleessa esitellään myös tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelun teemat sekä kysymysrunko tavoitteineen. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksesta saadut tulokset, tulosten pohjalta laaditut kehitysehdotukset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia sekä kuvataan tutkimuksesta laadittu yhteenveto.

2 TYÖN IMU JA TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työn imu

Työn imu on suhteellisen uusi käsite suomalaisessa työhyvinvoinnissa, eikä ole täysin selvää, missä yhteydessä se ensimmäisen kerran mainittiin, mutta 90-luvulta lähtien se on noussut yhä enenevässä määrin osaksi organisaatioiden ja työyhteisöjen työhyvinvointitutkimuksia. Työn imun määritelmä voi vaihdella sen mukaan, mistä lähteestä ja mistä näkökulmasta sitä katsoo. Kaikille eri määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että työntekijä on sitoutunut ja valmis ponnistelemaan työnsä eteen sekä tuntee ylpeyttä ja mielihyvää työstään. (Schaufeli & Bakker 2012, 10.) Sekä Schaufeli ja Bakker (2012, 13) että työn imuun erikoistunut tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011, 6) kuvaavat työn imun kolmeksi ulottuvuudeksi tarmokkuuden (*vigor*), omistautumisen (*dedication*) sekä uppoutumisen (*absorption*).

- Tarmokas henkilö kokee itsensä energiseksi ja hän haluaa panostaa ja ponnistella työnsä eteen mahdollisista vastoinkäymisistä huolimatta.
- Omistautuminen tarkoittaa ylpeyden tunnetta työstään. Omistautunut työntekijä kokee innokkuutta, inspiraatiota sekä haasteellisuutta työssä.
- Uppoutuminen tarkoittaa paneutumista ja keskittymistä työtehtäviin, jolloin aika kuluu nopeasti ja työtehtävät tuottavat nautintoa.

Työn imu on työnantajien kannalta tavoiteltava tila, sillä työn imun on nähty olevan positiivisesti yhteydessä tuottavuuteen, sillä työlleen omistautunut, energinen, onnellinen ja aloitteellinen työntekijä tekee myös parempia tuloksia työssään (Hakanen 2011, 6). Työn imun voidaan määritellä olevan työhyvinvoinnin paras mahdollinen tila, jossa työ täyttää riittävästi työn mielekkyyteen vaikuttavat työntekijän perustarpeet ja jossa työn voimavarat sekä kuormittavat tekijät ovat tasapainossa keskenään. Työn imua kokevat työntekijät lisäksi sitoutuvat työpaikkaansa ja työhönsä, ovat keskimääräistä terveempiä, haluavat jatkaa työelämässä pidempään, ovat aloitteellisia ja auttavaisia, sekä saavat aikaan asiakas-tyytyväisyyttä ja -uskollisuutta (Hakanen 2011, 41). Työn imun tukeminen on siis hyvin perusteltua toimintaa yrityksen taloudellisen ja imagollisen kilpailukyvyyn kehittämiseksi.

2.2 Positiivisen työn psykologia

Työn imu on osa positiivisen työn psykologiaa, joka on noussut perinteisen, työpahoinvointia estävän henkilöstöjohtamisen rinnalle. Hakasen (2004, 27) mukaan liian monet työhyvinvoinnin tutkimukset keskittyvät liikaa pahoinvointiin sekä sairauksiin, jolloin on

vaikea keskittyä työyhteisön hyvien puolien tukemiseen ongelmien ehkäisyyn sijaan. Tutkimalla ja tukemalla työn hyviä puolia, voidaan lisätä henkilöstön jaksamista ja panostusta myös niinä hetkinä, kun koetaan haasteita, muutoksia ja epävarmuutta. Kun työpaikoilla on panostettu positiivisen psykologian mukaan niihin asioihin, jotka ovat työpaikalla hyvin, ja tukemalla henkilöstön luottamusta ja arvostusta työhönsä, on huomattu, että monet ongelmat ovat jääneet kokonaan syntymättä. Positiivisen työn psykologian sekä työn imun tukemisen tulokset eivät siis välttämättä näy heti, vaan vasta vuosienkin päästä. Positiivisen työn psykologia ei tarkoita kuitenkaan sitä, että ongelmakohdat jätetään kokonaan huomioimatta, mutta sen mukaan työhyvinvoinnin toimet eivät saa yksin keskittyä vain epäkohtiin. Positiivisen työn psykologiassa painotetaan myös jokaisen henkilön vaikutusta työyhteisön positiivisen ja tukevan ilmapiirin luomiseksi. (Hakanen 2011, 11-14.)

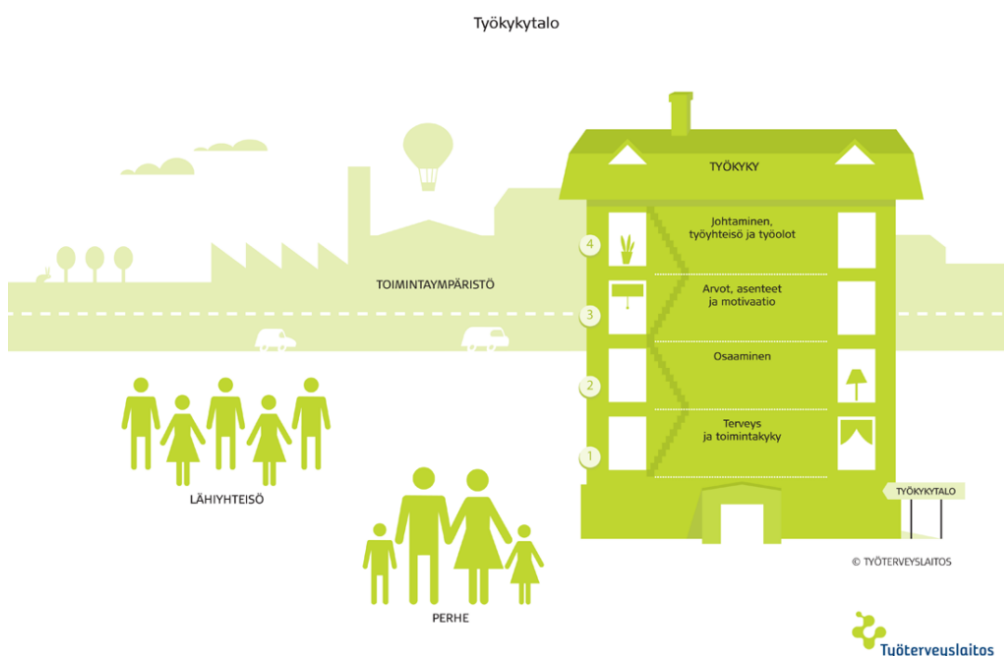
2.3 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointia ollaan pitkään pyritty edistämään puuttamalla epäkohtiin ja yrittämällä vähentää pahoinvointia, kuten haitallisia työoloja, poissaoloja tai työstressiä (Viitala 2013, 212; Hakanen 2011, 17). Nykyään on kuitenkin yleistymässä kokonaisvaltaisempi ja ennen kaikkea positiivisempi näkemys työhyvinvointiin, sillä pelkkä epäkohtiin puuttuminen ei enää riitä (Viitala 2013, 212). Ihminen on psykofyysissosiaalinen kokonaisuus, joten ihmisen hyvinvointiin, niin työssä kuin työn ulkopuolella, vaikuttaa moni tekijä, joihin on hyvälläkin henkilöstöjohtamisella vaikea vaikuttaa suoraan (Viitala 2013, 213). Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan pelkästään kiinni johtajuudesta tai työpaikan ponnisteluista, vaan työntekijän on otettava vastuuta hyvinvoinnistaan myös itse (Työterveyslaitos 2018). Työhyvinvointi on voimakkaasti ihmisen omaan tuntemukseen ja kokemukseen perustuvaa, vaikka sitä jossain määrin voidaankin konkreettisesti mitata esimerkiksi fyysisen terveyden ja poissaolojen kautta. Työhyvinvointi on siis monitulotteinen tila, jossa voi ajoittain olla myös negatiivisia tunteita tai väsymystä. Pitkällä tähtäimellä työhyvinvoinnin perustila pysyy kuitenkin suhteellisen tasaisena (Hakanen 2011, 22).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa käytetään usein käsitteitä työkyky ja työn kuormittavuus, ja se koostuu työntekijään itseensä kohdistuvista tekijöistä, kuten fyysinen ja henkinen kunto, sekä työympäristön tekijöistä, kuten johtaminen ja työilmapiiri. (Viitala 2013, 212-213.) Positiivisen työn psykologian mukaan työhyvinvoinnissa tulisi keskittyä myös työn voimavaroihin, eli niihin fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat jaksamaan muutosten ja vaatimusten keskellä, ja jotka kannustavat saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Työn voimavarat vaikuttavat myös työntekijän ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, ja siten työn imun ylläpitämiseen ja syntyyn. (Hakanen 2011, 49-50.)

Työ- ja toimintakyky

Työkyky on monien asioiden tulos, mutta oleellisesti siihen vaikuttavat työntekijän terveys sekä työympäristön turvallisuus, mutta myös työntekijän omat arvot, osaaminen sekä motivaatio. Työ- ja toimintakyvyllä on pienet näkökulmalliset eroavaisuudet: toimintakyky kuvaa ihmisen terveydentilaa ja toimintavalmiuksia yleensä, työkyky näitä kohdennettuna nimenomaan vaadittuun työtehtävään (Tola 2018). Terveystekijät voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä, samoin kuin työympäristönkin turvallisuus. Fyysisten turvallisuusriskien, kuten puutteellisten turvatoimien tai huonon ergonomian ohella työympäristössä voi esiintyä psyykkisiä ja sosiaalisia turvallisuusriskejä, kuten työpaikkakiusaamista tai väkivallan uhatta töissä. (Viitala 2013, 213; Työturvallisuuskeskus 2018.) Työkyvyn kuvaajana on usein käytetty Työterveyslaitoksen kehittämiä työkykytalo-mallia (kuva 1), joka koostuu niistä tekijöistä, joita organisaation henkilöstöjohtamisella tulisi pyrkiä parantamaan. Työkykytalo rakentuu neljästä kerroksesta. Ensimmäinen kerros kuvaa talon perustaa, eli työntekijän terveyttä ja toimintakykyä. Toinen kerros koostuu osaamisesta, ammattitaidosta ja elinikäisestä oppimisesta. Kolmannessa kerroksessa on työntekijän motivaatio, asenteet ja arvot, joista riippuu ihmisen suhtautuminen työhönsä ja joihin vaikuttaa myös työntekijän työn ulkopuolinen elämä. Neljännen kerroksen tekijät ovat itse konkreettinen työ, työyhteisö, johtaminen sekä työolot. Työkykytalon ulkopuolelta, työkykyyn vaikuttavat myös toimintaympäristö, perhe ja lähiyhteisö. (Työterveyslaitos 2018; Viitala 2013, 213-214.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2018)

Työn kuormittavuus

Työn kuormitustekijät voidaan jakaa karkeasti psyykkisiin ja fyysisiin, ja niiden vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Itse kuormittavuus työssä ei ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta tunteakseen onnistumisen ja kehittymisen tunteita, mikä on edellytystä hyvän työmotivaation ylläpitämiselle. (Viitala 2013, 16;214.) Kuormitustekijät ovat siis työhön tai työympäristöön liittyviä, alakohtaisia tekijöitä. Esimerkiksi varastotyöntekijä ja konsultin töitä tekevä kuormittuvat töissään eri asioista, vaikka lopputulema voikin olla sama.

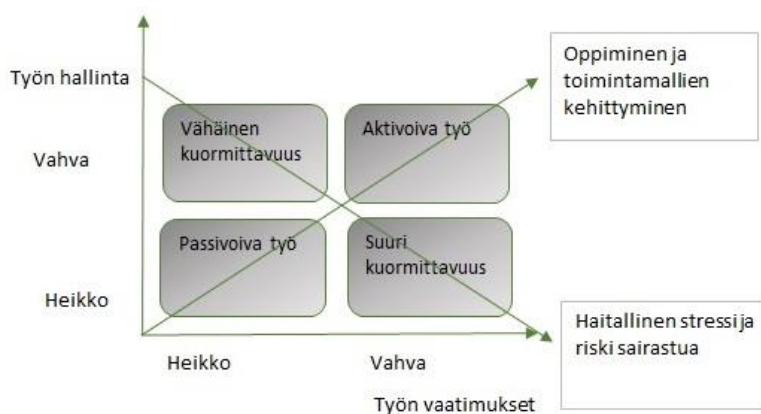
Fyysinen kuormittavuus voidaan jakaa edelleen raskaaseen dynaamiseen lihastyöhön, staattiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn ja toimistotyöhön (Viitala 2013, 214-215). Näitä kuormitustekijät ovat esimerkiksi nostaminen, työasento, työliikkeet ja liikkuminen, mutta myös työajat, työvuorot ja tauotukset lasketaan fyysisiksi kuormituksiksi. Työympäristökin voi olla fyysisesti kuormittava, esimerkiksi meluisuudellaan, lämpötilallaan tai altistavuudellaan kemikaaleille. Siihen, kuinka fyysiseksi ihminen työnsä kokee, vaikuttaa luonnollisesti työtehtävien vaatimukset, mutta myös henkilön omat ominaisuudet kuten ikä, sukupuoli, terveys sekä psyykinen ja fyysinen toimintakyky. (Viitala 2013, 214-217.)

Psyykkisesti kuormittavaksi työksi Viitala määrittää kirjassaan (2013, 215) työn, jossa on ristiriidat vaatimusten ja työntekijän voimavarojen tai työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän omien tavoitteiden välillä. Kuten fyysinenkin kuormitus, myös psyykinen kuormitus voi johtua työntekijän henkilökohtaisista syistä tai työympäristöllisistä syistä. Näiden lisäksi sosiaalisella tuella tai sen puutteella on vaikutusta työntekijän kokemaan kuormittumiseen, niin hyvässä kuin pahassa. Tilapäisesti kuormittavuuden kokemiseen ja sietokykyyn voi vaikuttaa myös työstä täysin ulkopuoliset tekijät kuten yksityiselämän kriisi.

Psyykinen kuormitus voi olla laadullista tai määrällistä, ja se voi olla ali- tai ylikuormittavaa. Alikuormitus voi syntyä silloin, kun työntekijä ei koe annettujen tehtävien vastaavan tietojaan tai taitojaan tai tehtäviä on liian vähän, ja ylikuormitus silloin, kun hän kokee tehtävät liian haastaviksi tai niitä on liian paljon. Alikuormituksesta voi seurata turhautumista ja kiinnostuksen lopahtamista ja sitä kautta alisuoriutumista työtehtävistä. Ylikuormitus, niin psyykinen kuin fyysinen, voi johtaa työntekijän rasittumiseen, mistä seuraa ahdistuneisuutta, oppimiskyvyn heikkenemistä ja pahimmassa tapauksessa tunneperäisiä häiriöitä sekä haitallisia stressireaktioita tai uupumusta. (Viitala 2013, 216.)

Työn kuormittavuus riippuu siis työympäristöllisistä, organisaatiollisista ja yksilön ominaisuuksista ja elämäntilanteesta. Persoonallisuus, motivaatio sekä sopeutumiskyky ovat esimerkkejä kuormittumiseen vaikuttavista tekijöistä, jotka liittyvät yksilöön itseensä. Työympäristöön liittyviä tekijöitä taas ovat muun muassa työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet,

urakehitys ja työn varmuus sekä organisaation luonne ja esimiestyö. (Viitala 2013, 218; Helsilä 2002, 97.) Myös työntekijän rooli ja siihen liittyvät ristiriidat tai epäselvyydet on yksi merkittävä työympäristöön liittyvä kuormitustekijä. Työntekijältä voidaan esimerkiksi odottaa asioita, jotka ei hänen työnkuvaansa kuulu tai työntekijä voi odottaa niitä itseltään. Rooliristiriita tarkoittaa sitä, että työntekijän työnkuva on epäselvä eikä hän tiedä, mitä häneltä odotetaan. Karasek (1979) on kehittänyt mallin (kuva 2), joka kuvaa psyykkisen kuormittavuuden syntyyn vaikuttavat tekijät työn vaatimusten ja kontrollin kautta (Viitala 2013, 219). Siinä ulottuvuuksina ovat työn vaatimukset sekä työn hallinta. Mallin mukaan pääulottuvuuksien vahvuus vaikuttaa kuormittavuuteen sekä siihen, onko työ passivoivaa vai aktivoivaa. Päämääränä olisi saavuttaa aktivoivan työn, eli työn imun tila, jossa työntekijä saa haasteita, mutta on tyytyväinen ja halukas kehittymään ja oppimaan. Mikäli työn vaatimukset ovat korkeat, mutta työn hallinta, eli osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet, on vähäistä, seurauksena voi olla haitallinen stressi ja sairastuminen työuupumukseen.



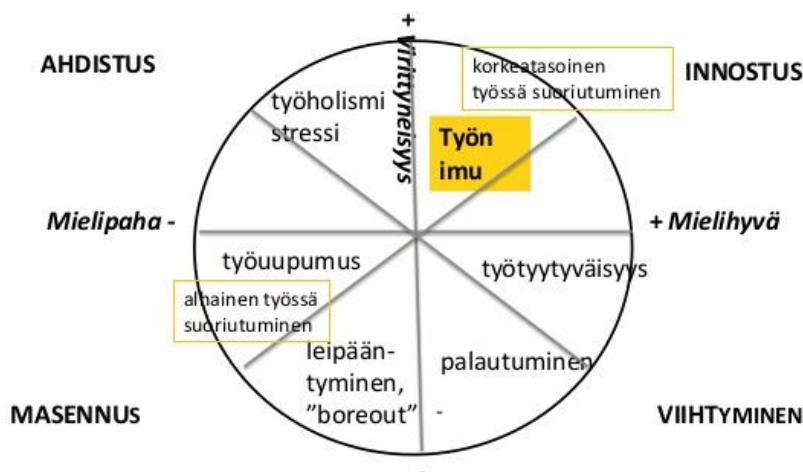
Kuva 2. Karasekin työn vaatimukset ja kontrolli -malli (mukailtu Karasek 1979)

Työn tulee olla sopivasti kuormittavaa, jotta työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja jotta hän pystyy kehittämään itseään. Väliaikainen ylikuormituskaan ei välttämättä ole haitaksi, sillä usein monet kokevat juuri ongelmallisesta ja haastavasta tilanteesta selviytymisen palkitsevammaksi hetkeksen. Kuvatun kaltaisessa tilanteessa korostuu työn imun yksi ulottuvuus: tarmokkuus. Tarmokas ihminen kokee itsensä energiseksi ja sinnikkääksi, sekä haluaa panostaa ja ponnistella myös mahdollisissa vastoinkäymisissä (Hakanen 2011, 39). Työ, joka vaatii vähän ja on heikosti hallittavissa, passivoi ihmistä. Passivoitunut työntekijä ei ole kiinnostunut työtehtävistään tai kokee ne tylsiksi. Tällöin hän alisuoriutuu ja työn tulos kärsii. On esitetty, että vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä, on yksi tärkeimmistä sairauspoissaoloja aiheuttavista syistä (Viitala 2013, 222).

2.4 Työhyvinvoinnin tunnepohja

Jari Hakanen kuvaa kirjassaan *Työn imu* (2011, 21) työhyvinvoinnin tilat neljään tunnepohjaiseen ulottuvuuteen, jotka ovat innostus, viihtyminen, ahdistus ja masennus (kuva 3). Ulottuvuudet on jaoteltu työntekijän vireystilan ja kokemuksen mielihyvän mukaan. Kuten kuvaajasta selviää, työntekijä voi olla tyytyväinen työhönsä, vaikka vireysaste on matala. Tällöin työpanos ei ole kuitenkaan parhain mahdollinen. Tavoitteena ei ole myöskään ajaa työntekijää tilaan, jossa virittyneisyysaste on korkealla, mutta mielipaha matalalla. Tuota tilaa voidaan kutsua työholismiksi. Työholisti voi tuottaa hetkellisesti hyvinkin, mutta pitkäkestoinen stressitila yleensä johtaa lopulta vain madaltuneeseen työtehoon sekä ylikuormittumiseen. (Hakanen 2011 17, 22; Viitala 2013, 220.) Työn imu, eli paras mahdollinen työhyvinvoinnin tila, syntyy silloin, kun työntekijän virittyneisyys on korkea ja työ tuottaa tekijälleen mielihyvää. Se johtaa innostumiseen ja sitä kautta työn tuloksellisuus, innovatiivisuus, kehittyminen ja kehittäminen ovat parhaimmillaan. Yksilön kokemus työn imu yleensä myös tarttuu helposti työyhteisön sisällä ja positiivinen asenne sekä innokkuus voivat levitä aina työntekijän kotioloihin asti.

TYÖHYVINVOINNIN ERILAISET TILAT



Lähde: Hakanen 2011. Työn imu. Työterveyslaitos.

Kuva 3. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen 2011)

Työn mielekkyys, perustarpeet ja motivaatio

Työ on ollut kautta aikain suomalaisille hyvin tärkeää, ja monet kokevat oman arvostuksensa olevan riippuvainen työstä tai sen puutteesta. Ihmiset kuluttavat hereillä oloajastaan

leijonan osan työn tekemiselle, joskin Y-sukupolvi arvostaa yhä enemmän myös vapaa-aikaa ja henkilökohtaista elämäänsä. Ei siis ole ihan samantekevää, minkälaisia työoloja ja -tehtäviä tarjotaan. Ihmiset pyrkivät löytämään kaikelle tekemiselleen jonkin merkityksen, syyn miksi sitä tehdään. Jos tehty työ tuottaa tekijälleen jonkinlaista mielihyvää tai työntekijä kokee työn mielekkääksi, se motivoi tekemään sitä uudelleen. Pitää kuitenkin huomioida, että koettu mielihyvä ei välttämättä tule aina suoraan tehdyn tehtävän aikana tai heti sen jälkeen, vaan vasta ponnistelun ja työn tuloksen seurauksena. Motivaatio ja motivointi ovat suoritusjohtamisen merkittävämpiä pääkohtia. Vaikka taito- ja tietotasot olisivat työntekijällä huipussaan, vaaditaan myös tahtoa ja halua tehdä, jotta saavutetaan laadukkaita tuloksia (Viitala 2013, 16). Ihmisten motivaatio työnteolle voi olla hyvinkin erilaista ja se voi syntyä vaihtelevista lähtökohdista. Motivaatio voi olla sisäistä, jolloin mielihyvä syntyy esimerkiksi itse työstä, niiden tuloksista tai niistä saatavista onnistumisen kokemuksista. Motivaatio voi olla myös ulkoista, jolloin motivaattorina toimii jokin ulkoinen palkinto: palkka tai muu palkkio, esimiehen miellyttämishalu tai vaikkapa työsuhteen jatkuminen. Ulkoisten palkkioiden merkitys nousee etenkin silloin, kun työ on itsessään rutiinimaista. Vaikka lähteet ihmisten motivaatiolle ovat erilaisia, voidaan kuitenkin nimetä yhteisiä piirteitä työlle, joka motivoi tekijäänsä. Työn pitää olla tarpeeksi haastavaa ja siinä pitää voida kehittyä, siitä saa palkkioita ja työympäristön tulee olla hyvä. (Viitala 2013, 16; Hakanen 2011, 30.) Hakasen (2011, 30-31) mukaan motivoivan ja hyvän työn pitää täyttää ihmisen kolme perustarvetta, jotka ovat itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen.

- Itsenäisyys tarkoittaa ihmisen tarvetta saada päättää omasta elämästään ja toiminnastaan. Itsenäisyyden täyttämiseksi voi myös riittää, jos työntekijä pääsee käyttämään omia kykyjään ja vahvuuksiaan.
- Yhteenliittyminen tarkoittaa tunnetta ja toivetta kuulumisesta työporukkaan. Siihen liittyvät vuorovaikutus, ilmapiiri, yhteiset tavoitteet, tukeminen sekä palautteen antaminen ja saaminen.
- Pärjäämisen tarve työssä tarkoittaa sitä, että ihminen kokee hallitsevansa työympäristönsä ja hänen tekemällään työllä ja työpanoksellaan on merkitystä. Pärjäämisen tunteeseen liittyy myös henkilön osaaminen ja työn tulokset.

Työn voimavarat

Positiivisen työn psykologian mukaan on siis ensisijaisen tärkeä keskittyä työntekijän ja työyhteisön voimavaroihin, jotta työn imua voitaisiin parhaiten tukea. Työn imu ei ole hetkellinen olotila, vaan ihanteena on, että ihminen voisi kokea työn imua työssään päivittäin. Työn imua voidaan kokea kaikkialla, alasta ja työstä riippumatta. Tätä edesauttaa se, että tunnustetaan kunkin työyhteisön yhteiset ja toisaalta yksilön omat voimavarat. Voimavarat

ovat niitä tekijöitä, jotka motivoivat, kannustavat tavoitteisiin, auttavat kuormituksen kestämisessä ja täyttävät ihmisen perustarpeita. Voimavarat voivat olla fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia, ja ne voidaan jakaa tehtävää, työn järjestelyä, vuorovaikutusta ja organisatorista tasoa koskeviksi (Hakanen 2011, 51). Tehtävää koskevat voimavarat voivat olla työtehtävien monipuolisuus tai asiakastyöstä saatava kiitos. Työn järjestykseen liittyvät esimerkiksi selkeät roolit ja tavoitteet tai joustavuus työajoissa. Organisatorisella tasolla voimavaroja ovat muun muassa yleiset henkilöstökäytännöt, palkkaus, etenemis- ja kehitysmahdollisuudet, teknologia, työn varmuus ja pysyvyys, mutta myös myönteinen ilmapiiri ja työkuultuuri, joka tukee tarvittaessa myös työntekijän työn ulkopuolista elämää. Sosiaalisella tasolla voimavarat ovat ihmislähtöisempiä. Niitä voivat olla työkaaveleilta tai esimieheltä saatava tuki ja palaute, oikeudenmukainen ja ystävällinen kohtelu sekä vastavuoroinen luottamus työyhteisössä. (Hakanen 2011, 49-69.)

Edellä mainitut esimerkit ovat koko työyhteisöä koskevia, mutta voimavarat voivat olla lähitöisin myös yksilöstä itsestään. Ihmisen pysyvät persoonallisuuden ominaisuudet, kuten ulospäinsuuntautuneisuus, vaikuttavat työn imun syntyyn kuitenkin vain osittain (Hakanen 2011, 71). Merkittävämpiä ominaisuuksia ovat muun muassa ammattitaidon ja osaamisen lisäksi optimismi ja itsetunto, jotka voivat muuttua eri elämäntilanteissa ja joita voi täten myös kehittää. Yksilön omat ja työyhteisön yhteiset voimavarat ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Ne voivat voimistaa tai vastavuoroisesti heikentää toisiaan. Tämän vuoksi on myös esimiestyössä ensisijaista, että sekä yksilön että yhteisön voimavarat tunnustetaan, ja että niihin panostetaan. Voimavarojen merkitys korostuu etenkin muutostilanteissa, kun kuormitus lisääntyy. Muutostilanteissa voi tulla myös esille, että jotkin voimavarat ovat huonosti käytössä tai ne puuttuvat kokonaan. Voimavaroja voi olla jopa liikaa, esimerkiksi itsenäisyyden kanssa, jolloin voimavarat kääntyvät kielteiseksi. Ei siis riitä, että tunnustetaan ja kehitetään jo olemassa olevia voimavaroja, vaan on hyvä myös paikata kohdat, joihin voimavaroja kaivataan. Voimavara-ajattelu ei rajoitu kuitenkaan pelkästään henkilöstön voimavaroihin, vaan koko yrityksen strateginen toiminta markkinoilla voi perustua juuri voimavarojen tunnistamiseen ja kehittämiseen (Viitala 2013, 55).

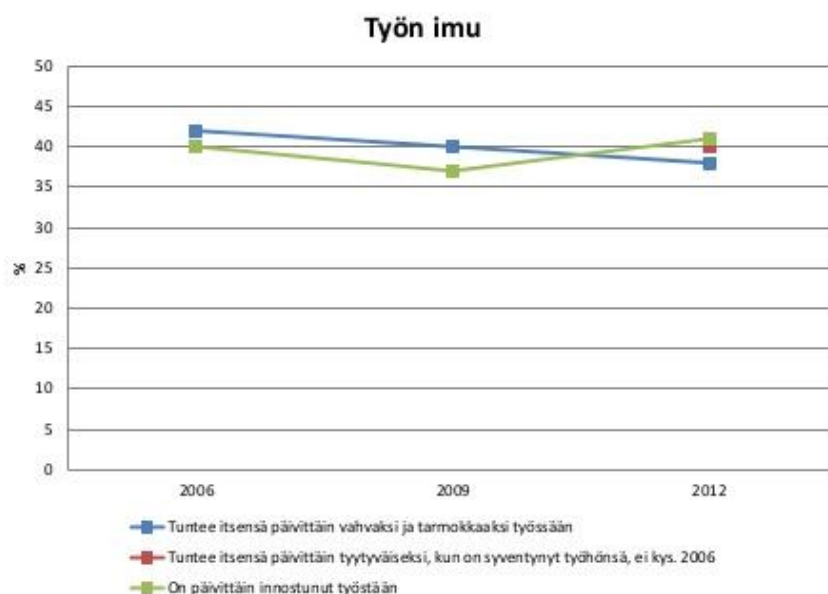
2.5 Työhyvinvoinnin haasteet

Vaikka työn imu on löydettävissä jokaisesta työtehtävästä ja jokainen työntekijä voi sitä kokea, läheskään kaikki eivät sitä koe. Työterveyslaitoksen teettämän Työ ja terveys -tutkimuksen (Työterveyslaitos 2012) mukaan noin 40 % haastattelututkimukseen vastanneista työssäkävivistä kokee työn imua päivittäin (kuvio 1). Loput kerran viikossa tai harvemmin. Kun työn voimavaroja ei ole tai niitä ei tunneta, myös kuormittuminen, stressi ja uupuminen lisääntyvät (Hakanen 2011, 102). Monet ajattelevat työn imun vastakohtaksi

juuri uupumisen. Kaikki työn imun tutkijat eivät ole kuitenkaan samaa mieltä siitä, että työn imu on suora vastakohta työuupumukselle, vaikka näkevätkin työn imun olevan selvästi yhteydessä siihen (Schaufeli & Bakker 2012, 13). Heidän mielestään uupumus on työn imusta erillinen työhyvinvoinnin kuvaaja. Hakanen (2011, 103) mieltääkin työn imun vastakohtaksi ennemmin työhön kyllästymisen eli leipääntymisen.

5.5 Työn imu, psykologisten perustarpeiden tyydyttyminen työssä ja työn yksilöllinen muokkaus

% työssä olevista, Työ ja terveys -haastattelututkimukset 1997-2012



Kuvio 1. Työn imun kokeminen työssä (Työterveyslaitos 2012)

Kuten työn imu, myös pahoinvointi työssä voi johtua monista eri tekijöistä, eikä sen syntyminen ole aina niin yksiselitteistä. Voidaan kuitenkin sanoa, että työpahoinvointia aiheuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen epätasainen suhde (Hakanen 2011, 106). Epätasainen suhde voi ilmetä esimerkiksi vastuullisten haastavien tehtävien suurena määränä ja liian vähäisenä aikana niiden tekemiselle. Kiire onkin yksi merkittävimpiä suomalaisten työbarometreissa esiintuomia kuormitustekijöitä (Viitala 2013, 224). Muita kiireeseen liittyviä kuormitustekijöitä ovat työn ja vapaa-ajan hämärtyminen sekä työn kontrolloinnin ja kontrollointijärjestelmien lisääntyminen.

Huonolaatuinen, pitkittynyt stressi sekä työuupumus ovat työpahoinvoinnin äärimmäisiä ulottuvuuksia. Niiden kokeminen on yksilöllistä ja niiden syntymissyöt voivat olla riippuvaisia yksilöstä, mutta myös ympäristöstä (Viitala 2013, 220). Näitä syitä käsiteltiin jo

aiemmin työn kuormittavuuden yhteydessä. Stressi ja uupumus johtavat pahimmillaan pitkiin sairauspoissaoloihin ja se vaikuttaa myös työn ja toiminnan laatuun, ja etenkin asiakaspalvelualalla nämä näkyvät nopeasti asiakkaalle asti (Viitala 2013, 224). Työyhteisöjen ja yksilöiden kannattaa siten tunnistaa ja ottaa osaksi riskikartoitusta ne tekijät, jotka altistavat stressille.

Leipääntyminen

Leipääntyminen (engl. *boreout*) on passiivinen tila, missä Karasekin mallin (kuva 2) mukaan työn vaatimukset ja työn hallinta ovat molemmat vähäisiä (Hakanen 2011, 118; Viitala 2013, 219). Samalla tavalla kuten työn imu ei tarkoita sitä, että töissä olisi aina kivaa, leipääntyminen ei ole sitä, että vain joskus tuntuu tylsältä. Se on yksi työpahoinvoinnin tila, jossa työn merkitys, motivaatio sekä tuloksellisuus ovat alhaisia, koska työntekijän vahvuudet eivät ole optimaalisesti käytössä. Pelkkä yksitoikkoinen työ ei selitä leipääntymistä, vaikka sillä onkin vaikutusta. Vaikka Karasekin mallissa (Viitala 2013, 219) osoitetaankin passiivisen tilan syntyvän työn vähäisistä vaatimuksista, Hakasen (2011, 118) mukaan kaikissa töissä voi leipääntyä. Leipääntymistä voidaan selittää voimavarojen puuttumisella, eli syyt sille voivat olla hyvinkin moninaisia. Siinä missä kaupan kassalla työntekijä leipääntyy työnsä yksitoikkoisuudesta tai vaikutusmahdollisuuksien vähyydestä, monipuolisia työtehtäviä itsenäisesti tekevä myymäläpäällikkö voi leipääntyä huonon palkitsemisen, kiitosten tai tunnustusten puutteesta. (Hakanen 2011, 118-121.)

3 TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMINEN PÄIVITTÄISJOHTAMISEN KEINOIN

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Jokaisella organisaatiolla Suomessa on lain mukaan veloitukset järjestää työsuojelu, jonka keskeisimmät säännöt ja toimintamallit pohjautuvat työturvallisuuslakiin (738/2002), lakiin työsuojelun valvonnasta (1973/131), työterveyshuoltolakiin (1383/2001) sekä Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimukseen (Kauhanen 2006, 193). Organisaatioiden motivaatio työsuojeluun ja työhyvinvointiin ei kuitenkaan yleensä perustu pelkästään lakien ja asetusten noudattamiseen, vaan taustalla on näkemys henkilöstöstä voimavarana ja kilpailutekijänä. Toki osasyynä on myös sairauspoissaoloista johtuvien kustannusten sekä työkyvyttömyyseläkekustannusten pienentäminen. (Kauhanen 2006, 193.) Työhyvinvointi on kuitenkin hyvin paljon laajempi toiminto kuin pelkästään lain vaatimien toimenpiteiden toteuttaminen ja yrityksen motivaatio työhyvinvoinnin kehittämiseen pitäisi löytyä muualta kuin lainsäädännöstä. Työhyvinvoinnin organisoimista ei helpota se, että työhyvinvointi on yksilöllistynyt, eli on löydettävä toimivia tapoja ja malleja siten, että kyettäisiin tukemaan eri työntekijöitä erilaisissa työhyvinvointia haastavissa lähtökohdissa (Hakanen 2011, 23). Samaan aikaan yksilöllisen tuen kanssa on pystyttävä kehittämään myös koko työyhteisön hyvinvointia niin, että ne ovat harmoniassa yrityksen arvojen, mission, vision ja yleisten toimintatapojen kanssa. Työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja edelleen työn imua ei edistetä pelkästään ajoittain järjestettävien hyvinvointi- tai työkykytoimien tai palkkioiden kautta, vaan se pitää ottaa huomioon jokapäiväisessä esimiestyössä. Esimiestyön merkitys onkin noussut monissa tutkimuksissa yhdeksi työtyytyväisyyteen eniten vaikuttavista tekijöistä (Helsilä 2002, 97). Työpahoinvointia voidaan tehokkaasti siis ehkäistä hyvällä ja toimivalla esimiestyöllä ja sen kehittämisellä.

Tehokkuus on noussut avainasemaan suunniteltaessa yritysten toimintaa. Työsuhteissa tämä tarkoittaa juuri joustavuutta, eli osa- ja määräaikaisia työsuhteita sekä muita työjärjestelyjä. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että työn imun kannalta työsuhteen muodolla ei ole merkittävää vaikutusta ainakaan kielteisesti (Hakanen 2004, 14), mutta yleisesti puhutaan työn epävarmuuden lisäävän ihmisten ahdistusta. Etenkin kaupan alalla osa-aikatyö ja määräaikaisten työsuhteiden käyttö on melko yleistä, mikä korostuu varsinkin sesonkiaikoina, eikä tutkittava yritys ole asiassa poikkeus (Lukkarinen 2018). Tämä saattaa kuitenkin lisätä haasteita esimiehille, jotta he pystyisivät motivoimaan ja kannustamaan määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin, vaikkei heiltä välttämättä odoteta tai vaadita samaa tieto- ja taitotasoa kuin kokoaikaisilta työntekijöiltä. Osa-aikaisiin työsuhteisiin saattaa liittyä työn epävarmuuden lisäksi muitakin negatiiviseksi miellettyjä kuormitustekijöitä, kuten vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön, pienempi

palkka tai kokemus jäämisestä työyhteisön ulkopuolelle (Lukkarinen 2018). Työhyvinvoinnin ja työnimun ongelmat voivat kuitenkin koskettaa jokaista työstä, työsuhteesta tai asemasta riippumatta. Kuten aiemmissa kappaleissa on ilmennyt, työn imu voi syntyä myös haasteiden ja siitä onnistumisen kautta. Kaikissa töissä työntekijä ei kuitenkaan pääse toteuttamaan itseään ja käyttämään vahvuuksiaan kuten ehkä toivoisivat (Hakanen 2013, 19-20). Haasteena onkin se, miten tällaisissa työsuhteissa työn imua ja onnistumisen tunteita voitaisiin parhaiten edistää, jotta työntekijä saa työstään tarpeeksi kuormittavuutta saavuttaakseen itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen perustarpeita.

Työn imun synnyttämiseksi tai sen ylläpitämiseksi täytyy voimavarojen lisääntyä kasvavien vaatimusten tai odotusten kanssa samassa suhteessa. Työn imu ei tarkoita sitä, että työntekijä tekisi paljon töitä. Merkitystä on sillä, miten hän työnsä tekee. Johtamisen tavoitteenakaan ei saa siis olla se, että työntekijästä revitään kaikki mahdollinen irti joustamatta yhtään itse. Työhyvinvointi on vastavuoroisen vuorovaikutuksen tulosta: hyvien työolojen ja johtamisen seurauksena myös työhyvinvointi ja työtulokset paranevat. (Hakanen 2011, 42-43.) Esimies on usein niin sanotusti puun ja kuoren välissä, kun ylempi johto odottaa esimieheltä tuloksellisuutta ja tavoitteiden saavuttamista, alaiset taas ymmärrystä, lämminhenkisyyttä ja tukea. Esimiesten tehtävä on luovia näiden kahden tekijän välillä ja viedä viestejä ja toiveita kumpaankin suuntaan. Näiden kahdensuuntaisten odotusten täyttäminen voi tuntua varsinaiselta Rubikin kuutiolta, jota ratkoessa esimies ei saa unohtaa itseään ja omaa hyvinvointiaan. Esimiestyö on voimakkaasti riippuvainen siitä, minkälaiset raamit organisaation toimintatavat, resurssit, arvot, visio ja missio antavat, mutta tunnistamalla omat, työyhteisön ja yksilön voimavarat, työn imua voidaan tukea monin päivittäisjohtamisen eri tavoin. (Keskinen ym. 2005, 13-14; Hakanen 2011, 49-69.)

3.2 Päivittäisjohtaminen ja esimiestyö

Johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen (*human resource management*) merkittävimpiä toiminta-alueita, ja ne pitävät sisällään monia eri toimintoja ja osa-alueita. Erään mallin mukaan päivittäisjohtaminen voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat arjen toimintavastuu, muutosten hallinta, ihmisistä huolehtiminen sekä itsensä johtaminen (Työturvallisuuskeskus 2018). Osa-alueet voivat vaihdella esimerkiksi organisaation yleisten toimintatapojen ja valitun henkilöstöstrategian mukaan. Viitalan (2013, 266) mukaan esimiestyön merkitys korostuu muun muassa näissä tehtävissä:

- organisaation rakentaminen ja kehittäminen
- henkilöstövoimavarojen muodostaminen
- suoriutumisen johtaminen

- henkilöstön osaamisen johtaminen
- palkitseminen
- hyvinvoinnin huolehtiminen
- henkilöstön osallistaminen.

Esimiesten tehtäväkenttä on siis hyvin laaja ja he ovat ikään kuin vastuussa koko henkilöstösuunnittelusta omalla vastuualueellaan (Viitala 2013, 63). Esimiestyö on asioiden ja ihmisten johtamista tavoitteiden ja strategioiden rajoissa (kuva 4), jonka onnistuminen näkyy työn tuloksessa sekä henkilöstön hyvinvoinnissa. Ei ole siis mikään ihme, että esimiestyötäkin pyritään jatkuvasti kehittämään muun muassa mentoroinnin, sparrauksen ja coachauksen kautta, ja sen kehittäminen on yleensä kehittämiskohteiden kärkipäässä (Keskinen ym. 2005, 9).



Kuva 4. Johtamisen osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2018)

Arjen toimintavastuu

Arjen toimintavastuu tarkoittaa toimintaympäristön, eli tämän opinnäytetyön yhteydessä myymälän päivittäisestä työn sujuvuudesta niin, että toiminta tähtää sekä lyhyt- että pitkäaikaisia tavoitteita kohti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies on perillä työyhteisönsä resursseista ja osaamisesta vuorotyön kussakin vuorossa, ja ottaa ne huomioon aikataulujen ja tavoitteiden asettamisessa sekä työvuorojen suunnittelussa. Arjen toimintavastuu voi pitää sisällään myös rekrytointia, perehdyttämistä, henkilösiirtoja tai irtisanomisia. Esimies osallistuu myös ympäristönsä kehittämiseen niin strategisesti, kuin operatiivisestikin. Tämä osa-alue käsittää myös mahdollisiin häiriötiloihin puuttumisen; olkoon se

sitten kiusaamista tai muita työyhteisön ilmapiiriongelmiä, puutteellista osaamista tai toimimaton työskentelytapa. (Työturvallisuuskeskus 2018; Viitala 2013, 266; Helsilä 2002, 15.)

Muutosten hallinta

Muutostilanteissa esimiehen rooli ja vastuu ovat erityisen korkealla, sillä juuri esimiehen tehtävä on selittää ja viestiä ylhäältä tulleet muutostavoitteet henkilöstölle niin, että perustelut ja syyt muutokselle tulevat jokaiselle selviksi. Muutokset ja niiden tuoma epäjärjestys ja hämmennys kuormittavat ihmisiä sekä laskevat tuottavuutta (Viitala 2013, 268). Tähän tilanteeseen alaiset odottavatkin esimieheltä ratkaisua ja selkeyttä, ja esimies on usein juuri se, kuka kohtaa muutosvastarinnan ja muutoksesta aiheutuvat tunnereaktiot. Viitala (2013, 268) listaa muutosvastarinnan yleisimmiksi syiksi muun muassa tiedon ja luottamuksen puutteen, epäuskon muutoksen hyödyllisyyteen sekä onnistumiseen, mutta myös pelon, turvattomuuden ja koetun uhan omaa asemaa kohtaan. Hyvän viestinnän merkitystä ei voi siis mitenkään väheksyä, sillä juuri toimivan, ymmärrettävän ja tiiviin viestinnän kautta näitä voidaan vähentää. Muutosten hallintaan ei liity pelkästään se, että esimies toteuttaa ylhäältä alas tulleita toiveita tai määräyksiä muutokseen, vaan esimiehen on tunnettava ja osattava ennakoida suunta, johon henkilöstön ja koko organisaation on kehitettävä. (Viitala 2013, 268; Kauhanen 2006, 168-170; Hakanen 2011, 80.)

Ihmisistä huolehtiminen

Työyhteisön työn imun tukemiseksi ei riitä, että esimies vain välittää viestit yhdensuuntaisesti ylhäältä alas. Viestinnän pitää kulkea molempiin suuntiin, sillä työntekijän tulee tietää, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipidettään arvostetaan. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Esimiehen vastuulla on muokata työilmapiiri sellaiseksi, jossa työntekijöillä on tilaa oppimiselle ja vastuunotolle, ja jossa vakavatkin asiat voidaan keskustella työyhteisön kesken vapautuneesti. Tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta ja arvostusta. (Hakanen 2011, 76-81.)

Ihmisistä huolehtiminen tarkoittaa myös vahvuuksien hyödyntämistä, roolien ja työtehtävien selkeyttä ja rajaamista, sekä toimivien ja motivoivien palkitsemiskeinojen löytämistä. Esimiehen on hyväksyttävä työntekijöiden erilaisuus sekä mahdollisuudet virheiden tekemiseen ja hänen on kyettävä myöntää itsekkin olevansa erehtyväinen. Ihmisten johtamiseen ja huolehtimiseen kuuluvat myös työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistäminen, motivointi, innostaminen, sekä työntekijöiden tavoitteiden suunnittelu kehityskeskusteluineen sekä palautteen ja tunnustuksen antaminen. (Hakanen 2011, 44-47; Työturvallisuuskeskus 2018; Viitala 2013, 266-267.)

Itsensä johtaminen

Hyvän esimiehen ominaisuuksista voidaan olla montaa mieltä ja lista on yleensä hyvin pitkä. Hakasen (2011, 78-81) mukaan hyvä esimies on ainakin rehellinen, aito, nöyrä sekä kykenevä anteeksiantoon ja empatiaan. Hyvä esimies osaa antaa tilaa työntekijöilleen jakamalla vastuuta. Hän toimii rohkeasti koko työyhteisön tukena, asettaen oman edun tavoittelun taka-alalle. Jotta esimies voi toimia näiden ominaisuuksien mukaisesti, tulee hänen johtaa myös itseään. He toimivat esimerkkinä ja innostajina alaisilleen, joten heidän kannattaa kiinnittää huomioita myös omaan hyvinvointiinsa, työn imuunsa sekä niiden kehittämiseen. Kun aiemmin oletettiin johtajuuden olevan synnynnäinen ominaisuus, nykyään sitä pidetään ennen kaikkea taitona, jota voidaan oppia ja kehittää siinä missä muitakin työtehtäviä. Esimies voi saada vain rajoitetusti ohjeistusta organisaatiolta, miten tukea ja ohjata henkilöstöä parhaiten, sillä se edellyttää työyhteisön tuntemista, mutta esimiehen on saatava ja osattava hakea tukea silloin, kun tilanne sitä vaatii (Viitala 2013, 267).

Itsensä johtamiseen kuuluu olennaisesti myös ajankäytön hallinta. Sen hallinnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkiseen hyvinvointiin (Helsilä 2002, 99). Ajankäyttöä voidaan hallita asettamalla selkeitä tavoitteita, suunnittelemalla sekä priorisoimalla ja järjestelemällä työtehtäviä. Tärkeää on myös pitää huolta tauoista, sekä tehdä eroa työn ja vapaa-ajan välille, jotta voi tarpeeksi palautua työstään ja siten ylläpitää hyvinvointiaan. (Helsilä 2002, 99; Hakanen 2011, 98-101.)

Omien taitojen ja puutteiden tunnistaminen ja tunnustaminen ovat myös hyvän esimiehen ominaisuuksia. Kun esimies on itse kiinnostunut työstänsä ja sen kehittämisestä, sekä ovat halukkaita oppimaan uutta, he voivat toimia oman työyhteisönsä työn imun lähteenä.

3.3 Päivittäisjohtaminen työn imun näkökulmasta

Työoloilla ja laadukkaalla esimiestyöllä on huomattava merkitys työn imun kokemiseen. Vaikka työntekijän henkilökohtaisella elämällä sekä omalla suhtautumisellaan työhön onkin paljon vaikutusta työn imuun, voi esimies omalla esimerkillään sekä työskentelyllään vaikuttaa siihen kehittävästi. Jari Hakanen (2011, 76-81) puhuu kirjassaan palvelevasta johtamisesta. Se perustuu ajatukseen voimaannuttavasta ja tuloksellisesta johtamisesta, jonka pohjalla on ensimmäisenä halu palvella ja vasta sen jälkeen halu johtaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita esimiehen auktoriteetin murentumista tai esimiehen ja alaisen roolien kääntymistä, vaan työskentelemistä työyhteisön eduksi sekä toimimista roolimallina. Esimiehen ei täydy olla alaistensa ystävä. Esimerkiksi erityistasonpsykoterapeutti Marita Paunonen-Ilmonen (2012) kuvaa Länsiväylä -lehden artikkelissa hyvän esimiehen ominaisuuksiksi juuri etäisyyden pitämisen ja työyhteisön katsomisen ikään kuin ulkopuolelta

kokonaisuutena (Länsiväylä 2012). Tätä ajatusmallia voidaan kuitenkin hiukan haastaa: hyvän esimiehen on suhtauduttava tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan, minkä perusteella ystävyysuhteiden solmiminen alaisiin voi olla kyseenalaista. Palvelevassa johtajuudessa esimiehen rooli on kuitenkin olla ”*ensimmäinen vertaistensa joukossa*” (Hakanen 2011, 77). Tämän perusteella esimiehen tulisi nimenomaan olla sisällä työyhteisössä, mutta kyettävä silti näkemään koko kokonaisuus. Käytännössä työn imun johtaminen on hyvää ja tasa-arvoista päivittäisjohtamista, jossa esimies aidosti välittää alaisistaan ja ottaa huomioon yksilöiden, työyhteisön ja omat voimavarat.

Omat vaikutusmahdollisuudet työn imuun

Jokainen pystyy vaikuttamaan omaan työn imuunsa jossain määrin. Kaikki lähtee siitä, että hyväksyy työnsä ja työyhteisönsä huonot piirteet, mutta suostuu näkemään myös ne hyvät ja kehitettävät osa-alueet. Vaikka joissakin töissä on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön, kehitettävää ja opittavaa löytyy aina. Esimerkiksi kaupan kassalla työntekijä voi pyrkiä palvelemaan asiakkaita paremmin ja tuottamaan heille enemmän arvoa. Työntekijä voi kehittää myös itseään opettelemalla uusia taitoja ja pyytämällä ohjausta, neuvoja tai palautetta työyhteisönsä jäseniltä tai esimieheltään. Työn imuun voidaan vaikuttaa myös omien rajojen tunnustamisella. Lähtökohdat ihmisten omaehtoiselle muokkaamiselle syntyvät kuitenkin henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta välittävästä organisaatiokulttuurista ja esimiestyöstä. (Hakanen 2011, 82-91.) Esimerkiksi työhönsä leipääntynyt saattaa rajata toimintaansa liikaa, ylisuorittamiseen taipuvainen taas voi hahli liikaa työtä ja kolmas työntekijä valitsee vain mielekkäät työtehtävät. Näissä tilanteissa vaaditaan palvelevan esimiehen ja koko työyhteisön tukea.

Työn imun tarttuvuus

Työn imu on myönteinen hyvinvoinnin tila, jonka on nähty leviävän ja laajenevat työyhteisön sisällä, mutta myös työstä kotiin. On selvää, että kotioloilla on merkittävä vaikutus koettuun hyvinvointiin työssä, mutta harvempi ajattelee, että hyvinvointi ja työn imu vaikuttavat myös työn ulkopuolella. Positiiviset tunnetilat ja kokemukset kasvattavat yksilöllisiä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja, ja voivat vahvistaa myös muita, kuten työn voimavaroja esimerkiksi omaehtoisen työn tuunaamisen eli kehittämisen tai muokkaamisen kautta. Tästä voi syntyä positiivinen kierre (kuva 5), jolloin työn imu vahvistaa työn voimavaroja ja toisinpäin, ja nämä johtavat edelleen työyhteisön tuloksellisuuteen ja kehittymiseen. Luonnollisesti tämä voi tapahtua myös vastakohtaisesti, jolloin menetetty voimavara heikentää toista, ja voi levitä myös työyhteisön sisällä. (Hakanen & Perhoniemi 2012.)

Työn imu voi tarttua myös ihmisestä toiseen. Tätä Hakanen (2011, 132-133) selittää muun muassa ihmisten empatiakyvyllä, taipumuksella jäljitellä ja omaksua toisten eleitä ja tunteita sekä ihmisten samankaltaisuudella. Työn imun leviäminen ihmisten välillä vaatii kuitenkin tiivistä tai intensiivistä viestintää tai vuorovaikutusta. Myös negatiiviset tuntemukset voivat levitä työyhteisön välillä samalla tavalla. Työn imun tukemiseksi tulee siis kiinnittää huomiota työyhteisön myönteiseen ilmapiiriin, sekä esimiehen omaan työn imun kokemukseen. Hän toimii työyhteisönsä roolimallina, joten on selvää, että esimiehen kokemat negatiiviset tai positiiviset tuntemukset välittyvät alaisille viestinnän, eleiden tai toiminnan kautta. (Hakanen 2011, 122-135.)



Kuva 5. Työn imun leviäminen (mukailtu Hakanen 2011)

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

4.1 Tutkimustiedon kerääminen

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdeyrityksen yhden yksikön henkilöstö. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen piirteen mukaisesti haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti siten, että saataisiin myymälöiden henkilökunnasta mahdollisimman kattava otanta pohjautuen työntekijöiden työsuhteen laatuun ja keston, sukupuoleen sekä rooliin. Haastattelut toteutettiin neljälle yksikössä työskentelevälle henkilölle 10.11.2018–15.11.2018 välisenä aikana yksilöhaastatteluina. Haastattelupyynnöt valituille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse, jossa kerrottiin myös tutkimuksen aihe ja tavoite sekä informoitiin haastattelun anonymiteetista sekä tutkimustulosten sekä valmiin työn käytöstä ja levikistä. Kaikille annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Jokainen haastatteluun kutsuttu suostui haastateltavaksi. Haastattelupaikat valittiin haastateltavien toiveiden mukaisesti, ja paikaksi valikoitui kolmessa tapauksessa haastateltavan koti ja yhdessä työpäivän kokousshuone. Yhdessä haastattelutilanteessa mukana oli haastateltavan lapsi, mutta muut haastattelut suoritettiin ilman ulkopuolisten läsnäoloa.

Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelun teemat sekä haastattelurungon kysymykset, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia missä määrin työntekijät kokevat työn imua, vaan nimenomaan syitä sille. Etukäteen lähetetyssä saatekirjeessä (liite 1) avattiin työn imun käsitettä. Näin he pystyivät jo valmiiksi pohtimaan omia ja työyhteisönsä voimavaroja. Tällä pyrittiin myös lieventämään haastattelupyynnön yhteydessä esiin tulleita epävarmuustekijöistä, sillä moni koki työn imun käsitteen itselleen vieraaksi. Vaikeasti ymmärrettävät teemat voivat lisäksi heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

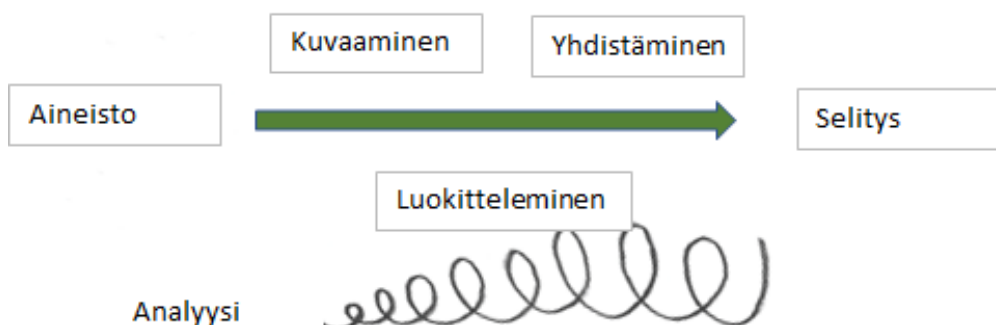
Siitä huolimatta, että haastateltaville lähetettiin teemat ja kysymysrunko etukäteen, haastattelut suoritettiin puolistrukturoituna haastatteluina, joiden suunta ja kysymysjärjestys etenivät haastateltavien vastausten mukaan ennalta annettujen teemojen puitteissa. Näiden teemojen ympärillä käytiin lyhyitä, noin kahdenkymmenen minuutin mittaisia keskusteluja. Kahdelle haastatelluista esitettiin myös varsinaisen haastattelun jälkeen jatkokysymyksiä, joiden vastaukset haastateltava tallensi muistiinpanoina. Jälkikysymykset esitettiin henkilökohtaisesti kasvotusten tai viestitse. Esimiesasemassa olevaan henkilöä haastateltaessa haastatteliija selvensi, ettei tutkimuksen tarkoituksena ollut tutkia hänen toimintatapaansa esimiehenä, vaan kerätä tietoja hänen havaitsemiaan yksilöllisistä ja yhteisöllisistä voimavaratekijöitä.

Haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella matkapuhelimen ääninauhurin toiminnolla ja haastattelut litteroitiin jälkikäteen. Haastatteluista litteroidessa tutkija päätti

jättää usein toistuvia täytesanoja, esimerkiksi *niin kuin*, litteroimatta, koska niillä ei ollut merkittävää vaikutusta haastattelun analysoimisessa ja tarkastelussa ja koska tutkimuksen kohteena eivät olleet kielelliset asiat. Muuten haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Äänitetiedostot poistettiin litteroinnin jälkeen, jotta anonymiteetti pystyttäisiin varmistamaan. Äänitetiedostojen poistamatta jättäminen olisi mahdollistanut haastateltavien tunnistamisen. Haastatteluissa mahdollisesti esiin nousseet nimet ja paikat litteroitiin tunnisteella X. Jatkokäyttöä varten vain litteroidun tutkimusmateriaalit arkistoiitiin ja nimettiin tunnistetiedoilla Haastateltava A–D.

4.2 Tutkimuksen analyysi ja tulkinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analyysimenetelmänä käytettiin tämän tutkimuksen yhteydessä sisällön analyysiä sekä teemoittelua analyysin tukena. Sisällönanalyysi on melko laaja käsite, ja sillä voidaan tarkoittaa jonkin tietyn menetelmän käyttöä, mutta myös vertaamista viitekehykseen. Teemoittelulla tarkoitetaan tutkimusmateriaalin jäsentelyä. Teemoittelun tukena käytettiin teemahaastattelun teemoja ja ne jaoteltiin olemassa oleviin, uinuviin sekä puuttuviin voimavaroihin. Analyysin suoritti opinnäytetyön laatija ja materiaalia analysoitiin useassa tutkimusprosessin vaiheessa samaan aikaan aineistonkeruun kanssa. Tutkimusmateriaalin analyysi tapahtui alla olevan kuvaajan mukaisesti (kuva 6). Tutkimustuloksia pyrittiin tulkitsemaan vertaamalla tuloksia alan kirjallisuuteen, aiemmin tehtyihin empiirisiin tutkimuksiin sekä tutkijan omiin huomioihin ja johtopäätöksiin. Tutkimustietoja havainnoidaan tässä opinnäytetyössä suurin lainauksin litteroidusta tutkimusmateriaalista.



Kuva 6. Analyysivaiheet (mukailtu Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 223)

4.3 Haastateltavat

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusotanta on yleensä pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Otannan kokoon vaikuttivat tässä tutkimuksessa tutkimuksen resurssit

sekä aikataulun asettamat rajoitteet. Saturaatioperustetta eli kylläntymispistettä, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään eikä tuota enää uutta tietoa, ei sovellettu tämän tutkimuksen yhteydessä (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018). Tässä tutkimuksessa otoskoko on neljä henkilöä, joka kattoi noin 40% työyhteisön ajankohtaisesta vahvuudesta.

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että he vastaisivat mahdollisimman hyvin kohderyhmää, joka oli yrityksen X yhden yksikön henkilöstö. Haastateltavissa oli sekä miehiä, että naisia. Nuorin haastateltava oli 25-vuotias ja vanhin 33-vuotias. Haastateltujen työsuhteet olivat haastatteluiden aikana olleet kestoltaan noin kahdesta vuodesta seitsemään vuoteen. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu sukupuolten, työsuhteen keston eikä ikäryhmien välisiä eroavaisuuksia.

4.4 Haastattelun teemat

Haastattelun kysymykset oli jaoteltu teemoittain työn imun kolmen ulottuvuuden ympärille, joita olivat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuuden ympärille rakennetuilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavan tuntemuksia sekä voimavara-tekijöitä Hakasen (2011, 39) nimeämistä tarmokkuuden kuvaajista joita ovat muun muassa:

- Energisyys
- Halu panostaa työhön
- Motivaatio
- Halu ponnistella myös vastoinkäymisissä

Haastattelun toinen teema käsitteli omistautumista, jolloin kysymyksissä pyrittiin saamaan vatsaukset seuraaviin asioihin:

- Työn merkitys
- Inspiraatio
- Työntekijän odottamat ja kokemat haasteet
- Koettu ylpeys työstä

Kolmas teema oli uppoutuminen, jota käsittelevissä kysymyksissä haluttiin selvittää seuraavia asioita:

- Keskittyneisyyttä työtehtäviin
- Työstä koettu nautinto

Teemojen ulkopuolelta haastatteluissa sivuttiin myös työn imuun liittyviä aiheita, kuten kuormittavuustekijöitä sekä sitoutumista yritykseen, mutta myös esimiestyön osa-alueita, kuten saadun tuen määrää ja tarvetta, sekä ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten palkitsemista ja palautteen antoa. Näillä haluttiin selvittää vastaavatko työyhteisön kokemat kuormittavuustekijät alan muita yleiseksi kokemia kuormittavia asioita, työntekijöiden motivaation tasoa sekä työyhteisön esimiestyön nykytilaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimustulokset

Tutkimuksen päätavoitteina oli löytää haastattelujen avulla yhteisiä nimittäjiä ja toistuvia teemoja, jotta koko työyhteisöä koskevat voimavarat löydettäisiin työn imua tukevan esimiestyön kehittämiseksi. Analyysivaiheessa haastattelun teemat jaoteltiin olemassa oleviin voimavaroihin, uinuviin voimavaroihin sekä puuttuviin voimavaroihin, ja nämä edelleen työyhteisön yhteisiin sekä yksilöllisiin voimavaroihin. Haastatteluissa eniten esiin nousivat uinuvat tai puuttuvat voimavarat, vaikka lähtökohtana oli positiivisen työn psykologian mukaan löytää enemmän juuri olemassa olevia voimavaroja. Osa esiin tulleista puuttuvista tai uinuvista voimavaroista olivat voimakkaasti organisaatiotason ongelmia, joihin vaikuttaminen myymälätason esimiestyöllä on hyvin vaikeaa tai lähes mahdotonta ilman koko organisaatiokulttuurin sekä toimintatapojen raskaita muutoksia.

Olemassa olevat voimavarat

Yhteisötason olemassa olevia voimavaroja, jotka toistuivat kaikissa haastatteluissa, olivat työyhteisön hyvä ilmapiiri, työkavereilta saatu tuki sekä työtehtävien monipuolisuus. Näiden lisäksi useimmissa haastatteluissa esiin nousivat myös työyhteisön yhteiset tavoitteet sekä niiden selkeys.

Hyvä ilmapiiri sekä työkavereilta saatu tuki ovat Hakasen (2011, 57-61) jaottelun mukaan työn sosiaalisia voimavaroja. Näihin luetaan myös useimmissa haastatteluissa esiintyneet työyhteisön yhteiset tavoitteet. Työyhteisö nousi esille monissa haastattelun vastauksissa: työkaverit ja työyhteisö muun muassa toivat inspiraatiota, ylpeyden tunnetta sekä motivaatiota työhön.

Kyl mä jollain tavalla koen ehkä enemmän ylpeyttä tiimistä, kuin minun työstä.

(Haastateltava B)

Ehkä työkaverit ja se työyhteisö, mikä meil on siellä, ni se inspiroi mua tekemään sen duunin mahdollisimman hyvin. (Haastateltava C)

Ja sit niitten ihmisten (työkavereiden) näkeminen siellä, ja tuntuu, et me saadaan asioita aikaseks, asioita tehtyä. (Haastateltava D kysyttäessä motivaatiotekijöistä)

Olemassa olevista voimavaroista mainittiin myös työtehtävien sekä työnkuvan monipuolisuus. Monipuoliset työtehtävät näyttivät vaikuttavan positiivisesti haastateltavien työn mielekkyyteen sekä loivat onnistumisen sekä pärjäämisen tunnetta työssä. Suurin osa haastateltavista koki, että he pystyivät vaikuttaman ainakin jossain määrin työtehtäviensä

sisältöön ja toteuttamisjärjestykseen, mikä lisäsi kokemusta luottamisesta sekä itsenäisyyden tunteesta.

Ja se vaihtelevuus siinä työssä on se, joka pitää motivaatiota yllä. (Haastateltava A)

Yksilötasolla olemassa olevista voimavaroista esiin nousivat muun muassa seuraavat asiat:

- asiakaspalvelutyön palkitsevuus sekä asiakkailta saatu reaktio
- asiakaspalvelutyön opettavaisuus
- uusien asioiden opettelu ja oppiminen
- uudet tuotteet
- yrityksen imago
- työn tulokset.

Vaikka tutkimustulokset tukivat aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että usein asiakaspalvelualalla asiakkaat koetaan kuormitustekijöiksi (Aluehallintovirasto 2015), nousi haastattelussa esiin myös tätä näkemystä haastavia argumentteja. Vaikka eräs haastateltavista myönsi asiakkaiden olevan enemmänkin kuormittava kuin esimerkiksi motivoiva tai inspiroiva tekijä, kertoi hän kuitenkin usein oppivansa asiakkailta uutta niin itsestään kuin työstään. Tämän pohjalta asiakasta ei voitane nähdä täysin negatiivisena kuormitustekijänä. Osissa haastatteluissa asiakkaat nähtiin kuitenkin puhtaasti positiivisena asiana ja työn tarkoituksena. Heidän nähtiin tuovan merkityksellisyyttä työhön, ja heiltä koettiin saavan välitöntä palautetta työstä. Asiakaspalvelun ulkopuolelta työn mielekkyyttä lisääviksi tekijöiksi mainittiin muut myymälän työtehtävät, kuten myymälän muutostyöt ja esillepanot, joista työn tulos oli nähtävillä konkreettisesti ja useimmiten välittömästi. Yrityksen asiakaslähtöisestä imagosta koettiin ylpeyttä ja kehittyvistä ja nykyaikaisista uutuustuotteista saatiin inspiraatiota.

Varmaan jos pääsee ihan konkreettisesti tekemään jotain asioita, niinku jotain uutta. Esimerkiksi meillä rakentamaan --. Siinä tulee sellanen tekemisen into. (Haastateltava A)

Se, et mä haluun auttaa asiakkaita, palvella niitä...ja myydä. (Motivaatiotekijöitä, haastateltava C)

Uinuvat voimavarat

Vaikka työtehtävät koettiin monipuolisiksi, niitä ei välttämättä koettu tarpeeksi kehittäviksi tai haasteellisiksi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he päässeet käyttämään tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä tai työ ei kehittänyt tai opettanut mitään uutta, minkä koettiin laskevan sisäistä motivaatiota työhön. Yhdellä vastaajista työstä saatavat haasteet eivät vastanneet hänen omia toiveitaan tai tavoitteitaan. Näiden tekijöiden koettiin laskevan motivaation lisäksi myös työntekijöiden halua panostaa työhön ja työtehtäviin, sekä sitoutuneisuutta yritykseen.

Mitä mä toivon olis, et olis sellaisia, et ne kasvattais mua, et mä pääsisin jollain tavalla ehkä enemmän testaamaan omia taitoja jossain. (Haastateltava B kysyttäessä toivotuista haasteista työstä)

Vaikutusmahdollisuuksista omiin työtehtäviin saatiin tutkimuksessa melko ristiriitaisia vastauksia. Vaikka tutkimuksessa ei varsinaisesti tutkittu eroavaisuuksia työsuhteiden välillä, tuloksia analysoitaessa huomattiin vastausten eroavaisuuksien korostuvan työtehtäviä verratessa: osa-aikaiset kokivat vähemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin kokoaikaiset. Myös vaikutusmahdollisuuksien vähyyden nähtiin vaikuttavan motivaatioon, mutta myös itseohjautuvuuteen, jolloin mahdollista lisävastuuta, oppia tai haasteellisempia tehtäviä ei haluttu etsiä.

Palautteen antaminen ja sen vähyyks toistuivat jokaisen haastateltavan vastauksissa. Jokainen vastaajista koki saavansa toiveisiinsa nähden liian vähän palautetta. Palautetta toivottiin sekä esimiehiltä, kollegoilta että asiakkailta, joskin toive esimieheltä saatavasta palautteesta korostui muista vaihtoehdoista.

En. Ja tällä hetkellä se voi olla toki niin, että se on myös siitä kiinni, et pyydänpö mä sitä. (Haastateltava B kysyttäessä saako hän tarpeeksi palautetta)

Työn järjestelyä koskevaksi uinuvaksi voimavaraksi nousi myös jonkinasteinen rooliepäselvyys tai -ristiriita, minkä seurauksena haastateltavat eivät olleet täysin selvillä heiltä odotettavista työtehtävistä tai vastuista ja näiden kautta myös heiltä odotettavista tuloksista. Rooliepäselvyyttä esiintyi haastateltavien mukaan myös siinä, ettei lähiesimiesten vastuualueet olleet täysin selkeitä. Rooliepäselvyyden ja -ristiriitojen nähtiin vaikuttavan motivaatioon, itselle asetettaviin tavoitteisiin ja oma-aloitteisuuteen, mutta osaltaan myös työyhteisön ilmapiiriin.

Yksilötasolla uinuviksi voimavaratekijöiksi mainittiin keskusteluissa omien henkilökohtaisten tavoitteiden puuttuminen, henkilökohtaisten tulosten seuranta, palkitseminen hyvästä työstä sekä ajankäytön hallinta. Henkilökohtaisten tavoitteiden puuttuminen esiintyi osissa

haastatteluissa yhteydessä motivaatioon sekä suhtautumiseen työhön. Tavoitteiden puuttessa työhön suhtauduttiin usein pelkkänä työnä ja toimeentulon lähteenä, ei kutsumuksena tai uran mahdollisuutena. Henkilökohtaisten tavoitteiden puuttumiseen näyttivät vaikuttavan myös haastateltavien oma henkilökohtainen elämä. Tulosten seuranta tuli haastatteluissa esille pohdittaessa työltä odotettavia haasteita ja palkitseminen palautteen saamisen, mutta myös esimieheltä tai organisaatiolta saatavan tuen yhteydessä. Ajankäytön hallinta puhutteli etenkin esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Tämän osalta voimavara-tekijät olivat heidän kohdillaan epätasapainossa: tehtäviä ja vaatimuksia oli olemassa oleviin aikaresursseihin liian paljon. Tämän kerrottiin lisäävän stressiä ja työn kuormittavuutta, ja vaikuttavan sitä kautta työn mielekkyyteen.

Ajankäytön hallinta nousi haastateltavien vastauksissa yhdeksi uinuvaksi voimavaraksi. Kiire koettiin negatiivisesti kuormittavana ja sen kerrottiin laskevan pärjäämisen ja onnistumisen kokemista töissä. Kiireen syntyyn vaikuttivat haastateltavien mukaan ylemmän johdon asettamat tiukat aikataulut, päällekkäiset työtehtävät, resurssit kuten käytettävissä oleva aika ja budjetti, sekä hektinen asiakastyö. Osissa vastauksista kiireen tunteminen nähtiin olevan jossain määrin yhteydessä osaamiseen sekä perehdytykseen.

Omalla kohdalla se ajan riittävyys on suurin haaste kyllä. (Haastateltava D)

Puuttuvat voimavarat

Puuttuvia voimavaroja, jotka liittyivät konkreettisesti työhön, ilmeni haastateltavien vastauksista melko vähän. Etenemismahdollisuudet olivat ainoita, jotka tulivat jossain muodossa ilmi jokaisen haastattelun yhteydessä. Haastateltavat kertoivat, että yrityksessä periaatteessa olisi etenemismahdollisuuksia, mutta käytännössä eteneminen koettiin melko vaikeaksi. Etenemismahdollisuuksien vähyyden kokemiseen vaikutti myös, ettei yrityksen sisältä löytynyt omia mielenkiinnon kohteita vastaavia työtehtäviä.

Sitoutuvuus vastaajien kesken ei näyttänyt olevan järin korkea: kolme neljästä vastaajasta ei nähnyt selkeää tulevaisuutta yrityksen sisällä, ja neljäskin vastaaja kertoi mahdollisuudesta vaihtaa työnantajaa. Työpaikka nähtiin kuitenkin suhteellisen stabiilina, mitä kuvasti se, ettei epävarmuustekijöitä työpaikan pysyvyyttä kohtaan ilmennyt. Toki tulkinnassa pitää ottaa huomioon myös se tosiasia, ettei tutkimuksessa haastateltu lainkaan määräaikaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää, vaan kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.

5.2 Kehitysehdotukset

Haastatteluiden tuloksista voitaneen päätellä, että työyhteisön merkittävimmät voimavarat ovat luonteeltaan sosiaalisia. Sosiaaliset voimavarat ovat jokapäiväisiä tekijöitä, joilla työn imua voidaan vahvistaa ja rakentaa päivittäin. Näiden olemassaolo on hyvin positiivinen tekijä, sillä ne ovat riippumattomia suhdanteista ja ovat työnantajalle yleensä maksuttomia (Hakanen 2011, 56). Toki yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa. Näitä keinoja ovat esimerkiksi työyhteisön yhteiset tapahtumat, illanvietot sekä muut yhdessäoloon tarkoitettut tapahtumat. Lisäämällä yhteenkuuluvuutta voidaan vahvistaa samalla myös työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. (Viitala 2013, 163.) Sosiaalisia voimavaroja voidaan kehittää ja ylläpitää myös arkisessa esimiestoiminnassa, kuten tarjoamalla tukea ja toimimalla oikeudenmukaisesti ja ystävällisesti sekä osoittamalla arvostusta ja luottamusta. Uinuvissa ja puuttuvissa voimavaroissa esiintyi sosiaalisista tekijöistä johtuvia, työn järjestelyä koskevia sekä organisaatiotason voimavaroja. Organisaatiotason voimavaroihin, kuten uranäkymiin sekä havaittuun organisaation tukeen ei päivittäisjohtamisella voida merkittävästi vaikuttaa. Työn järjestelyä ja sosiaalisia tekijöitä koskevia voimavaroja sen sijaan voidaan kehittää. Konkreettisia esimerkkejä olemassa olevien vahvojen voimavarojen tukemiseksi ja uinuvien voimavarojen herättämiseksi voisivat muun muassa olla:

- työkierto
- työn rikastaminen
- yhteiset tapahtumat
- sisäinen suhdetoiminta
- ajankäytön hallinta ja priorisoiminen
- viestinnän kehittäminen
- palautejärjestelmän kehittäminen
- kannustaminen oman työn muokkaamiseen.

Työkierto tarkoittaa työntekijän siirtymistä eri työtehtävien välillä ja sen tarkoituksena on tuoda vaihtelua työn sisältöön ja näin ehkäistä työntekijän yksipuolista fyysistä tai psyykkistä kuormitusta sekä lisätä työn mielekkyyttä. Tutkittavassa yrityksessä työn kierto on yleisessä käytössä, mutta esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti antaen kaikille työntekijöilleen yhtäläiset mahdollisuudet työkiertoon. Myös työn rikastaminen eli työntekijän osaamisen ja vastuun lisääminen on kuulunut työyhteisön toimintaperiaatteisiin, mutta haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että siitä on aiheutunut myös

rooliristiriitoja ja rooliepäselvyyttä. Esimiehen tulisikin suunnitella työn rikastaminen niin, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja ajankäyttöön mahdollisten puiteiden sisällä niin, että vastuualueet sekä tavoitteet ovat selkeitä. Rooliepäselvyydet ovat merkittävimpiä yksittäisiä kielteisen stressin syntyyn vaikuttavia tekijöitä, joten työn ja tehtävien organisoimiseen tai vaihtoehtoisesti viestinnän selkeyteen roolien sekä vastuualueiden osalta kannattaa kiinnittää huomiota. (Kauhanen 2006, 56-57; Viitala 2013, 221.)

Sisäisen suhdetoiminnan sekä yhteisten tapahtumien tukeminen voivat entisestään vahvistaa hyvää ryhmähenkeä ja lisätä etenkin vähän tunteja tekevien osa-aikaisten työntekijöiden yhteenliittymisen tunnetta, joka on yksi työn mielekkyyteen vaikuttavista perustarpeista. Sisäinen suhdetoiminta pitää sisällään myös työntekijöille annettavat erilaiset huomionosoitukset esimerkiksi merkkipäivien tai tutkinnon suorittamisen tapauksissa. Sisäinen suhdetoiminta koetaan usein tärkeäksi työyhteisössä ja se voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon sekä antaa työntekijälle tunteen arvostuksesta sekä välittämisestä.

Ajankäytön hallinta ja tehtävien priorisoiminen ovat esimiehen itsensä johtamisen tärkeimpiä tehtäviä, sillä tehokkaalla ajankäytön hallinnalla voidaan ylläpitää henkistä hyvinvointia. Ihmisen suorituskyvystä suurin osa menee työn teon kannalta hukkaan, koska selvät tavoitteet, suunnitelmat ja tärkeysjärjestys puuttuvat. Aikaa ei voida taikoa lisää, mutta tunnistamalla ylimääräiset aikaa vievät tehtävät, suunnittelemalla, asettelemalla selkeitä tavoitteita sekä priorisoimalla työtehtäviä voidaan vaikuttaa ajankäytön tehostumiseen. Esimiehen kokema kiire ja sen aiheuttama stressi välittyvät helposti myös alaisille ja voivat johtaa siihen, ettei esimies pysty osoittamaan alaisilleen tarvittavaa tukea tai esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden ylläpitämiseksi.

Kaikki haastateltavat mainitsivat haastatteluissa saavansa liian vähän palautetta. Palautejärjestelmän kehittämiseen ja laatuun kannattaa täten kiinnittää erityistä huomiota. Tutkimuksen mukaan palautteen saamisen vähyys on vaikuttanut muun muassa siihen, ettei työntekijä ollut varma omasta arvostuksestaan, osaamistasostaan, työn jäljestä tai siitä, tukiko tehty työ tavoitteita. Vuorovaikutus ja viestintä ovat merkittävimpiä henkilöstöjohtamisen välineitä, ja tehokkaimmillaan viestintä on juuri esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Avoimella, tiiviillä ja vuorovaikutuksellisella viestinnällä voidaan vaikuttaa lähes kaikkiin tutkimuksessa esille nousseiden voimavarojen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Kehityskeskustelut ovat tehokkaita tapoja vuorovaikutuksen pitämiseen esimiehen ja työntekijän välillä, mutta viestintään ja palautteen antamiseen kannattaisi pyrkiä järjestämään aikaa päivittäin, ja viestinnän pitäisi ulottua myös vähän työtunteja tekeviin osaikaisiin työntekijöihin.

Koska työn imun kokemiseen ja siihen, millaisiksi työolot ja voimavarat koetaan vaikuttaa myös ihmisen persoonaa lähellä olevat yksilölliset voimavarat, kuten optimismi sekä itse-tunto, esimiehen kannattaisi kannustaa työntekijöitään omaehtoiseen työnsä muokkaamiseen, eli tuunaamiseen. Siinä työntekijää kannustetaan löytämään mahdollisuuksien rajoissa uusia tapoja tehdä ja toteuttaa työtään ja työtehtäviään, mutta myös tunnistamaan omaa hyvinvointia uhkaavat kuormitustekijät. Työn tuunaaminen voi olla myös ajattelutavan ja suhtautumisen muutosta sekä itsensä kehittämistä esimerkiksi vastuun pyytämällä tai uuden opettelemisella. Esimies voi myös yhdessä alaisen kanssa asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, joita seurataan ja joista annetaan tunnustusta. Tämän avulla voidaan kehittää työntekijän motivaatiota. Työn tuunaamiseen voidaan ohjata palvelevalla johtamisella kuten kiinnittämällä huomiota alaiensa yksilöllisiin tarpeisiin, rohkaisemalla ajatusten ja ideoiden esiintuomista sekä kuuntelemalla alaisiaan.

5.3 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millä päivittäisen esimiestyön keinoilla työyhteisön työn imua voidaan kehittää sekä mitkä ovat työyhteisön työn imuun vaikuttavat voimavarat. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saatiin ainakin osittain täytettyä: Tutkimustulosten pohjalta onnistuttiin löytämään kehitysehdotuksia työnimun parantamiseksi esimiestyön keinoin ja tutkimuksen avulla tunnistettiin työyhteisön yhteisiä sekä yksilökohtaisia voimavaroja. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää enemmän työyhteisölle yhteisiä voimavaroja, mutta haastatteluiden tuloksena saatiin selville kuitenkin enemmän yksittäisten työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja. Yhteisiä tekijöitä löytyi niistä voimavaroista, joita ei työyhteisössä ollut tai ne olivat Hakasen (2011, 73) mukaisesti uinuvassa tilassa.

Työyhteisön kokemia voimavaroja selvitettiin teemahaastatteluilla, joiden kohderyhmänä oli kansainvälisen kauppaketjun yhden myymälän henkilökunta. Haastatteluiden tuloksista voitaneen vetää johtopäätöksiä, joiden mukaan työ ainakin jossain määrin täyttää ihmisen perustarpeita yhteenkuuluvuudesta, pärjäämisestä sekä itsenäisyydestä. Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisön vahvin voimavara oli sosiaalisiin voimavaroihin kuuluva työyhteisön tuki sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Työyhteisö koettiin sekä motivaation että inspiraation lähteenä. Työtehtävät koettiin vaihteleviksi, mikä lisäsi työn mielekkyyttä. Sen sijaan työtehtävien haastavuus, palautteen saaminen sekä työroolien ja vastuualueiden selkeys olivat tutkimuksen mukaan uinuvassa tilassa. Nämä tekijät vaikuttivat heikentävästi muun muassa työntekijöiden motivaatioon, haluan panostaa työhön ja työtehtäviin sekä tunteeseen tehdyn työn arvostuksesta. Etenemismahdollisuudet koettiin haastatteluiden mukaan voimakkaasti rajallisiksi, minkä jossain määrin voidaan selittävän tutkittavien alhaista sitoutuneisuutta yritykseen. Kiireen mainittiin olevan suurin yksittäinen

kuormitustekijä. Myös asiakkaat ja asiakaspalvelutyön vaatimukset koettiin jossain määrin kuormittavina, mutta muita kaupan alalle tyypillisiä kuormitustekijöitä kuten väkivallan uhkaa tai aukioloaikojen pidentymistä ei tutkimuksessa tullut esille.

Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehitysehdotuksia esimiestyöhön, jotta työyhteisön työn imua voidaan kehittää ja tukea. Kehityskohteet kohdentuivat työkierron ja -rikastamisen tehostamiseen sekä selkeyttämiseen, sisäisen suhdetoiminnan, viestinnän ja palautejärjestelmän kehittämiseen sekä itsensä johtamiseen ja omaehtoiseen työn muokkaamiseen.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkia, missä määrin työntekijät kokivat työn imua, jokaisen haastateltavan voidaan sanoa kokeneen työn imua ainakin ajoittain, mutta kenelläkään se ei vaikuttanut olevan päivittäistä. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin myös työhyvinvointia ja työn imua haastavia tekijöitä, kuten leipiintymistä sekä kiireestä johtuvaa ylikuormittumista. Kehittämällä esimiestyötä ja työoloja palvelevalla johtamisella sekä panostamalla myös itsensä johtamiseen, voidaan työyhteisön työn imun tunnetta tukea paljonkin. Tutkimuksessa esiin tullut työyhteisön hyvä ja avoin ilmapiiri luovat turvallisen pohjan työn imun kehittymiselle, kasvulle ja leviämiselle.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus sekä objektiivisuus

Koska tutkimusstrategiana oli tiiviisti tutkittavaan kohteeseen liittyvä tapaustutkimus, ei tutkimuksen tuloksia voida välttämättä toistaa. Näin ei voida puhua suoraan tutkimuksen reliabiliteetista. Tutkimuksen luotettavuus pyritään tuomaan esiin tutkimusprosessin eri vaiheiden yksityiskohtaisella kuvauksella. Koska voimavaratekijät ovat voimakkaasti riippuvaisia niin työyhteisön, yksittäisen työntekijän kuin organisaationkin yksilöllisistä ominaisuuksista sekä toimintatavoista, ei tutkimuksen tuloksia välttämättä voida myöskään yleistää jokaisen kaupan alan yksikön toimintaan edes tutkimuksen kohteena olevan ketjun sisällä. Teoriaosuuden esimerkkejä ja tietopohjaa sen sijaan voidaan käyttää eri työpaikoissa ja -yhteisöissä.

Haastattelun luotettavuuteen sekä objektiivisuuteen saattoi vaikuttaa se, että haastattelut kohdistettiin samaan työyhteisöön, jossa tutkimuksen laatija työskentelee. Vastausten sisältöön voi vaikuttaa se, ettei haastateltava koe tilannetta täysin luottamukselliseksi sekä avoimeksi. Haastateltavan omat ennakkokäsitykset ja -oletukset tutkittavasta asiasta saattoivat ohjata haastatteluiden etenemistä. Haastattelun kysymyksiä ei testattu etukäteen, joten haastattelutilanteissa jouduttiin esittämään tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluista pystyi myös havaitsemaan, että jotkin edellisissä haastatteluissa esiin nousseet asiat vaikuttivat jossain määrin seuraavienkin haastatteluiden etenemiseen sekä kysyttäviin

kysymyksiin. Myös haastattelijan jopa jossain määrin puutteelliset haastattelutaidot ovat voineet vaikuttaa vastausten laajuuteen tai suuntaan. Tämä tuli esille esimerkiksi haastattelijoiden tahattomana keskeyttämisenä. Luotettavuutta arvioitaessa pitää ottaa myös huomioon otoksen pienuus. Mikäli haastateltavia olisi ollut useampia, tukokset olisivat voineet muuttua oleellisestikin. Ajankohtaiset muutostilanteet työyhteisössä saattoivat myös vaikuttaa vastausten sisältöön.

Koska haastattelun kysymyksiä ei testattu etukäteen, osissa haastatteluista vastaukset tutkittavaan asiaan jäivät hiukan vajaiksi tai eivät vastanneet siihen ollenkaan. Asetetut kysymykset eivät vastanneet täysin niihin asioihin, joita alun perin pyrittiin selvittämään. Esimerkiksi energisyyteen, keskittymiseen tai nautinnon saamiseen työstä ei saatu vastauksia haastatteluiden kautta. Tutkimus kuitenkin tuotti voimavaratekijöitä, joilla on vaikutusta työn imun kokemiseen, joten tutkimuksella saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ainakin osittain.

Teemahaastattelun analysoimiselle sekä tulkinnalle on useita eri vaihtoehtoja, sillä siitä voidaan eriyttää myös kvantitatiivisia frekvenssejä. (Hirsijärvi ym. 2009, 208.) Tässä tutkimuksessa kvantitatiivisten frekvenssien eriyttäminen olisi kuitenkin saattanut laskea tutkimuksen validiteettia tutkimusotannan ollessa melko pieni, joten eriyttämistä ei suoritettu.

Jatkotutkimusehdotus

Opinnäytetyöprosessin aikana esiin nousi muutamia jatkotutkimusehdotuksia, jotka voitaisiin toteuttaa kohdeorganisaation ja työyksikön sisällä, mutta myös kaupan alalla yleensä. Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan on saatu hieman ristiriitaisia tuloksia siitä, onko työsuhteen laadulla vaikutusta siihen, miten työntekijä kokee työn imua. Esimerkiksi Jari Hakasen (2004) tutkimukset ovat osoittaneet, että määräaikaisissa työsuhteissa työn imua koetaan keskimääräistä enemmän. Joissakin tutkimuksissa kuten Martta Saarisen (2013) opinnäytetyötä varten tehdyssä tutkimuksessa tulokset taas osoittivat, että osa-aikaisilla työn imun kokemuksia oli kokoaikaisia vähemmän. Jatkotutkimusehdotukseksi asetettiin siis sen tutkimista, onko osa-aikaisella ja kokoaikaisella työsuhteella eroa työn imun kokemisessa ja mistä erot johtuvat. Tämä voitaisiin toteuttaa yhdistelemällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta.

5.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli kaikin puolin opettava ja antoista kokemus. Mielenkiintoisinta oli huomata, kuinka työn imun ja sen kehittymisen pystyi havaitsemaan itsessään prosessin edetessä. Opettavaiseksi opinnäytetyöprosessin teki ennen kaikkea sen aikana tehdyt virheet ja väärät valinnat, sekä ongelmat itsensä johtamisessa.

Vaikka oma esimieheni oli esittänyt toiveen aiheesta jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, omasta tietotasostani johtuen innostus aiheesta ei noussut heti, vaan aiheen valinta ja rajaaminen kestivät jopa liian kauan. Kun päätös aiheesta, sekä suunnitelma tutkimuksesta saatiin vihdoin tehtyä syksyllä 2018, opinnäytetyöprosessi eteni vauhdilla ja intensiivisesti.

Opinnäytetyöprosessi alkoi lähteiden etsinnällä. Lähteitä löytyi melko paljon, mutta usein lähteen takana oli sama mies: Jari Hakanen. Monissa henkilöstöjohtamisen kirjoissa käsiteltiin työn imua vain sivulauseessa, jos ollenkaan. Tosin koko työhyvinvoinnin osio kirjoissa oli melko pienessä roolissa siihen nähden, kuinka laajasta aiheesta on kyse.

Haasteina prosessille oli kahden laajan aiheen; työhyvinvoinnin sekä päivittäisjohtamisen tiivistäminen samaan opinnäytetyöhön niin, että oleelliset asiat tulisivat kuitenkin esille. Haasteita toi myös tutkimusmuodon valitseminen ja toteuttaminen, koska aikaresurssit olivat melko rajalliset sekä tutkittavan yrityksen rekrytointi- ja kampanjakiireiden, että opinnäytetyön laatijan ruuhkavuosien vuoksi. Haastateltavat löytyivät suhteellisen nopeasti, mutta haastateltavien määrä jäi tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta turhan pieneksi. Isommalla otannalla tutkimuksesta oltaisiin voitu eritellä myös kvantitatiivisia frekvenssejä. Haastattelussa käytetty kysymysrunko ei myöskään ollut täysin onnistunut. Analyysivaiheessa esiin nousi aiheita ja kysymyksiä, joilla voimavaroista oltaisiin saatu ehkä syvempiä ja laajempia vastauksia.

Haastavaa oli myös pitää omat ennakkokäsitykset sivussa tutkimusta analysoitaessa. Oli kuitenkin mukava huomata, kuinka erilaisia näkökulmia saman työyhteisön sisällä asioista oli, ja tämä avasi myös omaa ajatusmaailmaani omaa työtäni ja työympäristöäni kohtaan. Vaikka työympäristöllä ja johtamistavalla on merkittävä vaikutus työn imun kokemiseen, omalla tekemisellä sekä suhtautumisella vallitseviin oloihin pystytään työn imuun ja työhyvinvointiin vaikuttaa uskomattoman paljon. Juuri tämä on minulle koko opinnäytetyöprosessin suurin opetus, jonka vien mukana nykyiseen työyhteisööni, mutta myös tulevaisuuden haasteisiini.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto. 2015. Kaupan alalla on paljon haitallista psykososiaalista kuormitusta, joka jää tunnistamatta. Tiedote [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa:

<https://www.avi.fi/web/avi/-/kaupan-alalla-on-paljon-haitallista-psykososiaalista-kuormitusta-joka-jaa-tunnistamatta-etela-suomi->

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttumisen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos [viitattu 20.11.2018]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%C3%B6n%20imun%20ja%20ty%C3%B6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>

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

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2018. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta [viitattu 19.11.2018]. Saatavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Koivuniemi, H. 2012. Professori: Hyvä esimies on aina etäinen. Länsiväylä 2.4.2012 [Viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <https://www.lansivayla.fi/artikkeli/85633-professori-hyva-esimies-on-aina-etainen>

- Lukkarinen, H. 2018. Vastentahtoiset osa-aikatyöt yleistyneet 2010-luvulla. Tilastokeskus [viitattu 9.11.2018]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/vastentahtoiset-osa-aikatyot-yleistyneet-2010-luvulla/>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Pahkin, K. 2018. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos [viitattu 9.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Pehkonen, I. 2018. Työkykytalo. Työterveyslaitos [viitattu 9.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Perkiö-Mäkelä, M. 2012. Työ ja terveys -haastattelututkimus [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyo-ja-terveys-haastattelututkimus/>
- Saarinen, M. 2013. Työn imu ja siihen vaikuttavat tekijät palvelualan yrityksessä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 22.11.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65292/Saarinen_Martta.pdf?sequence=1
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2012. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/232478318_Defining_and_measuring_work_engagement_Bringing_clarity_to_the_concept
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Megatrendit 2017 [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>
- Tola, S. 2008. Toimintakyky vai työkyky. Duodecim-lehti 11/2008 [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/api/pdf/duo97282>
- Työelämä 2020. 2018. Tietoa hankkeesta. Työ ja elinkeinoministeriö [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: http://www.tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta
- Työ ja elinkeinoministeriö. 2018. Ammattibarometri 2018: työvoimapula laajenee uusiin ammatteihin. Valtioneuvosto [viitattu 5.11.2018]. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ammattibarometri-2018-tyovoimapula-laajenee-uusiin-ammatteihin
- Työterveyslaitos. 2018. Epätyyppilliset työsuhteet [viitattu 15.11.2018]. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/epatyyppilliset-tyosuhteet>
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Johtaminen ja esimiestyö [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Työn imun tukeminen päivittäisjohtamisessa

Haastattelurunko

Työn imu tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee motivaatiota ja positiivista vireystilaa työhön ja työtehtäviin. Työn imussa on kolme ulottuvuutta, jotka ovat **tarmokkuus**, **omistautuminen** ja **uppoutuminen** (Hakanen 2011; Työterveyslaitos 2018).

- Tarmokas henkilö kokee itsensä energiseksi ja hän haluaa panostaa ja ponnistella työnsä eteen vastoin käymisestä huolimatta.
- Omistautuminen tarkoittaa ylpeyden tunnetta työstään. Omistautunut työntekijä kokee innokkuutta, inspiraatiota sekä haasteellisuutta työssä.
- Uppoutuminen tarkoittaa paneutumista ja keskittymistä työtehtäviin, jolloin aika kuluu nopeasti ja työtehtävät tuottavat nautintoa.

Haastattelun tarkoituksena on tutkia sitä, miten päivittäisjohtamisen keinoin voidaan tukea työn imun tunnetta. Jotta tähän saataisiin konkreettisia esimerkkejä, on tärkeää selvittää missä tilanteessa työntekijä tuntee yllä mainittuja työn imun osa-alueita, ja mitkä tekijät niitä edistävät, ja mitkä hän kokee voimavaroikseen työssä. Alla on listattuna muutamia kysymyksiä, jotka toimivat runkona haastattelulle. Voit halutessasi myös tutustua etukäteen haastattelun teemoihin.

- Millä mielin lähdet yleensä työvuoroosi?
- Mikä on tärkein motivaattori työnteollesi?
- Koetko itsesi tarmokkaaksi työssä?
- Mitkä ovat voimavarojasi työllesi, mikä auttaa jaksamaan?

- Milloin olet tuntenut ylpeyttä työstäsi?
- Mitkä tekijät inspiroivat sinua työssäsi?
- Minkälaisia haasteita odotat työltäsi?

- Koetko, että voit vaikuttaa työtehtäviisi?
- Mitkä tekijät kuormittavat sinua työssäsi?
- Minkälaista on mielestäsi paras palaute?
- Kerro lyhyesti tulevaisuuden tavoitteistasi.