



Työn imu osana yrityksen toiminnan kehittämistä.

Annika Holopainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työn imu osana yrityksen toiminnan kehittämistä.

Annika Holopainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Työn imu osana yrityksen toiminnan kehittämistä.

Vuosi 2018

Sivumäärä 52

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n suorittavien työntekijöiden työn imun tilaa sen kolmen hyvinvoinnin ulottuvuuden avulla (*tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus*).

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa ensimmäisen kyselyn tutkimusmenetelmänä käytettiin työn imu -kyselyä / UWES 17. Jatkokysely toteutettiin monivalintakyselyinä, joka syventyi työn imu -kyselyn tuloksiin sekä yritys X:n keväällä 2018 järjestetyn henkilöstötutkimuksen tuloksiin. Jatkokyselyllä haluttiin selvittää, saataisiinko yritys X:n työntekijöistä syvempää tietoa kuin henkilöstötutkimuksen avulla.

Keväällä tehdyssä yritys X:n henkilöstötutkimuksen tuloksissa nousi esille kommunikaatio, palautteenanto, työtehtävien vastuu sekä palkitseminen. Näillä tekijöillä on vaikutuksia henkilöstön työn imun kokemiseen sekä motivaatioon, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä tulokseen. Tämän vuoksi haluttiin selvittää saataisiinko työntekijöistä syvempää tietoa, jonka avulla voitaisiin tehdä tarvittavia kehitysehdotuksia ja muutoksia.

Opinnäytetyön teoreettinen puoli tarkastelee työn imua sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn imu pohjautuu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan, jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista voitiin havaita, että yritys X:n työntekijät kokevat työn imua keskimääräistä enemmän. Työn imun ulottuvuuksien välillä ei ollut suurempia eroavaisuuksia. Tutkittaessa ulottuvuuksien väittämiä sekä jatkokyselyn tuloksia, pystyttiin tunnistamaan tekijöitä jotka heikentävät yritys X:n työntekijöiden työn imun kokemusta sekä motivaatiotasoa.

Kehitystä vaativat toimenpiteet liittyivät positiivisen palautteen antamiseen sekä palkitsemisjärjestelmään, työn haastavuuden kehittämiseen ja yhteisöllisyyden kasvattamiseen sekä ylläpitämiseen. Kun kyseisiä toimintoja kehitetään ja vahvistetaan saadaan henkilöstön työn imun kokemusta sekä motivaatiotasoa voimistettua.

Asiasanat: Työn imu, Positiivinen psykologia, Johtaminen, Työhyvinvointi, Motivaatio

The effects of work engagement on a company's operations.

Year	2018	Pages	52
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to determine the company's employees' work engagement by using a work engagement scale UWES 17 (*Vigor, Dedication, Absorption*).

The thesis was commissioned by a company in the Finnish trading sector. The company has conducted its latest personnel survey in spring 2018. The annual survey results showed that the employees would like to get more feedback and reward from their superiors, increase communication in the workplace and develop the work assignments to make them more demanding. These results have an effect on the employees' motivation and work engagement.

The case study results were collected by using two survey. The first survey (n=20) measured employees' work engagement and the second one (n=18) searched deeper information on the factors which affect employees' motivation and work engagement. The second survey's questions were based on the results of company's annual survey and work engagement.

The theoretical part of this thesis focuses on understanding the work engagement and the factors, which affect it. Work engagement is part of positive psychology and internal motivation has an important role in developing employees' work engagement. The employee him/herself, the superior and coworkers can all affect work engagement. The effects of work engagement are wide, for example it affects employees' motivation and well-being. That's why investing in employees' well-being will improve the work engagement and a company's operation.

The results of the survey indicates that the company X employees' work engagement is higher than average. After all the survey sorted out some of the factors which impact negative way to work engagement and motivation. The development proposals consist of taking a job crafting part of working, increasing positive feedback, developing a reward system and raise the community spirit. In the future, the company X could use 11 i method (created by Jari Hakanen) part of the company's personnel survey.

With the help of this thesis survey, company X received deeper information about their employees and with the researcher's proposals the company can develop their operations.

Keywords: Work engagement, Positive psychology, Management, Well-being at work, Motivation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työn imu	6
2.1	Työn imun taustatietoa	6
2.2	Työn imua työyhteisöön	8
3	Työn imu välittyy	11
3.1	Henkilöstöstrategia ja työn tuunaus	12
3.2	Työn imu vaikuttaa työhyvinvointiin.....	14
4	Johtamisen vaikutus työn imuun	16
4.1	Palveleva johtaminen	17
4.2	Työhyvinvoinnin mittaaminen	18
4.2.1	Työtyytyväisyystutkimuksen ja työn imun ero	18
4.2.2	11 i:n malli apuvälineenä	19
5	Tutkimus	22
5.1	Tutkimuksen toteutus	24
5.2	Kyselytutkimukset	24
6	Tulokset	26
6.1	Yritys X:n työntekijöiden kokemus työn imusta.....	27
6.1	Yritys X:n ja Työterveyslaitoksen työn imu tuloksien vertailu.....	32
6.2	Jatkokyselyn tulokset	33
7	Tulosten yhteenveto	36
7.1	Kehitysehdotukset	37
7.2	Tutkimuksen arviointi	39

1 Johdanto

Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatiotekijät tulisi nähdä yrityksen voimavaroina, sillä henkilöstöllä on vaikutuksia yrityksen toiminnan kehitykseen sekä tuloksen kasvattamiseen. Henkilöstön panostamiseen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Myös työntekijät tiedostavat nykypäivänä arvonsa paremmin. Panostaminen kannattaa, sillä tuntemalla työn imua on mahdollisuus luoda innostavampi sekä motivoituneempi työyhteisö. Luovempi henkilöstö parantaa yrityksen kehitystä uusien innovaatioiden avulla ja samalla on mahdollisuus vähentää yrityksen kuluja, kun esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät.

Raportissa tarkastellaan henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiotekijöitä työn imun ja sen kolmen ulottuvuuden (*tarmokkuus, omistautuneisuus, uppoutuneisuus*) kautta. Työn imuun voi vaikuttaa joko henkilö itse, työryhmä sekä johtajat.

Toiveena olisi, että raportissa esitettävää teoriapohjaa sekä tutkimusmenetelmiä voitaisiin hyödyntää joko ulkopuolisissa kohteissa tai osana yritys X:n henkilöstötutkimuksia ja -johtamista.

Toimeksiantaja

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona yritys X:lle, joka toimii päivittäistavara-kaupan alalla. Yritys X suorittaa kerran vuodessa henkilöstötutkimuksen, joka tulee valmiina kyselynä konsernin hr-osastolta. Keväällä tehdyn henkilöstötutkimuksen tuloksissa ilmeni tekijöitä (*kommunikointi, palautteenanto, työtehtävien vastuu sekä palkitseminen*), jotka vaikuttavat henkilöstön motivaatioon osastojen välillä.

2 Työn imu

2.1 Työn imun taustatietoa

Työn imu (work engagement) on lähtöisin Hollannista, jossa Wilmar Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä määrittivät, että työn imu on pysyvä sekä myönteinen tunne- ja motivaatiotila. (Hakanen 2005, 28.) Se ei ole hetkellinen, tiettyyn tilanteeseen sidoksissa oleva flow -tila vaan pysyvämpi ja laajemmalle välittyvä. Työn imun tilaa on mahdollisuus vahvistaa ja samalla kehittää työn voimavaroja. (Hakanen 2011, 49.) Yksin työn imun johtavista tutkijoista ja työn imun suomenkielisen termi käännöksen on tehnyt tutkimusprofessori Jari Hakanen.

Työn imulla tutkitaan tekijöitä jotka saavat henkilön innostumaan ja voimaan hyvin sekä työssä kuin työn arjessa, niin että samalla edistetään sekä yrityksen- että henkilökohtaisia tulevaisuuden tavoitteita. (Hakanen 2011, 139.) Työn imun kokemiselle ensisijaista ovat työn aineettomat voimavarat sekä sisäinen motivaatio. (Hakanen 2011, 65.)

Työn imu on osana positiivisen psykologian tutkimussuuntaa (Hakanen 2011,11.), joka pitää sisällään tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa työtä kohtaan. (Hakanen 2011, 38) Työn imun avulla tutkitaan työhyvinvointia yksilötasolla laajemmasta perspektiivistä (Hakanen & Työterveyslaitos 2009, 9.), ottaen huomioon miten hyvinvoinnin- sekä pahoinvoinnin tekijät ovat läsnä henkilön työssä. (Hakanen 2005, 28.) Työn imun avulla voidaan myös tarkastella miten voimavaranlähtöistä työelämää pystyttäisiin kehittämään. (Hakanen, Perhoniemi & Työterveyslaitos 2012, 3.)

Työntekijän on mahdollisuus tuntea työn imua työympäristössä, jossa hän pystyy paneutumaan työhönsä sekä hyödyntämään omia tietotaitojansa työtehtävissään. (Hakanen 2011, 6.) Työn imun kokemus lisää henkilön resilienssiä eli selviytymiskykyä, jonka avulla henkilö selviää uusista tai yllättävistä muutostilanteista epävarmuuden keskellä. Kun henkilö kokee tarmokkuutta ja omistautuneisuutta työtänsä kohtaan, on hänen helpompi kohdata yllättävätkin tilanteet leppoisammin. (Hakanen 2011, 127.)

Kaiken kaikkiaan työn imusta on hyötyä niin henkilöstölle kuin yritykselle, sillä työn imua kokeva työntekijä on hyvinvoiva ja hän viihtyy työpaikassaan vaikka työ saattaisikin olla paikka paikoin haastavaa. (Hakanen 2011, 7.) Työntekijät jotka kokevat työn imua ovat uudistushakuisia sekä sitoutuvat työpaikkaansa muita kovemmin. He voivat myös terveemmin sekä ovat onnellisempia kuin ne työntekijät jotka eivät koe työn imua. Työn imun avulla henkilöstö on motivoituneempi kehittämään toimintaa yhdessä yrityksen kanssa, jonka seurauksena yrityksen tuottavuus kasvaa. (Työterveyslaitos.)

Positiivisen psykologian näkökulma

Kun tavallinen psykologia pohjautuu mielensairauksien sekä poikkeavuuksien selvittämiseen niin positiivinen psykologia tarkastelee keinoja sekä edellytyksiä miten ihmillistä kukoistusta pystyttäisiin lisäämään. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.) Positiivisen psykologian avulla pyritään myös tutkimaan yksilön myönteisiä tunteita sekä ominaisuuksia. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 203.)

Kun tarkastellaan työelämää positiivisen psykologian perspektiivistä voidaan selvittää tekijöitä, jotka kehittäisivät työstä mielekkäämpää. Näiden tekijöiden avulla työhyvinvointia saataisiin kehitettyä ja työntekijöiden innostuneisuus työtä kohtaan nousisi. (Hakonen 2015, 147.)

Positiivisen psykologian kritiikki

Kolikon kääntöpuolelta voidaan tarkastella positiiviseen psykologiaan kohdistuvaa kritiikkiä ja perspektiivejä jotka tulisi muistaa ottaa huomioon käsitellessä positiivista psykologiaa. Psykologi Barbara Held kritisoi, että positiivinen psykologia yrittää kieltää negatiivisuuden. Held esittää, että ihmisten epäonnistuessa he syyllistävät itseään ja tuntevat puutteellisuutta vaikka kuinka yrittivätkin pysyä optimistisina. (Held 2004, 12-13.) Tämän vuoksi Held (Held 2004, 13.) muistuttaakin, että negatiivisia kokemuksia ei tulisi sivuuttaa tai välttää vaan kummatkin, niin positiiviset - kuin negatiivisetkin kokemukset tulisi nähdä yhteytenä toisiinsa.

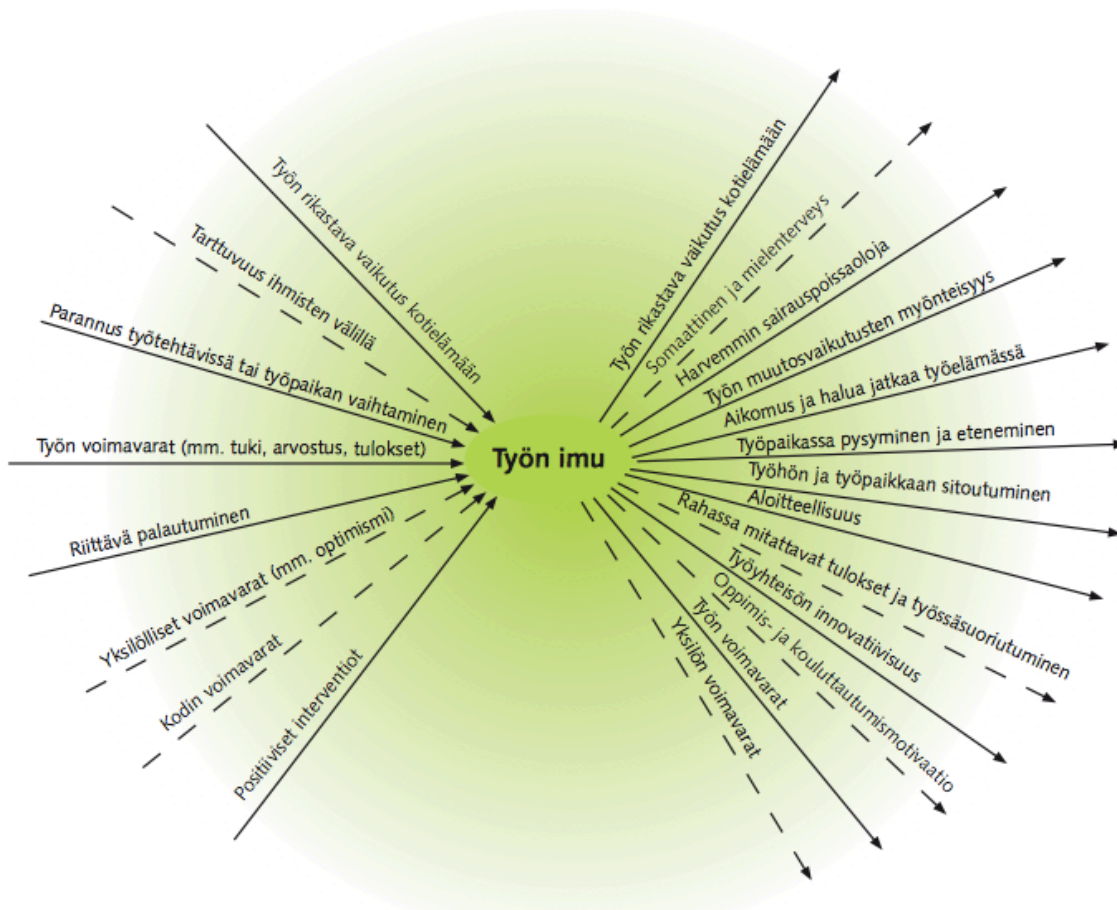
Jos positiivisen psykologian menetelmiä hyödynnetään väärin ei lopputulos ole tuloksen näkökulmasta parhain. Hyvä ihmis- sekä tilanteen tuntemus auttavat käyttämään oikeanlaisia metodeja ja näin lopputuloksestakin saadaan tuottavampi. Täytyy kuitenkin muistaa, että kaikki positiivisen psykologian metodit eivät aina toimi kaikkiin tilanteisiin tai henkilöihin samalla tavalla. Tämän vuoksi tutkimustuloksia ei tule yleistää, vaan jokaiseen tilanteeseen tulisi löytää oma metodi. Positiivisen psykologian metodit tulisi nähdä pitkäikäisinä työkaluina yrityksen toiminnan tukena, sillä kertaluontoinen hyödyntäminen tuo vain hetkellistä mielialan kohennuksen. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 128.)

2.2 Työn imua työyhteisöön

Työn imun kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta ovat tarmokkuus (*vigor*), omistautuneisuus (*dedication*) sekä uppoutuneisuus (*absorption*). (Hakanen 2011, 38.)

Tarmokkuus pitää sisällään kokemusta energisyyden tunteesta sekä halusta panostaa työhön vastoin käymistenkin kohdalla. **Omistautuneisuus** kertoo työntekijän innokkuuden, merkityksellisyyden sekä ylpeyden tuntemuksista työstänsä kohtaan. Viimeinen ulottuvuus eli **uppoutuneisuus** lisää nautinnon kokemusta työstä, keskittyyneisyyden sekä paneutumisen avulla. (Hakanen & Työterveyslaitos 2009, 9.)

Työn imua voi tuntea kuka tahansa, ikään tai ammattiin katsomatta. Sitä voi kokea työpaikalla, jossa on mahdollisuus saada omat ajatukset sekä tunteet kuuluksi. Työn imua on mahdollisempaa tuntea arvostavassa työryhmässä, jossa henkilöstölle on asetettu yhteiset pelisäännöt sekä selkeys omien työtehtävien rajoista. (Hakanen 2011, 44.) Liian laajat työnkuvat sekä monen asian hallitseminen samanaikaisesti vie henkilöstön resursseja, jolloin parhaan tuloksen saavuttaminen ei ole mahdollista.



Kuvio 1 (Hakanen & Työterveyslaitos 2009, 19) ”Työn imua vahvistavia tekijöitä ja sen mahdollisia myönteisiä seurauksia tutkimuksien perusteella: Yhteinen viiva: pitkittäistutkimusnäyttöä on olemassa; Katkoviiva: Tulos perustuu poikkileikkaustutkimukseen tai heikkoon pitkittäisasetelmaan.”

Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin motivaatio huokuu henkilöstä itsestään. (Tulevaisuusvaliokunta 2014, 14.) Tällöin henkilö haluaa oppia uutta, kehittyä työtehtävässään ja tehdä merkittävää työtä. Sisäinen motivaatio on sidoksissa työn haastavuuteen, sisältöön, monipuolisuuteen sekä mielekkyyteen. (Sinokki 2016, 98.) Sisäistä motivaatiota tuntiessa, henkilö kokee tekemänsä työn mielenkiintoiseksi sekä arvokkaaksi, jonka seurauksena työnteko tehdään mielellään omasta tahdosta ilman, että ulkoinen palkkio olisi havitelluin tekijä. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 46.)

Sisäinen motivaatio nähdään pitkäkestoisena tilana, jonka rakentumiseen vaikuttavat henkilön tunteet (Sinokki 2016, 98.) ja asenne. (Sipilä 2013, 25.) Sisäistä motivaatiota synnyttävä työ tuottaa mielihyvän, ilon sekä nautinnon tuntemuksia ja kokemuksia työntekijälle. (Sinokki 2016, 100.)

Itseohjautuvuusteoria

Motivaatiopsykologian tutkijat Deci ja Ryan esittävät, että itseohjautuvuusteoria (*tunnetaan myös termeillä itsemääräytymisteoria ja itsemääräämisteoriat / eng. self-determination theory, SDT*) perustuu ihmisen motivaatioon ja persoonallisuuteen. Henkilön sisäisillä voimavaroilla ja ulkoisilla tekijöillä on vaikutus motivaatioon sekä sen kehittymiselle. Itseohjautuvuuteen voi vaikuttaa heikentävästi tekijät, joilla on negatiivisia vaikutuksia henkilön hyvinvointiin, motivaatiotasoon sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen. Psykologisten perustarpeiden (*autonomisuus eli itsenäisyys, yhteenliittyminen sekä pärjääminen*) ollessa tasapainossa, henkilön motivaatio sekä hyvinvointi vahvistuvat. (Ryan & Deci 2000, 68-69.)

Näillä kolmella psykologisella perustarpeella (*autonomisuus eli itsenäisyys, yhteenliittyminen sekä pärjääminen*) on myös vaikutuksia subjektiiviseen hyvinvointiimme sekä siihen, miten koemme myönteisiä tunteita päivittäin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 48.) Subjektiivinen hyvinvointi on kokonaiskatsaus yksilön elämänkaaren mielentiloista, mukaan lukien niin positiiviset kuin negatiivisetkin tuntemukset. (Diener 1984, 543-544.)

Hyvä ja mielekäs työ pitää sisällään nämä kolme psykologista perustarvetta (*autonomisuus eli itsenäisyys, yhteenliittyminen sekä pärjääminen*). Nämä perustarpeet voivat täytyä eri tasoisesti, mutta työn imua voidaan kokea vasta sitten kun ne tyydyttyvät tarpeeksi. (Hakanen 2011, 34.)

Autonomisuus eli itsenäisyys

Autonomisuus tyydytty, kun työntekijä voi ohjata omaa toimintaansa sekä tekemistään työpaikalla. Kun työntekijä pääsee tekemään itsenäisiä ratkaisuja oman harkintakyvyn sekä vahvuuksien avulla, tyydyttää tämä hänen itsenäisyyden tarvetta. Itsenäisten päätöksien tekeminen sekä mahdollisuus itsenäisestä toimimisesta vaikuttavat sisäisen motivaation kasvamiseen. (Hakanen 2011, 31.)

Yhteenliittyminen

Yhteenliittyminen tyydytty, kun työntekijä tuntee kuuluvansa työryhmään, jossa henkilöt tukevat toisiaan ponnistelujen keskellä, jakaen myös onnistumisen ilot. Yhteenliittymisen tunnetta on mahdollisuus kokea arvostavassa työyhteisössä, jossa annetaan tarvittava tuki sekä apuvälineitä kohti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Hakanen 2011, 31.)

Pärjääminen

Pärjääminen tyydytty, kun työntekijä tuntee pystyvänsä hallitsemaan omaa toimintaympäristöään. Kun pärjäämisen tarve tyydytty henkilön resilienssi kyky kehittyä, jolloin henkilö pystyy kohtaamaan erilaiset haastavat tilanteet omatoimisesti. Tällöin henkilö voi saada omalla toiminnallaan vaikutuksia aikaiseksi. Pärjäämisen tunne pysyy yllä, kun työntekijä kokee onnistuvansa työssään, tiedostaen samalla oman toimintansa vaikutukset sekä tulokset. (Hakanen 2011, 32.)

Niukkuuden - ja yltäkyläisyyden logiikka

Sisäiseen motivaatioon voidaan yhdistää resurssiturva, joka tunnetaan myös termillä yltäkyläisyyden logiikka. Sen avulla ihminen kokee elämän perusasiat turvatuksi. Perusturvallisuuden tunteella on vaikutusta siihen miten myönteisestä perspektiivistä katsomme maailmaa. Tämän vastakohtana nähdään resurssipaniikki eli niukkuuden logiikka. Jolloin henkilö tuntee uhkia ympärillään, kokien muutoksen pahasta. Tällöin syntyy tunne, että ympärillä olevat ihmiset eivät ole samalla puolella. Tämä tila laukaisee ihmisessä stressitilan, kahliten henkilön ulkoisen motivaation vietäväksi ja tehden henkilöstä itsekeskeisen. (Martela 2015, 189.)

3 Työn imu välittyy

Elämänlaadun myönteiset - sekä negatiiviset kokemukset siirtyvät helposti alitajunnan mukana eri elämänalueisiimme. Myönteisillä kokemuksilla on vaikutuksia taitojen

kehittymiselle sekä niiden tukemiseen. Vapaa-ajalla opitut ongelmaratkaisu -, kuuntelu- ja keskustelutaidot sekä konfliktitilanteiden hallintataidot siirtyvät helposti työelämän vahvuuksiksi ja toisinpäin. (Hakanen 2011, 131.)

Hakanen (Hakanen 2011, 129.) muistuttaa, että moniroolisuus laajentaa henkilön perspektiiviä, rikastuttaen uusien oppien avulla. Energisyys sekä hyväntuulisuus synnyttävät hyvinvoinnin tunnetilaan, joka seuraa meitä mukana töistä kotiin ja toisinpäin. (Hakanen 2011, 131.)

Työn imua voidaan kutsua kollektiiviseksi ilmiöksi, jolloin työn imun kokema tunnetila välittyy ihmisten välillä työpaikalta vapaa-ajalle. (Hakanen & Työterveyslaitos 2009, 13.)

Työn imussa tunteiden siirtyminen henkilöltä toiselle perustuu empatiaan, jolloin henkilö myötäelää toisen henkilön kokemuksia liittäen juuri kuulleen asian omien myönteisten kokemusten rinnalle. Työn imu tarttuu erityisesti henkilöiden sekä työparien välillä, jotka ovat paljon vuorovaikutussuhteessa keskenään. Henkilöiden samankaltaisuus synnyttää myös myönteisten tunteiden siirtymisen, sillä ihmiset vertailevat itseään helposti samankaltaisiin henkilöihin. Tämä synnyttää mahdollisesti myös itsearviointia. (Hakanen 2011, 132-133.)

Työpaikan myönteinen ilmapiiri lisää työn imun välittymistä, sillä tiimien keskinäinen apu, kiitollisuuden näyttäminen sekä huomaavaisuus lisäävät työn mielekkyyttä. (Hakanen 2011, 135.)

3.1 Henkilöstöstrategia ja työn tuunaus

Henkilöstöstrategian avulla varmistetaan, että yrityksellä on käytössään oikeanlainen henkilöstörakenne, tarvittava osaaminen sekä toimiva palkitsemis- ja kannustinjärjestelmä. Näiden avulla on mahdollista kehittää yrityksen toiminnallista puolta sekä työn imua. Henkilöstöstrategiassa tulisi keskittyä niihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin joilla on suurin merkitys organisaation toimintatilanteissa. Henkilöstöstrategiassa tulisi kartoittaa organisaation henkilöstöasioiden haasteet sekä ongelmatekijät. Ongelmana voi esiintyä esimerkiksi organisaation huonoilmapiiri, jolla on vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja tiheään henkilöstö vaihtuvuuteen. Haasteena voidaan myös kokea, että organisaatiolla on vaikeuksia löytää tarvitsemaansa henkilöstöä. (Kauhanen 2016, 70-71.)

Työntekijä voi myös itse lisätä sekä ylläpitää työn imua oman mielenlaadun sekä kasvusuuntautuneen ajattelutavan avulla. Kasvusuuntautuneen ajattelutavan avulla

henkilö kokee pystyvänsä kehittämään omia kykyjään sekä taitojaan erilaisten harjoitusten sekä opiskelun avulla. (Hakanen 2011, 82.)

Työn tuunaus (job crafting)

Työn tuunauksen avulla työhön kehitetään uusia ulottuvuuksia siten, että työtehtävät vastaisivat työntekijän vahvuuksien tasoa ja että työnkuvaa saataisiin rikastettua mielekkäämmäksi. Työn tuunauksen avulla voidaan vahvistaa myös työn imun kokemusta. (Tulevaisuusvaliokunta 2014, 38-39.) Työtä voidaan tuunata joko tuunaamalla työnkuvaan kuuluvia konkreettisia työtehtäviä (task crafting), työn sosiaalisia ulottuvuuksia (relational crafting) tai kognitiivisella tasolla olevia asioita (cognitive crafting). (Hakanen 2017, 125.)

Työn tuunauksessa **työtehtäviä** tulisi kehittää siten, että työntekijän työn voimaannuttavia vaatimuksia kehitettäisiin siten, että työtehtävät vastaisivat enemmän työntekijän taitoja sekä kiinnostuksen kohteita. Työtehtävien tuunaamiseen työntekijä voi hyödyntää työyhteisön voimavaroja sekä työpaikan erilaisia rakennuspalikoita joita ovat muun muassa työpaikan materiaalit, työkollegat, tekniset välineet sekä työtehtävät ja vastuu. (Hakanen 2011, 85.)

Työn sosiaalisia ulottuvuuksia voidaan tuunata joko työkollegoiden tai asiakkaiden tasolla. Tällöin tarkasteluun menevät työyhteisön henkilökemiat sekä työntekijän ajatukset joita hän haluaisi itsestään antavan muille, jotta työstä saisi mielekkäämpää. (Hakanen 2017, 125.)

Kognitiivisella tasolla työntekijä käy läpi omia ajatuksiaan liittyen oman työn tarkoitukseen sekä työnkuvan mieltymykseen. (Hakanen 2017, 125.)

Työn tuunaamisella voi olla myös kielteisiä seurauksia. Tämä voi ilmetä siten, että työntekijöiden panostus vahvistuu kohti mielekästä toimintaa, jonka seurauksena työtehtävät jotka ovat välttämättömiä muttei tunnu niin palkitsevalta vähenevät. (Hakanen 2011, 87.) Työn tuunaus toimii, kun työyhteisössä valitsee luottamuksellinen sekä avoin ilmapiiri. Tukea tälle antaa palveleva johtaminen, jonka avulla toiminnalle rakentuu selkeä suunta ja henkilöstön itseohjautuvuudelle saadaan tilaa. (Hakanen 2011, 88.) Työn tuunauksen avulla työntekijöiden luovuutta saadaan kehitettyä, joka mahdollistaa uusien innovaatioiden luomisen työkäytännöissä. Luovuuden avulla työ koetaan innostavampana sekä mielekkäämpänä. (Hakanen 2011, 91.)

3.2 Työn imu vaikuttaa työhyvinvointiin

Työhyvinvointi tulisi nähdä osana organisaation henkilöstöstrategian suunnittelua sekä toteuttamista, koska sillä on positiivisia vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. (Pyöriä 2012, 17.) Terveen yrityskulttuurin pohjalle on mahdollisuus rakentaa mielekäs ilmapiiri jonka avulla luodaan työyhteisön henki. Henkeä on mahdollisuus kehittää sekä voimistuttaa jatkuvasti. Henkilöstöön luottaminen, positiivinen asenne, kiinnostuksen herättäminen sekä kuunteleminen kehittävät työyhteisön hengen nostattamista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä riskien ja rajojen rikkominen luo uudenlaisia perspektiivejä. Kun taas painostavassa ja turhautuneessa ilmapiirissä yritys tuhoutuu niin sisältä- kuin ulkopäin. (Alahuhta 2015, 141-145.)

Työhyvinvointi sekä yrityksen tuottavuus kulkevat käsi kädessä, joten tämän takia ei ole yhden tekevää miten alaisista pidetään huolta. (Kauhanen 2016, 16.) Työnantaja sekä työntekijä voivat kumpikin vaikuttaa työhyvinvointiin omalla panostuksellaan.

Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin tarjoamalla henkilöstölleen mielenkiintoisen sekä haasteellisen työn, joustamalla työajoissa, ylläpitäen kannustavaa ilmapiiriä sekä edistämällä fyysistä ja psyykkistä tukea. Näiden avulla on mahdollisuus luoda positiivinen työnantajaimago, houkuttellen uusia potentiaalisia kandidaatteja yritykseen sekä pitäen samalla nykyiset työntekijät motivoituneena ja tyytyväisenä. (Kauhanen 2016, 89.)

Työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa päivittämällä omia tietotaitoja tasaisin väliajoin sekä pitämällä huolta itsestään niin omasta fyysisestä - kuin psyykkisestäkin puolesta. Myös positiivinen sekä rakentava suhtautuminen työhön ja työyhteisöön parantavat työhyvinvointia. (Kauhanen 2016, 87-89.)

Työtä tehdään ja työpaikalla vietetään kuitenkin noin puolet valveillaoloajasta, sen takia oma hyvinvointi ja jaksaminen ei ole sivuseikka. Tämän vuoksi on tärkeää vaatia työhyvinvoinnin ylläpitämistä työpaikalla sekä pitää hyvinvoinnista itse huolta vapaa-ajalla. Työhyvinvointiin panostus tulisi nähdä sekä organisaation että työntekijän etuna ja vahvuutena. (Hakanen 2011, 20.) Panostaminen kannattaa, sillä sen avulla saadaan vähennettyä henkilöstön sairauspoissaoloja. (Kauhanen 2016, 18.)

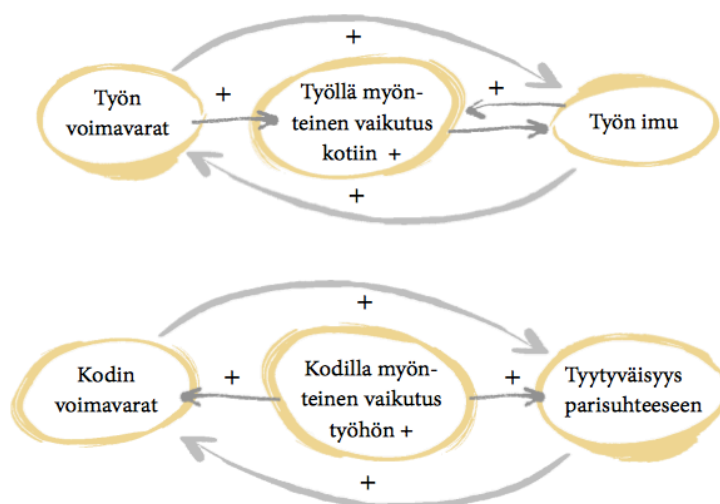
Työhyvinvointi voidaan nähdä myös henkilöstön ja koko yrityksen jatkuvana kehitystilana jonka päämääränä on yhteinen kokemus onnistumisesta sekä työn tuottamasta ilosta. (Pyöriä 2012, 12.)

Voimavarat

Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat kohtaamaan vastoinkäymisiä sekä saavuttamaan tavoitteita. Työn voimavarat motivoivat työntekijää sekä ulkoisesti että sisäisesti nostattaen työn imun tilaa. Työn voimavarat pystytään jaottelemaan työtehtäviin: *työn järjestelyyn, vuorovaikutukseen sekä organisatoriseen tasoon*. Näiden työtehtävien voimavaroina nähdään *palveleva johtaminen, itsenäisyys* jolloin henkilö voi itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä *sosiaalinen tuki* joka ilmenee palautteenannon, arvostuksen ja huomaavaisuuden kautta. (Hakanen 2017, 123.)

Yksilölliset voimavarat kertyvät optimistisesta suhtautumisesta elämään sekä onnistumisen tunteesta työntekoa kohtaan. (Hakanen 2017, 123.) Yksilölliset voimavarat kehittyvät myös lähipiiristä positiivisen energian kautta, jonka avulla omaa itseluottamusta sekä pärjäämisen tunnetta voidaan voimistuttaa. (Hakanen 2011, 131.)

Voimavaroja on mahdollisuus myös kehittää sekä muuttaa jatkuvasti omien tarpeiden mukaisesti (Hakanen 2011, 108.), ne myös vaihtelevat päivittäin määräytyen silloisen työ- ja ammattikontekstin mukaisesti. (Hakanen 2017, 123.)



Kuvio 2: (Hakanen 2011,130.) Voimavarojen vaikutus

Monet työn rasiustekijät ovat loppujenlopuksi puuttuvia työn voimavaroja, joita voi olla työpaikalla ilmentynyt tuen puute ja yksinäisyys, ylemmän johdon etäisyys, tavoitteiden epäselvyys tai niiden epävarmuus. Hakanen (Hakanen 2011, 111.) kehottaa, että tehostamalla vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua yrityksen sisällä on mahdollisuus kehittää puuttuvia työn voimavaroja.

Nämä yllämainitut ja monet muutkin kokemukset tarttuvat ympärillä oleviin henkilöihin niin työkentällä kuin vapaa-ajallakin. Kaikella toiminnallamme sekä ulospäin suuntautuvalla energiallamme on suoranaisia vaikutuksia henkilöihin joiden kanssa olemme tekemisissä päivittäin.

Tietynlainen seura tai vaikkapa luento työpaikalla voivat vaikuttaa myönteisten tunteuksien sekä inspiraation kokemiseen.

Eri elämänalueiden kokemukset sekä vaikutukset rikastuttavat elämää, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia koitoksia. Pääasia on, että koetut asiat osattaisiin kääntää vahvuudeksi ja voimaksi. Siten, että niillä voitaisiin kehittää itseään.

4 Johtamisen vaikutus työn imuun

Organisaation johtamisen haasteiksi 2010-luvun jälkipuoliskolla on nostettu asiakasymmärrys, kasvava kilpailu, muutosnopeus, digitalisaatio sekä tapa miten organisaatio saa houkuteltua ja pidettyä oikeanlaisen henkilöstön yrityksessä. Nämä haasteet nostavat koko organisaation osaamisvaatimukset uudelle tasolle niin johdon kuin koko muunkin henkilöstön. (Kauhanen 2016, 16-17.)

Nykypäivänä myös työntekijät ovat entistä tietoisempia omista oikeuksistaan sekä työarvostaan. Tämän vuoksi johtajien tulisi muistaa antaa tarvittava tuki sekä arvostus alaisilleen. Hyvä johtaja antaa työntekijälle erilaisia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia kertoen mahdollisista urapoluista, panostaen työhyvinvointiin ja rakentamalla oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän. Myös kannustava ilmapiiri sekä tarvittavien työkalujen antaminen työtehtävien avuksi pienentävät työntekijöiden lähtöhalukkuutta. Sillä työntekijöiden keskeisimmät lähdön syyt ovat joko huono johtaminen tai työn mielekkyyden ja -haasteellisuuden laskeminen. (Kauhanen 2016, 76-77.)

On myös tutkittu, että työntekijän ensimmäiset työvuodet sujuvat motivoituneena, kun henkilö pääsee kehittämään itseään uusien asioiden ympäröimänä. Seuraavan 4-5 vuoden kuluttua työntekijän motivaatio laskee ja työ alkaa tuntua rutiininomaiselta, pahimmassa tapauksessa työhön voidaan leipääntyä. Tämän vuoksi olisi hyvin tärke-

ää, että työuran aikana työntekijälle annettaisiin mahdollisuus kehittyä erilaisten urapolkujen sekä työn tuunauksen avulla. (Kauhanen 2016, 74.)

Johtajuus pitää sisällään henkilöstön ja yrityksen kuuntelemista, välittämistä sekä valmennusta siten, että vaativatkin tilanteet nähtäisiin uusina mahdollisuuksina sekä tulevaisuuden tavoitteina. (Alahuhta 2015, 18.) Yritykseltä ja alaisilta opitut asiat tulisi nähdä johtajuuden kehittävinä tekijöinä, joita on mahdollisuus hyödyntää niin työelämässä kuin muillakin elämänalueilla. (Alahuhta 2015, 17.)

4.1 Palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen ideologia perustuu voimaonnuttavaan sekä tulokselliseen johtamistyyli, jossa johtaja pyrkii näkemään jokaisen alaisen mahdollisuutena. Palveleva johtaja osaa kuunnellen rakentaa yhteisöllisyyttä olemalla roolimallina ja rohkaisten alaisiaan siten, että heidän vahvuutensa pääsisivät esille. (Hakanen 2011, 76-81) Jotta henkilöstön jokainen jäsen pääsisi näyttämään sekä hyödyntämään taitonsa, on kuuntelu johtamisen jalo taito.

Palveleva johtaminen toimii eettisesti henkilöstölleen olemalla rehellinen ja aito. Rohkaisten alaisiaan ottamaan riskejä yhteisen toiminnan hyväksi. Palveleva johtaja ei kanna kaunaa tai ole kostonhimoinen, vaan rakentaa luottamussiteitä alaisiinsa, kehittäen samalla itseään sekä omia voimavarojaan. (Hakanen 2011, 76-81) Hierarkkinen sekä autoritäärinen johtaminen nähdään palvelevan johtamistyylin vastakohtana. (Hakanen 2011, 81.)

Palveleva johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan tulisi kadottaa valta-asemansa kääntäen oma asemansa alaistensa alapuolelle. Se ei myöskään tarkoita, että johtaja havittelisi omia etujaan, rakentaen yhteyden alaisiinsa käskysuhteiden avulla. (Hakanen 2011, 76-81) Jotta palveleva johtamiskulttuuri olisi mahdollista, tulisi palvelevalla esimiehelle olla oma palveleva johtaja, jotta rohkaisevaa ja arvostavaa ilmapiiriä saataisi levitettyä myös ylemmälle johdolle. Myös koko työyhteisön tuki sekä luottamus tuovat mahdollisuuksia palvelevan johtamisen toimivuudelle. (Hakanen 2011, 81.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että kukaan ei ole koskaan täysin valmis vaan aina on mahdollisuuksia uusille muutoksille sekä uudistukselle. Mitä pidemmälle yrityksen sekä henkilökohtaisen kehityksemme näemme, sitä enemmän uusia ulottuvuuksia on saatavilla. Paikoilleen pysähtyminen estää mahdollisuuksien sekä muutoksien kokemisen. (Alahuhta 2015, 30.) Täytyy kuitenkin muistaa laittaa asiat tärkeysjärjestykseen,

eikä tehdä jokaista muutosta samanaikaisesti. Sillä tällöin riskinä on, että asioihin ei perehdytä tarpeeksi ja lopputulos ei täytä odotuksia. (Alahuhta 2015, 74.)

Tärkeintä kuitenkin on, että työyhteisössä vallitsisi molemminpuolinen kunnioitus työntekijöiden ja johdon välillä. (Sipilä 2014, 26) Työn tulisi nimittäin olla rentouttavaa ja energisoivaa, josta saisi voimaa kokonaisvaltaiseen elämiseen (Sipilä 2013, 15.)

4.2 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Henkilöstön työhyvinvointia voi tutkia joko tarkastelemalla sairauspoissaolojen sekä henkilöstövaihtuvuutta tai suorittamalla henkilöstötutkimuksia, tutkimalla työn imun tilaa, tyytyväisyyttä tai järjestämällä kehityskeskusteluja. Tärkeimpänä tekijänä kuitenkin on muistaa käyttää resurssit koko tutkimusosaan alku suunnittelusta loppu analysointiin sekä tarvittaviin kehitystoimenpiteisiin. Jos loppuosan jättää tekemättä ja tuloksien kriittiset kohdat jätetään huomioimatta, vaikuttaa se vastausaktiivisuuden tulevaisuudessa. (Kauhanen 2016, 75.)

Työhyvinvointia mitatessa tulee ottaa huomioon, että hyvinvointi pitää sisällään niin positiivisen - kuin negatiivisenkin tilan. Jotta kehittämistoimenpiteitä on mahdollisuus tehdä, tulisi henkilöstön hyvinvoinnin tila kartoittaa ensimmäisenä. (Hakanen 2005, 27.)

4.2.1 Tyytyväisyystutkimuksen ja työn imun ero

Tyytyväisyystutkimus sekä työn imu ovat kummatkin tutkimusmenetelmiä joiden avulla voidaan kerätä tietoa työntekijöistä sekä heidän työhyvinvoinnin tilasta.

Työn imun tunne erottuu tyytyväisyydestä työtä kohtaan siten, että työn imu laukaisee aktiivista, energisoivaa sekä mahdollisuuksia näkevää tunnetta. Puolestaan kokiessaan tyytyväisyyttä työtä kohtaan, henkilö ei pakolla osaa kaivata haasteita nykytilanteeseensa. Työhönsä tyytyväisen henkilön vireystila ei myöskään ole niin korkealla kuin henkilöllä joka tuntee työn imua. (Ilmarinen 2016.)

Tutkiessa tyytyväisyyttä henkilöstöltä, työntekijät voivat olla tyytyväisiä palkkukseensa, työnkuvaansa tai titteliinsä, mutta tuntien samalla leipääntymistä työhönsä. Tämän vuoksi tuloksellisempaa olisi tutkia henkilöstön työn imun kokemista ja saada tietoa henkilöstön motivaatiotilasta sekä tuntemuksista joita he kokevat työssään.

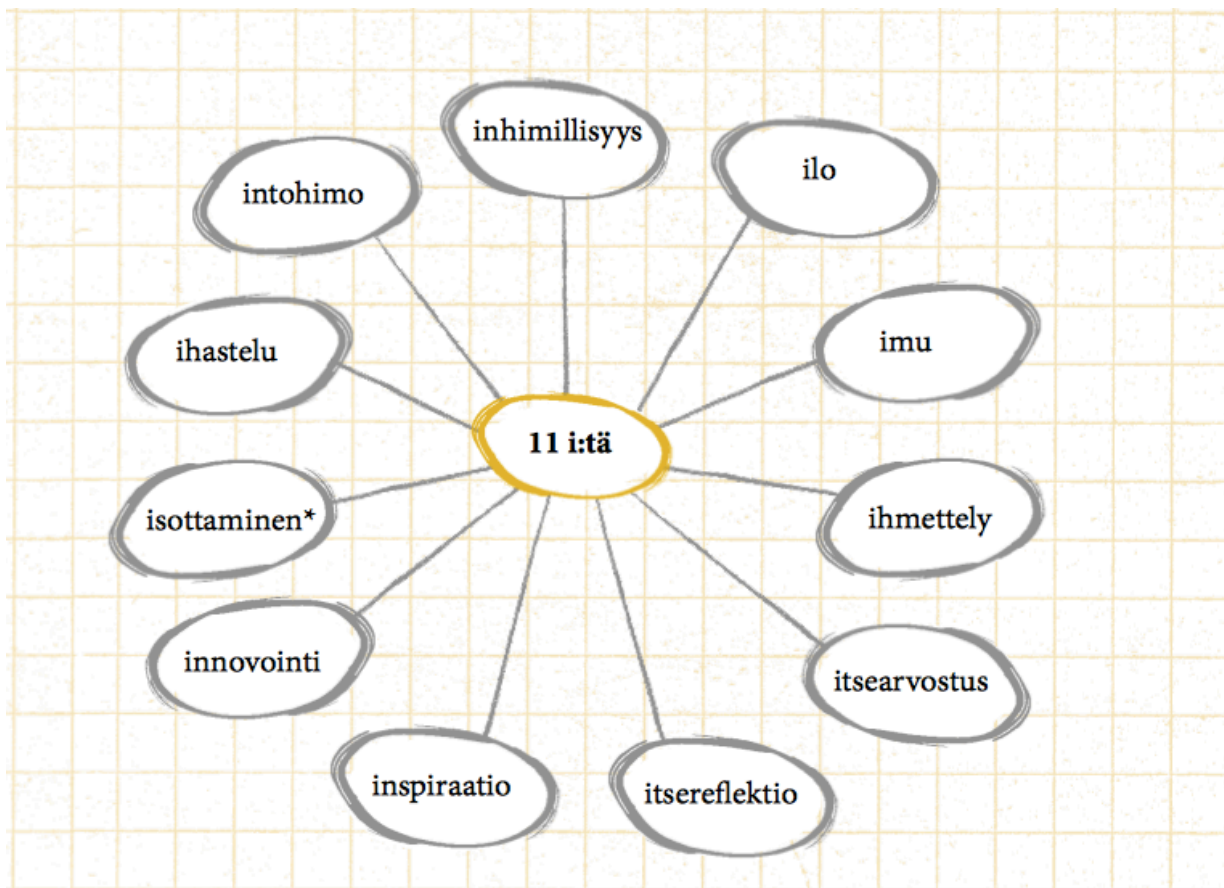
4.2.2 11 i:n malli apuvälineenä

Hakanen esittää kirjassaan 11 i:n mallin (Hakanen 2011, 140), jonka avulla voidaan tehostaa työyhteisön työn imua. Hakasen 11 i:n malli on saanut inspiraation Sirpa Syväsen 11 p:n -oireyhtymästä, jonka hän esittää väitöskirjassaan ”Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset”. Syväsen ja Hakasen malleja yhdistävät työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen avoimen keskustelun avulla.

11 p:n -oireyhtymä esittää työpaikalla aiheutuvia tekijöitä, joilla on vaikutusta henkilöstön väsymykseen, uupumiseen ja pahimmassa tapauksessa loppuun palamiseen. Jo yksikin 11 p:n -oireyhtymän piirteistä voi lisätä henkilöstön sisäistä tehottomuutta. Syvänen esittääkin, että näille ilmeneville piirteille tulisi löytää muutoksen, uudistumisen sekä kehittämisen keinoja, joilla oireyhtymän oireet saataisiin poistettua työpaikalta. Tällä tavoin henkilöstön muutosvastarinta sekä tehottomuus saataisiin alhaisemmaksi, jolloin tehokkuudelle sekä uuden oppimiselle saataisiin enemmän tilaa. (Syvänen 2003, 276.)

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 1. Palautteettomuus | 7. Piittaamattomuus |
| 2. Panettelu | 8. Pomottelu |
| 3. Paneutumattomuus | 9. Puhumattomuus |
| 4. Pehmoilu | 10. Puuttumattomuus |
| 5. Peittely | 11. Päättämättömyys |
| 6. Piilottelu | |

11 P:n oireyhtymän piirteet 1-11 (Syvänen 2003, 276.)



Kuvio 3: 11 i:n malli (Hakanen 2011, 141.)

Hakasen 11 i:n mallia on helppo hyödyntää työpaikoilla osana henkilöstötutkimusta. Hakanen kehottaa valitsemaan 11 i:n joukosta yhden tekijän, joka tulee ilmi omassa työyhteisössä sekä yhden tekijän jota kaivattaisiin tai mitä voitaisiin vahvistaa enemmän. Valitsemisen jälkeen keskustelun avulla käydään läpi mitä vaikutuksia näillä tekijöillä on työyhteisöön. Tämän jälkeen henkilöstö voi pohtia mitä muutoksia olisi itse valmis tekemään kehityksen eteen. (Hakanen 2011, 141.)

Työelämässä on monia hyvinvoinnin sekä terveyden riskitekijöitä, jotka on syytä tunnistaa ajoissa. Tähän apuvälineenä voidaan hyödyntää 11 i:n mallia, jonka avulla löydetään tekijät joita tulisi tehostaa ja tekijät joita työyhteisöstä jo löytyy. Jos tutkimme pelkkiä ongelmia löydämme vain niitä, mutta ajatteleamalla laatikon ulkopuolelle voimme löytää tekijöitä joita voidaan käyttää apuvälineinä toiminnan kehittämiseksi. (Hakanen 2005, 27.)

Työholismi

Työholismi sekä työhön leipääntyminen ovat kummatkin työn imun vastakohtia sekä työhyvinvoinnin ääripäät tarkastellen janaa. Nämä tilat voivat pahimmillaan synnyttää inhimillistä kärsimystä sekä haittavaikutuksia niin yrityksen toiminnalle, työyhteisölle kuin henkilölle itselleen. (Hakanen 2011, 103.) Työholismi ja työhön leipääntyminen eivät katso ikää, sukupuolta tai ammatillista asemaa, ne voivat ilmetä millä tahansa alalla.

Työholismi ilmenee henkilön ajatustasolla sekä käyttäytymisessä siten, että suhtautuminen työhön on muuttunut pakkomielteiseksi addiktioksi. Tällöin työasiat seuraavat ajatustasolla myös työajan ulkopuolelle. (Hakanen 2011, 112.)

Työholismin kehittymisen syitä tiedetään heikosti, mutta Hakanen toteaa, että yksi selitysmalli liittyy henkilön heikkoon itsearvostukseen sekä minäkäsitykseen. Arvottomuutta kokenut henkilö yrittää saada tunnustusta laittamalla kaiken panostuksensa työhön. Tietynlaiset työympäristöt sekä roolimallit elämänsä - ja työelämän varrelta voivat aktivoida ja vahvistaa työholistisia piirteitä. (Hakanen 2011, 112-11.) Hakanen muistuttaa, että työholisti ei luultavasti koe onnistumisen iloa, sillä aina seuraa uudet itseensä kohdistetut odotukset sekä velvoitteet, loputtomana kierteenä. Työholisti tuntee työn olevan tärkein sekä ensisijaisin asia elämässä. Työn imua kokeva henkilö taas tuntee työnsä tärkeäksi, mutta työn ulkopuoliset ihmissuhteet sekä henkilökohtainen elämä ovat arvokkain asia, josta pystytään nauttia. (Hakanen 2011, 116.)

Työn imua kokeva henkilö hakeutuu myös oma-aloitteellisesti uusiin työhaasteisiin, tehden ylimääräistä työtä. Tästä kuormituksesta saattaa mahdollisesti syntyä ohimenevä väsymyksen tunne, mutta päällimmäisenä henkilö kokee aikaansaamisen ja onnellisuuden tunnetta. Erona kuitenkin työholistiin on se, että työholisti tuntee työnsä puurtamisena, syyllistäen itseään vapaa-ajallakin. (Hakanen 2011, 113.)

Työhön leipääntyminen

Työhön leipääntyminen (boreout) tarkoittaa työpahoinvoinnin tilaa. Tässä tilassa henkilö kokee oman työnsä tylsänä sekä rutiininomaisena. Työhön leipääntymisen seurauksena henkilön työmotivaatio kärsii ja hänen vahvuutensa ovat alikäytössä. Näiden seurauksena henkilö voi kokea turhautuneisuutta, jolloin työnteko ei enää miellytä. Hakanen muistuttaa, että työhön leipääntyminen ei ole työn ominaisuus, vaikka yksitoikkoinen työ onkin yksi leipääntymisen lähde. Työhön leipääntyessä työntekijälle syntyy merki-

tyksettömyyden tunnetila sekä tulevaisuuden horisontti katoaa eli työltä ja ponnisteluilta puuttuvat tarkoitus sekä työn tekemisen oikeuttavat arvot. (Hakanen 2011, 118-119.) Pahimmillaan epämotivoituneet sekä leipääntyneet työntekijät ovat suurempi voimavarojen hukka yritykselle kuin sairauspoissaolot. (Hakanen 2011, 121.)

Työhön leipääntymiseen voi vaikuttaa työn haasteellisuuden sekä vaatimusten heikkous, yksisuuntainen hierarkkinen ylhäältä alaspäin tiedottaminen tai negatiivinen ilmapiiri ja henkilöstön liiallinen kontrollointi. (Hakanen 2011, 118-120.)

Hakanen korostaa, että työhönsä leipääntyneen henkilön tulisi hakea ratkaisuja joko työn tuunauksen avulla tai lisäämällä henkilökohtaisia työnvoimavaroja keskustelujen avulla työyhteisössä. Työn tuunaus voi tapahtua joko lisäämällä työn vaatimuksia tai siirtämällä työntekijä uusiin tehtäviin tai projekteihin. (Hakanen 2011, 120.) On kuitenkin muistettava, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja henkilöstön sisällä voi olla suuria eroja. Jolloin toinen työntekijä voi tarvita enemmän ulkoisia ärsykeitä, muutoksia tai haasteita innostuakseen, kun taas toinen. Henkilö voi itse myös vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kehittämällä uusia perspektiivejä työhönsä. Kun vuorovaikutuskulttuuri on myönteinen ja johtaminen on kannustavaa, työntekijät antavat korkeatasoisen panostukset työlleen ja työyhteisölleen. (Hakanen 2011, 121.)

5 Tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n suorittavien työntekijöiden työn imun tilaa sen kolmen hyvinvoinnin ulottuvuuden avulla (*tarmokkuus, omistautuneisuus sekä uppoutuneisuus*). Tutkimuksella haluttiin saada myös syvempää tietoa yritys X:n henkilöstötutkimuksen tuloksissa nousseille tekijöille (*kommunikointi, palautteenanto, työtehtävien vastuu sekä palkitseminen*). Opinnäytetyön tuloksilla yritys voisi kehittää toimintaansa.

Tutkimuksen (*työn imu -kyselyn & jatkokyselyn*) aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, joista ensimmäinen suoritettiin verkkokyselynä ja jatkokysely lomakekyselynä. Aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus sen vuoksi, että työn imu on kansainvälinen tutkimusmenetelmä, josta on jo olemassa valmis kyselypohja sekä analysointia varten pisteytyskaava. Tämän vuoksi työn imulle ei olisi kannattanut kehittää uutta kyselytutkimusta, sillä valmiina olevaa pystyttiin hyödyntämään. Työn imu -kyselyn lisäksi haluttiin saada vielä syvempää tietoa tekijöistä jotka vaikuttavat työntekijöiden työn imun kokemiseen sekä motivaatio tilaan. Jatkokyselyn kysymyksissä huomioitiin myös yrityksen vuosittaisen henkilöstötutkimuksen tuloksissa nousseet

tekijät. Jatkokysely suoritettiin myös kyselytutkimuksena sillä aikataulullisista syistä haastattelu ei olisi ollut mahdollista. Tutkimukset suoritettiin kesällä jolloin yritys X:llä on vilkkain sesonkikausi menossa.

Kvantitatiivinen (määrällinen) & Kvalitatiivinen (laadullinen)

Tutkimuksien tuloksilla saatiin kerättyä sekä kvantitatiivista eli määrällistä sekä kvalitatiivista eli laadullista tietoa yritys X:n työntekijöistä.

Kvantitatiivista tietoa toi työn imu -kyselyn että jatkokyselyn tulokset, jotka esitettiin numeerisesti diagrammien avulla. Diagrammien avulla tutkimustulokset ovat helposti luettavissa sekä vertailtavissa. Tulosraportissa tehtiin myös vertailu yritys X:n työn imu tuloksista (n=20) Työterveyslaitoksen työn imu -kyselyn tuloksiin (n= yli 8000), tämä toi mielenkiintoisen perspektiivin tulosanalyysiin.

Kvantitatiivinen analyysi perustuu kuvaamaan sekä tulkitsemaan kohteen tuloksia numeeroiden ja tilastojen avulla. Tutkimusmenetelmää ei kuitenkaan voida luokitella täysin kvantitatiiviseksi, sillä vastaajamäärä oli niin pieni. (Jyväskylän yliopisto, c 2015.)

Puolestaan kvalitatiivista tietoja toivat tutkimuksen jatkokyselyn avoimet vastausvaihtoehdot, joiden tuloksista nousi tekijöitä, jotka vaikuttavat yritys X:n työntekijöiden työn imun kokemukseen sekä motivaatioon. Kvalitatiivisessa analyysissä kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto, a 2015.) Tutkimusta ei voida luokitella myöskään täysin kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimustuloksia analysoitiin sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Myös työn imu -kyselyn kysymykset olivat kvantitatiivisia kysymyksiä, sillä niissä viitattiin siihen kuinka usein (*en koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa, päivittäin*) henkilö kokee väittämän. (Aalto)

Täten voidaan todeta, että tutkimusstrategiassa on käytetty monimenetelmäisyyttä. Monimenetelmäisyyden avulla tutkimuskohteen tuloksista saadaan monipuolinen sekä kattava tuloskatsaus. (Jyväskylän yliopisto, b 2015.)

Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tehokas ja nopea menetelmä hankkia tietoa tutkimukseen, tulee kuitenkin muistaa, että resurssit käytetään hyvin niin kyselylomakkeen suunnittelusta tulosten analysointi vaiheeseen. Tutkimuskysymykset olivat strukturoituja, jolloin vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Jatkokyselyssä vastaajille oltiin annettu mahdollisuus

jättää vastaus myös avoimelle vastausriville. Avoimet vastaukset toivat tuloksiin todella arvokasta tietoa.

Työn imu -kysely, joka oltiin tehty verkossa, oli helppo analysoida, sillä tulokset sai suoraan vietyä verkosta Exceliin. Puolestaan lomakekyselyn tulokset täytyi itse kirjata Exceliin, mutta se ei ollut raskasprosessi sillä vastaajia oli 18. Jos vastaajia olisi ollut enemmän olisi tulokset voitu käsitellä joko SPSS tai SAS -tilasto-ohjelmilla. Kyselytutkimuksissa yleensä vastausprosentti voi jäädä helposti alhaiseksi, tämän vuoksi yritys X:n työntekijöille käytiin pitämässä tiedotustilaisuus ennen tutkimuksien tekoa, jotta tulevat vastaajat olivat tietoisia mihin he ovat vastaamassa ja mihin he voivat vastauksillaan vaikuttaa.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Ennen tutkimuksien toteutusta yritys X:n työntekijöille järjestettiin tiedotustilaisuus, jossa heille kerrottiin kyselytutkimuksien sisällöstä, tutkimuksien aihealueista sekä siitä mikä vuoksi tutkimukset tehtäisiin ja mihin niillä voitaisiin vaikuttaa. Tiedotustilaisuus pidettiin sen vuoksi, jotta työntekijät olisivat tietoisempi tulevista tutkimuksista sekä väittämistä joita tutkimuksissa käytäisiin läpi. Tiedotustilaisuuden lisäksi työn imu -kyselyyn oltiin kirjoitettu tiivistelmä vielä työn imusta sekä sen ulottuvuuksista. Kyselyt sisälsivät myös vastausohjeet sekä tiedon, että kyselyt täytettäisiin täysin anonymisti.

Tutkimuskohteena oli yrityksen suorittavat työntekijät, vastaajajoukko sisälsi niin vakituista- kuin määräaikaisiakin työntekijöitä. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 20 työntekijää ja jatkokyselyyn 18. Yritys X:ssä on 20 vakituista työntekijää, joten vastausprosenttia voidaan pitää korkeana.

5.2 Kyselytutkimukset

Tutkimus koostui kahdesta kyselystä, jossa ensimmäisessä käytettiin alkuperäistä työn imu 17 -väittämän kyselypohjaa (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003. Tämän jälkeen suoritettiin jatkokysely, jonka kuusi monivalintakysymystä perustuivat työn imu -kyselyn - sekä yritys X:n henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

Työn imu -kysely suoritettiin sähköisenä, jotta siihen oli helppo ja nopea vastata, kyselyn tulokset tulivat myös reaaliaikaisesti tutkijalle. Työn imu -kyselyssä selvitettiin vastaajien taustamuuttujia, sillä oltaisiin haluttu tutkia löytyykö niiden välillä eroja työn imun kokemisesta. Vastaajien lukumäärän vuoksi taustamuuttuja tietojen avulla vastaa-

jat oltaisiin saatettu tunnistaa, joten tämän vuoksi työn imua ei voitu jaotella taustamuuttujien mukaan.

Jatkokysely suoritettiin lomakekyselynä johon oli mahdollisuus vastata kahvihuoneessa tauon ohella.

Jatkokyselyn kuuteen kysymykseen oli valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoin vastausrivi johon vastaajalla oli mahdollisuus kirjoittaa oma vastauksensa jos mieluista vastausta ei löytynyt ehdolla olevista. Valmiit vastausvaihtoehdot luotiin helpottamaan kyselyyn vastaajia. Vastaajilla oli mahdollisuus merkitä useampi vastaus kysymyksiin. Kyselylomakkeen alalaidassa oli myös avoin palautelaatikko, johon vastaaja sai halutessaan jättää palautetta joko tutkimuksen tekijälle tai omalle työyhteisölle. Vastaukset pudotettiin lukittuun postilaatikkoon, jotta vastaajat tai ulkopuoliset henkilöt eivät pääsisi näkemään toistensa vastauksia.

Kummatkin tutkimukset täytettiin anonyymisti, jotta vastaajien henkilöllisyyttä ei voitaisiin selvittää vastauksien perusteella.

Henkilötietolain mukaan henkilötietoja tulee säilyttää siten, ettei vastaajat ole tunnistettavissa ja ettei kohde paljastu ulkopuolisille tai hänen yksityisyyden suoja vaarannu. Vaitiolovelvollisuuden velvoittamana toimeksiantajalta saadut sisäiset tiedot eivät myöskään saa joutua ulkopuolisten näkyville tai tietoon. (Finlex, 2018.)

Opinnäytetyön valmistuttua tutkimukseen liittyvät aineistot hävitetään välittömästi.

Anonyymisti vastaaminen antaa vastaajille helpomman lähestymistavan kyselyyn sekä rehellisemmän vastaustuloksen. Sillä vastaajat voivat vastata kysymyksiin mielipiteensä mukaisesti, mielistelemättä ketään. Vastaaja ei myöskään voida yhdistää vastauksiin, joka rohkaisee vastauksien valitsemisessa. Jos vastaukset tulisi jättää omalla nimellä voisi tuloksien luotettavuudessa olla huomioitavaa.

Kummatkin kyselylomakkeet löytyvät opinnäytetyön loppuosasta liitteinä (Liite 1 & Liite 2).

Työn imu -kysely

Alkuperäisen 17-väittämän työn imu -kyselyn pohjalta on kehitetty tiiviimpi 9-väittämän versio (työn imu 9; UWES 9). Työn imu -kyselyt ovat luoneet professorit Wilmar Schaufeli sekä Arnold Bakker Utrechtin nykyisen Rotterdamin yliopistossa. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 7.)

17 -väittämän työn imu -kyselyn kuusi ensimmäistä väittämää perustuvat tarmokkuuden mittaamiseen, seuraavat viisi väittämään mittaavat omistautuneisuutta ja loput kuusi kertovat henkilön uppoutuneisuudesta työhönsä. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 10-11.)

Jokaiseen 17 väittämään on 7 vastausvaihtoehtoa, jotka pisteytettiin 0-6 pistein. Vastaaaja valitsee jokaiseen väittämään yhden kohdan. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 43)

- | | |
|--|--|
| 1. En koskaan (0 pistettä) | 5. Kerran viikossa (4 pistettä) |
| 2. Muutaman kerran vuodessa (1 piste) | 6. Muutaman kerran viikossa (5 pistettä) |
| 3. Kerran kuussa (2 pistettä) | 7. Päivittäin (6 pistettä) |
| 4. Muutaman kerran kuussa (3 pistettä) | |

Työn imu -kyselyn pisteytys. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 42.)

Henkilön työn imu -yhdistelmämuuttujan keskiarvon saa laskemalla, kun ulottuvuuksien (*tarmokkuuden, omistautuneisuuden sekä uppoutuneisuuden*) yhteenlasketut pisteet jaetaan 17. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 45.)

Tutkimuksessa käytettiin työn imu -kyselyn alkuperäistä 17-väittämän versiota, jotta saataisiin syvempää tietoa yritys X:n suorittavien työntekijöiden työn imun tilasta. Työn imua ei oltu aikaisemmin mitattu yritys X:n henkilöstöltä.

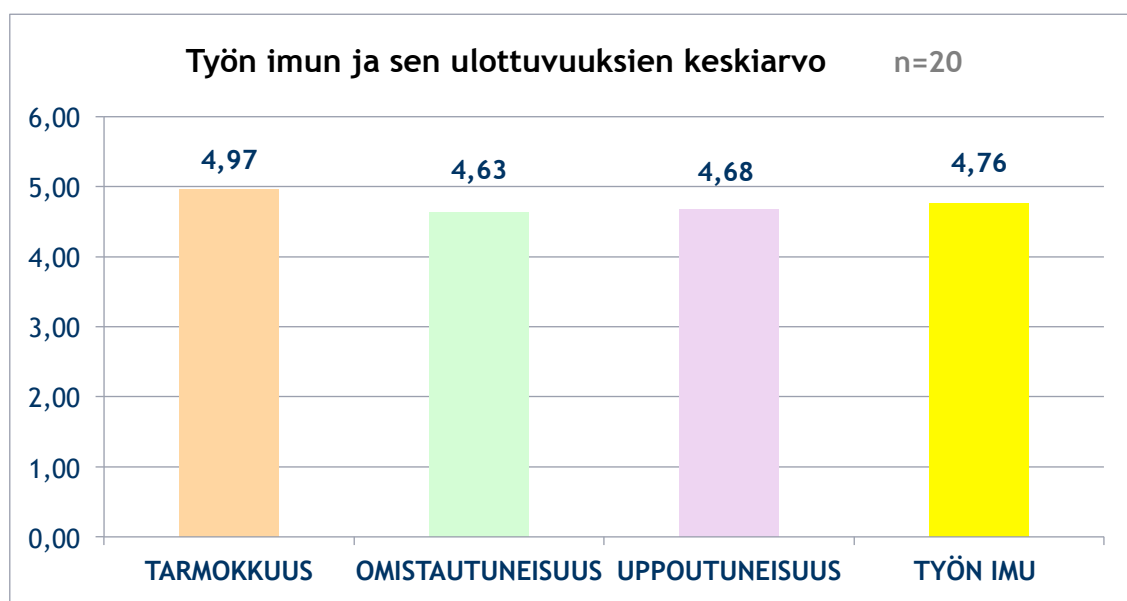
6 Tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi työn imu -kyselyn sekä jatkokyselyn tuloksia sekä asioita joita tuloksien analysoinnissa nousi ilmi. Työn imu -kyselyn tulokset on esitetty työn imun kolmen ulottuvuuden kautta. Työn imu -kyselyn sekä jatkokyselyn tulokset ovat esitetty pylväsdiagrammien avulla.

6.1 Yritys X:n työntekijöiden kokemus työn imusta

Keskiarvo

Tarkastellessa yritys X:n tutkimustuloksia työn imun kolmen ulottuvuuden kautta voidaan havaita, että ulottuvuuksien välillä ei ole suurta eroavaisuutta keskenään.



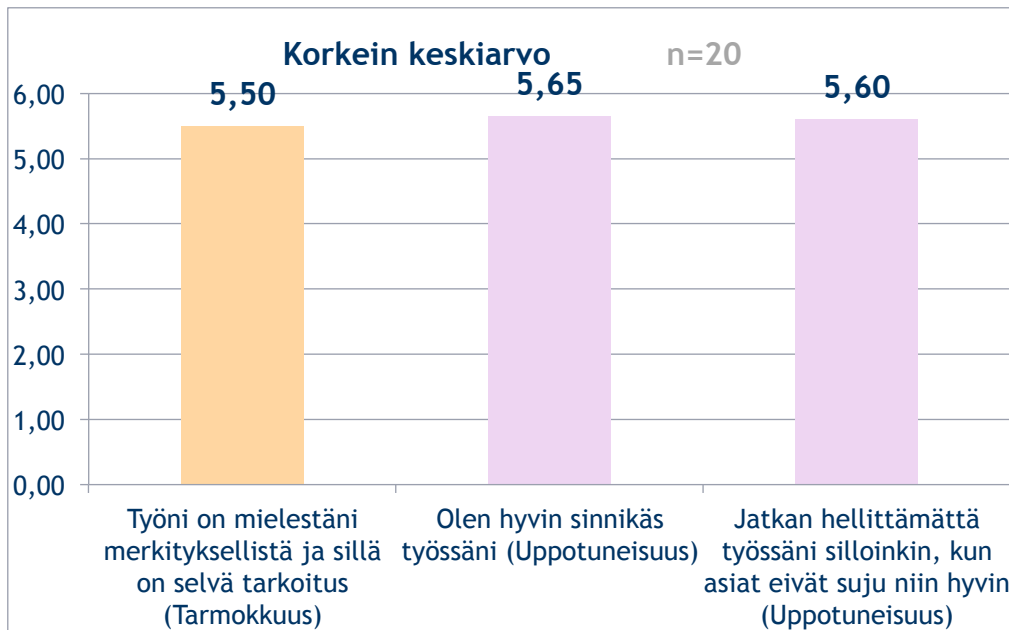
Taulukko 1 Työn imu -kyselyn tulokset (keskiarvo)

Yritys X:n työntekijöiden työn imun keskiarvo oli 4,76, joka kertoo keskimääräistä korkeammasta työn imun kokemuksesta. Tuloksissa ilmeni, että kahdestakymmenestä vastaajasta puolet kokivat työn imua viikottasolla, 6/20 kuukausitasolla ja loput 4/20 vuositasolla.

Suurin osa väittämistä koettiin ”*Kerran viikossa*”, loput vastauksista jakautui päivä-, kuukausi- ja vuositasolle. Ulottuvuuksien tuloksia käydään tarkemmin läpi alempana.

Korkein keskiarvo

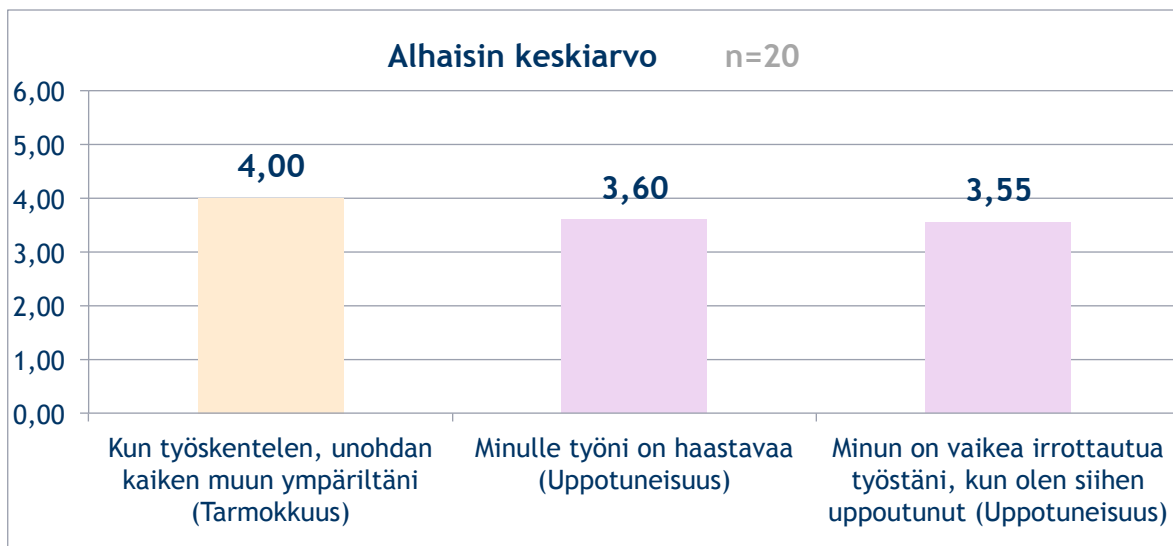
Kun tutkittiin kyselyn väittämien tuloksia voitiin havaita, että väittämien 2, 15, 17 mukaan vastaajat kokevan työnsä merkitykselliseksi (*kohta 2*), tehden sitä sinnikkäästi (*kohta 15*) hellittämättä (*kohta 17*). Nämä tulokset kertovat vastaajien motivaatiotilasta sekä tarmokkuudesta työtänsä kohtaan.



Taulukko 2 Työn imu -kyselyn korkeimmat tulokset (Väittämät 2, 15, 17).

Alhaisin keskiarvo

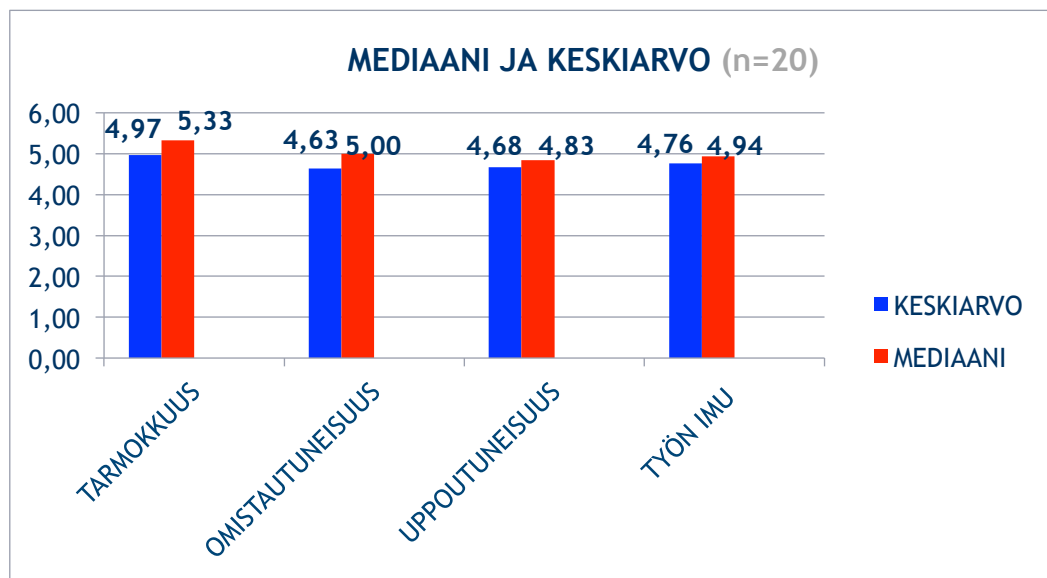
Väittämien 6, 13, 16 tuloksien mukaan työntekijöiden työtehtävät eivät ole tarpeeksi haastavia (*kohta 13*), jonka seurauksena työ hoituu rutiininomaisesti (*kohta 6*) sen enempiä siihen uppoutumasta (*kohta 16*). Nämä tulokset vaikuttavat negatiivisesti vastaajien työn imun kokemiseen.



Taulukko 3 Työn imu -kyselyn alhaisimmat tulokset (Väittämät 6, 13, 16).

Mediaani

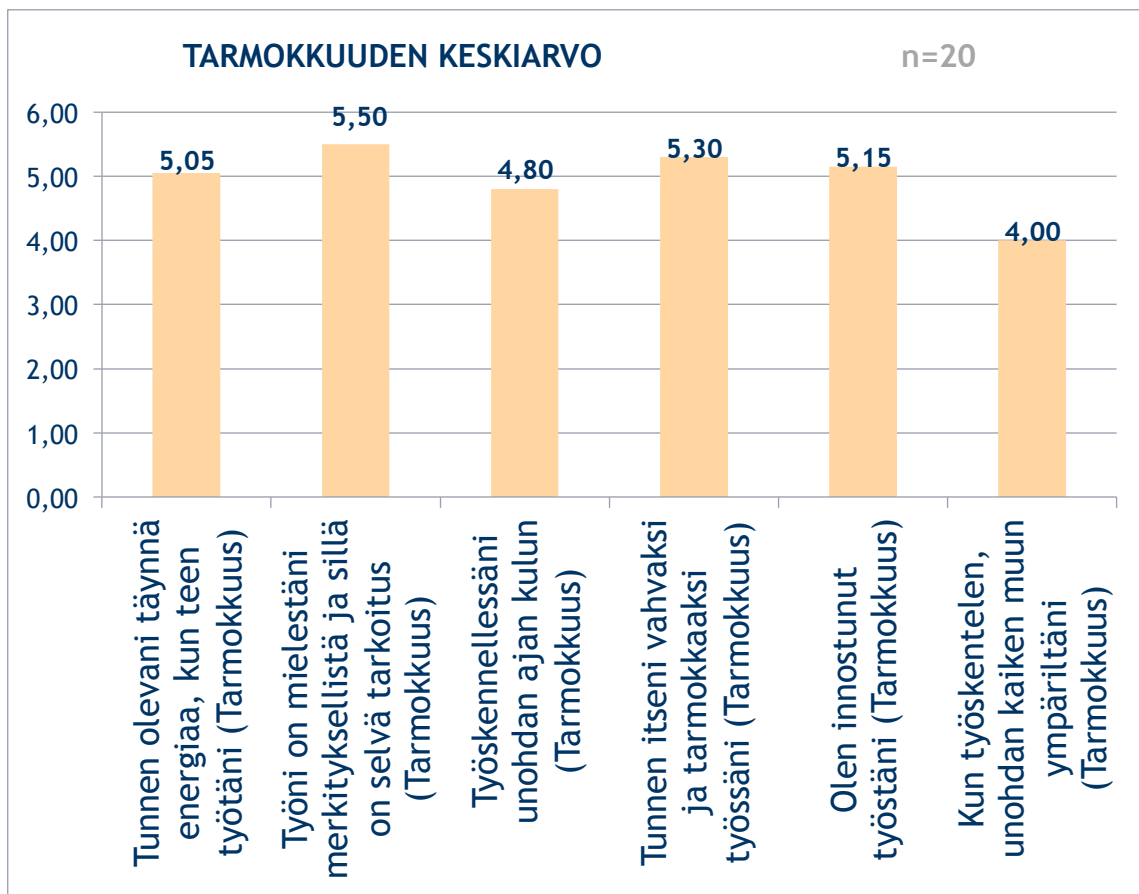
Mediaanin avulla vahvistetaan, että yritys X:n työntekijöiden työn imun kokemus on keskimääräistä korkeampi. Mediaanin avulla tarkennetaan tuloksia keskiarvoa tarkemmin, sillä se ilmoittaa tyypillisen arvon. Mediaani ei ole yhtä herkkä poikkeaville ääriarvoille niin kuin keskiarvo. (Tilastokeskus)



Taulukko 4 Yritys X:n työn imun tulokset keskiarvona & mediaanina.

Tarmokkuuden tila

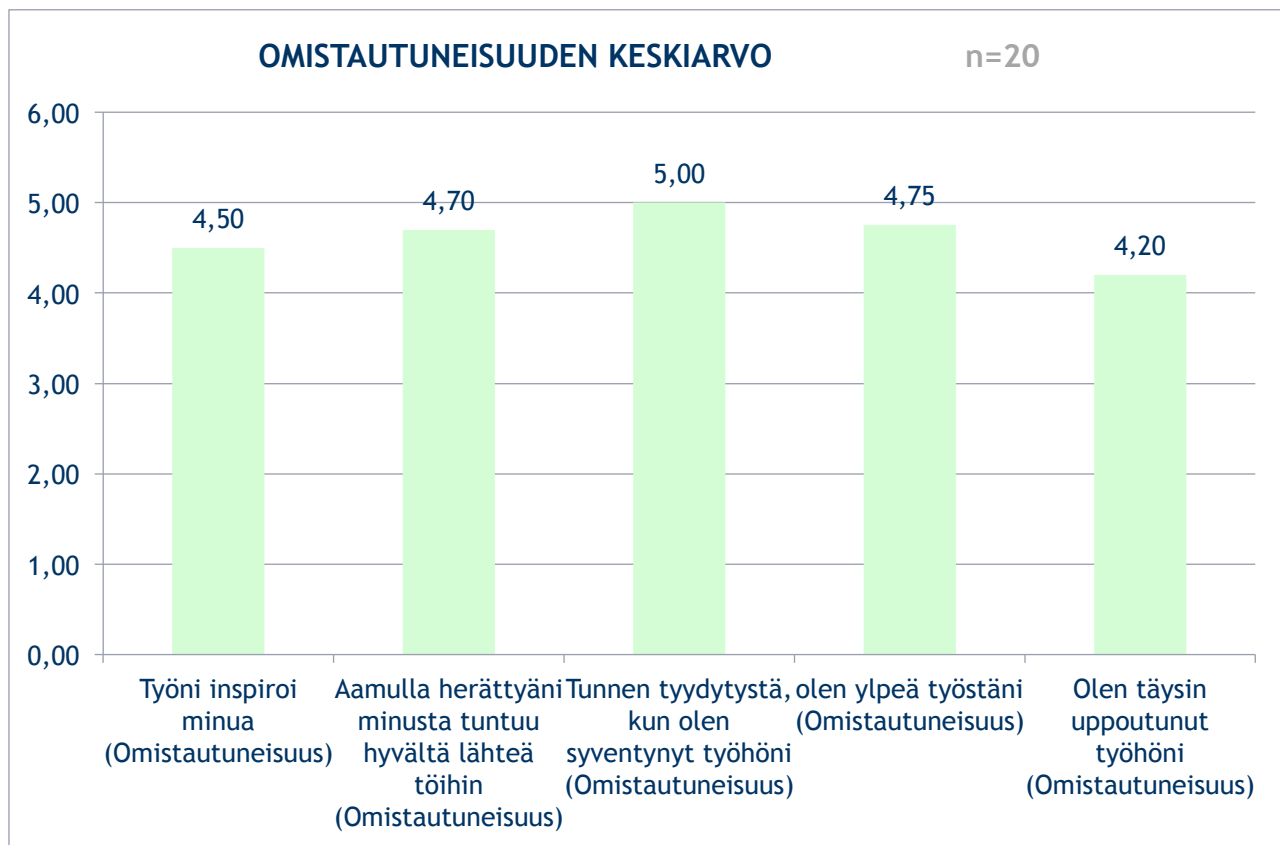
Vastaajien tarmokkuuden keskiarvo oli 4,97. Kohtien 1 ja 4 tulosten mukaan, vastaajat tuntevat itsensä energiseksi, tarmokkaaksi sekä vahvaksi tehdessään työtä. Väittämien 3 ja 6 tuloksissa on havaittavissa, että vastaajat hoitavat työnsä rutiininomaisesti jolloin työ ei vie niin voimakkaasti mukanaan.



Taulukko 5 Yritys X:n työn imun tarmokkuuden keskiarvo

Omistautuneisuuden tila

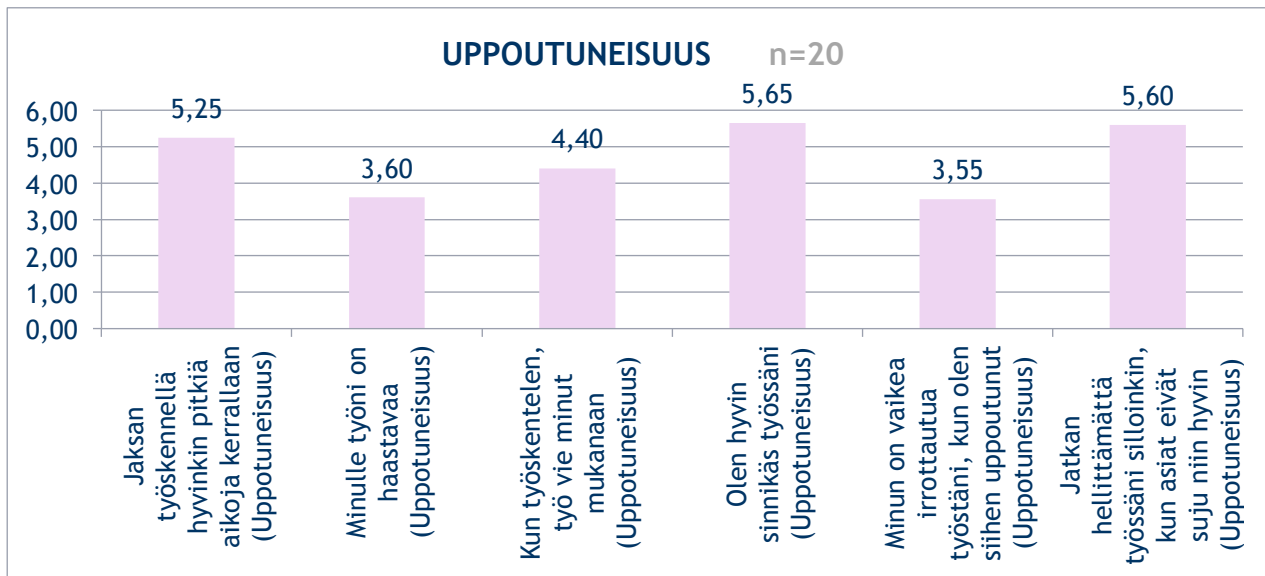
Vastaajien omistautuneisuuden keskiarvo oli 4,63. Väittämän 9 tuloksien mukaan vastaajat tuntevat onnistumisen tunnetta, kun he saavat syventyä työhönsä. Samanaikaisesti on huomioitava, että väittämän 11 tuloksien mukaan uppoutumisen kokemusta on havaittavissa vain kuukausitasolla. Väittämän 11 tuloksia voidaan verrata väittämään 9 ja pohtia olisiko työ liian rutiininomaista vastaajille, kun työntekijät kokevat työhön uppoutumista kuukausitasolla.



Taulukko 6 Yritys X:n työn imun omistautuneisuuden keskiarvo

Uppoutuneisuuden tila

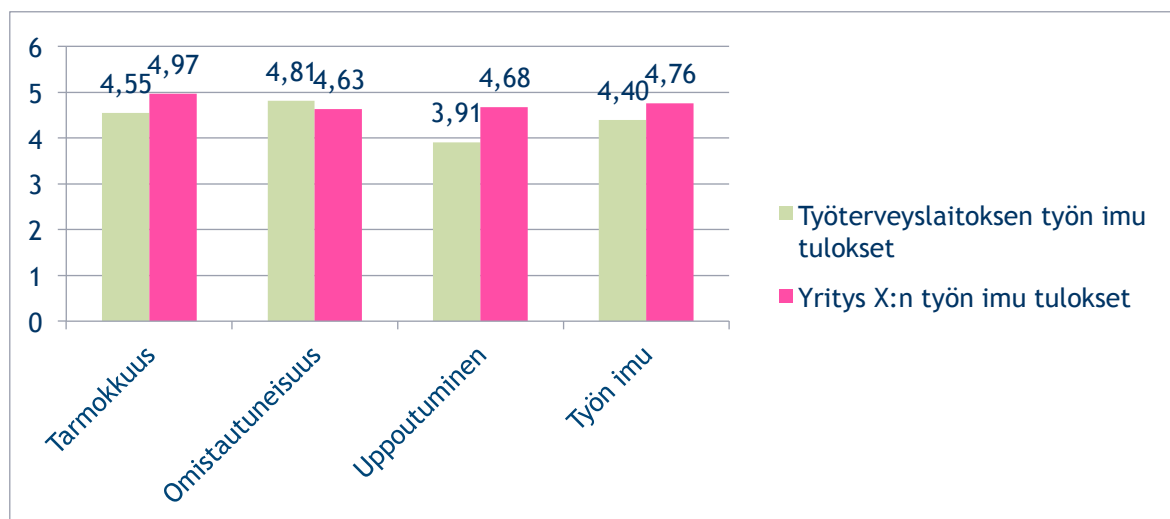
Vastaajien uppoutuneisuuden keskiarvo oli 4,68. Väittämän 15 tulos kertoo vastaajien sinnikkästä asenteesta työtänsä kohtaan, kun taas väittämän 13 tuloksen mukaan vastaajien työn haastavuuden tunne on matala. Uppoutuneisuuden tulokset näyttävät, miten sinnikkäitä ja periksiantamattomia vastaajat ovat työtänsä kohtaan.



Taulukko 7 Yritys X:n työn imun uppoutuneisuuden keskiarvo

6.1 Yritys X:n ja Työterveyslaitoksen työn imu tuloksien vertailu

Tutkimustuloksien perusteella yritys X:n henkilöstö koki työn imua myönteisesti ja työn imun keskiarvo oli 4,76. Vertailukohteeksi voitiin ottaa Hakasen ja Työterveyslaitoksen kuusi tutkimushanketta, joiden aineistot on kerätty vuosien 2001 ja 2007 välillä. Vastanneita tutkimukseen on ollut yli 8 000. (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 35.)



Taulukko 8 Yritys X:n (n=20) sekä Työterveyslaitoksen (n=8361 opetusvirasto, hammaslääkärit, ilmailualan kunnossapitotehtävissä toimivat sekä syöpään sairastuneet työelämässä ja heidän vertailuryhmänsä) työn imu tuloksien vertailu.

Vertailussa on nousee selkeästi ilmi miten yritys X:n henkilöstön työn imun keskiarvo sekä sen ulottuvuuksien (tarmokkuus & uppoutuminen) tulokset ovat hiukan korkeampia verrattain Työterveyslaitoksen suureen vastaajamäärään. Voidaan sanoa, että yritys X:n työntekijät kokevat tarmokkuutta sekä uppoutuneisuutta keskimääräistä enemmän ja puolestaan omistautuneisuutta kohtuullisesti.

Tutkimuksia vertaillessa tulee kuitenkin ottaa huomioon alanvertailevuus *ammattilaiset - suorittavat työntekijät* sekä vastaajienmäärä. Kumpaankin tutkimukseen on käytetty työn imun 17 -kyselyä UWES, jonka pohjalta tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina. Työterveyslaitoksen tutkimuksien normiarvojen perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijät kokevat työn imua keskimääräistä korkeammin.

Työn imun taso	Persentiili	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu -summa
”Hyvin matala”	pisteet < 5 ^o	< 2,50	< 2,30	< 1,1	< 2,35
”Matala”	25 ^o > pisteet < 5 ^o	2,50 –3,85	2,31 –4,00	1,1 –3,10	2,35 –3,81
”Kohtuullinen”	25 ^o > pisteet < 50 ^o	3,86 –4,80	4,01 –5,00	3,11 –4,10	3,82 –4,58
”Keskimääräistä korkeampi”	50 ^o > pisteet < 75 ^o	4,81 –5,30	5,01 –5,75	4,11 –5,00	4,59 –5,15
”Korkea”	pisteet > 75 ^o	5,31 –6,00	5,76 –6,00	5,01 –6,00	5,16 –6,00

Taulukko 9 Työn imun 17:n normiarvot Työterveyslaitoksen tutkimuksiin osallistuneitten joukossa. (n=8 361; opetusvirasto, hammaslääkärit, ilmailualan kunnossapitotehtävissä toimivat sekä syöpään sairastuneet työelämässä ja heidän vertailuryhmänsä.) (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 41)

Työn imu -kyselyn yhteenveto

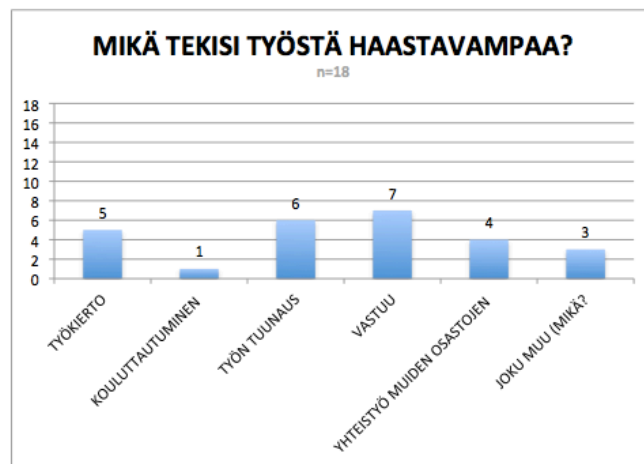
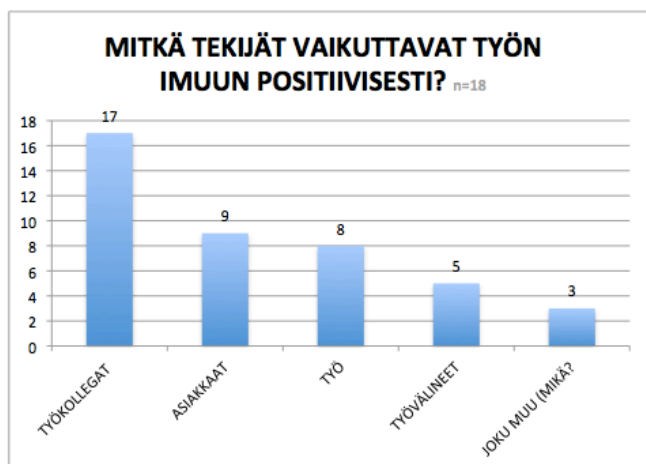
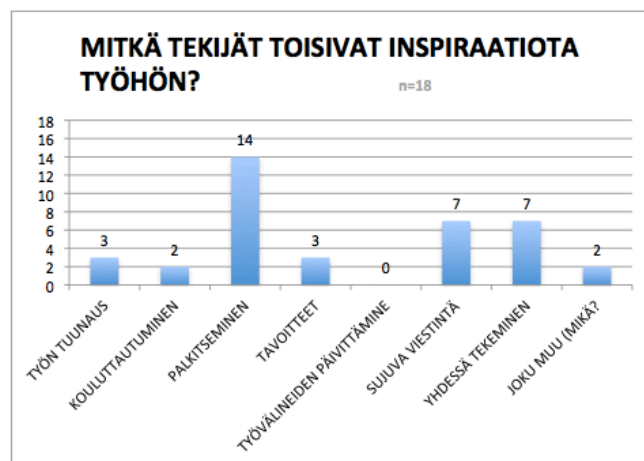
Työn imu -kyselyn tuloksien perusteella ulottuvuuksien (*tarmokkuus, omistautuneisuus, uppoutuneisuus*) tuloksien välillä ei ollut suurta eroa. Kun ulottuvuuksien väittämiä käytiin kohta kohdalta läpi oli havaittavissa tuloseroja väittämien välillä. Esimerkiksi väittäjä 15 (*Olen hyvin sinnikäs työssäni*) oli saanut korkeimman keskiarvon 5,65, kun väittäjällä 16 (*Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut*) oli alhaisin keskiarvo 3,55.

6.2 Jatkokyselyn tulokset

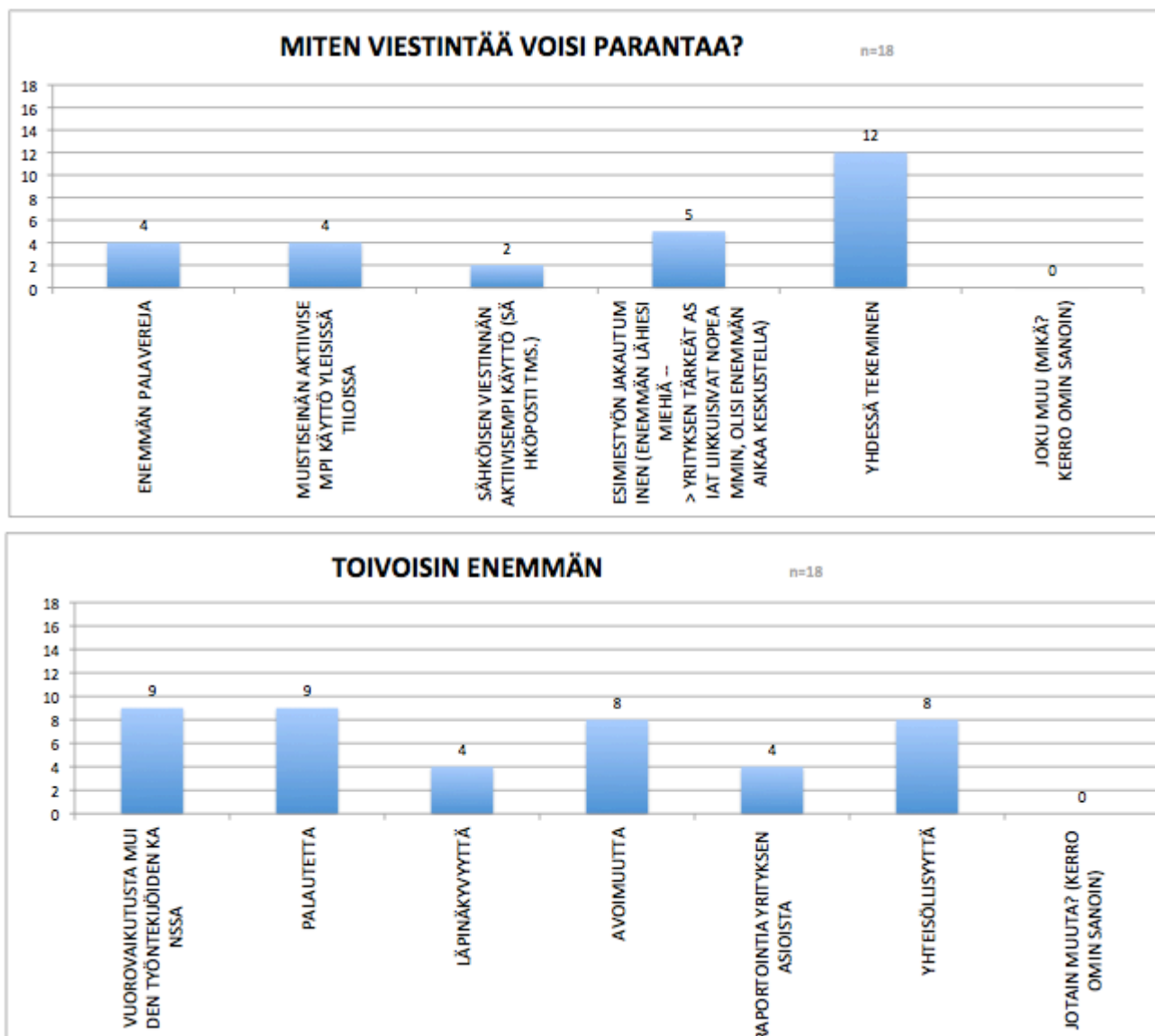
Jatkokyselyn kysymykset perustuivat työn imu -kyselyn - sekä yritys X:n vuosittaisen henkilöstötutkimuksen tuloksiin (kevään 2018). Jatkokysely suoritettiin, jotta saataisiin selvitettyä mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon sekä työn imun kokemi-

seen ja jotta henkilöstöstä saataisiin henkilöstötutkimuksen tuloksia syvempää tietoa. Yritys X:n vuosittaisen henkilöstötutkimuksen tuloksissa nousi esille kommunikointi, palautteenanto sekä työtehtävien vastuu sekä palkitseminen.

Alla on nähtävissä jatkokyselyn kohdat tuloksittain. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä. Vastaaajamäärää voidaan pitää hyvänä, sillä työn imu-kyselyyn vastanneita oli 20.



Taulukko 10 Jatkokyselyn kohtien 1-4 tulokset



Taulukko 11 Jatkokyselyn kohtien 5-6 tulokset

Jatkokyselyn vastauksiin oltiin jätetty 11 avointa vastausta. Avoimissa vastauksissa vastaajat nostivat esille, että he toivoisivat enemmän haastetta työtehtäviinsä, arvostusta, positiivista palautetta, muutosta palkkaukseen sekä selkeiden tavoitteiden laatimista niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Työnkuvan laajentaminen sekä vastuun saaminen koettiin inspiroivina tekijöinä avoimissa kommentteissa.

Tuloksissa nousi selkeästi ilmi, että vastaajista 17/18 kokivat työkollegansa positiivisena vaikutuksena työn imun kokemiseen. Yhdessä tekeminen ja toisia kannustamalla voidaan saada enemmän aikaiseksi kehittämällä samalla uudenlaisia perspektiivejä toiminnalle. Työn vaikutuksesta työn imuun kokivat 8/18 vastaajista.

Vastaajista 14/18 kokivat palkitsemisen inspiroivan työn tekoa ja 7/18 kaipaisivat vastuuta työnkuvaansa, jotta työstä saataisiin haastavampaa. Nämä tekijät nousivat myös avoimissa kommentteissa.

12/18 vastaajista toivoisivat enemmän yhdessä tekemistä, jotta viestintää ja kommunikointia saataisiin parannettua. Puolet vastaajista toivoisivat enemmän vuorovaikutusta muiden työntekijöiden kanssa sekä palautteen saamista.

Yhteen hiileen puhaltaminen sekä kommunikaatio ja palkitsemisjärjestelmien muokkaaminen vaikuttaisivat työn imuun positiivisella tavalla. Palautteiden ja tavoitteiden avulla toimintaa voitaisiin kehittää, jonka seurauksena sisäistä motivaatiota saataisiin kasvatettua. Vastaajista huokuu energinen ja innostunut omistautuminen työlle ja pienten muutoksien avulla työn imua ja motivaatiota saataisiin kohennettua.

Voidaan sanoa, että vuorovaikutus on osa ratkaisukeskeistä työyhteisötaitoja ja menestys tulee hyvän ihmissuhdetaitojen ja vuorovaikutuksen avulla. (Aaltonen & Lindroos 2012, 72.)

7 Tulosten yhteenveto

Työn imu -kyselyn väittämän 13 (*Minulle työni on haastavaa*) tuloksissa ilmeni, että yrityksen X:n työntekijät eivät koe työtänsä tarpeeksi haastavaksi ja tämä heikentää työn imua kokemusta. Työn haastamattomuus nousi esille myös jatkokyselyn avoimessa vastaus-osiossa, joka vahvistaa tätä tulosta.

Jatkokyselyn tuloksien perusteella yli puolet vastaajista toivoisivat enemmän palautetta sekä yhdessä tekemistä. Varsinkin positiivisen palautteen saaminen nousi esille avoimissa vastaus-osioissa.

Tuloksissa ilmeni myös, että työntekijät kaipaisivat enemmän yhteisöllisyyttä. Aktiivinen osallistuminen ja kommunikointi sekä avun jakaminen kehittävät työyhteisön henkeä. Näiden avulla työyhteisön keskeistä arvostusta, sitoutumista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta saataisiin voimistettua. Yhteisöllisyys vaikuttaa myös uuden oppimiseen sekä tuloksellisuuteen.

7.1 Kehitysehdotukset

Kommunikaatio

Yritys X:n tulisi pyrkiä huolehtimaan sekä parantamaan yrityksen avoimen keskustelun jatkuvuutta esimiesten ja alaisten välillä sekä osastojen sisällä. Jos kommunikoinnin taso on ainoastaan yrityksen johdon sisäistä jää alaisten perspektiivit sekä mielipiteet huomioimatta. Ottamalla jokaisen näkemykset osaksi keskustelua on mahdollisuus lisätä työyhteisön yhteisöllisyyden tunnetta ja henkeä. Esimerkiksi pienen mielipidetiedustelujen sekä kyselyiden järjestäminen kahvihuoneessa on helppo tapa saada työntekijöiden mielipiteet kuuluviin, unohtamatta tietenkään kasvokkain käytyjä keskusteluja. Mielipidetiedustelujen sekä kyselyiden avulla voitaisiin huolehtia, että henkilöstön jokaisella jäsenellä olisi mahdollisuus vaikuttaa sekä olemalla perillä yrityksen asioista.

Viestintä

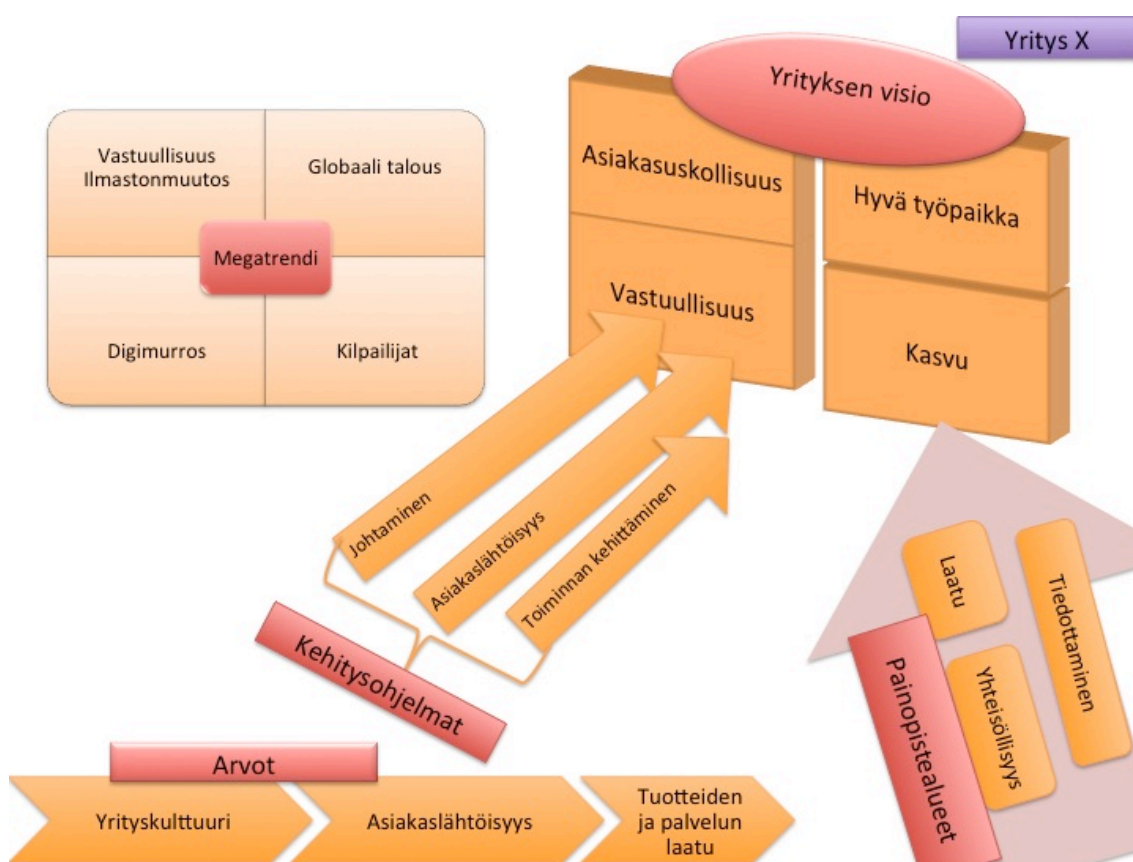
Yrityksen sisäistä viestintää tulisi kehittää siihen suuntaan, että voitaisiin taata että henkilöstön jäsenet ovat ajan tasalla yrityksen asioista sekä tapahtuvista muutoksista. Tällä hetkellä yritys X:llä on viikoittainen palaveri käytäntö, josta tehdään tiivistelmä henkilöstölle luettavaksi. Joko palavereita tulisi lisätä tai sitten kahvihuoneen muistiseinän käyttöä tulisi tehostaa siten, että sinne tehtäisiin tiivistelmä tärkeimmistä tulevista asioista.

Asioista puhuminen kasvotusten vahvistaa myös sen, että henkilöstön jäsenet ovat tietoisia oman työnsä vaikutuksesta yrityksen kehityksen sekä tavoitteiden onnistumiseen. Mitä konkreettisemmin asiat pystytään esittämään, sitä helpommin henkilöstö tiedostaa oman työnsä mahdollisuuden sekä sen miten toiminta voisi kehittyä.

Työn haastavuuden lisääminen / kehittäminen

Työn haastavuutta olisi mahdollisuus kehittää työn tuunaamisen tai -työkierron avulla. Myös säännöllisten tavoitteiden (pitkän - ja lyhyen ajan) laatimisella voisi olla vaikutusta työyhteisöön sekä työn haastavuuden lisäämiseen. Tavoitteisiin pääseminen tarvitsee koko työyhteisön panoksen joten hyvän yhteishengen voimilla se olisi mahdollista. Tavoitteisiin pääsy vaatii myös työntekijöiden itseohjautuvuutta jolloin omaa toimintaa ohjataan kohti tavoitteita.

Suomalainen yritysjohtaja Matti Alahuhta esittää kirjassaan kuinka yritys voi kuvata visuaalisella tavalla holistiseksi eli kokonaisvaltaiseksi kuvaksi yrityksen kehitys kokonaisuuden. Kuvassa käydään läpi yrityksen arvot, painopistealueet, kehityksen suunnan, visiot sekä megatrendit. Visualisointi auttaa henkilöstöä ymmärtämään konkreettisemmin oman työnsä vaikutukset yrityksen toiminnassa. Näin on myös helpompi havainnoida ongelmakohtia sekä -tekijöitä, joita tulisi välttää tulevaisuudessa. (Alahuhta 2015, 56-59.) Visualisointi antaa myös laajempaa perspektiiviä sekä lisävoimaa muutokselle ja kehitykselle, sillä henkilöstön on helpompi sitoutua työhönsä kun he tietävät mikä merkitys omalla työllä on yhteiseen tavoitteeseen. (Alahuhta 2015, 73.)



Kuvio 4 Kuvitteellinen kuva Yritys X:n kehitys kokonaisuudesta

Yllä on kuvattu havainnoivana esimerkkinä kuinka yrityksen kehityskokonaisuuden voisi kuvata. Kuva on kuvitteellinen ja mallinnus on peräisi Matti Alahuhdan Johtajuus -kirjasta.

Jatkotoimenpiteet

Olisi toivottavaa sekä mielenkiintoista, jos yritys X jatkaisi työn imun mittaamista ja ottaisi Hakasen 11 i:n mallin osaksi yrityksen sisäistä henkilöstötutkimusta. Säännöllisesti toistuvan tutkimuksen avulla olisi mahdollisuus seurata mihin suuntaan henkilöstön työn imun kokeminen on menossa sekä onko edellisiä ongelmatekijöitä saatu poistettua.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksissa ilmenevät tekijät tulisi käsitellä yksitellen, jotta resurssit pysyisivät tasapainossa. Jos kaikki ongelmatekijät hoidetaan samanaikaisesti, jäisi lopputulos pintapuoliseksi. Liian hätiköidysti suoritettavat muutokset voivat pahimmassa tapauksessa synnyttää lisää ongelmatekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti yrityksen toimintaan sekä henkilöstön motivaatioon sekä työn imun kokeamiseen.

Lopuksi viitaten kaikkiin yrityksiin, olisi mielenkiintoista jos yritykset sijoittaisivat henkilöstötiloihinsa HappyOrNot -laitteen ja keräisi tämän avulla reaaliaikaista tietoa henkilöstöstään. Kyseisen laitteen avulla kerätään raporttia hymynaamojen perusteella, painamalla sitä hymynaamaa joka vastaa silloista tunnetilaa. (Happyornot) HappyOrNot -laitteella voisi helposti kerätä tietoa esimerkiksi henkilöstön työn imun ulottuvuuksista kysymys muodossa, johon henkilöstö vastaisi tuntemuksensa perusteella.

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tulosten luotettavuudessa voidaan törmätä siihen, että kyselyjä tehdessä vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymyksen tai vastauksen väärin, sillä vastaajilla ei ollut mahdollisuutta tarkentaa kysymyksiä tutkijalta. Luotettavuuden pysyvyydeksi yritys X:n työntekijöille pidettiin tiedotustilaisuus koskien tutkimusta. Myös kyselyjen kysymykset sekä ohjeet pyrittiin kirjaamaan selkeästi vastaajille, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että tutkija ei ole itse töissä tai sidoksissa yritys X:n palvelukseen. Tällä on vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen siten, että tutkija ei ole ollut tietoinen yrityksen asioista tai ole voinut tehdä valmiita johtopäätöksiä tai tulkintoja lopputuloksesta.

Tässä raportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet, avaamalla lukijalle tutkimuksen kuvausta teoriapohjaa apuna käyttäen. Teoriapohjalla on pyritty tukemaan tutkimuksen sisältöä sekä esittämään laajempaa perspektiivejä koskien työn imua, työhyvinvointia ja motivaatiota. Toimeksiantajan mielestä tutkimuksesta saadut tulokset vahvistavat aikaisempia tuloksia syvemmin. Yritys X aikoo myös hyödyntää tutkimuksessa saaneita kehitysehdotuksia osana yrityksen sisäisiä henkilöstötutkimuksia.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, K. Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus - Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. 3.painos. Dosendo

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

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

Hakanen, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa - Motivaatiopsykologian perusteet. 3.täysin uudistettu painos. PS-kustannus

Hakonen, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämissohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Martela, F. 2015. Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja. 5. painos. Helsinki: Gummerus Kustannus

Pyöriä, P.2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio - Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sipilä, M. 2013. Kasvun sydän. Teknologia teollisuus.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus

Sähköiset

Diener, E. 1984. Psychological Bulletin 95 (3), 542-575. Subject well-being. Viitattu 15.10.2018

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=675084119021001008103029117119067122024006056079005030120082093022113111009096076123124060121106033007109027005116108023065119107006090023002099022125096099102016118063082019111097095018126087122081115007112023019028096004092004089083125086007107021094&EXT=pdf>

Finlex, Henkilötietolaki. 2018. Viitattu 22.10.2018

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523#L7P32>

Hakanen, J. & Työterveyslaitos. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Viitattu 28.10.2018

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Hakanen, J. Perhoniemi, R & Työterveyslaitos. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Viitattu 25.10.2018

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Työn%20imun%20ja%20työuupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1>

Happy or not. Tietoa meistä. Viitattu 8.11.2018

<https://www.happy-or-not.com/fi/tietoa-meista/>

Held, B. 2004. The negativity of positive psychology. Viitattu 23.10.2018

<https://www.bowdoin.edu/faculty/bheld/img/JHP-held-2004.pdf>

Jyväskylän Yliopisto. A 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 19.11.2018

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat>

Jyväskylän Yliopisto. B 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 6.12.2018

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Jyväskylän Yliopisto. C 2015. Monimenetelmäisyys. Viitattu 6.12.2018
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Kyttä, M. Aalto. Kyselylomake. Viitattu 6.12.2018
http://maa.aalto.fi/fi/midcom-serveattachmentguid-1e4c412ed7fda28c41211e4a9f76d5ade012ed92ed9/4_kyselylomake.pdf

Martela, F. Jarenko, K. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 12.10.2018
https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Riipinen, K. Ilmarinen. Työn imussa vai ei? Mittaa itse! Viitattu 25.10.2018
<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/tyon-imu/>

Ryan, R. Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Viitattu 28.10.2018
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Syvänen, S. 2003. Väitöskirja: Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Viitattu 7.10.2018 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67220/951-44-5704-8.pdf?sequence=1>

Tilastokeskus. Tilastojen ABC. Viitattu 24.11.2018
https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4&page_type=sisalto

Työterveyslaitos. Työn imu. Viitattu 28.10.2018
<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Kuviot

Kuvio 1 (Hakanen & Työterveyslaitos 2009, 19) ”Työn imua vahvistavia tekijöitä ja sen mahdollisia myönteisiä seurauksia tutkimuksien perusteella: Yhtenäinen viiva: pitkittäistutkimusnäyttöä on olemassa; Katkoviiva: Tulos perustuu poikkileikkaustutkimukseen tai heikkoon pitkittäisasetelmaan.”	9
Kuvio 2: (Hakanen 2011,130.) Voimavarojen vaikutus	15
Kuvio 3: 11 i:n malli (Hakanen 2011, 141.)	20
Kuvio 4 Kuvitteellinen kuva Yritys X:n kehitys kokonaisuudesta	38

Taulukot

Taulukko 1 Työn imu -kyselyn tulokset (keskiarvo).....	27
Taulukko 2 Työn imu -kyselyn korkeimmat tulokset (Väittämät 2, 15, 17). ...	28
Taulukko 3 Työn imu -kyselyn alhaisimmat tulokset (Väittämät 6, 13, 16)....	28
Taulukko 4 Yritys X:n työn imun tulokset keskiarvona & mediaanina.	29
Taulukko 5 Yritys X:n työn imun tarmokkuuden keskiarvo	30
Taulukko 6 Yritys X:n työn imun omistautuneisuuden keskiarvo	31
Taulukko 7 Yritys X:n työn imun uppoutuneisuuden keskiarvo	32
Taulukko 8 Yritys X:n (n=20) sekä Työterveyslaitoksen (n=8361 opetusvirasto, hammaslääkärit, ilmailualan kunnossapitotehtävissä toimivat sekä syöpään sairastuneet työelämässä ja heidän vertailuryhmänsä) työn imu tuloksien vertailu.	32
Taulukko 9 Työn imun 17:n normiarvot Työterveyslaitoksen tutkimuksiin osallistuneitten joukossa. (n=8 361; opetusvirasto, hammaslääkärit, ilmailualan kunnossapitotehtävissä toimivat sekä syöpään sairastuneet työelämässä ja heidän vertailuryhmänsä.) (Hakanen & Työterveyslaitos, 2009. 41).....	33
Taulukko 10 Jatkokyselyn kohtien 1-4 tulokset	34
Taulukko 11 Jatkokyselyn kohtien 5-6 tulokset	35

Liitteet

Liite 1: Työn imu -kysely (UWES 17) + vastaajien taustamuuttujat.....	46
Liite 2: Jatkokysely (Kysymykset perustuvat työn imu -kyselyn (UWES 17) tuloksiin & yritys X:n henkilöstötutkimuksen tuloksiin).....	52

Liite 1: Työn imu -kysely (UWES 17) + vastaajien taustamuuttajat

1. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. *

Merkitse vain yksi soikio.

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

2. Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus. *

Merkitse vain yksi soikio.

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

3. Työskennellessäni unohdan ajan kulun. *

Merkitse vain yksi soikio.

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

4. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. *

Merkitse vain yksi soikio.

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

5. Olen innostunut työstäni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

6. Kun työskentelen, unohdan kaiken muun ympärilläni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

7. Työni inspiroi minua. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

8. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

9. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

10. Olen ylpeä työstäni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

11. Olen täysin uppoutunut työhöni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

12. Jaksan työskennellä hyvinkin pitkiä aikoja kerrallaan. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

13. Minulle työni on haastavaa. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

14. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

15. Olen hyvin sinnikäs työssäni. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

16. Minun on vaikea irrottautua työstäni, kun olen siihen uppoutunut. **Merkitse vain yksi soikio.*

- En koskaan
- Muutaman kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin

17. Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin. *

Merkitse vain yksi soikio.

- En koskaan
- Muutamana kerran vuodessa
- Kerran kuussa
- Muutamana kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutamana kerran viikossa
- Päivittäin

Taustatiedot

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu anonymisti, jotenka vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

18. Sukupuoli *

Merkitse vain yksi soikio.

- Nainen
- Mies
- Muunsukupuolinen

19. Syntymävuosi *

20. Työsuhteen luonne *

Merkitse vain yksi soikio.

- Vakituinen
- Määräaikainen
- Harjoittelija
- Vuokratyöläinen
- Kesätyöläinen

21. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt kyseisellä työnantajallasi? *

22. Kuinka monta vuotta sinulla on työkokemusta yhteensä? *

23. Merkitse keskimääräinen viikkotyömääräsi. *

Merkitse vain yksi soikio.

- Alle 10
- 10-15 tuntia
- 15-20 tuntia
- 20-25 tuntia
- 25-30 tuntia
- 30-35 tuntia
- 35-40 tuntia

24. Mikä on vastualueesi työssäsi? *

25. Koulutuksesi *

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammattikoulu
- Yliopisto tai korkeakoulu

Palvelun tarjoaa



Liite 2: Jatkokysely (Kysymykset perustuvat työn imu -kyselyn (UWES 17) tuloksiin & yritys X:n henkilöstötutkimuksen tuloksiin)

Tämän jatkotutkimuksen kysymykset perustuvat Työn imu -kyselyn tuloksissa nouseviin tekijöihin. Tämä kysely tehdään täysin anonymisesti joten vastaajien henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa.

Merkitse vastauksesi laittamalla raksi ruutuun, voit halutessasi vastata enemmän kuin yhden vaihtoehdon kysymykseen/väittämään. Halutessasi voit myös kertoa omin sanoin vastauksesi jos sitä ei löydy valmiina vastausvaihtoehdoista.

MITKÄ TEKIJÄT LISÄISIVÄT TYÖLPEYTTÄ?

- ETENEMISMAHDOLLISUUDET
 PALAUTE
 VASTUU
 VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET
 JOKU MUU (MIKÄ? KERRO OMIN SANOIN)

MITKÄ TEKIJÄT TOISIVAT INSPIRAATIOTA TYÖHÖN?

- TYÖN TUUNAUUS
 KOULUTTAUTUMINEN
 PALKITSEMINEN
 TAVOITTEET
 TYÖVÄLINEIDEN PÄIVITTÄMINEN (UNIFORMUT, TYÖPISTEET, TYÖVÄLINEET YMS.)
 SUJUVA VIESTINTÄ
 YHDESSÄ TEKEMINEN
 JOKU MUU (MIKÄ? KERRO OMIN SANOIN)

MITKÄ TEKIJÄT VAIKUTTAVAT TYÖN IMUUN POSITIIVISESTI?

- TYÖKOLLEGAT
 ASIAKKAAT
 TYÖ
 TYÖVÄLINEET (UNIFORMUT, TYÖPISTEET, TYÖVÄLINEET YMS.)
 JOKU MUU (MIKÄ? KERRO OMIN SANOIN)

MIKÄ TEKISI TYÖSTÄ HAASTAVAMPAA?

- TYÖKIERTO
 KOULUTTAUTUMINEN
 TYÖN TUUNAUUS
 VASTUU
 YHTEISTYÖ MUIDEN OSASTOJEN KANSSA
 JOKU MUU (MIKÄ? KERRO OMIN SANOIN)

MITEN VIESTINTÄÄ VOISI PARANTAA?

- ENEMMÄN PALAVEREJA
 MUISTISEINÄN AKTIIVISEMPI KÄYTTÖ YLEISISSÄ TILOISSA
 SÄHKÖISEN VIESTINNÄN AKTIIVISEMPI KÄYTTÖ (SÄHKÖPOSTI TMS.)
 ESIMIESTYÖN JAKAUTUMINEN (ENEMMÄN LÄHIESIMIEHIÄ --> YRITYKSEN TÄRKEÄT ASIAT LIIKKUISIVAT NOPEAMMIN, OLISI ENEMMÄN AIKAA Keskustella)
 YHDESSÄ TEKEMINEN
 JOKU MUU (MITEN? KERRO OMIN SANOIN)

TOIVOISIN ENEMMÄN

- VUOROVAIKUTUSTA MUIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA
 PALAUTETTA
 LÄPINÄKYVYYTTÄ
 AVOIMUUTTA
 RAPORTOINTIA YRITYKSEN ASIOISTA
 YHTEISÖLLISYYTTÄ
 JOTAIN MUUTA? (KERRO OMIN SANOIN)

ANONYymi BOKSI

JÄTÄ TERVEISET, TOIVEESI & PALAUTTEESI JOKO MINULLE TUTKIMUKSEN TEKIJÄLLE TAI YRITYKSELLE.