

Sonja Ahonen

INNOSTUTAAN TYÖSTÄ

Henkilöstötuottavuutta sosiaali- ja terveysalalle
työn imun ja työssä innostumisen kautta

Opinnäytetyö

Sairaanhoidtaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja (YAMK)
Tekijä	Sonja Ahonen
Työn nimi	INNOSTUTAAN TYÖSTÄ – Henkilöstötuottavuutta sosiaali- ja terveysalalle työn imun ja työssä innostumisen kautta.
Toimeksiantaja	Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulu, Xamk. Tukea tuottavuuteen - Sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle (TUTU) -hanke.
Vuosi	2021
Sivut	107 sivua, 15 liitesivua
Työn ohjaajat	Johanna Hirvonen ja Sari Laanterä. TUTU-hankkeen projektipäällikkö Satu Pulkkinen.

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) hallinnoima *Tukea tuottavuuteen-Sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle (TUTU)*-hanke. Hanke suoritti joulukuusta 2019 maaliskuuhun 2020 QWL (*Quality of Working Life*) -kyselyjä, joihin osallistui esimiehiä ja työntekijöitä kymmenestä eri sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta Etelä-Savon alueelta. QWL-kysely toimi organisaatioissa työskentelevien itsearviointimenetelmänä sen arvioimiseksi, kuinka he työelämän laatunsa kokivat. Tämän opinnäytetyön toimeksianto syntyi QWL-vastausten analysointitarpeesta.

Opinnäytetyö on kaksivaiheinen. Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa QWL-materiaali analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa hankkeeseen osallistuneille esimiehille (n=9) suoritettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka avulla haluttiin kartoittaa tarkemmin, millaisia näkemyksiä esimiesasemassa työskentelevillä on työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työn imua ja työssä innostumista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta sekä kuvata työn imua ja työssä innostumisen johtamista käsittelevän suosituksen laatiminen. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa työn imusta keskittyen erityisesti työssä innostumisen käsitteeseen. Tuotetun tiedon avulla voidaan lisätä tietoa ja näkemyksiä jo olemassa olevan tiedon tueksi sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa suoritettiin induktiivinen sisällönanalyysi. Tutkimuskysymyksiksi muodostui: Mikä lisää työn imua ja työssä innostumista, Mikä niitä heikentää sekä Millaisia näkemyksiä esimiesasemassa työskentelevillä on työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä?

Opinnäytetyön tulokset osoittivat yhdenmukaisuutta koetussa työn imussa ja työssä innostumisessa. Työntekijän työn imua ja työssä innostumista lisääviksi tekijöiksi todettiin hyväksi koettu esimiestyö, toimiva ja hyvä työilmapiiri, palautteen saaminen, arvostuksen kokeminen sekä mahdollisuus kehittää itseään, työtään ja osaamistaan. Tulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät toivovat tulevaisuutta kohdatuiksi yksilöinä ja saavansa esimieheltä arvostusta ja palautetta tehdystä työstä. Tulokset esittelevät esimiesten näkemyksiä siitä, millä tavoin he voivat osaltaan vaikuttaa työntekijän työn imuun ja työssä innostumiseen. Nyt saatujen tutkimustulosten huomioiminen on tärkeää, jotta innostumisen merkityksestä tullaan tietoisemmaksi ja sitä voidaan juurruttaa osaksi sosiaali- ja terveysalaa. Tässä opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset on visualisoitu suosituksen muotoon, ja sen huomioiminen auttaa esimiestä kehittämään työotettaan työn imua ja työssä innostumista edistäväksi.

Asiasanat: Esimiehet, työntekijä, työn imu, tuottavuus

Degree	Master of Health Care
Author	Sonja Ahonen
Thesis title	ENJOYMENT OF WORK – Increased productivity in health and social services sector through engagement in and enthusiasm for work.
Commissioned by	South-Eastern Finland University of Applied Sciences, Xamk. Support for productivity – Health and Social Services for a New Era (TUTU) -project.
Time	2021
Pages	107 pages, 15 pages of appendices
Supervisors	Johanna Hirvonen and Sari Laanterä. TUTU-project manager Satu Pulkkinen.

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the Support for Productivity - *Health and Social Services for a New Era (TUTU)* - project managed by the University of Applied Sciences of South-East Finland (Xamk). From December 2019 to March 2020, the project conducted *Quality of Working Life (QWL)* surveys involving supervisors and employees from ten different social and health organizations in the Southern Savonia region. The QWL survey served as a self-assessment method for those working in organizations to assess how they perceived their quality of working life. The assignment for this thesis came from the need to analyze QWL responses.

The thesis was made in two parts. In the first part of the thesis, the QWL material was analyzed by inductive content analysis. In the second phase, a semi-structured thematic interview was conducted with the supervisors (n=9) participating in the project, in order to map more precisely the views of those working in the supervisor on factors that increase or weaken job absorption and enthusiasm. The objective of the thesis is to describe the suction of work and enthusiasm at work from the perspective of supervisors and employees, and to describe the preparation of a list of recommendations for the suction of work and the management of enthusiasm at work. The aim is to produce researched information about the suction of work, focusing especially on the concept of enthusiasm at work. The knowledge produced can be used to increase knowledge and insights to support existing knowledge in the social and health fields. The research method of the thesis was qualitative in the form of inductive content analysis. The research questions were: What increases the suction of work and enthusiasm at work, What weakens them, and What are the views of those working in a supervisory position on the factors that increase or weaken the suction of work and enthusiasm at work.

The results of the thesis showed consistency in the perceived suction of work and enthusiasm for work. The factors that increased the employee's absorption of work and enthusiasm at work were found to be good managerial work, a functional and good work atmosphere, receiving feedback, experiencing appreciation and the opportunity to develop oneself, work and skills. The results show that the social and health care workers hope to be encountered as individuals and to receive appreciation and feedback from the supervisor for the work done. The results present supervisors' views on how they can contribute to an employee's job intake and job enthusiasm. It is important to notice these newly-obtained research results in order to raise awareness of the importance of enthusiasm and to embed it in the social and health care fields. The research results have been visualized in the form of a recommendation and taking them into account helps the supervisor to develop his or her approach to promoting work absorption and enthusiasm at work.

Keywords: Supervisors, employee, engagement of work, productivity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN IMU.....	8
2.1	Voimavarat työn imun edistäjinä.....	10
2.1.1	Työn voimavarojen fyysiset piirteet.....	10
2.1.2	Työn voimavarojen psykologiset piirteet.....	12
2.1.3	Työn voimavarojen sosiaaliset piirteet.....	13
2.1.4	Työn voimavarojen organisatoriset piirteet.....	14
2.2	Työn imun ilmeneminen.....	16
2.3	Työn imun vaikutus tuottavuuteen.....	19
3	INNOSTUS TYÖELÄMÄSSÄ.....	21
3.1	Mitä on innostuneisuus työssä?.....	22
3.2	Innostusta lisäävät tekijät.....	23
3.3	Innostusta heikentävä työpahoinvointi.....	24
3.4	Innostava esimies.....	26
4	HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	28
4.1	Henkilöstötuottavuuden määritelmä.....	29
4.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	30
4.3	Henkilöstötuottavuuden kehittämiskeinot.....	32
5	TUKEA TUOTTAVUUTEEN–SOTE-ALAN YRITYKSET UUELLE AIKAKAUDELLE (TUTU)-HANKE.....	33
6	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	34
7	OPINNÄYTETYÖN AINEISTONKERUU JA ANALYYSI.....	35
7.1	QWL-kyselyiden jälkeisistä purkupajoista koottujen tulosten analyysi.....	36
7.2	Teemahaastattelut ja niiden analyysi.....	40
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	45
8.1	QWL-kyselyihin osallistuneiden kuvaukset työn imua ja innostumista lisäävistä tekijöistä.....	45

8.2	QWL-kyselyihin osallistuneiden kuvaukset työn imua ja innostumista heikentävistä tekijöistä	48
8.3	Esimiesten kuvaukset työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä	52
8.4	Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen -suositus	70
9	POHDINTA	72
9.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	72
9.2	Tulosten pohdinta	74
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	75
9.4	Jatkotutkimusaiheet.....	79

LIITTEET

Liite 1. Tutkimustaulukko

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 3. Saatekirje

Liite 4. Tutkimustiedote

Liite 5. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 6. Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen -suositus

1 JOHDANTO

Koetko työn imua? Kuinka usein innostut työssäsi? Työn imu on aktiivista tar-
mokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemista. Työn imulle on tyy-
pillistä, että työ koetaan tärkeäksi ja arvokkaaksi. Käsitteenä työn imu nousi
esille vasta 2000-luvun alussa, ja sitä on tutkittu usein ainoastaan yksilötasolla
eikä niinkään työyhteisön tasolla. Työn imussa oleva työntekijä on innostunut,
aktiivinen ja organisaatiolleen tuottava. (Hakanen 2009, 9–14.) Työelämässä
innostumisella on samankaltaisia piirteitä kuin työn imulla sen ilmentyessä ak-
tiivisena ja myönteisenä asennoitumisena työtä kohtaan (Wenström 2019). In-
nostunut työntekijä on oma-aloitteinen, antautuu työlleen ja on halukas kehitty-
mään työssään ja oppimaan uutta (Martela & Jarenko 2014,17).

Työssä innostuminen ei tarkoita, että työn tulisi aina olla vaivatonta ja riemu-
kasta. Innostumisen kokeminen on kuitenkin vahvasti yhteydessä siihen,
kuinka haasteiden parissa onnistutaan, miten merkityksellisenä työ koetaan ja
kuinka työssä osaaminen kehittyy. (Koskensalmi ym. 2015, 8–9.) Työympä-
ristö muuttuu jatkuvasti, ja muutokset voivat aiheuttaa työntekijälle kuormi-
tusta. Innostus on suojaava tekijä, joka vahvistaa henkilön voimavaroja (Park
ym. 2004). Työn arvo ja työn tulokset muodostuvat ihmisen luovuudesta ja ky-
vystä löytää uusia keinoja työskennellä. Yksilön omat valinnat, organisaation
johtamistavat ja työyhteisön kulttuuri vaikuttavat työssä innostumiseen. Kui-
tenkin jos tavoitellaan kestäväää innostuksen kulttuuria, olisi ehdottoman tär-
keää, että mahdollisimman moni työelämän laatutekijä toteutuisi ja olisi tasa-
painossa. (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125.)

Koettu työn imu ja työssä innostuminen ovat hyvinvointia. Hyvinvoiva työnte-
kijä on toiminnoissaan tehokkaampi ja sen myötä tuottavampi. Hyvinvointiin ja
työelämän laatuun tulisi panostaa henkilöstön ollessa tärkeä voimavara ja ta-
loudellinen edellytys organisaation menestykselle toiminnalle. Hyvinvointi
on yksi mittareista, jolla voidaan tarkastella organisaation menestyksellisyyttä.
(Kesti 2014, 35.) Usean työhyvinvointia tarkastelevan tutkimuksen mukaan
työhyvinvointi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja sen merkitystä tulisi
korostaa organisaation taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta. Voidaan siis
todeta, että työhyvinvoinnin lisääntyessä kyseessä on työntekijöiden hyvin-
voinnin lisäksi koko organisaation etu (Edgar ym. 2015; Vanhala & Tuomi

2006; Van de Voorde ym. 2012.) Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välistä yhteyttä on ollut haasteellista määritellä, mutta innostuksen vaikutuksesta tuottavuuteen on todettu olevan suuri yhteys (Martela & Jarenko 2014, 10).

Koettu työn imu vaikuttaa sitoutumiseen. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat paremmin organisaation taloudellisiin tavoitteisiin ja työskentelevät aktiivisesti niiden saavuttamiseksi (Wollard & Shuck 2011). Vuonna 2008 tehdyn selvityksen mukaan vähiten työn imua kokevat työntekijät kustantavat yhdysvaltalaisille työnantajille vuositasolla 250–350 miljardia dollaria muun muassa heikolla työpanoksella ja sairauspoissaoloina. Vähäisen työn imun todettiin olevan merkityksellinen vaikuttaja tavoitellessa organisaation taloudellista tuottavuutta. (Conchie & Rath 2008.) Myös suomalaiset tutkimukset osoittavat yhteyden työpahoinvoinnista johtuvien sairauspoissaolojen ja organisaation taloudellisen tuottavuuden välillä. Suonsivun (2014, 18) mukaan suomalaistutkimuksissa osoitetaan yhteys työpahoinvoinnista johtuvien sairauspoissaolojen ja kustannusten syyksi heikon terveydentilan ja kroonisten sairauksien lisäksi muun muassa työtyytymättömyys, työssä koettu epäoikeudenmukaisuus ja psyykkiset stressioireet. (Suonsivu 2014, 18.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) hallinnoima *Tukea tuottavuuteen- Sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle (TUTU)*-hanke, jossa pyritään kehittämään sosiaali- ja terveysalan yritysten ja yhdistysten tuottavuutta, palvelumarkkinoita ja monipuolistamaan palvelutarjontaa. Yritysten ja yhdistysten markkinoilla pärjäämisen kannalta on tärkeää oppia uudenlaisia työskentelytapoja ja tuotettava monipuolisia asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveysalan palveluja. TUTU-hanke korostaa toimintaperiaatteissaan, että laajojen ja monipuolisten verkostojen ja konsortioiden luonti on tärkeää. Sosiaali- ja terveysala tarvitsee tulevaisuudessa ammattijohtamista, jossa korostuvat sekä ihmisten johtaminen, että asiakaslähtöisen liiketoiminnan johtaminen. (Xamk 2020.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työn imua ja työssä innostumista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta sekä kuvata työn imua ja työssä innostumisen johtamista käsittelevän suosituksen laatiminen. Tavoit-

teenä on tuottaa tutkittua tietoa työn imusta keskittyen erityisesti työssä innostumisen käsitteeseen. Tuotetun tiedon avulla voidaan lisätä tietoa ja näkemyksiä jo olemassa olevan tiedon tueksi sosiaali- ja terveysalalla.

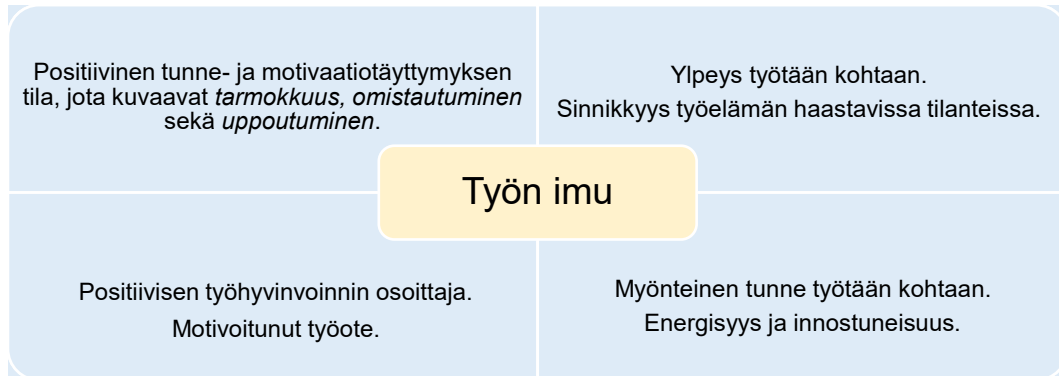
2 TYÖN IMU

Alun perin työn imua on käsitelty William Kahnin tieteellisessä artikkelissa 1990-luvun alussa. Kahn esitteli työn imua termillä ”*personal engagement*”. Vuonna 1992 työn imu-termiä täydennettiin lisäämällä siihen ominaisuus psykologisesta läsnäolosta työssä (*presence*) (Kahn 1992). Schaufeli tutkijaryhmiin (2002) määritteli työn imua uudestaan 2000-luvulla kansainvälisten tutkimusten avulla. Suomeen työn imun tutkimuksen toi samoihin aikoihin tutkimusprofessori Jari Hakanen (2004, 20), joka esitteli omassa väitöskirjassaan englanninkielistä ”*personal engagement*” -käsitettä suomeksi ”*työn imu*”.

Suomessa työn imua on usein käsitelty ”*flow-tilana*”. Flow-tila ei rajaudu ainoastaan työn maailmaan, vaan se voidaan kuvata myös tavanomaisina yksittäisinä huippuhetkinä. Työn imun ulottuvuuksista vain uppoutumisen voidaan katsoa olevan lähellä todellista flow-tilaa. Flow-tila voi laskea esimerkiksi yksittäisen häiriötekijän vuoksi, kuten saapuvan puhelun vuoksi, kun taas työn imu on tätä kokonaisvaltaisempi ja pysyvämpi mielentila. (Hakanen 2014, 344.) Flow-tila kuvaa työn iloa ja virtausta. Virtauksella kuvataan tyypillisesti hetkelistä, tiettyyn hetkeen sidottua huippukokemusta. Kuitenkin jos kyseinen virtauskokemus jää pitkäkestoisemmaksi tilaksi, tuolloin voidaan todeta kyseessä olevan koettua työn imua. (Manka 2012, 72; Ahonen & Ojala 2005, 128; Schaufeli & Bakker 2004, 295; Hakanen 2011, 38.)

Työn imua voidaan kuvata erilaisin määritelmien. Kahn (1990) on määritellyt työn imun olevan aitouden tila, jossa työntekijän työrooli ja minuus kytkeytyvät toisiinsa, jonka myötä työntekijä pääsee työroolissaan ilmaisemaan itseään emotionaalisesti, kognitiivisesti ja fyysisesti. Kahnin määritelmä on ohjannut työn imun akateemista uudelleenmäärittelyä ja uusien näkemysten luomista. Schaufeli tutkijakollegoineen (2002) on määritellyt työn imun olevan pitkäjänteinen ja laaja työhön liittyvä mielentila, jolle ominaista on sekä tunteiden että asenteen vahva läsnäolo. Työn imun määritelmän kulmakiveksi on osoittautu-

nut Schaufelin ja Bakkerin (2004) määritelmä, jonka mukaan työn imu on positiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota kuvaavat *tarmokkuus*, *omistautuminen* ja *uppoutuminen*. Kuvassa 1 esitellään työn imun määritelmiä.



Kuva 1. Työn imun määrittelyä (Hakanen 2011, 38; Schaufeli & Bakker 2004; Uusitalo-Malmivaara 2014, 19)

Tarmokkuus (vigor) on yksilön halua panostaa työhönsä, yksilön kokemaa energisyyttä ja energisyyden hyödyntämistä ponnistellessa työelämän haastavissa tilanteissa. *Omistautuminen (dedication)* painottaa työn riittävää haasteellisuutta, merkityksellisyyden kokemista ja inspiroivaa ydintä. *Uppoutuminen (absorption)* kuvaa syvällistä keskittyneisyyden tilaa, jossa yksilö kokee paneutuvansa työhön ajantaju hämärtyen ja ennen kaikkea kokien samalla nautintoa työstään. (Schaufeli ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2004.) Kostamo (2017) tutkijakollegoineen painottaa, että tarmokkuudella tarkoitetaan yksilön työelämässä kokemaa hyvää henkistä sietokykyä sekä korkean energiatason omaamista. Omistautunut työntekijä on sitoutunut vahvasti työtään kohtaan ja kokee sen myötä merkityksellisyyttä ja innostusta. Uppoutumiselle on ominaista työntekijän keskittyminen ja onnellinen sitoutuminen työtään kohtaan. (Kostamo ym. 2017, 47–48; Hakanen 2011, 39.)

Työn imu kuvastaa työntekijän energisyyttä ja innostuneisuutta työssä. Työn imu liitetään usein positiiviseen psykologiaan, ja se onkin yksi keskeisimmistä teemoista positiivisen psykologian parissa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19.) Hakasen (2005) mukaan positiivinen psykologia keskittyy tutkimaan tavanomaisia inhimillisiä hyveitä ja vahvuuksia ja on erityisen kiinnostunut siitä, mikä kehittyy kohti parempaa ja mikä toimii hyvin. Työn imu liitetään yhä useammin työhyvinvointiin. Työhyvinvointia ei tule tarkastella sairauspoissaolojen

tai työstressin näkökulmasta. Nykyisin korostetaan yhä enemmän hyvinvoinnin ja yksilön onnellisuuden olevan merkittäviä tekijöitä myös työhyvinvoinnissa. Työhyvinvoinnille on ominaista muukin kuin pahoinvoinnin oireiden puuttuminen. (Hakanen 2014, 340.)

Työelämässä tavoitellaan yhä enemmän tietoa siitä, mikä tekee työstä mielekästä ja nautinnollista. Organisaatiot panostavat työn positiivisten puolten tarkasteluun ja pyrkivät lisäämään työyhteisön kokemaa työn imua ja lisäämään voimavaroja työntekoon (Sweetman & Luthans 2010). Työterveyslaitos kertoo olevan tutkitusti todettu, että ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä työn imun piirteitä, tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Työterveyslaitos määrittelee työn imun yksilön kokemaksi ylpeydeksi työtään kohtaan sekä sinnikkyudeksi kohdatessaan työelämän haastavia tilanteita. Työn imu on vahvuus, joka kehittyy positiivisesti. (Työterveyslaitos 2020a.) Hakasen (2011, 38) mukaan työn imu on positiivisen työhyvinvoinnin osoittaja ja työn tyydyttäessä psykologisia perustarpeitamme tuottaa se myös hyvinvointia arkielämään.

2.1 Voimavarat työn imun edistäjinä

Työn voimavarat koostuvat **fyysisistä, psykologisista, sosiaalisista** sekä **organisatorisista** piirteistä, joiden avulla työntekijä voi kohdata työelämän haasteet ja vaatimukset helpommin. Voimavarat auttavat työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Työn voimavarat motivoivat työntekijää sekä ulkoisesti että sisäisesti ja näin ollen aikaansaavat ja lisäävät työn imua. Kun työntekijä haluaa menestyä työssään ja tavoittelee antavansa parhaan panoksensa, on hänellä käytössään työn voimavaroja. Organisaation olosuhteista sekä toiminta- ja vuorovaikutuskäytännöistä riippuen jokaisella työntekijällä, esimiehellä ja johdolla on mahdollisuus tunnistaa ja vahvistaa työn voimavaroja. (Hakanen 2011, 49–50.)

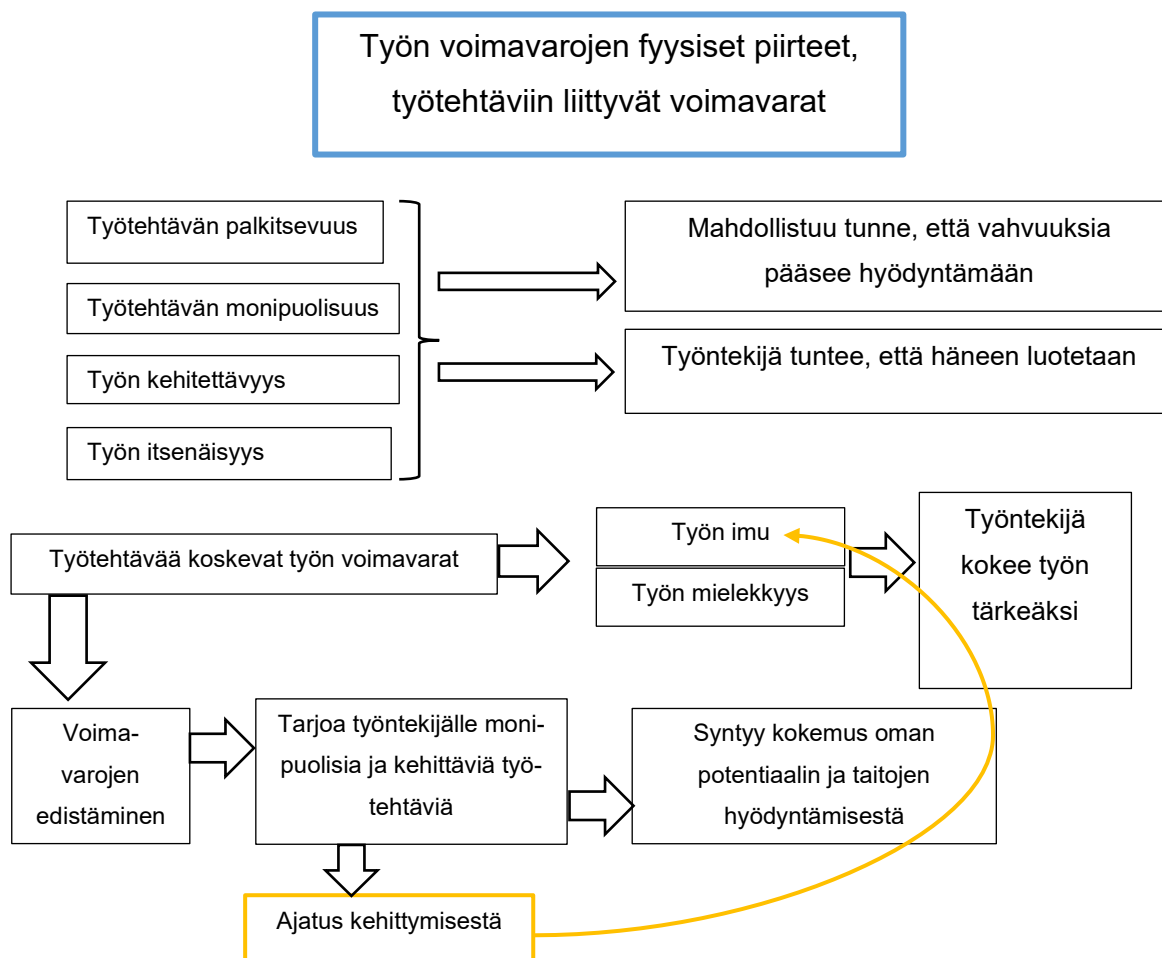
2.1.1 Työn voimavarojen fyysiset piirteet

Työn imun kehittymiselle ja ylläpitämiselle tärkeimpiä ovat voimavarojen fyysiset piirteet, joilla tarkoitetaan erityisesti työtehtävään liittyviä voimavaroja. Tällaisia piirteitä ovat työtehtävän palkitsevuus, monipuolisuus, työn kehitettävyyys ja itsenäisyys. Kokiessaan niitä työntekijälle mahdollistuu tunne siitä, että omia

vahvuuksiaan pääsee hyödyntämään mahdollisimman paljon ja työntekijään luotetaan. (Hakanen 2011, 52–54; Harju ym. 2015, 12.)

Tehtävää koskevat työn voimavarat ovat työn mielekkyyden ja koetun työn imun avainlähteitä. Tutkimusten mukaan moni työntekijä kokee tehtävätason voimavarat keskeisimpinä motivaatiotekijöinä työssään. Näitä voimavaroja voi heikentää organisatoristen tai sosiaalisten voimavarojen puuttuminen, jolloin työntekijä voi samanaikaisesti kokea oman työn tärkeäksi, mutta samanaikaisesti tuntee, ettei työyhteisössä arvosteta työtä riittävästi. Tehtävää koskevia voimavaroja voi edistää tarjoamalla työntekijälle monipuolisia ja kehittäviä työtehtäviä. Moniulotteiset vaatimukset ammattitaitoon liittyen ja tarjottu kehittävä työ aikaansaavat työntekijälle kokemuksen oman potentiaalinsa ja taitonsa hyödyntämisestä. Työntekijä voi kokea käyttävänsä vahvuuksiaan konkreettisesti työssään. Ajatus siitä, että työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssään, aikaansaa tunteen omaan pystyvyyteen ja näin ollen lisää työn imua. (Hakanen 2011, 52.) Kuvan 2 lähteiden pohjalta olen luonut kuvauksen työn voimavarojen fyysisistä piirteistä ja työtehtäviin liittyvistä voimavaroista ja sitä kautta syntyvästä työn imusta.

Itsenäisyyden kokemista tarvitaan myös työmaailmassa. Mahdollisuus itesäätelyyn työtä tehdessä on yksi merkittävimpiä ja tärkeimpiä työn voimavaroja. Se mahdollistaa uudistushakuista ja innostunutta toimintaa. Välitön palautteen antaminen työsuorituksesta on ymmärrettävästi jokaiselle työntekijälle tärkeää ja voimaannuttavaa. Usein palautetta annetaan jälkeinpäin, mutta on vähintäänkin yhtä tärkeää saada palautetta myös välittömästi omasta toiminnasta. Olisi ehdottoman tärkeää tunnistaa kaikki työpäivän aikaansaannokset ja antaa siitä tunnustusta itselle sen sijaan, että soimaa itseään riittämättömyyden tunteella ja ajatuksella siitä, mitä kaikkea olisi työpäivän aikana voinut vielä suorittaa. Välitön palaute antaa työlle suuntaa, asettaa tavoitteita ja edesauttaa uusien tapojen muodostamista. (Hakanen 2011, 53.)



Kuva 2. Työn voimavarojen fyysiset piirteet, työtehtäviin liittyvät voimavarat (Hakanen 2011, 52–54; Harju ym. 2015, 12)

2.1.2 Työn voimavarojen psykologiset piirteet

Työtehtävän merkityksellisyys on voimavara, jonka avulla työntekijä voi kokea työllään olevan moniulotteinen merkitys muiden ihmisten elämään. Lisäksi kokemus siitä, että voi hallita työllään jotain hahmotettavaa kokonaisuutta, lisää työn merkityksellisuuden voimavarojen syntymistä. Palkitseva asiakastyöskentely korostaa kiitoksen merkitystä. Usein sosiaali- ja terveysalalla työ koetaan kuormittavaksi ja työntekijä kokee antavansa itsestään enemmän kuin saa kiitosta. Kuitenkin monelle ihmissuhdeammattissa työskentelevälle epäitsekäs ja vuorovaikutuksellinen asiakastyö on voimaannuttavaa itsessään saadessaan auttaa muita. (Hakanen 2011, 54.)

Työn tavoitteiden ja työroolien selkeydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä on sisäistänyt ensisijaisen työnsä tavoitteet ja on tietoinen perustyötehtävästään ja organisaatiostaan. Tällaisessa tilanteessa mahdolliset organisaatiossa tapahtuvat muutokset eivät pääse vaikuttamaan työntekijän varmuuteen, vaan

hän kykenee ääri rajojen ja poikkeavien tilanteiden edessä olemaan luova ja muokkaamaan työstään innostavaa huomioiden organisatoriset tavoitteet. Osallistuminen omiin työtä koskeviin päätöksiin tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee harkinnanvaraisesti tekemään valintoja työssään. Esimerkiksi työskentelyjärjestys voi olla tästä esimerkkinä. Osallistumisen voimavara vahvistaa työntekijän ottamaa vastuuta omasta työnteostaan ja sen kehittamisestä. (Hakanen 2011, 55.)

Työn imu on myönteinen, yksilöllinen voimavara, joka edesauttaa työssä jaksamista ja hyviä työsuorituksia. Iällä ja sukupuolella on todettu olevan yhteys työn imuun kokemustasolla, ja terveydenhuollon organisaatiossa suoritettu poikkileikkaustutkimus osoittaa naisten kokevan työn imua miehiä yleisemmin. Tutkimustulokset osoittavat, että terveydenhuollon työntekijöiden työn imu liittyy työn luonteeseen, jossa potilaiden auttaminen on sisäisesti palkitsevaa ja työn kutsumus on olennaista. Tutkimuksen mukaan työn imulla ja työntekijän voimavaroilla ilmeni selvä yhteys. Palkitsevuuden kokemiselle on ominaista koettu sisäinen motivaatio, joka puolestaan syntyy tilanteissa, joissa työntekijä näkee oman työnsä tuloksen. (Mauno ym. 2005).

2.1.3 Työn voimavarojen sosiaaliset piirteet

Työyhteisöltä ja esimieheltä saadun tuen tarve on merkittävä työn imun ja työhyvinvoinnin kokemisen edellytys. Haastavat tilanteet korostavat tuen tarvetta, ja tuolloin keskeisimpiä voimavaroja voivat olla esimieheltä tai työyhteisöltä saatu tuki, palaute ja ohjaus työssä. Palvelevan johtajuuden on tutkittu olevan erityisen voimaannuttavaa työntekijöille. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijöiden yhtäläisiä mahdollisuuksia tulla kuulluksi ja ilmaista omia näkemyksiään julkisesti. Päätöksentekoperiaatteet tulee olla yhtäläiset, avoimet ja samat periaatteet pätevät jokaiseen työntekijään henkilöstä riippumatta. Oikeudenmukaisuutta korostetaan erityisesti johtamiskäytänteissä liittyvissä voimavaratekijöissä. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on merkittävä voimavara työhyvinvoinnin ja työn imun kokemisen kannalta. Luottamus lisää työntekijän valmiutta ja halua toimia organisaationsa hyväksi. (Hakanen 2011, 57–58.)

Palautteen ja arvostuksen saamisen merkitys korostuu työntekijän ponnistellessa joustavasti ja epäitsekkäästi organisaationsa hyväksi. Tuolloin voimavara muodostuu siitä, kun työntekijän panos huomataan. Arvostuksen kulttuuri vahvistaa työyhteisöä monessa haastavassa tilanteessa. Yksi sosiaalisista työn imua edistävästä voimavaroista on ystävällisyys ja siihen liittyvä arkinen huomaavaisuus. Nämä vuorovaikutuskäytänteet vahvistavat yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. Niiden vaikutus työyhteisön voimaannuttajana on yllättävän merkittävä. Työn imuun olennaisesti liittyvä innostus tarttuu sosiaalisessa kanssakäymisessä. Työyhteisön yhteisöllisillä voimavaroilla tarkoitetaan yhteisöllistä ideologiaa, jossa korostuu työyhteisön sitkeys ja kestävyys muutostilanteissa, luottamus ja koherenssin tunne. Yhteisöllinen työn imun tila on mahdollista saavuttaa. (Hakanen 2011, 59–60.)

2.1.4 Työn voimavarojen organisatoriset piirteet

Työn imua edistävästä voimavaroista organisatorisilla voimavaroilla tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla esimiehellä ja henkilöstöhallinnolla on vaikutusmahdollisuuksia kehittää ja ylläpitää työn imua. Esimiestahon tulisi luoda tunne siitä, että työntekijän työpanoksella on merkittävä vaikutus organisaatiolle, mutta työntekijän hyvinvointi on siitä huolimatta keskiössä. Työnantajan ollessa kiinnostunut työntekijästä ja hänen sitoutuneisuudestaan organisaatiota kohtaan on myös työntekijä kiinnostunut organisaatiosta. Organisatoriset voimavarat omaavassa organisaatiossa on vapaa ja myönteinen työilmapiiri, jossa jokainen kannustaa toisiaan. Yksi konkreettisista ja paljonkäytetyistä organisatorisista voimavaroista on kehityskeskustelu, joka mahdollistaa työn kehittämistä mahdollisimman innostavaksi työntekijälle. (Hakanen 2011, 55–65.)

Koska työn imun on todettu tarttuvan työntekijöiden välillä - on selvää, että se voi tarttua myös organisaatiotasolla koko työyhteisöön ja sen yli. Työyhteisössä koettu työn imu vaikuttaa olennaisesti myös yksilötasolla koettuun työn imuun (Bakker ym. 2006). Tutkimukset osoittavat, että mikäli organisaatio on onnistunut lisäämään työn imun kokemista työntekijöiden keskuudessa, on saavutettu työn imun taso todennäköisesti pysynyt muuttumattomana jo pidemmän aikaa (Hakanen 2011, 49; Seppälä ym. 2015).

Tutkimuskirjallisuus osoittaa, että työn voimavarat ja työn imu ovat yhteyksissä toisiinsa toisiaan vahvistavina ominaisuuksina. Olen tiivistänyt kuvaan 3 työn imua ja voimavarojen käsittelevien lähteiden pohjalta yhteenvedon, joka havainnollistaa työn voimavarojen ja koetun työn imun toisiaan vahvistavan ja ylläpitävän vaikutuksen. Yhdessä työn imu ja työn voimavarat tuottavat työntekijälle taas uusia hyödynnettäviä voimavaroja. Uudet voimavarat puolestaan edesauttavat työnimun kokemista ja auttavat pitämään kiinni entuudestaan omatuista työn voimavaroista.



Kuva 3. Työn voimavarat ja työn imu toisiaan vahvistavina kokonaisuuksina (Hakanen 2011, 49–50, 52–65; Harju ym. 2015, 12; Mauno ym. 2005; Bakker ym. 2006; Seppälä ym. 2015; Hakanen ym. 2008; Bakker & Bal 2010)

Tutkimukset osoittavat työn voimavarojen vahvistavan työn imua, ja on osoitettu, että työn tuomat vaatimukset voivat lisätä työntekijän kokemaa työn imua, kunhan ponnistelut tuottavat tulosta (Hakanen ym. 2008; Hakanen ym. 2011; Hakanen 2009, 69). Vastavuoroisesti työn imun on tutkittu vahvistavan

työn voimavaroja (Harju ym. 2016; Hakanen ym. 2008). Bakkerin ja Balin (2010) mukaan työn imua kokeville työntekijöille on ominaista, että he voivat luoda uusia voimavaroja itselleen. Työn voimavarojen ja työn imun yhteyden lisäksi on todettu työn imun tarttuvan myös työntekijöiden välillä myönteisen ja säännöllisen vuorovaikutuksen myötä ja jopa vapaa-aikana puolisoiden välillä (Perhoniemi & Hakanen 2013; Bakker & Xanthopoulou 2009; Bakker ym. 2005; Bakker & Demerouti 2009). Näin ollen työn imun myötä koetulla hyvinvoinnilla olisi vaikutus myös vapaa-ajan hyvinvointiin.

2.2 Työn imun ilmeneminen

Työn imu on yksilön kokemaa positiivista motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imun ilmenemismuotoja ovat aiemmin mainitut **tarmokkuus, omistautuminen** ja työskentelyyn **uppoutumisen myötä syntyvä nautinto**. Kokiessaan työn imua työntekijä on **aloitteellisempi ja omistautuneempi** työlleen. Jotta työn imun kokeminen on mahdollista, tulee yleisen työhyvinvoinnin toteutua. Työhyvinvointi itsessään koostuu yksilön ja työpaikan aikaansaamasta positiivisesta vuorovaikutuksellisuudesta. (Työterveyslaitos 2020b; Hakanen 2011, 6, 7; Schaufeli & Bakker 2004, 295.) Työn imun ilmenemistä ja toteutuvan työn imun lähtökohtia on esitelty kuvassa 4, jossa kuvan otsikossa mainittujen lähteiden pohjalta olen tehnyt synteesiä työn imun lähtökohdista ja sen ilmenemisestä.

Kokiessaan innostusta ja työn imua työntekijän on havaittu **vaikuttavan myös muiden työntekijöiden innostuneisuuden esiintyvyyteen** (Perhoniemi & Hakanen 2013, 98). Työn imun tarttuessa yksilöiden välillä voidaan sen ajatella tarttuvan myös suoraan esimiehestä työntekijään. Näin ollen esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa kokemaan työn imuun. Aiempien tutkimusten perusteella on kuitenkin ristiriitaisia tuloksia siitä, voiko esimies kuitenkaan todellisuudessa vaikuttaa alaisten kokemaan työn imuun. Tuckeyn (2012) ja hänen tutkijakollegojensa ja Hakasen (2014) tutkimusten perusteella esimiehellä on välilliset ja suorat vaikutusmahdollisuudet alaisen kokemaan työn imuun. Kuitenkin Schaufeli (2015) tutkimuksessaan korostaa, ettei esimiehellä ole suoria vaikutuksia alaisten kokemaan työn imuun, vaan esimiehellä on mahdollisuus edesauttaa työn imun kokemusta työn voimavarojen kautta. (Schaufeli 2015, 453–455.)

On todettu, että koettu työn imu ja myönteiset työolosuhteet korreloivat **työkyvyn** kanssa positiivisesti (Mache ym. 2013, 323). Työn imun ja työsuorituksen on osoitettu parantuneen olosuhteissa, joissa työntekijä itse on saanut muokata omaa työtään (Tims ym. 2012, 183). Työn imua kokeva yksilö **vastaaanottaa työn vastoinkäymiset positiivisina haasteina**, jotka edesauttavat omaa kehittymistä ja oppimista. Työn imussa oleva työntekijä kokee muun muassa **jännitystä, riemua ja intohimoa** työtä tehdessään (Schaufeli & Bakker 2012, 4–5). Vuori (2017) tutkijakollegoineen toteavat tutkimuksessaan, että iäkkäiden työntekijöiden keskuudessa työn imua voidaan lisätä vahvistamalla voimavaroja sekä lisäämällä tehokkaita toimintatapoja ja itseohjautuvuutta (Vuori ym. 2017, 3).

Työn imun ilmeneminen ja lähtökohdat työn imun toteutumiseksi



Kuva 4. Työn imun ilmeneminen ja lähtökohdat työn imun toteutumiseksi (Hakanen 2011, 6, 7; Mache ym. 2013, 323; Perhoniemi & Hakanen 2013, 98; Schaufeli & Bakker 2004, 295; Schaufeli & Bakker 2012, 4–5; Tims ym. 2012, 183; Työterveyslaitos 2020b; Vuori ym. 2017, 3)

Työterveyslaitos esittelee vuonna 2019 suoritettua ”*Opetus- ja sote-alalla koetaan työn imua useammin kuin muilla aloilla*” -tutkimusta, jonka tuloksista tutkimusprofessori Hakanen ym. (2019) ovat kirjoittaneet artikkelin. Tutkimuksesta ilmeni, että **voimavaratekijöitä omaavissa ammateissa** koetaan eniten työn imua. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus, työsuhteen laatu, työaikamuoto, työajan pituus, taustalla olevat työvuodet, toimiala, edustama ammattiryhmä, työpaikan koko ja työpaikan uudelleenorganisointi vaikuttaa sekä millainen merkitys sillä on koettuun työn imuun. Aineistona käytettiin eurooppalaisen työolotutkimuksen aineistoa, ja tutkimuksen suoritti Eurofound eli Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö. Suoritettuun tutkimukseen osallistui 35 eri maasta noin 44 000 työntekijää. Suoritettu tutkimus osoittaa, että vaikka sosiaali- ja terveysalan koetaan olevan ajoittain kulluttavaa ja kuormittavaa, on toistaiseksi työn **merkityksellisyyden** koettu ylittäneen sen kuormittavuuden. Samankaltaisia tuloksia saatiin myös johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevien keskuudesta. (Työterveyslaitos 2020b.)

Työajan pituuden huomattiin vaikuttavan työn imun kokemiseen; lyhyempää työviikkoa (<35 tuntia) sekä pitkää työviikkoa (>48 tuntia) tekevät kokivat voimakkaammin työn imua kuin ns. ”normaaliviikkoa tekevät”. Tutkimus esitti työaikaan liittyvän ilmiön siten, että johto- ja esimiestehtävissä tehdään luonnollisen motivaation kokemisen myötä usein pitkää työviikkoa, joka ilmenee työn imuna. Kuitenkin huomioitavan arvoinen tulos oli se, että sosiaali- ja terveysalalla lyhyempää työviikkoa tekevät kokivat enemmän työn imua kuin tuntimäärältään normaaliviikkoa tekevät. **Sukupuolten** välillä oli myös eroja. Naisien havaittiin kokevan yhä useammin työn imua, ja samanlaisia tuloksia on saatu aiemmissakin Suomessa tehdyissä tutkimuksissa. (Työterveyslaitos 2020b.)

Tutkimuksessa mukana ollut Hakanen ym. (2019) arvelevat, että todennäköisesti naiset pystyvät hyödyntämään työnsä voimavarat miehiä paremmin. Myös **iän** on katsottu vaikuttavan koettuun työn imuun. Työn imua koettiin enemmän yli 60-vuotiailla kuin nuorilla. Tähän tulokseen ajateltiin vaikuttavan ns. ”terve työntekijä”-ilmiö, eli työelämästä on todennäköisimmin poistuneet jo työn imua vähiten kokevat ja muita terveysongelmia omaavat yli 60-vuotiaat. Tutkimuksen mukaan työn imua lisäsi **kokopäivätyö, vakituinen työsuhte** ja

korkea koulutusaste. Yllättävää oli, että työn imua koettiin useammin julkisella sektorilla kuin yksityisellä. Kuitenkin itsensä työllistävät yrittäjät taas kokiivat työn imua useammin kuin palkkatyötä tekevät. (Työterveyslaitos 2020b; Hakanen ym. 2019.)

2.3 Työn imun vaikutus tuottavuuteen

Työn tuottavuutta tarkastellaan usein kaupanalan tai yritysmaailman näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysalan tuottavuutta on tarkasteltu huomattavasti vähemmän. Vuonna 2012 työterveyslaitoksen ja Suomen Hammaslääkäriliiton yhteistyönä teettämä tutkimus osoitti, että työntekijöiden aito innostus ja hyvinvointi voivat olla keskeinen lähde ja toimintamalli sosiaali- ja terveysalan tuottavuuden nostamiselle. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työn imu on vahvassa myönteisessä yhteydessä työn tuottavuuteen. Tutkimus vahvisti, että työn imun tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista kuvaavat hyvinvoinnin saavutukset olivat selvästi yhteydessä tuottavuuteen, jonka mittarina toimi tehtyihin työmääriin ja vaativuuteen perustuvat hammaslääkäreiden toimenpidepalkkiot. Tilastollisesti ne hammaslääkärit, jotka kokivat työn imua päivittäin, ansaitsivat kuukaudessa keskimäärin noin 800 euroa enemmän kuin leipään-tyneet tai *”ei koskaan työn imua”* kokevat kollegansa. (Työterveyslaitos 2014.)

Kokiessaan työn imua työntekijä pystyy käyttämään koko potentiaalinsa työssään olemalla energinen, keskittynyt ja motivoitunut (Leiter & Bakker 2010). Yksi työn imua tutkineista hankkeista on Työterveyslaitoksen julkaisema *”Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI)”* -tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten työpaikkojen olemassa olevia voimavaroja. Kyseiset voimavarat synnyttävät ja ylläpitävät työntekijöiden kokemaa työn imua ja työhyvinvointia. Tutkimus keskittyi tarkastelemaan palvelevaa johtajuutta ja työntekijän yksilöllisyyttä. Hankkeeseen osallistui 87 organisaatiota eri puolilta Suomea eri ammateista, sekä esimiehiä että työntekijöitä. Hankkeen tutkimustulosten mukaan työssä leipääntyminen oli vähäistä ja suurin osa organisaatioista oli työn imussa. Tutkimus keskittyi muun muassa selvittämään, millainen merkitys työn imulla ja työryhmien innovatiivisuudella on organisaation kukoistukseen. Tutkimus osoitti, että työn voimavarojen ja työn muokkaamisen sekä positiivisten muutoskokemusten vaikutus työhy-

teisön kukoistukselle on merkittävä. Tuloksista käy ilmi, että jokaisella organisaatiolla on vahvuutensa ja edellytyksiä vahvistaa työntekijöiden ja työyhteisön menestystä entisestään. Koettu työn imu ja voimavaralähtöisyys ovat keinoja tehdä organisaatiosta taloudellisesti menestyvä. (Hakanen ym. 2012.)

Bakker tutkijakollegoineen (2004) kuvaa, että työn imua kokevat työntekijät ovat positiivisia ja positiivisuus on yhteydessä hyvään työssä suoriutumiseen, työn tuloksellisuuteen ja sen edistämiseen. Työn imun tiedetään olevan yhteydessä työntekijän terveyteen ja työhyvinvointiin ja koettu työn imu mahdollistaa yksilön hyvän työsuorituksen ja organisaation taloudellisen menestymisen (Työterveyslaitos 2020b). Koettu työn imu vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijän että koko organisaation toimintaan ja hyvinvointiin. Työn voimavaratekijät, kuten esimiehen tuki, työn hallinta, vaikutusmahdollisuus ja työpaikan positiivinen ilmapiiri, liittyvät olennaisesti työn imuun ja niiden todettiin lisäävän itsessään työn imua. Voimavaratekijöistä työn monipuolisuus, sen vaatimat taidot, haastavuus ja itsenäisyys ovat yhteydessä työhön sitoutuneisuuteen. Työtä kuormittavat fyysiset ja psyykkiset tekijät vaikuttavat negatiivisesti työn imun kokemiseen. Hyvien voimavarojen omaamisen ja työn imun kokemisen kautta työntekijä on sitoutuvampi työnantajaa kohtaan ja pohtii harvemmin työpaikan vaihtoa. (Virolainen 2012, 90–92.) Näin ollen voidaan ajatella, että työntekijöiden sitoutuminen on vahvempaa ja uusien työntekijöiden tarve on epätodennäköisempää. Organisaation taloudellisesta näkökulmasta käsin tilanteen voisi ajatella suotuisana siten, ettei kustannuksellisia menoja uusista perehdyttävistä syntyisi henkilöstövaihtuvuuden ollessa vähäistä.

Työn imulla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaation liiketoiminnalliseen tulokseen, kuten tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Teoreettisesti tarkasteltuna työn imu on myönteinen yksilöön kohdistuva voimavaratekijä, joka auttaa työsuorituksissa ja työssä jaksamisessa. (Hakanen 2009, 9; Schaufeli 2013, 13.) Työn imua kokevan työntekijän yhteyden tuottavuuteen on katsottu johtuvan muun muassa siitä, että työn imua kokevaa pyydetään usein suorittamaan haastavampia työtehtäviä ja usein nämä henkilöt myös onnistuvat niissä. Työn imua kokeva on valmis ponnistelemaan enemmän tavoitteitaan kohti ja kokee itse olevansa kyvykäs haastaviin työtehtäviin. (Bakker ym. 2004.)

Tutkimukset osoittavat yhteyden työn imussa ja organisaation taloudessa; työn imua kokevat vaikuttavat työilmapiiriin ja asiakaspalveluun. Tulokset osoittavat, että organisaatioissa, joissa työn imua koettiin enemmän, oli koettu asiakaspalvelukin laadultaan parempana. (Salanova ym. 2005.) Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat paremmin organisaation taloudellisiin tavoitteisiin ja työskentelevät aktiivisesti taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen eteen (Wollard & Shuck 2011).

3 INNOSTUS TYÖELÄMÄSSÄ

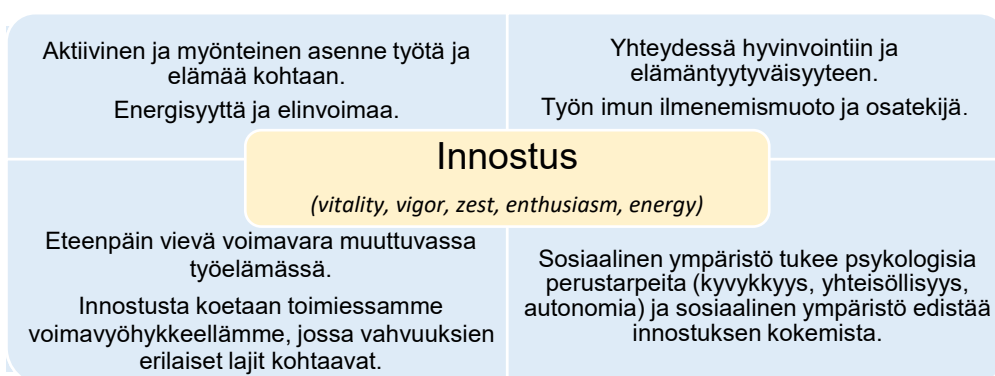
Innostus on luonteenvahvuus. Se viestii energisyyttä, tarmokkuutta ja elinvoimaisuutta (Wenström 2019). Peterson ja Seligman (2004) määrittelevät innostuksen olevan fyysistä ja psyykkistä elinvoimaisuutta. Innostus ja vireys ovat merkkejä optimaalisesta hyvinvoinnista, ja hyvinvointiin vaikuttavat ominaisuudet ovat olennaisesti yhteydessä myös vireyden kokemiseen. Innostus on suojaava tekijä, joka vahvistaa voimavaroja. Innostus on aktiivista energian täyttämää asennetta elämää kohtaan. Innostunut henkilö ei tee mitään puolitein vaan panostaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti. Innostus liitetään usein kutsumukseen ja merkityksellisyyden kokemiseen. Innostus on luonteenvahvuus, joka on selvästi yhteydessä elämäntyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. (Park ym. 2004.)

Positiivinen psykologia keskittyy hyvinvointia vahvistaviin tekijöihin ja myönteisiin tunneprosesseihin, ja työn imun katsotaan kuuluvan positiivisen psykologian käsitteisiin. Positiivisen psykologian merkitys nousi 2000-luvulla, kun psykologian tutkimus alkoi tarkastella hyvinvointiin pyrkimisen lisäksi myös pahoinvoinnin poistoa (Martela & Jarenko 2014 20.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisaivoista löytyy enemmän myönteisiä tunneprosesseja kielteisten sijaan, ja positiivinen psykologia painottuu nimenomaan näiden tunneprosessien tarkasteluun (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 24). Innostus on tunnetila, jolle ominaista on korkean aktivaatiotason yhdistyminen myönteiseen tunnekokemukseen. Aalto-Setälä ja Saarinen (2014) tuovat ilmi, että innostuminen on yksi keskeisin ja arvokkain elämäntaito. Innostumista voi pitää sekä onnellisuuden että onnistumisen tunteiden edellytyksenä. Innostuksen aikaansaamiseksi vaaditaan ahkeraa panostusta, uteliaisuutta ja taitoa iloita sekä nauttia pienistäkin saavutuksista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 13, 22.)

3.1 Mitä on innostuneisuus työssä?

Innostus vahvistaa muiden luontevahvuuksien käyttöä, ja se toimii parhaiten muiden vahvuuksien kanssa. Innostus voi tuoda esille **lahjakkuutta, taitoja ja kyvykkyyttä**. (Niemi & McGrath 2019.) Innostus ilmenee **toiveikkoutena, kiitollisuutena, sinnikkyytenä, uteliaisuutena ja huumorina** (Niemi 2018). Työelämässä innostus ilmenee **aktiivisena ja myönteisenä asennoitumisena työtä kohtaan** (Wenström 2019).

Innostunut työntekijä on **oma-aloitteinen, antautuu työlleen, on halukas kehittymään työssään ja oppimaan uutta**. Kun työntekijä on innostunut ja tartuttaa innostuneisuutta työyhteisöön, luo se itsessään pohjaa luovalle ja positiiviselle työilmapiirille. Näin ollen organisaatiolla on mahdollisuus pysyä innovaation ja uusiutumiskyvyn taidoissa kiinni. (Martela & Jarenko 2014, 10, 34.) Innostavalle työlle on ominaista, että työskennellessä voi tuntea **onnistumisen tunteita** (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 19). Sosiaalisen ympäristön vaikutus innostuksen ylläpitämisessä on merkittävä. Kuvassa 5 on esitelty käsitettä ”*innostus*” tarkemmin. Innostus on **aktiivista ja myönteistä asennoitumista**. Innostukseen kuuluu olennaisesti **energinen ja elinvoimainen olotila**, ja innostus on yhteydessä **hyvinvointiin ja elämäntyytyväisyyteen**. Parhaimmillaan innostus voi olla eteenpäin vievä **voimavara** alati muuttuvassa työelämässä (Wenström 2020.)



Kuva 5 Innostuksen määrittelyä (Wenström 2019; 2020)

Järvilehdon (2013, 26–28, 39) mukaan hyvinvointia edistää kolme ”kutsumuksellista tukipilaria”, joita ovat **vapaus, virtaus** sekä **vastuu**. Tutkimusten mukaan tämä kolmen kutsumuksellisen tukipilarin saavuttaminen johtaa työssä innostumiseen ja sen myötä parempiin työtuloksiin. Työntekijöiden kokeman

innostuksen on katsottu **vaikuttavan olennaisesti organisaation tulosta-soon**, kun taas tuloksella ei ollut yhtä suurta vaikutusta työntekijöiden kokemaan innostukseen (Martela & Jarenko 2014, 28, 31).

Työtyytyväisyyden mittaaminen ei kuvaa työntekijän hyvinvointia kokonaisuudessaan. Tyytyväinen työntekijä voi olla passiivinen ja työssään viihtyvä tai aktiivinen eli työssään innostunut. Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välistä yhteyttä on ollut haasteellista määritellä, mutta innostuksen vaikutuksesta tuottavuuteen on todettu olevan suuri yhteys. (Martela & Jarenko 2014, 17–18.)

3.2 Innostusta lisäävät tekijät

Sanna Wenström (2019) kuvaa artikkelissaan innostusta luontevahvuutena. Wenströmin mukaan innostus parhaimmillaan tarttuu ja leviää, mutta innostusta myös alikäytetään, mikä voi johtua omien ydinvahvuuksien hyödyntämättömyydestä tai elämän katsotaan sisältävän hyvinvointia ja elämänvoimaa rajoittavia tekijöitä. Wenström painottaa, että oman **hyvinvoinnin priorisoinnin, itsestään huolehtimisen ja omien vahvuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen** myötä voidaan kokea innostusta.

Innostus on innovatiivisuuden lähtökohta ja perusedellytys. Ilman innostusta ei voi syntyä mitään uutta (Stähle 2014, 43). Työn imua ja innostuneisuutta kokeva työntekijä tuntee työssään mielihyvää ja on myönteisesti virittynyt (Schaufeli ym. 2002). Innostavuutta lisää se, että **työntekijä saa vapaasti valita omat työtehtävänsä** omista kiinnostuksen kohteistaan (Martela & Jarenko 2014, 44–45). Kuitenkin käytännön esimiestyön kannalta tällaista voi olla haasteellista toteuttaa, koska kiinnostuksen kohteet voivat olla hyvin yksilöllisiä ja mahtipontisia.

Jokainen työntekijä tarvitsee arvostusta. Työntekijän työssä innostumiseen vaikuttaakin olennaisesti organisaation **aikaansaama kokemus arvostuksesta**. Sen lisäksi, että työntekijä itse kokee olevansa arvokas, on tärkeää, että **työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi** myös esimiehen näkökulmasta ja toimesta (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 14). Lahden (2014) mukaan yrittäjän työ on ajoittain rankkaa mutta innostavaa. Itsensä työllistävien on todettu olevan

innostuneita ja vahvan motivaation omaavia työntekijöitä. Yrittäjien on todettu olevan palkansaajia tyytyväisempiä työtehtäviensä sisältöön, kehittämismahdollisuuksiin ja ammattinsa arvostukseen (Lahti 2014, 126).

Martelan ja Jarenkon (2014, 46, 50) mukaan sisäisen motivaation kautta synnyttä innostusta kannattaa huomioida **antamalla tunnustusta ja huomiota** hyvistä suorituksista. On todettu, että innostus on sisäisen motivaation ilmentymä (Bakker & Demerouti 2014; Inceoglu & Warr 2011). Gagnén ja Vansteenkisten (2013) mukaan sisäisesti motivoitunut henkilö on innostunut, myönteinen, energinen ja nauttii suorituksistaan. Sisäisen motivaation tiedetään olevan yhteydessä luovuuteen, hyvinvointiin ja parempaan työsuoritukseen. Sisäistä motivoituneisuutta kokeva työntekijä on kokeilunhaluinen, elinvoimainen ja on haasteisiin tarttuva (Ryan & Deci 2000.) Sisäinen motivaatio edesauttaa työntekijää kukoistamaan, mutta psykologisten perustarpeiden saavuttaminen ovat työn imun ja sisäisen motivaation edellytyksiä (Bakker & Demerouti 2008; Van Den Broeck ym. 2008). Psykologisia perustarpeita ovat **autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyy**s (Gagné & Vansteenkiste 2013; Ryan & Deci 2000).

3.3 Innostusta heikentävä työpahoinvointi

Perinteisesti työhyvinvointia on tutkittu työpahoinvoinnin kautta. Painopiste tulisiikin muuttaa työpahoinvoinnista työhyvinvointiin (Suonsivu 2014, 11). Kokonaisvaltaisemman kuvan työhyvinvoinnista saa, kun sitä tarkastellaan molempien, sekä työhyvinvoinnin että työpahoinvoinnin näkökulmista (Mäkikangas & Hakanen 2017a, 103; Manka & Manka 2016, 64–67). Suonsivun (2014) mukaan työhyvinvointia kuvataan työpahoinvoinnin ilmentymillä, minkä myötä tarkastellaan työpahoinvointia eikä keskitytä työhyvinvointiin. Työpahoinvointi on tyypillisesti ongelmakeskeistä ajattelua, ja olisi tärkeää kääntää ajattelu positiiiviseen suuntaan eli työhyvinvointiin (Suonsivu 2014, 13–14).

Työpahoinvoinnin oireita ovat muun muassa **ahdistuneisuus, työuupumus** ja **masennus**. Kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tarkastelu olisi tärkeää, ei ainoastaan kokonaisvaltainen hyvinvoinnin lisääminen. (Hakanen 2004, 12–15; Virolainen 2012, 9–14.) **Luottamus**pula voi johtaa työpahoinvointiin. Työympä-

ristön ollessa avoin ja luottamuksellinen työntekijät voivat paremmin ja työskentelyn on todettu olevan tehokkaampaa. (Juuti & Vuorela 2002, 34–40.) Työpahoinvointia lisäävät tekijät ovat vaatimustekijöitä, joita ovat työn **psyykkiset, fyysiset sekä sosiaaliset ja organisatoriset piirteet**, joiden vuoksi työntekijältä **vaaditaan sekä fyysisiä että henkisiä ponnisteluja**. Kun tällaiset vaatimustekijät lisääntyvät, ennakoit se työntekijän työuupumuksen ja stressitilan syntyä. Vaatimustekijöitä ja näin ollen työpahoinvointia lisääviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi **työilmapiiriongelmat**, jatkuva työssä koettu **epävarmuus, melu ja aikataulupaineet**. Työn voimavarojen puuttuessa työpahoinvointia lisää muun muassa **olemattomat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, huonot fyysiset työolot, työstä saadun palautteen puute, epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ja sosiaalisen tuen puute työssä**. (Mäkikangas ym. 2008, 56–57.)

Työyhteisössä koettu **epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa asioihin** on yksi merkittävimmistä työpahoinvointia lisäävistä tekijöistä. Sairastumisriski kasvaa epäoikeudenmukaisuuden myötä, ja erityisesti miesten keskuudessa koettu epäoikeudenmukaisuus on ilmennyt psyykkisen sekä fyysisen terveyden alenemisena. (Juuti 2006, 55.) Johtamisella on suuri vaikutus yksilön- ja työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan **huono johtajuus** useimmiten lisää olennaisesti työyhteisössä koettua työpahoinvointia (Juuti 2006, 77). Työhyvinvointikyselyt painottavat työpahoinvoinnin välttämistä eivätkä korosta positiivisen psykologian vaikutusta työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Positiivisen psykologian käyttö mahdollistaisi kilpailuetua sekä aikaansaisi paremmat hyödyt verraten työpahoinvoinnin estämisen vaikutuksiin. (Kesti 2014, 87.)

Työpahoinvoinnin ilmenemismuotoja ovat **sairauspoissaolot, työpaikan lopettamis- ja vaihtoaikheet, työtehon laskeminen, fyysiset kuormitusoireet, työssäkäynti sairaana sekä ennenaikainen tai varhainen eläköityminen** (Mäkinen ym. 2015, 11). Ulospäin suuntautuneisuuden ja neuroottisuuden yhteyksiä työhyvinvointiin on tutkittu, ja tutkimuksissa on havaittu **neuroottisuuden** olevan yhteydessä työpahoinvointiin ja ulospäinsuuntautuneisuuden työhyvinvointiin (Mäkikangas ym. 2017b, 174).

Stressi liitetään usein työpahoinvointiin. Tutkimukset kertovat **riittämättömyyden tunteesta, työuupumuksesta sekä kyynisyydestä**. (Laine 2013,

53.) Laineen (2013) tutkimusta ja muita opinnäytetyössä käytettyjä tutkimuksia on esitelty tarkemmin tutkimustaulukossa (liite 1). Kynninen työntekijä omaa välinpitämättömän ja kielteisen suhteen työtään kohtaan, eikä koe sitä merkityksellisenä tai mielekkäänä. **Ammatillisen itsetunnon heikkenemisen** merkkejä ovat jatkuva taitojen tai tietojen vähättely. (Mäkikangas & Hakanen 2017a, 107.) **Työn vaatimukset** verottavat tekijältään fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista vaivannäköä ja keskittymistä. Jos työntekijä joutuu päivittäisesti työssään ponnistelemaan vaatimuksia toteuttaakseen eikä omaa riittäviä voimavaroja, vaikuttaa se olennaisesti psyykkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. (Seppälä & Hakanen 2017, 151.)

3.4 Innostava esimies

Esimiestyö on johtamista. Se on aikaan ja paikkaan sidonnainen ilmiö, jota voidaan tarkastella monesta näkökulmasta (Juuti 2018, 14). Turtion (2017, 16) mukaan johtajuus on organisaation vuorovaikutuksellinen monimuotoinen systeemi. Johtajuuden edellytyksenä ovat alaiset ja työympäristö. Johtamiselle on ominaista tarkoituksenmukainen toiminta ja alaisten ohjaaminen kohti toivottua lopputulosta. Myös ulkoiset tekijät, kuten yhteiskunnalliset vaikutteet, yrityksen sidosryhmät ja lait, ovat olennaisesti osa johtajuutta ja vaikuttavat johtajan toimintatapoihin ja käytökseen. (Pynnönen 2015, 23.) Sydänmaanlakan (2012, 7, 35) mukaan johtaminen on kuitenkin arkista ja konkreettista tekemistä, ja hyvään johtajuuteen kuuluu seitsemän tärkeää ominaisuutta, joita ovat tukeminen ja ohjaaminen, tavoitteiden asettaminen, osaamisen kehittäminen, palautteen antaminen, motivointi, tehokas kommunikointi ja omalla esimerkillä johtaminen.

Esimies työskentelee kahden eri maaston välillä. Esimiestyöhön liittyy olennaisesti yrityksen johdon asettamien tavoitteiden ja strategioiden tavoittelu mutta samanaikaisesti työntekijöiden tukeminen työtehtävissään ja suunnannäyttäjänä toimiminen. (Juuti 2018, 43; Reikko ym. 2010, 29–30; Viitala 2003, 68.) Reikon ym. (2010, 28) tutkimuksen mukaan johtajuutta on aiemmin kuvailtu kolmen k:n periaattein; johtaja osasi *kontrolloida, käskeä* ja tarvittaessa *korjata*. Nykyisin johtajuutta kuvaillaan kolmen i:n periaattein; johtaja osaa *innostua, innostaa* ja *innovoida*.

Rautauoma (2017) korostaa, että organisaatioiden kasvaessa ja muuttuessa esimiehiltä vaaditaan taitoja, joilla voidaan ylläpitää, edistää ja herättää uudeen työyhteisön työn imua. Organisaatioiden tulisi huomioida, miten työntekijöiden työn imun syntymistä, tukemista ja ylläpitoa voidaan edesauttaa. (Rautauoma 2017, 10.) Innostava esimies kuuntelee, on läsnä, omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja mahdollistaa uusien ideoiden ja ajatusten esilletuonnin (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 10).

Innostava esimiestyö on inhimillistä johtamista, joka on otteeltaan kehittävää sekä voimaannuttavaa ja jossa työntekijän työn imu sekä organisaation menestys saavutetaan työntekijöiden voimavarat ja tarpeet huomioimalla. Innostava johtaja mahdollistaa uutta luovan työntekijän työskentelyn ja innostaa siihen. Innostava johtajuus pohjautuu palvelevan johtajuuden käsitteeseen. Innostava johtaja on palveleva. Palvelevalle johtajuudelle on ominaista, että esimies haluaa palvella alaisiaan, auttaa heitä ja pyrkii mahdollistamaan parhaat mahdolliset olosuhteet työntekijöilleen. Palveleva ja innostava esimies on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja tukee toiminnallaan työntekijöiden työn imun vahvistumista sekä työelämässä kehittymistä. (Koskensalmi ym. 2015, 16.)

Innostavalle esimiehelle on tyypillistä rakenteiden luominen, joiden avulla voidaan ottaa vastuuta sekä luoda asioita yhdessä. Esimies arvostaa alaisiaan ja heidän osaamistaan. Innostava esimies vahvistaa alaisten itseluottamusta ja itsearvostusta eli uskoa itseensä. Innostava esimies on läsnä, kuuntelee ja vastaanottaa sekä mahdollistaa uusia ajatuksia ja ideoita. Innostamisen, innostumisen ja kehittymisen kautta voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia organisaation tuloksellisuudessa ja hyvinvoinnissa, jolloin työn merkitys korostuu ja sen myötä motivoituminen on helppoa. (Koskensalmi ym. 2015, 17–18.) Ajankäytön taidot, itsensä johtaminen, ohjaus- ja vuorovaikutustaidot, energian jakaminen, persoonallisuus, aitous ja ennen kaikkea innostavuus ovat ominaisuuksia, joita innostavassa esimieheissä arvostetaan (Koskensalmi ym. 2015, 26).

Parhaimmillaan organisaatiota johtaa esimies, joka ymmärtää syvällisesti, mitä varten organisaatio on olemassa, mihin suuntaan se on menossa ja miten organisaation toiminnalle asetetut päämäärät voi saavuttaa. Toiminta-ajatus avaa organisaation olemassaolon tarkoitusta, suunnan määrittely kuvaa

tule-vaisuuden suunnitelmia ja visio organisaation strategiaa. Esimiehellä on mahdollisuus edistää alaistensa optimaalista suoriutumista valitsemalla henkilöstönsä, mitoittamalla työ oikeaoppisesti ja mahdollistamalla työntekijöilleen riittävä vapaus toimia. Myös tasapuolinen kohtelu, työrauhan turvaaminen, oikeudenmukaisuuden toteutuminen ja yksilöllisyyden huomioiminen edesauttavat optimaalista suoriutumista. Työn hallinnan tunnetta sekä motivaatiota voidaan luoda antamalla henkilöstölle päätösvaltaa mahdollisimman moneen asiaan liittyen. Esimiehen työ on kontrollin ja palvelun yhdistämistä, joka ymmärrettävästi on haastavaa. Vaaditaan empaattisuutta sekä jämäkkyyttä, kun haetaan tasapainoa kontrollin ja palvelun välille. (Aulankoski 2016, 18, 24.)

4 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

Yksi suurimmista organisaation kulueroista on henkilöstökulut. Vuoden 2016 Suomen tilastoinnin mukaan Suomessa henkilöstökulujen osuus organisaation kokonaiskuluista on noin 17 prosenttia. Henkilöstötuottavuuden mittaamisella tavoitellaan liiketoiminnan ja henkilöstön syy- ja seuraustoiminnan välisiä vaikutteita ja lasketaan liiketoimintavaikutuksia. Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio on tällaiseen mittaamiseen soveltuva mittari. Sen avulla ilmenee tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys ja sillä voidaan matemaattisesti ilmentää, kuinka henkilöstön kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan tuloksiin. (Suhonen 2017, 1.)

Henkilöstötuottavuus koostuu työkyvyn, osaamisen ja motivaation yhdistelmästä (Aura ym. 2018, 82). Jotta henkilöstötuottavuus ylipäänsä toteutuisi, tulee työntekijöiden olla hyvinvoivia. Näin ollen edellä mainitut työkyky, osaaminen ja motivaatio ovat avainasemassa tuottavuutta ajatellen. Koettu työkyky, osaaminen ja motivaatio työtä kohtaan ovat yhteydessä sairauspoissaoloihin vähentämällä niitä, kun taas huonon henkilöstötuottavuuden on katsottu vaikuttavan sairauspoissaoloihin lisäämällä niitä. Esimiehille tulisi täten tarjota erilaisia työkaluja, joiden avulla työkykyä, osaamista ja motivaatiota voidaan edistää ja ylläpitää. (Aura ym. 2018, 82.)

4.1 Henkilöstötuottavuuden määritelmä

Henkilöstötuottavuudella tarkoitetaan yksilön kyvykkyyttä tuottavaan ja tehokkaaseen työhön, joka yhdistyy hyvään taloudelliseen tulokseen sekä henkilöstön hyvinvointiin (Aura ym. 2015, 5). Henkilöstötuottavuuden avulla organisaatioiden tuottavuutta voidaan kehittää positiiviseen suuntaan. Henkilöstötuottavuus edesauttaa taloudellista kilpailukykyä tehokkaan työajan lisääntyessä. Henkilöstötuottavuus näkyy työkyynä, sitoutumisena ja motivaationa työtä kohtaan. Henkilöstötuottavuuden aineettomia pääomia ovat esimiestoiminta ja johtaminen, osaaminen, toimintakulttuuri ja prosessit. Johtamisen avulla voidaan kehittää työhyvinvointia, joka itsessään kehittää henkilöstötuottavuutta. (Kesti 2014, 10–12.)

Organisaation tavoittama taloudellinen hyöty kasvaa koetun työhyvinvoinnin kautta. Taloudellista voittoa saavutetaan tuottavuuden noustessa ja kustannusten pienentyessä. (Ahonen & Aura 2016, 29–32.) Henkilöstötuottavuus on organisaation aineeton pääoma, joka koostuu muista kuin taloudellisista tai fyysisistä omaisuuksista. Aineetonta pääomaa voidaan pitää kilpailutekijänä organisaatioiden välillä (Lempeä 2012, 12). Eläkevakuutusyhtiö Eteran (Aura ym. 2015, 16) suorittaman tutkimuksen mukaan henkilöstötuottavuus ja sille tukensa antava esimiestaho vaikuttavat suorasti liikevoiton kasvattamiseen.

Marko Kestin (2012) kehitlemä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio huomioi henkilöstöpääoman hyödyntämisen vaikutuksia organisaation toimintakapasiteettiin. Henkilöstöpääoman hyödyntäminen erotellaan aineellisesta pääomasta työelämän laadun avulla. Aineellisella pääomalla tarkoitetaan työajan käyttöä ja henkilöstömäärää. Aineeton pääoma kartoitetaan työelämän laadun ja sen mittaamisen avulla. (Kesti 2012.) Organisaation tuotantofunktiossa liikevaihdosta lasketaan käyttökate vähentämällä kiinteät kulut, muuttajat sekä henkilöstökulut. Liikevaihto suhteutetaan henkilöstön käyttämän tehollisen työajan mukaan. Tehollinen työaika lasketaan työn ääressä vietetyn ajan mukaan henkilöstön työelämässä koetun *laadun* avulla. Työaikaa itsessään on helppo kartoittaa työaikaseurannasta, mutta työssä vietetyn *laadullisen* ajankäytön seuranta on haasteellisempaa. (Kesti 2012.) Aineettoman pääoman eli työelämän laadun mittaaminen on tärkeää, koska tutkimusten mukaan se johtaa kor-

keampaan suorituskykyyn. Organisaatiot ovat näin ollen pyrkineet keskittämään kehittämistoimiaan oikein mittaamalla aineetonta pääomaa, ja tuotot ovat parantuneet. (Brynjolfsson & Saunders 2010,78.)

Kesti (2010, 46) käsittelee aineetonta pääomaa työelämän laadun avulla ja mittaa pääoman hyödyntämistä henkilöstön tehollisesta työajasta eli ajasta, jolloin työtä konkreettisesti tehdään. Työelämän ollessa laadukasta työtä tehdään tehokkaammin ja aineettomat henkilöstövoimavarat hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiolla on kaksi tapaa lisätä henkilöstökapasiteetin käyttöastetta: kasvattamalla henkilöstökapasiteettia joko organisaatorakenteen muutoksella eli palkkaamalla lisää työntekijöitä tai hyödyntämällä henkilöstövoimavaroja parantaen työntekijöiden työaikaa mahdollisimman tehokkaaksi (Syväjärvi 2005).

4.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamista tarkastellessa on ensin hyvä kartoittaa, mitä henkilöstöjohtaminen on. Viitalan (2013, 20–21) mukaan henkilöstöjohtaminen on henkilöstövoimavarojen johtamista, jonka katsotaan jakautuvan kolmeen kategoriaan: *henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM)*, *johtajuuteen (leadership)* sekä *työelämäsuhteiden hoitamiseen (industrial relations)*. Henkilöstövoimavaroihin liittyviä johtamisen toimintoja kutsutaan henkilöstökäytännöiksi ja joskus myös HR-käytännöiksi (Viitala 2013, 23).

Scott-Jacksonin ja Mayon (2016) mukaan HRM-henkilöstöresurssit ovat kehittämistä, luomista, hyödyntämistä ja säilyttämistä eikä henkilöstöresursseilla tarkoiteta ainoastaan ihmisiä, vaan pikemminkin ryhmien ja ihmisten ominaisuuksia, asenteita, kyvykkyyksiä, potentiaalia ja osaamista. HR voi olla tiimityöskentelyä ja luovuutta. (Scott-Jackson & Mayo 2016, 7.) Henkilöstövoimavarojen määrän säätely, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivoituneisuuden hoitaminen ja tarvittavan osaamisen varmistaminen ovat HRM:n tehtäviä, ja sen toiminta perustuu henkilöstöstrategiaan (Viitala 2006, 230). Baluchin ja McCandlessin (2012, 5) määritelmän mukaan HRM:lle on tyypillistä sellaisten päätösten johtaminen, jotka liittyvät työsuhteen käytäntöihin sekä toimintatapoihin ja joiden avulla tavoitellaan yksilön, yhteisön ja organisaation ja tavoitteita. Vaikka henkilöstöjohtamisen käsitteelle on monenlaisia näkökulmia, on

Human Resource Managementille eli HRM/HR:lle olennaisinta kuitenkin *henkilöstöresurssien ja henkilöstövoimavarojen johtaminen*.

Hietamäen (2013) väitöstutkimus kohdistui lääkärin ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksessa verrattiin ja kuvattiin eri työuran ja elämänvaiheissa olevia, eri sukupolviin kuuluvia terveydenhuollon henkilöstöä ja alalla opiskelevia. Vertailu ja kuvaus koskivat käsityksiä siitä, mitkä olivat ydintekijöitä työpaikan valinnassa ja sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisen tarkasti, miten terveysalalla työskentelevien henkilöstövoimavarojen (HRM) edistäminen eri työuran ja elämänvaiheissa edesauttaa organisaatioon ja työhön sitoutumista.

Empiirisen tutkimuksen tiedonlähteinä olivat sairaanhoitajat, lääkärit ja alalla opiskelevat (n=95). Tutkimuksen aineisto kerättiin eläytymismenetelmän ja teemahaastattelun avulla ja analysoitiin fenomenografisella sisällönanalyysillä. Tutkimustuloksista ja haastatteluvastauksista ilmeni, että vastauksissa oli eroavaisuutta sukupolvien välillä. Nuori sukupolvi omasi monipuolisia odotuksia työtään ja työpaikkaa kohtaan. Valtaosa nuoren sukupolven odotuksista liittyi henkilöstövoimavarojen johtamiseen jo rekrytointitilanteesta alkaen. Vanhempi sukupolvi ilmaisi taas odotustensa kohdistuvan enemmänkin jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja sen hyödyntämismahdollisuuksiin sekä työn tarjoamiin uusiin haasteisiin. Sukupolvien vastauksissa kuitenkin yhdistyi se, että HRM oli yksi tärkeimmistä työ- ja organisaatiositoutumisen ydintekijöistä. Tutkimustulokset osoittivat, että HRM-toiminnoista keskeisimpänä pidettiin johtamisen vuorovaikutuksellisuuden merkityksellisyyttä sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Hietamäki 2013.) Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuu henkilöstön monimuotoisuuden ja ikäjakauman ymmärtäminen ja huomioiminen ja eri työ- ja elämänvaiheissa olevien työntekijöiden tarpeet johtamiselta.

Organisaatioiden tulisi seurata ja mitata henkilöstön työhyvinvointia säännöllisesti erilaisten tunnuslukujen kautta. Hyvinvointia seuraamalla voi tapahtuneen kehityksen huomata tai riskit ennakoita. Ilman työhyvinvoinnin ja työelämänlaadun mittaamista työhyvinvoinnin tila on ainoastaan organisaation omia näkemyksiä. (Manka & Manka 2016, 215.)

Onnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan arvioida siitä, miten mielekkääksi työ koetaan ja miten motivoituneita ja tyytyväisiä työntekijät ovat. Tuolloin työntekijöitä voidaan ikään kuin pitää organisaation henkilöstöammattilaisten ja henkilöstöyksikön asiakkaina ketkä kuluttavat henkilöstöpalveluita. Asiakkaiden ollessa tyytymättömiä ei myöskään sitoutumista organisaatioon tapahdu. Seurauksena on pahimmassa tapauksessa työpaikan vaihto, jolloin työnantajakuva kärsii. Epäonnistunut henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tarkoittaa henkilöstön huonoa asiakaspalvelua. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä organisaation henkilöstöjohtamiseen on sillä myönteiset vaikutukset työnantajakuvaan. (Viitala 2013, 19–20.)

4.3 Henkilöstötuottavuuden kehittämiskeinot

Marko Kestin (2019) teorian mukaan QWL (*Quality of Working Life*) -indeksi on rakennettu työelämän laadun henkilöstöhyvinvoinnin edistämiseksi. Kestin mukaan QWL-indeksi on esimiesten ja HR-johdon tärkein kaava. Teoriasta on luotu myös laajempi kaava, jonka avulla liiketoimintaa voidaan analysoida erittäin tarkasti. Lisäksi kunta- ja valtiohallinnolle on olemassa oma henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio. Kestin mukaan QWL-indeksin merkitys tuotantotekijänä on merkittävämpi kuin itse henkilöstömäärä. Tämä perustuu siihen, että mitattu työelämänlaatu vaikuttaa henkilöstömäärää merkittävämmiin sekä organisaation kykyyn innovoida uusia palveluja ja tuotteita että syntyvään asiakaskokemukseen. Kesti kyseenalaistaa tavanomaisia henkilöstökyselyjä niiden ollessa usein henkilöstötuottavuuden kehittämispotentiaalia vähätteleviä. (Kesti 2019.)

Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi organisaation toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Hyvä johtaminen on työhyvinvointia edistävää ja tuloksellista toimintaa. (Viitala ym. 2014, 6–7; Juuti 2016, 9.) Juutin (2016) mukaan esimies ei koskaan voi sanoa olevansa täysin valmis, vaan kehittyminen on jatkuvaa. Hyvä johtaja vaikuttaa tuottavuuteen ja alaiensa työelämän laatuun. Hyvän esimiehen toiminta on sekä hyvinvointia edistävää että tuloksellista toimintaa. Hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti hyvät yhteistyötaidot, motivoitunut työote, korkea työmoraali ja tavoite työskennellä laadukkaasti. Organisaatio on onnistunut, kun osaaminen, innostuminen ja yhteistyötaidot ovat nähtävissä. (Juuti 2016, 7, 9–10.)

Toiminnan kehittäminen parantaa työelämän laatua. Kehittämisprosessit korostavat ja hyödyntävät työntekijöiden osaamista poistamalla esteitä, jotka mahdollisesti haittaavat työn tehokkuutta. Parannusten myötä epämääräinen sählääminen työpaikalla vähenee ja näin ollen tuottavuus kasvaa. (Kesti & Syväjärvi 2013.) Erilaiset palveluprosessit, kuten kehitys-, tutkimus- ja innovaatiotoiminta vaikuttavat organisaatioon lisäämällä tehokasta toimintaa, suorituskykyä ja innovoinnin lisääntymistä (Kuusisto & Kuusisto 2012).

Mulilin ja Wongin (2011) mukaan on tärkeää, että työntekijät kehittävät itse itsensä organisaation muutostilanteissa niin sanotun elinikäisen oppimisen mallilla. Sosiaali- ja terveysalalla on mahdollista kasvattaa liiketoimintaa ainoastaan työntekijämäärää lisäämällä, joten tulevaisuudessa alan on parannettava tuottavuutta myös laadukkaiden tuotantovälineiden turvin. Henkilöstövoimavaroja hyödyntämällä ja parantamalla työntekijöiden tehokasta työaikaa voidaan saavuttaa laadullista kasvua. Tällainen toiminta vaatii työelämän laadun parantamista organisaatiota kehittämällä, työvoimaa kouluttamalla, toimintoja yhdistämällä, johtamiskulttuurin parantamisella ja materiaaleja kehittämällä. (Saari 2006, 222.)

Kesti ja Syväjärvi (2013) toteavat, että henkilöstön työelämän laatuun vaikuttavat kaksi tekijää, joista toinen parantaa ja toinen heikentää työelämän laatua. Työelämän laatua parantaa henkilöstön kouluttautumismahdollisuudet ja osallistumismahdollisuus työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Heikentävinä tekijöinä ovat muun muassa rakenteellisten muutosten lisäksi heikentynyt työmotivaatio irtisanomis- tai lomautusvaroitusten muodossa. Muutoksissa on aina mahdollisuus saavuttaa positiivista, mutta niiden tiedetään myös heikentävän henkilöstön työelämän laatua eli aineettoman pääoman hyödyntämisastetta (Kesti & Syväjärvi 2013).

5 TUKEA TUOTTAVUUTEEN–SOTE-ALAN YRITYKSET UUELLE AIKAKAUDELLE (TUTU)-HANKE

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveysala tulee tarvitsemaan ammatillista johtamista, jossa korostuvat ennen kaikkea ihmisten ja liiketoiminnan johtaminen. TUTU-hankkeen tarkoituksena on luoda uudenlaisia verkostoja ja vahvistaa sosiaali- ja terveysalan liiketoimintaa sekä sen elinkeinorakennetta. Tuottava

liiketoiminta ajattelu soveltuu myös sosiaali- ja terveysalalle. Nykypäivänä yritykset ja yhdistykset vaativat uudenlaisia näkökulmia ja tapoja toteuttaa työtään, ja yhä enemmän painotetaan tarvetta tuottaa asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveysalan palveluja. TUTU-hanke korostaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön merkitystä, joiden myötä tavoitellaan verkostoitumista ja konsortiota. Hankkeen keskiössä ovat sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöinen liiketoimintaosaaminen, henkilöstötuottavuus, palvelumuotoilu, palvelutarjonnan monipuolistuminen ja yhdessä tekeminen. Hankkeen kohderyhmänä toimii Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelualan yritykset, järjestö- ja yhdistystoimijat. (Xamk 2020.)

6 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

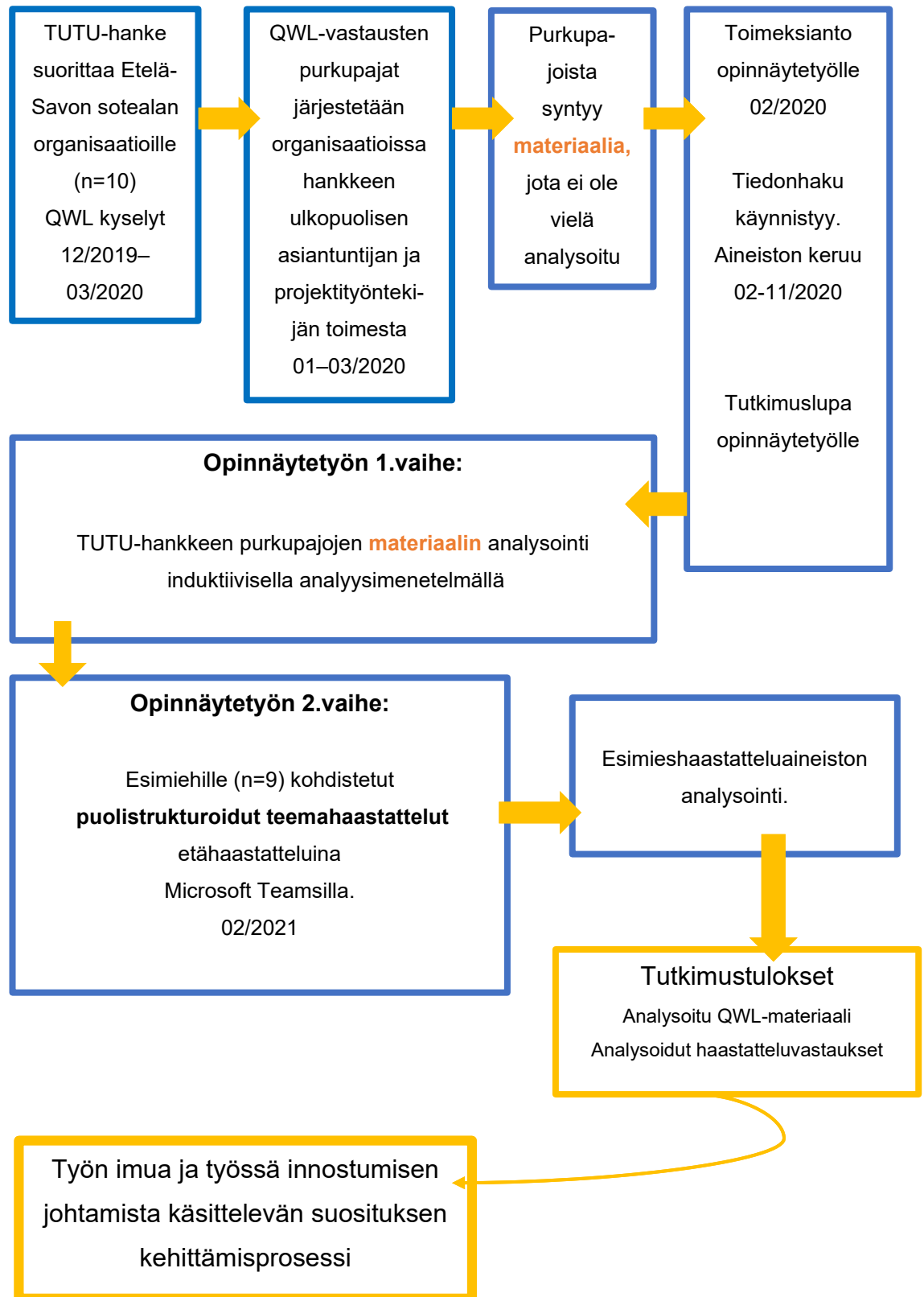
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työn imua ja työssä innostumista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta sekä kuvata työn imua ja työssä innostumisen johtamista käsittelevän suosituksen laatiminen. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa työn imusta keskittyen erityisesti työssä innostumisen käsitteeseen. Tuotetun tiedon avulla voidaan lisätä tietoa ja näkemyksiä jo olemassa olevan tiedon tueksi sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat

1. Mitkä tekijät lisäävät työn imua ja työssä innostumista?
2. Mitkä tekijät heikentävät työn imua ja työssä innostumista?
3. Millaisia näkemyksiä esimiehillä on työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä?

7 OPINNÄYTETYÖN AINEISTONKERUU JA ANALYYSI

Opinnäytetyön etenemisvaiheet on kuvattu alla kuvassa 6.



Kuva 6. Opinnäytetyön etenemisvaiheet

7.1 QWL-kyselyiden jälkeisistä purkupajoista koottujen tulosten analyysi

TUTU-hanke suoritti QWL (*Quality of Working Life*) -työhyvinvointikyselyjä kymmenelle sosiaali- ja terveysalan organisaatiolle Etelä-Savon alueelta, joihin osallistui sekä organisaation esimiehiä että työntekijöitä. Kuvassa 7 esitellään QWL-kyselyissä käytettyjä aihealueita. (Xamk 2020.)

TUTU-HANKKEEN JÄRJESTÄMÄN QWL-KYSELYN AIHEALUEET

Päämäärät ja luovuus

- Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen
- Yhteisesti sovittujen toimintatapojen jatkuva kehittäminen
- Yhdessä sovitut päämäärät ja tavoitteet
- Esimiehen antama tuki toimintatapojen kehittämiseen
- Organisaation valmistautuminen tulevaan

Yhteenkuuluvuus ja identiteetti

- Toimenpiteet työhyvinvoinnin parantamiseksi
- Työroolien selkeys
- Edellytykset hoitaa työtehtävät hyvin
- Avoin tiedonkulku
- Esimiehen huolehtiminen henkisestä hyvinvoinnista ja fyysisestä työturvallisuudesta

Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus

- Organisaation sisäinen viestintä
- Yhteisesti sovitut toimintatavat
- Organisaation kyky hyödyntää osaamista laaja-alaisesti
- Organisaation sisäinen yhteistyö
- Esimiehen toiminta kaikenlaisen yhteistyön edistämiseksi

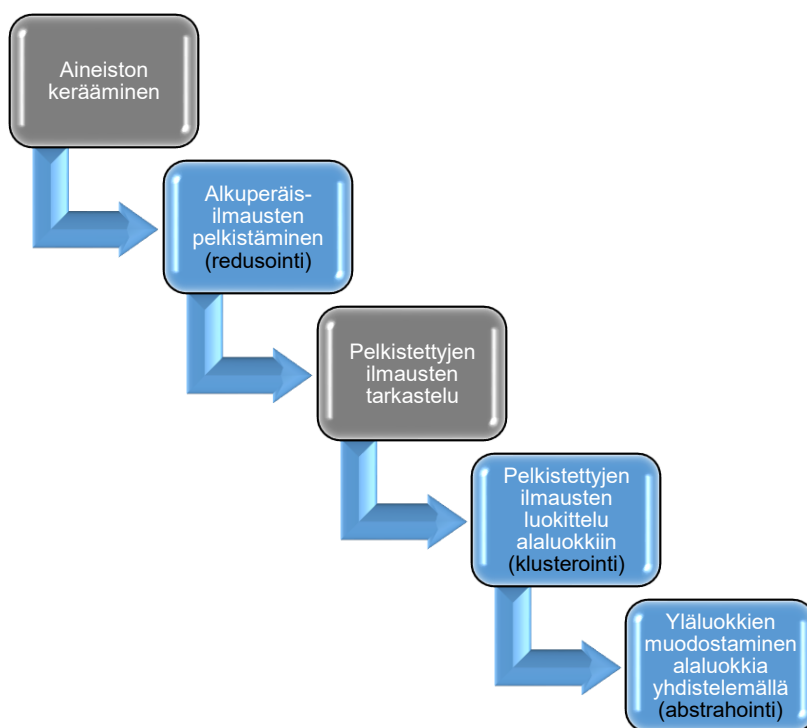
Kuva 7. TUTU-hankkeen esittämien QWL-kyselyiden aihealueet (Xamk 2020)

TUTU-hankkeen QWL-kyselyt toteutettiin joulukuun 2019 ja maaliskuun 2020 välisenä aikana. Kysely suoritettiin pääsääntöisesti sähköisenä versiona. Sähköinen linkki kyselyyn oli organisaatiokohtainen ja siihen kukin työntekijä vastasi yksilökyselynä. Kyselyjen jälkeen järjestettiin kyselyvastausten purkupajat. QWL-kyselyjen tulokset oli koottu asiantuntijan toimesta valmiiksi yhteen, ja ne esiteltiin organisaatiokohtaisesti hankkeen ulkopuolisen asiantuntijan ja hankkeen projektityöntekijän toimesta.

Purkupajat järjestettiin 27.1. – 20.3.2020 keskimäärin kahden viikon jälkeen järjestetystä QWL-kyselystä. Yksi purkupaja kesti kussakin organisaatiossa noin kaksi tuntia, ja ne toteutettiin organisaation tiloissa. Kevään viimeinen purkupaja jouduttiin koronan vuoksi toteuttamaan etänä. Purkupajoja järjestettiin yhteensä kymmenen kappaletta. QWL-kyselyihin osallistui yhteensä 137 vastaajaa, ja purkupajoihin osallistui kaikista kymmenestä yrityksestä yh-

teensä 89 työntekijää. Purkupaja päättyi organisaation työntekijöiden ja heidän esimiehensä suorittamiin koonteihin siitä, mihin kolmeen tai neljään asiaan toivoisi jatkossa muutosta tai kehitystä. (TUTU-hanke 2020.)

QWL-purkupajojen aineisto analysoitiin *induktiivisella eli aineistolähtöisellä* sisällönanalyysimenetelmällä. Kuva 8 esittelee induktiivisen sisällönanalyysin vaiheet.



Kuva 8. Induktiivisen sisällönanalyysin etenemisvaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2013)

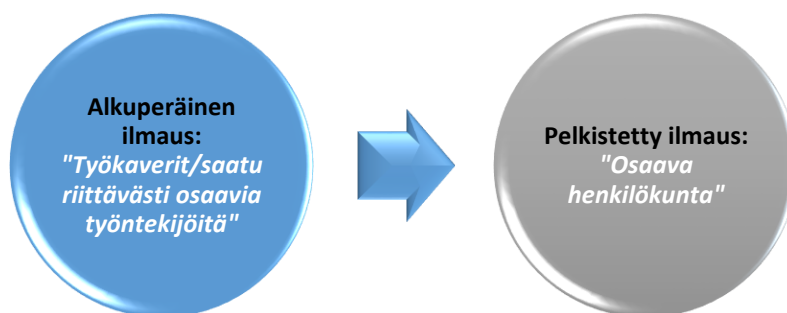
Sisällönanalyysi antaa tutkijalle joustavuutta, koska analyysin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa (Elo & Kyngäs 2008, 113). Laadullisessa tutkimuksessa saatu aineisto käsitellään analyysin ja synteessin avulla, eli aineisto muutetaan käsitteiksi (analyysi), jotka puolestaan yhdistetään tuloksiksi (synteesi). Tällä tarkoitetaan saadun tiedon tulkitsemista käsitteellisellä tasolla. (Grönfors & Viikka 2011, 85.) Sisällönanalyysin tarkoitusperä on yhtenäistää aineistoa, jotta pyritään löytämään haastatteluista samankaltaisia asioita ja yhdistellään saman teeman alle (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 173).

QWL-purkupajoista syntyneet materiaalit olivat muodoltaan Power Point esityksiä, jotka hankkeen toimitsija oli koonnut yhteen. Saatuaani tutkimusluvan

opinnäytetyölleni tammikuussa 2021, minulle luovutettiin purkupajojen materiaali kolmena eri PowerPoint kokonaisuutena: yhdeksän diaa ”*innostumista lisäävistä tekijöistä*”, kahdeksan diaa ”*innostusta heikentävistä tekijöistä*” ja yhdeksän diaa ”*työn merkityksellisistä tekijöistä*”. Purkupajojen dioissa esitetyt vastaukset olivat pituudeltaan yhdestä sanasta muutaman virkkeen lauseeseen. Purkupajoista kertyi yhteensä 26 diaa, joissa oli yhteensä 2103 sanaa.

Aloitin materiaalin käsittelyn suorittamalla vastauksille värikoodausta etsien vastauksista yhdenmukaisuuksia. Käsittelin hankkeen luovuttamat kolme PowerPoint kokonaisuutta yksitellen. Jokaisesta materiaalikokonaisuudesta muodostui viisi eri kokonaisuutta eli viisi eri väriyhmää. Siirsin vastaukset värikoodittain tekemääni taulukkoon ja aloitin induktiivisen sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen, *redusoinnin*.

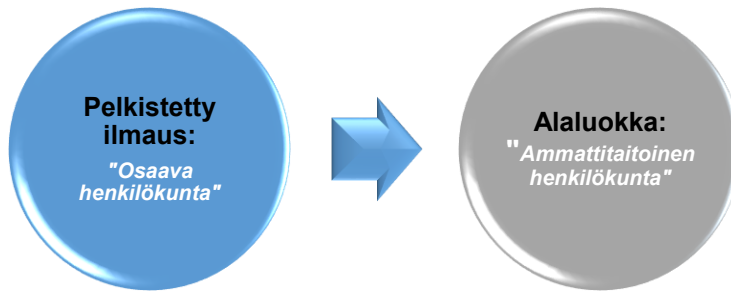
Suorittamani induktiivisen sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa **redusoin eli pelkistin** aineiston. Pelkistin QWL-kyselyjen purkupajojen aineistoa niin, että karsin pois mahdollisimman paljon tutkimukselle epäolennaista tietoa. Kun aineisto oli aukikirjoitettu purkupajojen PowerPointeista, etsin niistä tutkimuskysymyksiäni kuvaavia ilmaisuja. Kuvassa 9 esitellään esimerkki suorittamastani purkupajan aineiston redusoinnista.



Kuva 9. Esimerkki suoritetusta QWL-aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

Analysoinnin toisessa vaiheessa kävin aineistoa läpi etsien siitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jolloin **klusteroin eli ryhmittelin** aineistoa. Samaa tarkoittavat ilmaukset muodostivat alaluokkia, jotka nimesin sisältöä kuvaavilla otsikoilla. Samaa asiaa ilmaisevat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110; Elo

& Kyngäs 2008, 111–112). Kuvassa 10 esitellään esimerkki suorittamastani purkupajan aineiston klusteroinnista.



Kuva 10. Esimerkki suoritetusta QWL-aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

Analyysin kolmas vaihe piti sisällään *teoreettisten käsitteiden luonnin eli abstrahoinnin*. Erottelin aineistosta olennaista tietoa ja muodostin teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. Yhdistelin luomiani alaluokkia, joiden avulla muodostin yläluokkia. Induktiivisella sisällönanalyysillä pyritään saamaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä muodostuneita käsitteitä, ja sisällön analyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–113). Kuvassa 11 annan esimerkin suorittamastani aineiston abstrahoinnista.



Kuva 11. Esimerkki suoritetusta QWL-aineiston abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta

Varmistin luomieni luokkien oikeellisuutta vertailemalla niitä alkuperäiseen aineistoon (Elo & Kyngäs 2008, 113). Tuomen ja Sarajärven (2013, 110–113) mukaan käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Muodostuneet yläluokat antoivat kuvauksen esimiesten käsityksistä työn imua

sekä työssä innostuneisuutta kohtaan. Pyrkimyksenäni oli jatkuvasti peilata syntynyttä aineistoa alkuperäiseen aineistoon.

Kuva 12 esittelee esimerkin QWL-kyselyjen purkumateriaalille suorittamistani induktiivisesta sisällönanalyysistä. Käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa liitin aineiston teoreettisiin käsitteisiin ja tarkastelin niitä kohdennettuina tutkimuskysymyksiini. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108–112.)

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALA- LUOKKA	YLÄLUOKKA	TUTKIMUS- KYSYMYS
<i>"henki", hyvä työporukka</i>	Hyvä yhteishenki	Yhteishenki	Työyhteisölliset vaikutukset	Mitkä tekijät lisäävät työn imua ja työssä innostumista?
<i>Ryhmähenki yhteisössä</i>	Yhteishenki			
<i>Työkaverit/saatu riittävästi työnteki- jöitä, osaavia työntekijöitä</i>	Osaava henkilö- kunta	Ammattitai- toinen henkilökunta		
<i>Kivat työkaverit</i>	Kiva työkaveri	Kollega		
<i>Työkaverit</i>	Työkaveri			
<i>Ihmiset: henki- löstö ja heidän ideat, kollegat</i>	Ideointikulttuuri ja työkaverit			
<i>Hyvä työyh- teisö/ilmapiiiri</i>	Hyvä ilmapiiiri	Työilmapiiiri		
<i>Positiivinen ilmapiiiri</i>	Positiivinen ilmapiiiri			
<i>Keskustelut työkavereiden kanssa</i>	Keskustelu- kulttuuri	Kommuni- kointi		

Kuva 12. Esimerkki QWL-materiaalille suoritetusta sisällönanalyysistä: innostusta lisäävät tekijät

7.2 Teemahaastattelut ja niiden analyysi

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi tutkimusalueeseen, jossa tavoitteena on saada uusi näkökulma. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan tutkimusaineistojen ja toimintatapojen löytämistä, samanlaisuuksia tai eroja. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–67.) Kvalitatiivinen tutkimus ei tähtää yleistettävyyteen, mutta tutkimuksen kohteeksi pyri-

tään saamaan mahdollisimman hyvin tutkittavaa ilmiötä edustava otos. Sosi-aali- ja terveystieteillä on ilmiöitä, joiden havainnointiin ja mittaamiseen perustu- van tiedon lisäksi tarvitaan myös ihmisten omia kuvauksia tutkittavasta ilmi- östä tai kohteesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 65–75.) Kvalita- tiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittava aihe tulee todellisesta tar- peesta ja se pyrkii täydentämään jo olemassa olevaa tietoa aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 11).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta il- miöstä. Tavoite on kuvata ilmiötä, ymmärtää ja tulkita sitä. Kvalitatiiviselle tut- kimukselle on tyypillistä prosessien tutkiminen; kuinka ihmiset näkevät ja ko- kevat ilmiön. Sille on ominaista tutkimuksen suorittaminen aidossa ympäris- tössä vuorovaikutteisesti. Aineiston kerääjänä toimii tutkija, ja fokus on tutkitta- vien näkemyksissä, merkityksissä sekä näkökulmissa. (Kananen 2017, 34– 36.) Kvalitatiivinen tutkimusote sopi opinnäytetyöhöni hyvin, koska kiinnostuin tutkittavan ilmiön eli työssä innostumisen perusluonteesta ja toivoin löytäväni selityksen sille, mikä työssä innostaa ja mikä innostusta heikentää. Kvalitatiivi- seen tutkimukseen liittyy subjektiivisuus, koska jokainen tutkijan tutkimuk- sessa tekemä ratkaisu perustuu aina hänen omiin valintoihinsa. Tutkijan oma persoona onkin vahvasti valintojen taustavaikuttimena, ja sen vuoksi tutkijaa voidaan pitää tutkimuksensa keskeisimpänä työvälineenä. (Eskola & Suoranta 2008, 210; Puusa & Kuittinen 2011, 167–168.)

Yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi tai kyselylomakkeet (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2013, 112). Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerättiin puolistruktu- roiduilla teemahaastatteluilla, jotka kohdistettiin TUTU-hankkeeseen osallistu- neiden organisaatioiden esimiehille. Haastattelun keskeiset asiat oli ennalta sovittu, mutta aineiston keruuseen voi liittyä vapauksia (Kankkunen & Vehvi- läinen-Julkunen 2013, 125–126).

Teemahaastattelulle on ominaista tutkittavan ilmiön lähestyminen eri teemojen kautta. On tärkeää, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät ilmiöön liitty- vän käsitteistön. Tutkimukseen ja haastatteluun liittyvien teemojen tulee pe- rustua työn teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelurungon avulla voidaan

varmistaa haastateltavien antavan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kannalta olennaista ja merkittävää tietoa. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastattelun teemat (liite 2) eli haastattelun aihepiirit laadittiin opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja työn imun sekä työssä innostumisen tutkimuksiin perustuen. *Työn imu* valintaa yhdeksi haastatteluteemaksi tuki Sweetmanin ja Luthansin (2010) julkaisu siitä, kuinka organisaatiot korostavat työn positiivisten puolten tarkastelun merkitystä työn imun lisäämiselle ja voimavarojen kehittymiselle. Maunon ym. (2005) mukaan työn imu edesauttaa työssä jaksamista ja hyviä työsuorituksia. Hyvät työsuoritukset edesauttavat henkilöstötuottavuutta eli yhtä tämän opinnäytetyön lähtökohdista. Valintaani työn imun valitsemiseksi teemaksi puolsi myös Työterveyslaitoksen julkaisu vuodelta 2014, jossa tutkimustulokset osoittivat koetun työn imun olleen vahvasti yhteydessä tuottavuuteen. Tässä opinnäytetyössä luotu suositus pyrkii tarjoamaan esimiehille keinoja lisätä työn imua, ja Rautauoman (2017) mukaan esimiehellä onkin mahdollisuus ylläpitää, edistää ja uudelleen herättää alaisen kokemaa työn imua.

Esimiesten haastattelujen toinen teema *innostuksen ilmeneminen* perustui asetetun tutkimuskysymyksen lisäksi Martelan ja Jarenkon (2014, 28, 31) julkaisemaan tutkimukseen siitä, kuinka työssä innostumisen on todettu vaikuttavan olennaisesti organisaation tulostasoon. *Esimiestyö ja innostuneisuus* -haastatteluteema perustui oman mielenkiintoni lisäksi Hakasen ym. (2015) julkaisemaan tutkittuun tietoon siitä, kuinka innostava esimies voi kehittää ja voimaannuttaa alaisiaan huomioimalla alaisten voimavarat ja tarpeet, minkä myötä organisaation menestys on saavutettavissa. Esimiesten teemahaastattelun neljäs teema *innostus työelämässä* perustui tutkimuskysymyksen lisäksi siihen, että Wenströmin (2020) mukaan innostus voi olla työntekijää eteenpäin vievä voimavara alati muuttuvassa työelämässä. Tässä teemassa hain luomaani suositukseen näkemyksiä siitä, kuinka tämänhetkinen COVID-19-pandemia vaikuttaa esimiesten näkemyksiin alaistensa tarpeista työn imun ja työssä innostumisen ylläpitämiseksi.

Ojasalon ym. (2015) mukaan haastattelumenetelmän valinta aineiston keruumenetelmänä vaatii pohdintaa; millaista haastattelua suunnitellaan. Tähän vai-

kuttaa se, millainen tieto hyödyttäisi kehittämistyössä. Valitsin opinnäytetyöhön puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska halusin haastattelun olevan avoin ja esimiesten kokemuksia ja tunteuksia selvittävä. Kanasen (2013) mukaan yksilöhaastattelun avulla voidaan tuottaa ryhmähaastattelua luotettavampaa ja tarkempaa tietoa. Yksilöhaastateltavat esimiehet työskentelevät TUTU-hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa, joten haastateltavat valikoituivat hankkeen kautta. Kuten Kananen (2013) toteaa, haastatteluun kannattaa valita henkilöt, jotka tietävät asiasta eniten.

Tutkimusluvan saatuani lähetin esimiehille (n=10) saatekirjeen (liite 3), (haastattelurungon (liite 2), tutkimustiedotteen (liite 4) ja kaavakkeen suostumuksesta osallistua tutkimukseen (liite 5). Saatekirjeessä tiedusteltiin lyhyesti ja ytimekkäästi halusta osallistua haastatteluun ja tutkimukseen, koska halusin saada käsitystä siitä, kuinka moni esimies haastatteluun osallistuisi. Lähettämässäni tutkimustiedotteessa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, opinnäytetyöstä, tutkimusaiheesta ja tutkimuksen luotettavuudesta. Opinnäytetyön toteuttamisessa tulee huomioida, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkittavan mahdollinen kieltäytyminen tutkimuksesta ei saa uhata tutkimusta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 217). Painotin tutkimustiedotteessa haastattelun olevan täysin vapaaehtoista ja että siitä saisi kieltäytyä tai sen saisi perua missä vaiheessa tahansa. Haastatteluun ilmoitettiin yhdeksän (n=9) esimiestä.

Sovin tarkemmat haastatteluajat kunkin esimiehen kanssa henkilökohtaisesti sähköpostitse. Toteutin esimiesten haastattelut yksilöhaastatteluina, jotta kunkin organisaation nimettömyys ja esimiehen yksityisyydensuoja voitiin taata. Kaikki haastattelut suoritettiin etänä COVID-19-pandemiasta johtuvien tapausmisrajoitusten ja suositusten vuoksi. Seitsemän haastattelua suoritettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja kaksi haastattelua suoritettiin puhelimitse. Puhelimitse suoritettavat haastattelut oli sovittu helpottamaan haastatteluun osallistuvien esimiesten työaikatauluja. Puhelinhaastatteluun osallistuneiden esimiesten haastattelut eivät olleet videopuheluita, ja ne nauhoitettiin heidän luvallaan. Haastattelijana en huomannut eroavaisuutta haastatteluiden sujuvuudessa, oli sitten kyse Teams- tai puheluhaastattelusta. Haastateltava sai halutessaan avata Teamsissa videoyhteyden, mutta en pitänyt sitä edellytyksenä haastattelulle, minkä mainitsin myös saatekirjeessä.

Haastattelijana annoin haastateltavalle mahdollisuuden nähdä minut haastattelun aikana, koska mielestäni se oli korrektia ja hyvien tutkimuskäytänteiden tapaista. Lähetin haastattelukutsut sähköpostitse kullekin TUTU-hankkeen organisaation esimiehelle sovittun haastatteluajankohdan lähestyessä. Puheluhaastattelujen ajankohdat olivat myös etukäteen sovittu, ja suoritin haastattelut soittamalla esimiehille omasta puhelimestani. Haastateltavat saivat etukäteen tiedon, että haastattelu äänitetään ja litteroidaan.

Ennen haastatteluja testasin haastattelun, jotta sain käsitystä siitä, onko haastattelu selkeä ja voinko toteuttaa sen valitsemillani teemoilla. Esihaastattelussa ei noussut esille muutostarpeita, ja esihaastattelu sujui yllättävän hyvin. Esimiesten haastattelut suoritettiin helmikuussa 2021. Kukin haastattelu kesti keskimäärin noin 55 minuuttia. Haastattelut sujuivat pääpiirteittäin mielestäni hyvin, ja haastattelun aikana olin aistivinani rennon ja luottamuksellisen tunnelman itseni ja haastateltavan välillä. Yhdessä haastattelussa koin haasteita webkamerani hajotessa, minkä myötä haastateltava ei nähnyt minua haastattelun aikana. Pohdimme tuolloin haastattelun siirtoa, mutta aikataulullisista syistä päätimme yhteistuumin suorittaa haastattelun ilman videokuvaani. Haastattelun jälkeen hankin itselleni uuden webkameran, ja samanlaisia haasteita ei onneksi tullut enää vastaan.

Analysoin haastatteluvastaukset induktiivisella sisällönanalyysillä, joka suoritettiin aiemmassa luvussa esitellyn kuvan 8 etenemisvaiheiden mukaisesti. Esimiesten haastatteluista syntyneen aineiston käsittely alkoi materiaalin litteroinnilla. Litteroinnissa käydään haastattelumateriaali läpi muuntamalla nauhoitettu äänite tekstiksi. Aineistoa ei tarvitse litteroida yksityiskohtaisesti, vaan haastatteluista voi analysoida haluamansa kohdat. Opinnäytetyön aihe ja tutkimuskysymykset ohjaavat litteroitavan materiaalin valikointia. (Ruusuvuori ym. 2010, 424–425.) Litteroinnin yhteydessä tutkija käy vuoropuhelua aineiston kanssa samalla määrittellen, onko aineisto ja tulkinta riittävää tutkimuskysymysten kannalta (Vilkkä 2015, 88–89). Litteroitua materiaalia tuli yhteensä 23 sivua, kun fonttina oli Ariel, fonttikoko oli 11 ja riviväli 1. Analysointi alkoi puhtaaksi kirjoitetun haastatteluaineiston pelkistämällä eli *redusoinnilla*.

Kuvassa 13 on esimerkki esimiehille suoritettujen haastattelun sisällönanalyysistä.

ALKUPERÄINEN ILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	TUTKIMUSKYSYMYKS
"esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot"	Vuorovaikutustaidot	Esimiehen käyttäytyminen	Esimieslähtöiset keinot	Mitkä tekijät lisäävät työn imua ja työssä innostumista?
"esimies ei saa olla alaisilleen tyly"	Esimiehen käytös			
"esimies kuuntelee alaisiaan ja on läsnä"				
"johtajuuden merkitys korostuu: johtajan tulisi itse olla innostunut ja työntekijöistään kiinnostunut"				
"työnantaja mahdollistaa rohkean kulttuurin työpaikalle"				
"työntekijän kiittäminen, huomiointi ja arviointi, kerrotaan kiitos ääneen"				
"esimies omaa ratkaisukeskeisen lähestymistavan asioihin"	Esimiestyön ratkaisukeskeisyys	Esimiestyö		
"esimiehellä on suuri merkitys ja on paljon esimiehestä kiinni, miten työyhteisössä voidaan"	Esimiestyö			
"esimiestoiminnalla on suuri merkitys työssä innostumiseen, miten johtaa ja mitä sallii"				

Kuva 13. Esimerkki esimiehille suoritetun teemahaastattelun sisällönanalysista.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsittelen QWL-kyselyjen purkupajakoontien analyysin tulokset ja esimiesten haastatteluaineiston tulokset.

8.1 QWL-kyselyihin osallistuneiden kuvaukset työn imua ja innostumista lisäävistä tekijöistä

Työn imua ja työssä innostumista lisäävät QWL-kyselyjen purkupajoissa kootut vastaukset jakautuivat induktiivisessa sisällön analyysissa seitsemään yläluokkaan. Yläluokiksi muodostuivat **hyvän työyhteisön vaikutukset, asiakaslähtöiset vaikutukset, työympäristön vaikutukset, saadun palautteen**

ja annetun tuen vaikutukset, yksilöllisyyden huomiointi ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, mahdollisuus kehittää itseään ja innovaation vaikutukset.

Hyvän työyhteisön vaikutukset -yläluokka jakautui viiteen alaluokkaan, joita olivat *yhteishenki, ammattitaitoinen henkilökunta, kollega, työilmapiiri ja kommunikointi*. Työyhteisölähtöisinä työssä innostumista lisäävinä tekijöinä kuvailtiin muun muassa kollega ja hyvä työilmapiiri. Hyvän yhteishengen merkitystä korostettiin ja kollegan kerrottiin vaikuttavan omaan työssä innostumiseen merkittävällä tavalla, joko sitä lisäten tai heikentäen. Vastausten mukaan kollegalla oli jopa ajoittain suurempi vaikutus työntekijän omaan innostumiseen kuin esimiehellä. Ammattitaitoisessa työyhteisössä työskentelemisen kerrottiin lisäävän omaa työn imua. Innostusta lisäsi työyhteisön positiivinen ilmapiiri ja hyvä ryhmähenki. Riittävän ja asiallisen kommunikoinnin toteutumisen kuvailtiin lisäävän työn imua ja työssä innostumista työyhteisössä.

Asiakslähtöiset vaikutukset -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *asiakashyvinvointi, asiakkaan kehitys, yhteistyö ja asiakas*. Vastaajien mukaan asiakslähtöisyys ja todettu asiakastyytyväisyys tekee työstä innostavaa. Analysoitavasta materiaalista välittyi nopeasti kokemuksia asiakkaiden onnistumisten ja asiakashyvinvoinnin lisäävän työntekijän innostumista työtä kohtaan. Asiakkaan elämänlaatuun vaikuttaminen ja sen todistaminen koettiin työn imua ja innostumista lisääviksi tekijöiksi.

”Näkee asiakkaiden hyvinvoinnin...”

”Tyytyväiset asiakkaat lisää työn imua...”

”Asiakastyytyväisyys ja -yhteistyöhalukkuus”

Työympäristön vaikutukset -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *työn elementit, työympäristö, työpaikan ruokailumahdollisuudet ja organisaation ajantasaisuus*. Työympäristön vaikutukset työssä innostumista lisäävinä tekijöinä olivat hyvin konkreettisia työympäristön puitteisiin liittyviä huomioita ja toiveita. Vastaajien mukaan viihtyvyys, työympäristön uudistaminen ja työympäristön toimivuus lisäsivät työssä innostumista. Myös työympäristön materialistiset merkitykset nousivat vastauksissa esille muun muassa uusien

työkalujen ja kauniisti sisustetun työympäristön kautta, joilla ajateltiin olevan työn imua ja työssä innostumista lisäävä vaikutus.

Saadun palautteen ja annetun tuen vaikutukset -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *palaute, tuki ja asiakaspalaute*. Työn imua ja työssä innostumista lisääväksi tekijäksi kuvailtiin sekä esimieheltä että asiakailta saatu palaute. Esimieheltä toivottiin positiivista palautetta säännöllisesti, eikä ainoastaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Asiakaspalautteen saamisen kerrottiin lisäävän työn imua ja työssä innostumista, ja tämä tuli vastaan useassa purkupajan vastauksessa. Vastaajien kokema esimieheltä saatu tuki koettiin tärkeäksi työn imun ja työssä innostumisen lisäämisen ja ylläpitämisen kannalta.

Yksilöllisyyden huomiointi ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *yksilöllisyys, vaihtelevuus, vaikutusmahdollisuudet ja vapaus ja luottamus*. Vastausten mukaan työn imua ja työssä innostumista koki silloin, kun tuli huomioiduksi yksilönä. Esimiestaholta toivottiin vapautta ja mahdollisuutta saada työntekijänä hyödyntää omia vahvuuksiaan työnteossa, minkä myötä työn imua ja innostumista voisi saavuttaa. Työn imua ja työssä innostumista kuvailtiin lisäävän työkuva vaihtuvuus tai työn vaihtelevuus. Vastauksista ilmeni toiveita erilaisille vaikutusmahdollisuuksille, ja esimiehen vapauden ja luottamuksen työntekijää kohtaan kuvailtiin lisäävän työssä innostumista. Myös autonomisen työvuorosuunnittelun kerrottiin lisäävän työn imua.

”Saa vaikuttaa työhön”

”Työvuorosuunnittelu”

Mahdollisuus kehittää itseään -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *koulutus, uuden oppiminen, työnkierto ja onnistuminen*. Useissa vastauksissa ilmeni, että työntekijälle suotu mahdollisuus kehittää itseään ja osaamistaan lisäsi työssä innostumista. Lisäkoulutusmahdollisuuksia toivottiin useassa vastauksessa. ja sen kerrottiin lisäävän työn imua. Uusien asioiden oppimisen kuvailtiin innostavan työntekijää. Työnkierto mainittiin työn imua ja

työssä innostumista lisäävänä tekijänä. Vastaajien mukaan myös työssä onnistuminen lisäsi työssä innostumisen tunnetta.

Innovaation vaikutukset -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *uudet toimintatavat, ideointi, uuden suunnittelu ja toteutus ja kehittämistyö*. Vastauksista ilmeni, että työntekijälle suotu mahdollisuus toimia innovatiivisesti lisäsi työssä innostumisen tunnetta. Vastauksissa kohdistettiin toiveita esimiehen suuntaan toivomalla esimieheltä positiivista ja myönteistä suhtautumista toiminnan ja toimintatapojen kehittämistä kohtaan. Uusien toimintatapojen suunnittelu kuvailtiin innostavaksi, ja useassa vastauksessa toivottiin mahdollisuutta päästä kehittämään ja innovoimaan uusia työtapoja.

8.2 QWL-kyselyihin osallistuneiden kuvaukset työn imua ja innostumista heikentävistä tekijöistä

Työn imua ja työssä innostumista heikentävät QWL-kyselyjen purkupajoissa kootut vastaukset jakautuivat induktiivisessa sisällön analyysissä viiteen yläluokkaan. Yläluokiksi muodostuivat ***huono työilmapiiri, organisaation ja työntekijän negatiivisuus, haasteet siviilielämässä ja terveydentilassa, työergonomiset haasteet ja riittämättömiksi koetut henkilöstöressit ja esimiehen huono käytös ja työn liialliset muutokset ja vaatimukset***.

Huono työilmapiiri -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *ilmapiiiri, kollegan käytös ja asenne ja luottamuksen puute*. Usea vastaus kuvasi huonon työilmapiirin haittaavan ja heikentävän työn imua ja työssä innostumista. Vastauksista ilmeni, että kollegan negatiivinen käytös vähensi yksilön kokemaa työn imua ja työssä innostumista. Kollegan huonon käytöksen ja negatiivisen asenteen kerrottiin heikentävän koko työilmapiirin innostumista. Työyhteisössä vallitsevien ristiriitojen kerrottiin heikentävän työn imua. Jatkuvan negatiivisen asenteen ja jatkuvan työkiireen esilletuonnin kuvailtiin heikentävän työn imua ja työssä innostumista.

”Työkavereiden jatkuva negatiivisuus”

”Jos huomaa, että työyhteisössä puhutaan jostakusta selän takana pahaa -> luo negatiivisuutta”

Työyhteisössä ilmennyt luottamuksen puute kuvailtiin työssä innostumista heikentäväksi tekijäksi. Useissa vastauksissa kuvailtiin, kuinka kollegasta selän takana puhuminen vaikutti työilmapiiriin ja siellä vallitsevaan tunnelmaan ja niiden myötä työssä innostumiseen.

Organisaation ja työntekijän negatiivisuus -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *negatiivinen ilmapiiri innovatiivisuutta kohtaan, yleinen negatiivisuus* ja *työntekijöiden välillä vallitsevat negatiiviset tunnetilat*. Organisaatiossa vallitsevan negatiivisen tunnelman kuvailtiin heikentävän työn imua. Työntekijöiden välillä vallitsevat negatiiviset tunnetilat välittyivät pahimmillaan toisille ja näin ollen heikensivät koko työyhteisön kokemaa työssä innostumista.

Vastaajien mukaan kollegan negatiivisuus innovatiivisuutta ja toiminnan kehittämistä kohtaan heikensi omaa työssä innostumista. Vastauksista ilmeni, että työntekijä oli kokenut tulleen torjutuksi jo lähtökohtaisesti kehitysideansa kerrottuaan. Organisaatiossa ilmenevän epäoikeudenmukaisuuden kuvailtiin heikentävän olennaisesti työssä innostumista. Myös pessimistisen asennoitumisen ja negatiivisen kommentoinnin kuvailtiin vaikuttavan koettuun työn imuun heikentämällä sitä. Työntekijät toivoivat esimieheltä kuuntelua ja kohtaamista ja mahdollisuutta esittää omia ajatuksiaan.

”Jatkuva pessimistisyys/negatiivisuus”

”Toisinaan ei uskalla iloita koska joku lyttää sen; joku innostuu asioista mutta muut eivät lähde mukaan.”

”Yksi suuri innostuksen tappaja on, kun itsellä on innostus ja draivi päällä sekä kiinnostus kehittää uutta, mutta työkaveri lyttää kaiken...”

Yleisen organisaatiossa vallitsevan negatiivisuuden koettiin vaikuttavan työssä innostumiseen ja vastauksissa toivottiin enemmän ratkaisukeskeisyyttä ja vähemmän muutosvastarintaa.

”turhasta valittaminen, vellotaan ongelmassa eikä mietitä ratkaisua.”

”liikaa negatiivista suhtautumista kehittämiseen ja uusiin toimintatapoihin (muutosvastarinta)”

Haasteet siviilielämässä ja terveydentilassa -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *siviilielämän haasteet, väsymys ja sairastuminen ja elintavat*. Siviilielämän haasteiksi kuvailtiin työelämän ulkopuoliset ongelmat, joita oli muun muassa ongelmat ja vaikeudet omassa perheessä. Vastaajien mukaan väsymisen ja sairastumisen kuvailtiin vaikuttavan työssä innostumiseen sitä heikentävällä tavalla. Sairastumisen kuvailtiin heikentävän myös työn imua. Innostumista heikentäviksi elintavoiksi kuvattiin tasapainottomuus työn ja muun elämän välillä. Stressin, huonon ruokavalion, alkoholinkäytön ja liikunnan putteen kuvailtiin heikentävän työssä innostumista.

Työergonomiset haasteet ja riittämättömiksi koetut henkilöstöresurssit -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *työaikaergonomia ja henkilöstöresurssit*. Työergonomisilla haasteilla ja henkilöstöresursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työhön liittyvää aikataulullista ergonomiaa ja henkilöstöresursseilla tarkoitetaan vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöresurssien riittävydestä. Todellisia henkilöstöresursseja ei siis ole mitattu, vaan kyse on vastaajien kokemuksista. Työajallisten haasteiden kuvattiin vaikuttavan työssä innostumiseen heikentäen sitä. Jatkuva kiire töissä ja se, ettei ehdi paneutua asioihin riittävästi, vie voimia ja heikentää koettua työn imua. Henkilöstöresurssien kuvailtiin vaikuttavan työyhteisön työssä innostumiseen siten, että henkilöstömäärän ollessa sopiva työn kiireeseen suhteutettuna on mahdollista kokea innostumista työssä, kun saa mahdollisuuden aikataulutuksen puolesta tehdä työnsä hyvin.

Esimiehen huono käytös ja työn liialliset muutokset ja vaatimukset -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *esimiestyö, työelämän muutokset ja vaatimukset, kannustuksen ja annetun tuen ja palautteen puute ja esimiehen tarjoama tuki*. Esimiestyön koettiin vastausten mukaan heikentävän työssä innostumista sen ollessa epäjohdonmukaista. Esimiehen kuvailtiin heikentävän työntekijän kokemaa työn imua ja työssä innostumista silloin, kun esimies ei kannusta alaistaan tai jos esimies pyrkii kontrolloimaan liikaa. Myös esimiehen huono käytös työntekijää kohtaan koettiin työn imua heikentäväksi tekijäksi. Vastauksista ilmeni, että esimieheltä toivottiin paljon kannustusta. Vastaajat kokivat, että huono kohdatuksi tuleminen ja huonot organisaation toimintatavat vaikuttivat työssä innostumiseen heikentämällä sitä.

”Tyly ja ilkeä esimies”

”Esimiestason ongelmat/ ymmärtämättömyys”

”Esimiehen toimesta tapahtuva liika kontrollointi”

Työelämän liiallisten muutosten ja vaatimusten kuvailtiin heikentävän työn imua ja työssä innostumista. Jatkuvat muutokset koettiin raskaina, ja ne kuvailtiin kuormittaviksi. Työssä innostumisen kuvailtiin olevan haasteellista kuormituksen lisääntyessä. Vastauksista ilmeni, että työn imun ja työssä innostumisen kannalta olisi tärkeää, että mahdolliset muutokset ja uudet toimitavat muistettaisiin aina perustella riittävän hyvin, eikä ikään kuin esitellä uusia itsestäänselvyyksinä työntekijöille.

”Jatkuvasti uutta muutosta”

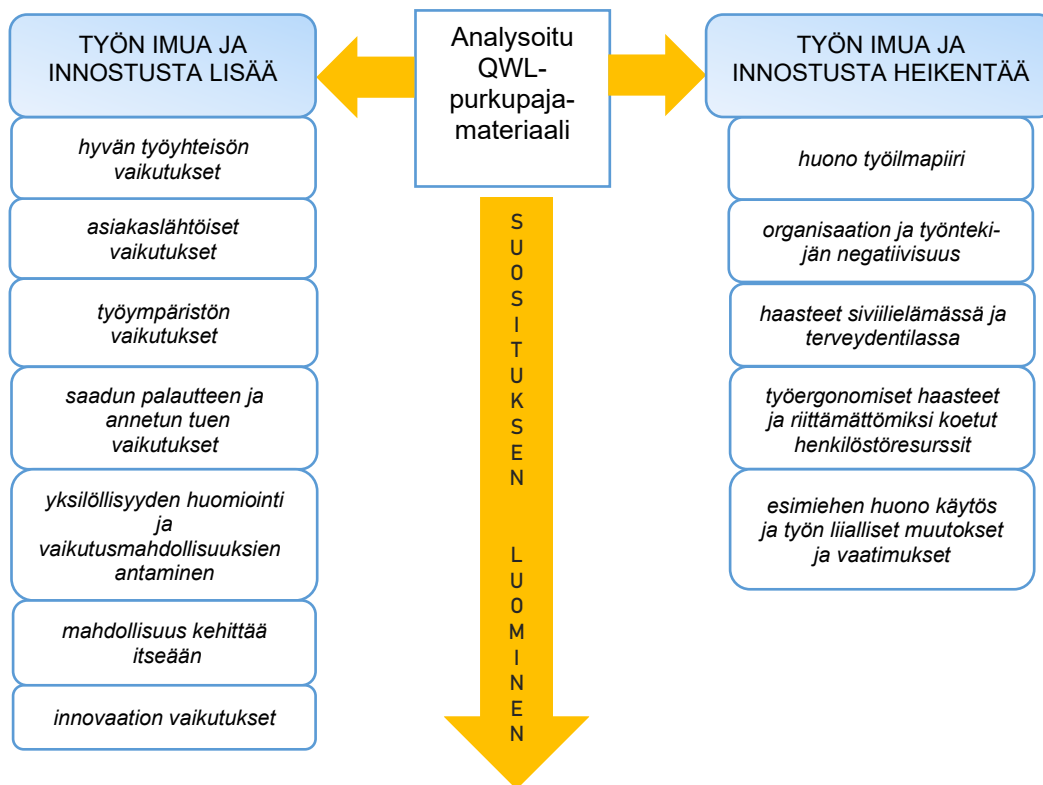
”Liikaa tehtäviä ja vaatimuksia...”

”Muutosten ja uusien toimintatapojen perustelemattomuus”

Vastauksista ilmeni, että työn imua ja työssä innostumista heikentää se, ettei työntekijä koe tulevansa kuulluksi työyhteisössä. Palautetta toivottiin useassa vastauksessa ja sen puuttumisen kuvailtiin vaikuttavan olennaisesti työssä innostumiseen. Jälleen kerran, kuten työn imua ja työssä innostumista lisäävissä tekijöissä, myös niitä heikentävissä tekijöissä mainittiin tuen ja palautteen merkitys: esimieheltä toivottiin riittävästi tukea ja palautetta.

Alla olevassa kuvassa 14 esittelen analysoiduista QWL-purkupajavastauksista nousseet yläluokat, joita yhdistän laatimaani suositukseen (kuva 17).

QWL-kyselyiden jälkeisistä purkupajoista koottu tulosten analyysi



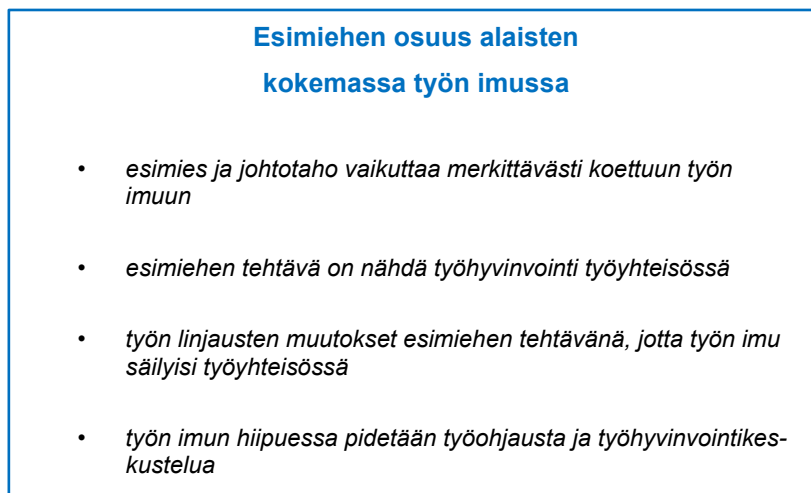
Kuva 14. QWL-kyselyiden jälkeisistä purkupajoista koottu tulosten analyysi: muodostuneet yläluokat

8.3 Esimiesten kuvaukset työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä

Työntekijästä voidaan tässä luvussa käyttää myös nimitystä alainen. Esimiesten haastatteluvastauksista ilmeni, että esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa alaistensa kokemaan työn imuun. Esimiesten vastausten mukaan työn linjauksen tulisi tapahtua siten, että työn imun säilyttäminen työyhteisössä olisi mahdollista. Esimiehen tehtäväksi kuvailtiin alaistensa hyvinvoinnin havainnointi ja siihen reagointi. Työn imun hiipuessa esimiehen tehtäväksi kuvailtiin työhyvinvointikeskustelun ja työnohjauksen järjestäminen. Työn imun muodostumiselle otollisena pidettiin sitä, että esimies oli helposti lähestyttävä ja esimiehelle us-

kalletaan puhua suoraan asioista. Kuvassa 15 esitellään lähtökohtaisesti esimiesten kokemuksia työelämästä tarkastellen samalla mahdollisia työn imua lisääviä tekijöitä.

Esimiesten haastattelut: Työn imu - *Millaisia kokemuksia sinulla on työn imusta työelämässä?*



Kuva 15. Esimiesten haastattelut: Työn imu: Esimiesten kokemuksia työn imusta työelämässä

Tässä luvussa käsitellään esimiehille kohdistetun puolistrukturoidun teema-haastattelun (liite 2) vastauksia. Luku käsittelee ensin työn imun ja työssä inostumisen lisääviä tekijöitä ja sen jälkeen heikentäviä tekijöitä. Luvun lopussa kuvassa 16 esitellään esimiesten haastatteluvastauksista muodostuneet yläluokat.

Haastatteluista ilmeni, että esimiehillä oli paljon näkemyksiä ja ajatuksia siitä, miten **työn imua voisi lisätä sosiaali- ja terveysalalla**. Luokittelin vastauksista kuusi yläluokkaa, jotka nimesin mahdollisimman hyvin kokonaisuuksien sisällön mukaisesti. Esimiesten mukaan työn imua sosiaali- ja terveysalalla voisi lisätä kokonaisuuksien hallinnalla, joita ovat **esimieslähtöiset keinot, työntekijän kokemukset ja jaksamisen tukeminen, koulutus ja kehittäminen, organisaation kulttuuri, palkkaus ja työtehtävien kohdentaminen ja julkisuuskuva**.

Esimieslähtöiset keinot -yläluokka jakautui viiteen alaluokkaan, joita olivat *esimiehen vuorovaikutustaidot, ratkaisukeskeinen toimintatapa, esimiehen*

käytös, esimiehen mahdollistama kulttuuri ja työntekijän huomiointi. Esimieslähtöisiin keinoihin lisätä työn imua ja työssä innostumista kuvailtiin esimiehen vuorovaikutustaidot ja kyky ottaa ratkaisukeskeinen lähestymistapa johtamiseen. Esimiehet itse korostivat johtajuuden merkitystä sosiaali- ja terveysalan työn imun lisääjänä. Esimiehet kuvailivat ja toivoivat ammattiedustajiensa olevan alaisia kuuntelevia, läsnä olevia eikä tylyjä. Innostuneen ja alaisestaan kiinnostuneen esimiehen arveltiin vaikuttavan alalla koettuun työn imuun lisäämällä sitä. Vastausten mukaan esimies luo työyhteisölleen kulttuurin samalla ylläpitäen ja vaikuttaen olennaisesti sen toimintaan. Esimiestoiminnan ja sen, miten johtaa ja mitä työyhteisössään sallii, katsottiin olennaisesti kuuluvan esimiesten näkemyksiin alaisten työn imun ja työssä innostumisen lisäämisestä. Esimiehen merkitystä korostettiin alan työn imun lisääjänä siitä näkökulmasta, että esimies voi vaikuttaa siihen, miten alaiset voivat.

”esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot”

”esimies kuuntelee ja on läsnä”

”työnantaja mahdollistaa rohkean kulttuurin työpaikalle”

Esimieslähtöiseksi työn imua ja työssä innostumista lisääväksi keinoksi kuvailtiin alaisen kohtaaminen ja huomiointi. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että työntekijää tulisi kiittää, kunnioittaa ja huomioida. Esimiestoiminnan kerrottiin vaikuttavan siihen, miten alaiset työyhteisössään voivat.

Työntekijän kokemukset ja jaksamisen tukeminen -yläluokka jakautui viiteen alaluokkaan, joita olivat *työntekijän kokema arvostus, luottamus, avoimuus, parityöskentelyn mahdollistaminen ja epämiellyttävien ja kuormittavien tekijöiden nopea purkaminen.* Työntekijän kokemuksiin ja jaksamisen tukemiseen liittyvät vastaukset koostuivat esimiesten näkemyksistä, joiden mukaan työntekijän tulisi kokea itsensä arvokkaaksi ja arvostetuksi. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työn imun arveltiin lisääntyvän, jos työntekijä itse kokisi tekevänsä tärkeää työtä sekä itsensä että organisaation kannalta. Esimiesten mukaan työntekijän tulisi saada kertoa, mikä työssä on tärkeää ja työntekijän tulisi saada vaikuttaa työhönsä. Haastatteluvastauksista ilmeni,

että esimiehen aikaansaaman luottamuksen ilmapiirillä on mahdollista rakentaa työntekijälle sisäistä motivaatiota ja sen myötä saada aikaan koettua työn imua. Työn imun lisäämiseksi ehdotettiin konkreettisenä keinona työskennellä pareittain, jolloin työntekijällä olisi tarvittaessa mahdollisuus välittömästi ja helposti purkaa ikäviä työtilanteita. Myös kesken työpäivän tapahtuvien rentoutumiskeinojen käyttöönottoja pohdittiin työn imun lisäämiseksi.

”työntekijä kokee tekevänsä tärkeää työtä itsensä ja organisaation kannalta”

”luottamus rakentaa työntekijälle sisäisen motivaation ja työn imun..”

”työntekijän arvostus ja näkeminen”

Koulutus ja kehittäminen -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *rohkaus työelämässä, työntekijöiden koulutus ja osaamisen kehittäminen, tiedonsiirtomenetelmien kehittäminen ja kehittämisideoiden hyödyntäminen.*

Haastattelujen mukaan työn imua voisi lisätä koulutuksen ja kehittämisen avulla. Esimiesten näkemyksistä kävi ilmi, että alaisilla tulisi olla mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä. Työelämään toivottiin rohkeutta kehittää toimintaa ja sanoa mielipiteitä ääneen. Alaisten kehittymistä pidettiin tärkeänä työn imun saavuttamiseksi. Alaisten esittämien kehittämisideoiden merkityksellisyyttä korostettiin työn imun lisääjänä ja myös mahdollista tiedonsiirtojärjestelmien yhtenäistämistä ja kehittämistä pidettiin tärkeänä sosiaali- ja terveysalan työn imun lisääjänä.

Organisaation kulttuuri -yläluokka jakautui viiteen alaluokkaan, joita olivat *esimerkin näyttäminen, vapaus työnteossa, työaikajärjestelyt, työhyvinvoinnin lisääminen ja opiskelijaharjoitteluun panostaminen.* Organisaation kulttuurin kuvailtiin vaikuttavan työn imuun. Esimiesten haastatteluvastauksista kävi ilmi, että työn imua voidaan lisätä edistämällä organisaation työhyvinvointikulttuuria. Organisaation kulttuurin tulisi tukea ja kannustaa työn imua kokevan näyttävän rohkeasti muille mallia. Työn imun ajateltiin tarttuvan herkästi myös muihin. Työpaikan ilmapiiriin tulisi olla vapaa ja mahdollisimman kiireetön. Työaikajärjestelyiden arveltiin vaikuttavan koettuun työn imuun ja autonominen työvuorosuunnittelu mainittiin. Esimiesten haastatteluvastauksissa ilmeni, että

työn imua ja työssä innostumista sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi lisätä panostamalla riittävästi opiskelijoiden työharjoitteluiden laatuun. Varsinkin opiskelijoiden ensimmäisen sosiaali- ja terveysalalle sijoittuvan harjoittelun ei tulisi olla liian vaativa tai opiskelijan ”säikäyttävä”. Opiskelijalle syntyvää työn imua sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi edesauttaa se, että opiskelija kokisi ensimmäisen harjoittelun miellyttävänä ja tietotasolleen sopivana. Opiskelijalle toivottiin ensimmäiseksi harjoittelupaikaksi työyhteisöä, jossa olisi mahdollisimman hyvä työilmapiiri ja jossa toteutettaisiin mahdollisimman laadukasta hoitotyötä. Opiskelijan ensimmäisten sosiaali- ja terveysalan työharjoittelukemusten arveltiin vaikuttavan olennaisesti syntyviin ajatuksiin ja ennakkokäsityksiin alalla työskentelystä.

Palkkaus ja työtehtävien kohdentaminen -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *palkkaus, resurssit ja toivottu työn haastavuus*. Esimiesten haastatteluvastausten mukaan palkkauksella ja työtehtävien oikeaoppisella kohdentamisella arveltiin olevan vaikutus sosiaali- ja terveysalalla koettuun työn imuun. Vastauksista ilmeni, että työtä tulisi suunnitella tarkemmin ja kohdentaa resurssit oikein. Palkkauksen kuvailtiin edelleen olevan alan vaatimustasoon nähden liian matala. Työn imun säilyttämiseksi työtehtävät eivät saisi olla liian vaativia. Vaativia työtehtäviä tulisi kuitenkin tarjota niille, jotka kaipaavat haasteita, koska liian helpon työn ajateltiin aiheuttavan turhautumista ja sen myötä heikentävän työn imua. Esimiesten haastatteluista ilmeni, että alaisten yksilöllisyyttä ja yksilöllisiä toiveita tulisi huomioida paremmin.

Haastatteluissa mainittiin sosiaali- ja terveysalan palkkauksen vaikutus alalla koettuun työn imuun. Esimiesten haastattelussa kuvailtiin, että palkkauksen tulisi turvata työntekijälle riittävä toimeentulo.

”esimiehen on tärkeä suunnitella ja kohdentaa resurssit oikein”

”riittävä taloudellinen toimeentulo työntekijälle on tärkeää”

Julkisuuskuva -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *alan julkinen keskustelu, asiakaskokemusten näkyminen mediassa ja sosiaalisen median vaikutus*. Luodulla alan julkisuuskuvalla katsottiin olevan vaikutusta sosi-

aali- ja terveysalalla koettuun työn imuun. Esimiesten vastauksista tuli ilmi ehdotuksia, joiden mukaan sosiaali- ja terveysalasta tulisi käydä enemmän positiivista julkista keskustelua. Asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden positiivisten kokemusten kuuleminen ja näkyminen mediassa olisi ensiarvoisen tärkeää. Myös sosiaalisen median merkitys tuotiin haastattelussa esille ja sen positiivisia vaikutusmahdollisuuksia työn imun ja työssä innostumisen lisäämiseen pohdittiin aktiivisesti.

”tarvittaisiin julkista positiivista keskustelua alasta, ei ainoastaan huonoja uutisia”

”somen merkitys ja vaikutus on suuri: jaetaan alan positiivisuutta ja henkilöstötyönkuvia someen, sillä voisi lisätä työn imua”

Edeltävästi on esitelty esimiesten näkemyksiä työn imun lisäämisestä. Tämä luku jatkaa nyt esimiesten haastatteluvastausten tuloksia siitä, kuinka **työssä innostumista voisi lisätä**. Haastattelussa kysyttiin, miten esimies voisi innostaa alaisiaan. Luokittelin vastaukset viiteen yläluokkaan, joita olivat **kannustimet, työelämänlaatukyselyt ja strategia, kuuntelu ja kannustus, esimiestoiminta, työhyvinvointi ja resurssit ja koulutusmahdollisuudet**.

Kannustimet-yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *kannustimet työympäristössä ja palkitseminen*. Esimiesten haastatteluvastauksissa mainittiin, että erilaisten kannustimien avulla voidaan innostaa alaisia. Esimerkkeinä kannustimista oli kuntosalipalveluiden tai ruoan tarjoaminen työntekijöille. Palkitsemista pidettiin tärkeänä innostuksen lisääjänä.

Työelämänlaatukyselyt ja strategia -yläluokka jakautui kolmeen luokkaan, joita olivat *työhyvinvointi, työelämänlaatu ja henkilöstölle kohdistuva kysely*. Työelämänlaatukyselyjä ja organisaation strategiaa pidettiin esimiehen apukeinoina työntekijöiden innostamisessa. Työhyvinvointi- ja työelämänlaatukyselyjä kerrottiin toteutettavan usein, jolloin niistä oli todettu olleen enemmän hyötyä alaiselle. Esimiesten haastatteluissa tuotiin esille myös organisaation strategia, kuinka sitä tulisi päivittää säännöllisesti, johdon tulisi sitoutua siihen ja kuinka se parhaimmillaan voisi toimia hyvänä työkaluna työssä innostami-

seen. Esimiesten vastauksissa tuotiin esille myös kehityskeskustelujen merkitys innostamisen keinona tai alaisen kokeman työssä innostumisen seuraamisessa. Kehityskeskustelujen kerrottiin olevan tärkeitä ja parhaimmillaan niiden kuvattiin tukevan työntekijän urasuunnitelmia.

”työhyvinvointikeskustelut lisää työssä innostumista”

”organisaation strategia on hyvä työkalu työssä innostamiseen”

Kuuntelu ja kannustus -yläluokka jakautui kuuteen alaluokkaan, joita olivat *positiivisen palautteen antamisen merkitys, työntekijän kuuntelu, työntekijän huomiointi, kehuja ja kannustuksen antaminen, työntekijän kohtaaminen ja ilmaistu kiinnostus työntekijää kohtaan*. Esimiesten haastatteluvastauksista kävi ilmi, että esimiehet kokivat voivansa innostaa alaisiaan antamalla positiivista palautetta. Alaisen kuuntelun ja kannustamisen kuvailtiin lisäävän työssä innostumista.

Työssä innostumista kuvailtiin lisäävän esimiehen järjestämät keskustelut alaisen kanssa. Myös esimieheltä huokuvaa riittävää läsnäoloa ja alaisen kuunteleminen pohdittiin esimiehen näkökulmasta ja niiden kuvailtiin lisäävän työssä innostumista. Esimiesten mukaan alaista voi innostaa antamalla positiivista palautetta, kehumalla ja kannustamalla. Alaisen kokemaa työssä innostumista kuvailtiin lisäävän se, kun esimies kysyy aktiivisesti alaiseltaan vointia ja kuulumisia, on kiinnostunut arjen tapahtumisista ja kuuntelee alaisten ideoita siitä, miten organisaation toimintaa voisi edistää.

”työssä innostuminen vaatii esimieheltä tulevaa kehua ja kannustusta”

”kehuminen lisää työssä innostumista”

”työntekijä innostuu, kun kysytään mitä kuuluu ja miten voit”

Esimestoiminta-yläluokka jakautui seitsemään alaluokkaan, joita olivat *esimiehen ratkaisutaidot, kokeileva työskentely, huolenpito, positiivinen asenne, vapaa ilmapiiri, esimerkkinä toimiminen ja työntekijöiden osallistaminen*. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että esimestoiminta vaikuttaa olennaisesti

alaisen kokemaan työssä innostumiseen. Esimiehen toivottiin itse olevan innostava alaisilleen. Innostava esimies kuvattiin henkilöksi, joka näkee asioissa ratkaisuvaihtoehtoja eikä etsi virheitä tai syyllisiä, ja työyhteisössä rohkaistaan kokeilevaan työkuultuuriin ilman, että tarvitsee pelätä epäonnistumista tai moittimista.

Haastatteluvastausten perusteella innostava esimies omaa positiivisen asenteen asioita, elämää, tekemistä ja organisaatiotaan kohtaan. Innostava esimies saa pienillä asioilla alaisilleen hyvän mielen, ja alaisille näytetään, että heistä välitetään ja pidetään huolta. Innostavan esimiehen kuvattiin olevan läsnä, ja hän voi omalla esimerkillään antaa muille mallia innostumisesta. Innostavan esimiehen kuvattiin suovan alaisilleen sopivasti vapautta ja sen ajateltiin sitouttavan työntekijää noudattamaan paremmin organisaation sääntöjä. Esimiesten haastatteluissa kerrottiin, että esimies voi innostaa alaistaan ehdottamalla alaisilleen innostavia asioita ja toimimalla itsekin innostavasti. Myös osallistaminen organisaation toimintaan kuvailtiin esimiehen keinoksi innostaa alaisiaan.

Työhyvinvointi-yläluokka jakautui viiteen alaluokkaan, joita olivat *hyvinvoinnin lisääminen, työpuutteisiin panostaminen, yhteistoiminta, työssä koettu turvallisuus ja yksilöllisyyden huomiointi*. Työhyvinvointiin liittyviä työssä innostumista lisääviä tekijöitä olivat työhyvinvointiin panostaminen, hyvien työvarusteiden tarjoaminen ja yhteisen toiminnan järjestäminen. Lisäksi esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että jotta työssä innostuminen voisi olla mahdollista, tulisi töihin olla mukava tulla ja siellä tulisi olla mahdollista kokea fyysistä-, psyykkistä- ja emotionaalista turvallisuutta. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvänä ja työssä innostusta lisäävänä tekijänä mainittiin yksilöllisten työvuorojen mahdollistaminen sovitusti alaisen kanssa poikkeavissa elämäntilanteissa (esimerkiksi tiettyjen työvuorojen poistaminen), joilla pyritään välttämään liiallinen työssä kuormittuminen.

Resurssit ja koulutusmahdollisuudet -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *riittävien resurssien takaaminen ja lisäkouluttautumisen mahdollistaminen*. Esimiehet kuvasivat, että riittävien resurssien ja koulutusmahdollisuuksien avulla esimiehen kerrottiin voivan innostaa työntekijää. Riittävä

koulutusbudjetti mahdollistaa osaamisen kehittämistä. Ideaalisimmaksi tilanteen kuvattiin olevan silloin, jos työntekijä itse saisi valita koulutuksensa oman mielenkiintonsa mukaan.

”innostusta voidaan lisätä riittävien resurssien ja työkeinojen mahdollistamisen avulla”

”mahdollisuus kehittää itseään on koulutusbudjettia ja työntekijä itse saisi valita koulutukset oman mielenkiinnon mukaan

Esimiesten haastatteluissa kysyttiin omana kysymyksenään sitä, miten työssä innostumista voisi **lisätä nimenomaan sosiaali- ja terveysalalla**. Tästä luvusta eteenpäin esittelen kyseisiä vastauksia. Ehdotuksia tuli paljon, ja luokittelin ne kuuteen mahdollisimman hyvin asiasisällöltään kuvaaviin yläluokkiin, joita olivat **merkitys ja arvostus, markkinointi ja media, tietoisuus sote-alasta, koulutus ja kehittäminen, valinta- ja vaikutusmahdollisuudet ja yhteiskunnalliset ja organisatoriset keinot**.

Merkitys ja arvostus -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *arvostus ja kuulluksi tulemisen kokeminen*. Esimiesten haastatteluvastauksista ilmeni, että innostusta sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi lisätä luomalla alalla työskentelevälle merkityksellisen ja arvostetun tunteen. Alan työntekijöiden kuvattiin valitettavan usein häviävän ”suuren massan” sekaan ja sitä kautta arveltiin alalla työskentelevän kokevan, ettei ole merkityksellinen. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että sosiaali- ja terveysalalla työskentelevälle on tärkeää kokea tulevansa kuulluksi ja alalla työskentelevän tulisi saada mahdollisuus kertoa avoimesti omia ajatuksiaan.

Markkinointi ja media -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *median vaikutteet, käsitys sote-alasta, sote-alan markkinointi ja uramahdollisuudet*. Markkinoinnilla ja medialla kuvailtiin olevan vaikutus siihen, kuinka innostusta sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi lisätä. Medialla kuvailtiin olevan vaikutus alasta syntyviin asenteisiin ja mielikuviin. Median vaikutteiden pohdittiin vaikuttavan jo alalla työskenteleviin kuin myös alalle hakeutuviin. Esimiesten haastatteluissa ehdotettiin, että innostuneisuutta sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi lisätä markkinoimalla alan koulumaailmaa aktiivisemmin, nykyaikaisemmin ja nykyaikaisempia teknologiamenetelmiä enemmän hyödyntäen.

Esimiesten haastatteluissa kerrottiin, kuinka sosiaali- ja terveysalalla vastaan tulleet ”pakkotilanteet” ovat toimineet joillekin syynä vaihtaa alaa, esimerkiksi pakollisen influenssarokotteen ottamisen muodossa. Haastattelussa pohdittiin, että tässä tilanteessa alan vaihtoa tuskin on aiheuttanut itse influenssarokote, vaan työntekijälle muodostunut käsitys pakottamisesta.

Tietoisuus sote-alasta -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *opiskelijoiden innostaminen, alan positiiviset tekijät, työelämäharjoittelun merkitys ja sote-alan työskentelymahdollisuudet*. Esimiesten haastatteluissa tuotiin esille, että innostuneisuutta alaa kohtaan voisi edesauttaa lisäämällä tietoisuutta alasta ja varsinkin alan positiivisten puolien korostaminen. Esimiesten haastatteluissa kerrottiin, että olisi tärkeää saada alalle positiivista julkisuutta. Opiskelijoita tulisi innostaa ja alasta kiinnostuneiden motivointi kouluilla olisi ensiarvoisen tärkeää. Haastatteluissa kuvailtiin, että innostuneisuutta alaa kohtaan voisi lisätä tietoisuus alasta ja sen työllistymisvaihtoehdoista, muun muassa yrittäjyydestä, mikä on yksi monista mahdollisuuksista ja vaihtoehdoista sosiaali- ja terveysalalla. Esimiesten haastattelussa arveltiin, ettei alasta tai meneillä olevista hankkeista ja projekteista tiedetä riittävästi. Opiskelijoihin vaikuttaminen koettiin tärkeäksi innostumisen lisääjäksi alaa kohtaan.

Koulutus ja kehittäminen -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *lisäkoulutusmahdollisuudet ja työuran kehittäminen*. Alalla annettujen koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien lisäämisen arveltiin vaikuttavan innostuneisuuden lisääntymiseen sosiaali- ja terveysalaa kohtaan. Alalla työskentelevien arveltiin pääsevän tällä hetkellä huonosti koulutuksiin ja mahdollisuudet työuran kehittämiseen koettiin olevan valitettavan kapea-alaiset. Innostuneisuutta alaa kohtaan arveltiin tavoitettavan myös työskentelytapojen kehittämisen siten, että työskentelytapoja muuttaessa käytännössä toimivammiksi työntekijät olisivat motivoituneita ja jaksaisivat paremmin työssään.

”se innostaa, kun on mahdollisuus riittäviin koulutuksiin”

”työskentelytapojen kehittäminen siten, että homma toimisi paremmin, ihmiset olisivat motivoituneita, innostuneita ja jaksaisivat paremmin työssä”

Valinta- ja vaikutusmahdollisuudet -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *työntekijän yksilöllisyys, valinnanmahdollisuudet ja vaikutusmahdollisuudet*. Valinta- ja vaikutusmahdollisuuksilla kuvailtiin saavan lisää innostusta alaa kohtaan. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että innostuneisuutta alaa kohtaan voisi lisätä mahdollistamalla alaisille enemmän valinta- ja vaikutusmahdollisuuksia työelämässä. Yhtenä vaikutusmahdollisuutena kuvailtiin työntekijän mahdollisuus oman työnsä ja sen sisällön muokkaamiseen. Autonomisen työvuorosunnittelun kuvattiin olevan tärkeä osatekijä innostumisessa sosiaali- ja terveysalaa kohtaan.

Yhteiskunnalliset ja organisatoriset keinot -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *hyvinvointitekijät, innostava esimiestyö, työelämänlaatu-kysely ja riittävät henkilöstöressurit*. Yhteiskunnallisilla ja organisatorisilla keinoilla innostusta voisi esimiesten haastatteluvastausten perusteella lisätä tekemällä *sotea* yhdessä, ottamalla yhteiskunnallisella tasolla riittävästi hoitajia töihin vähentäen alalla esiintyvää ja hoitajia kuormittavaa kiirettä. Pyrkimyksenä voisi olla myös siirtyä pois asetelmasta "hoitaja-hoidettava" ja korostettaisiin hoidettavaa *asiakkaana*.

Esimiesten haastatteluissa kuvattiin, että innostusta alaa kohtaan lisäisi se, että panostettaisiin työntekijöiden hyvinvointiin, huomioitaisiin mahdollinen henkilöstön vaihtuvuus ja sen merkitys ja suoritettaisiin säännöllisin määräajoin työelämänlaatumittauksia, kuten QWL-kyselyjä. Alalla toimivien esimiesten vaikutus alaisten innostumiseen tulisi huomioida tarkemmin ja esimiesten tulisi toimia myös vuorovaikutuksen ammattilaisina alaisiaan kohtaan. Haastatteluissa nousi esille ajatus, jonka mukaan hyvistä johtajista tullaan taistelemaan tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Esimiesten haastatteluissa kysyttiin, mikä **heikentää työssä innostumista**. Muodostin vastauksista seitsemän yläluokkaa, joita olivat ***arvostuksen puute ja huono palautekulttuuri, huono työympäristö, epäonnistumisiin keskittyminen ja kurinalaisuus, huonot vaikutusmahdollisuudet, epäonnistunut työntekijän yksilöllinen huomiointi ja kohtaaminen, huono työilmapiiri ja heikoksi koettu koulutus ja osaaminen***.

Arvostuksen puute ja palautekulttuuri -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *arvostuksen puute*, *palautteen puute*, *johtajien vastuuttomuus* ja *esimiehen antama epäselvä ohjeistus*. Arvostuksen puute ja palautekulttuuri piti sisällään kuvauksia, kuinka työssä innostumista heikentää se, kun työntekijää ei arvosteta. Esimiesten mukaan innostumista heikensi se, ettei työntekijä saa kiitosta tai palautetta tehdystä työstään.

Huono työympäristö -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *työympäristön haasteet*, *tekniset haasteet* ja *turvattomuus*. Työympäristöön liittyvät innostusta heikentävät tekijät olivat esimiesten haastattelujen mukaan työssä ilmaantuvat tekniset ongelmat ja haasteet. Teknisinä haasteina mainittiin muun muassa laitteiden ja yhteyksien toimimattomuus. Myös työssä koettu turvattomuuden tunne mainittiin yhtenä työssä innostumista heikentävänä asiana.

Epäonnistumisiin keskittyminen ja kurinalaisuus -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *epäonnistumiseen keskittyminen*, *kurinalaisuus*, *negatiivinen ilmapiiri* ja *vaativa esimies*. Esimiesten haastatteluissa työssä innostumista heikentävinä tekijöinä nousi esille epäonnistumisiin keskittyminen ja kurinalaisuuteen liittyvät tekijät. Esimiehet itse arvelivat, että alaisten kokemaa heikentyneitä työssä innostumista aiheuttaa se, jos esimies tarkkailee ja keskittyy jatkuvasti ainoastaan poikkeuksiin ja epäkohtiin. Työssä innostumisen kuvailtiin varmasti hiipuvan, jos esimies keskittyy ainoastaan haarojen ja poikkeamien kirjaamiseen ja niiden esilletuontiin. Myös työyhteisössä vallitsevan rangaistuskulttuurin ja kurinalaisuuden katsottiin heikentävän innostumista. Liian tiukka struktuuri ja liian tarkoin rajatut työtehtävät kuvailtiin innostusta heikentäviksi. Esimiehet arvioivat haastattelussa, että liika negatiivisuus ja liian tiukka ja vaativa esimies heikentää alaisten kokemaa innostusta.

Huonot vaikutusmahdollisuudet -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *vaikutusmahdollisuus työssä* ja *työolosuhteet*. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että alaisen kokemaa huono vaikutusmahdollisuus heikentää työssä innostumista. Innostuksen ajateltiin heikkenevän, jos työntekijällä ei ole riittävästi vaikutusmahdollisuuksia työssään, jos työssä ei pääse vaikuttamaan ja jos asiat ja ohjeet tulevat ”valmiina” yläpuolelta.

Epäonnistunut työntekijän yksilöllinen huomiointi ja kohtaaminen -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *merkityksellisyyden kokeminen, työntekijän terveystila ja yksilöllisyyden huomiointi*. Esimiesten haastatteluissa kuvailtiin, että alaisen oma terveydentila ja haasteet henkilökohtaisessa elämässä heikentävät työssä innostumista. Työntekijän innostuksen kuvailtiin heikkenevän, jos työntekijän kuvailemaa sisäistä motivaatiota tai yksilöllisiä tarpeita ei kuunnella. Jos työntekijää ei oteta tosissaan tai jos työntekijä ei koe olevansa organisaatiolleen merkittävä, vaikuttaa se olennaisesti työssä innostumiseen. Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että työssä innostumista laskee myös se, ettei esimies osaa reagoida alaisen toiveisiin. Lisäksi työntekijän merkitys organisaatiolle tulisi tuoda selkeästi esille, jolloin työntekijän mahdollinen epävarmuus omasta merkityksestään ei pääse heikentämään innostumista.

Huono ilmapiiri -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat tunnelma *työyhteisössä, rajoitukset, työssä koettu kiire ja esimiestyö*. Huonon työilmapiirin kuvailtiin vaikuttavan työssä innostumiseen sitä heikentävälläkin tavalla. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että työssä innostumiseen kaivattiin myötävaikuttajia, jotka innostuisivat yhdessä työssä innostuneen kanssa. Liiallisen kiireen ja epäselvien ohjeistusten katsottiin heikentävän työssä innostumista. Työyhteisössä työskentelevän negatiivisen ja ilkeän työtoverin vaikutus kuvailtiin olevan yllättävän merkittävä työssä innostumiselle: yhden negatiivisen henkilön arveltiin voivan vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin ja työssä innostumiseen. Työntekijöiden työssä innostusta heikentäväksi tekijäksi kuvailtiin myös tilanne, jossa johtajat kuormittavat kehittämisen kohteilla henkilökuntaa eivätkä itse ota vastuuta kehittämisestä.

Heikoksi koettu koulutus ja osaaminen -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *koulutustaso, työssä osaaminen ja työtehtävän suhde ammattitaitoon*. Heikon koulutuksen ja osaamisen arveltiin vaikuttavan työssä innostumiseen. Työntekijän puutteellisen osaamisen ja koulutuksen katsottiin vaikuttavan työssä innostumiseen sitä heikentävällä tavalla. Työssä innostumista katsottiin heikentävän, jos työssä itsessään on sellaisia vaateita, joihin työntekijä ei voi tai osaa vastata. Lisäksi ”ylikoulutetun” sijoittamisen vaatimustasoltaan liian helppoon työtehtävään arveltiin heikentävän työssä innostumista työntekijän turhautuessa ja kokiessa työtehtävän liian helpoksi.

Käytän tulevissa luvuissa COVID-19-pandemiasta myös nimitystä *koronavirus* tai *koronapandemia*. Valitsin esimiesten haastatteluun kysymyksen liittyen COVID-19-pandemiaan, koska kiinnostuin sen vaikutuksista sosiaali- ja terveysalalla koettuun työn imuun ja innostumiseen. Halusin valita haastatteluun ajankohtaisen sosiaali- ja terveysalaa kohdanneen haasteen, koska tavoitteen opinnäytetyössä nimenomaan työn imun ja työssä innostumisen johtamisen suosituksen laatimista, mistä olisi esimiehille mahdollisimman paljon hyötyä.

Kysyin esimiesten haastattelussa seuraavasti: *”Työn imu on positiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Millaisia vaikutuksia ajattelet tämänhetkisellä COVID-19-pandemialla olevan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden työn imun kokemiseen.* Esimiesten haastattelun perusteella koronaviruksen vaikutteet alalla koettuun työn imuun voitiin luokitella viiteen yläluokkaan, joita olivat pandemiasta johtuvat ***tuntemukset työyhteisöissä, vaikutukset työskentelytapoihin, esimiehen rooli pandemian aikana, ajatuksia mahdollisista koronapandemian positiivisista vaikutuksista ja pandemian vaikutus alan julkisuuskuvaan.***

Tuntemukset työyhteisöissä -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *työntekijöiden kokemukset, motivaatiotekijät, voimavarat ja suhtautuminen sosiaali- ja terveysalaa kohtaan.* COVID-19-pandemian pohdittiin vaikuttavan työn imun kokemiseen sosiaali- ja terveysalalla vähentämällä sitä. Pandemian arveltiin kuluttavan työntekijöiden motivaatiotekijöitä. COVID-19-pandemian kuvailtiin muodostavan monenlaisia epävarmuustekijöitä ja paineita alalla työskenteleville. Voimavarojen ja resurssien kuvattiin heikentyvän koronan vuoksi. Esimiesten haastatteluissa ilmaistiin huoli siitä, kokeeko alalla työskentelevät riittämättömyyden tunnetta. Koronaviruksen kuvailtiin vaikuttavan jaksamiseen ja sen myötä voimavarat eivät riitä työssä uppoutumiseen, mikä on yksi työn imun ilmenemismuodoista.

”pandemiasta johtuvat epävarmuustekijät heikentää työn imua”

”koronavirus vie motivaatiotekijöitä”

”pandemia tulee aiheuttamaan paineita työntekijöille”

”poikkeustila vaikuttaa jaksamiseen, ei riitä voimavarat uppoutumiseen”

Haastattelujen mukaan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden keskuudessa oli pohdittu omaa työelämän merkityksellisyyttä. Haastatteluissa mainittiin, että keskusteluissa oli käyty muun muassa läpi sitä, miten rajoitteet vaikuttavat työskentelymahdollisuuksiin ja jos työtä ei voi suorittaa, se ei palkitse tekijäänsä. Koronaviruksen arveltiin vaikuttavan vahvasti niihin, jotka jo ennalta harkitsevat tai epäilevät sosiaali- ja terveysalaa. Kyseisten henkilöiden ei ajatella hakeutuvan alalle, jos jo ennen koronaa alalle hakeutuminen on ollut harkinnanvaraista. Lisäksi jo alalla työskentelevät, jotka olivat aiemmin pohtineet alan vaihtoa, vaihtaisivat todennäköisesti alaa koronaviruksen aikaansaamien haasteiden vuoksi.

Vaikutukset työskentelytapoihin -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *poikkeusajan työskentelytavat ja työskentelyrajoitteet*. Haastattelu-
vastauksissa kuvailtiin, miten koronavirus vaikuttaa työskentelytapoihin sosiaali- ja terveysalalla. Koronaviruksesta johtuvien rajoitusten ajateltiin vaikuttavan asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Koronaviruksen vuoksi pääkaupunkiseudulle asetettujen rajoitusten kerrottiin vaikuttaneen olennaisesti käytännöntasolla myös Etelä-Savon alueella, vaikka toiminnan koettiin voivan jatkua turvallisesti ja näin ollen tilanne koettiin turhauttavaksi.

Koronaviruksen arveltiin vaikuttavan työskentelytapoihin myös siten, ettei voi heittäytyä normaalisti työssä, koska tämänhetkiset uutiset eivät vaikuta hyvältä. Koronaviruksen ajateltiin vaikuttavan työskentelytapoihin ohjeistusten vuoksi, joiden koettiin vaihtuvan usein THL:n (Terveystieteiden tutkimuskeskus) ja STM:n (sosiaali- ja terveysministeriön) suositusten mukaisesti. Koronasta johtuvien rajoitusten myötä toivottiin, että koronarajoitusten myötä kehittyisi uusia työskentelytapoja ja monimuotoisuutta työn tekemiseen ja arvostusta siihen, että voi tehdä työtään tässä kriisitilanteessa.

”estettiin tekemästä työtä ja se todella vaikutti työn imuun”

”ei voi heittäytyä normaalisti kuten työn imussa kuuluu, koska tämänhetkiset uutiset ei näytä hyvältä”

”päivittäin vaihtuvat ohjeistukset tuo paineita ja syö työn imua”

Esimiehen rooli pandemian aikana -yläluokka jakautui neljään alaluokkaan, joita olivat *ohjaava esimiestyö, työntekijän palkitseminen, yhteisöllisyyden lisääminen ja riittävät henkilöstöressit*. Esimiehet pohtivat omaa työrooliaan koronapandemian myötä ja sitä, miten esimiehen tulisi toimia tällaisessa poikkeavassa tilanteessa. Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistämisen kuvailtiin olevan tärkeä tehtävä johto- ja esimiestaholle. Oman esimerkin näyttämisen merkitystä esimiehenä tuotiin esille esimiesten haastatteluvastauksissa.

Esimiesten vastausten mukaan työntekijät tarvitsisivat poikkeavassa tilanteessa paljon palkitsemista, rakkautta, positiivista tukea ja palautetta esimieheltään. Työn imun arveltiin säilyvän paremmin, jos sitä ”pönkitetään” enemmän ja paremmin. Haastatteluista ilmeni, että esimiehen tulisi järjestää enemmän palavereja poikkeusaikana ja edistää työyhteisön ”me”-henkeä. Työssä jaksamiseen liittyvää tasavertaisuutta pohdittiin muun muassa siten, että sairauspoissaolojen lisääntyessä työtovereiden poissaolot eivät saisi vaikuttaa muihin työtovereihin heidän suoriutuessaan poissaolevan kollegansa työtehtävistä. Tuolloin työn imun ei arvioitu pysyvän.

Ajatuksia mahdollisista koronapandemian positiivisista vaikutuksista -yläluokka jakautui kahteen alaluokkaan, joita olivat *arvostus työtä kohtaan ja yhteisöllisyyden lisääntyminen*. Riippumatta poikkeuksellisista ja haasteellisista olosuhteista, esimiesten haastatteluissa käännettiin katseita myös koronan ”taakse”. Aikaan, jolloin koronaviruksen haasteista on selviydytty ja on mahdollista haastaa itsensä tarkastelemaan pandemian mahdollisia positiivisia vaikutteita työelämän rakenteissa. Haastatteluissa pohdittiin, että rajoitusten myötä on oppinut arvostamaan työntekoa enemmän.

Koronaviruksen arveltiin ja toivottiin lisäävän hoitajiin kohdistuvaan arvostusta ja sen taas lisäävän alalla työskentelevien kokemaa työn imua. Esimiesten haastattelussa ilmeni, että monessa työyhteisössä yhteisöllisyys oli koronapandemian myötä parantunut ja sairauspoissaolot jopa vähentyneet

aiemmasta. Esimiesten haastatteluissa koronavirusta tarkasteltiin opettavaisena tilanteena, jossa hoitohenkilökunta voi kehittää uusia toimivia tapoja työskennellä sosiaali- ja terveysalalla.

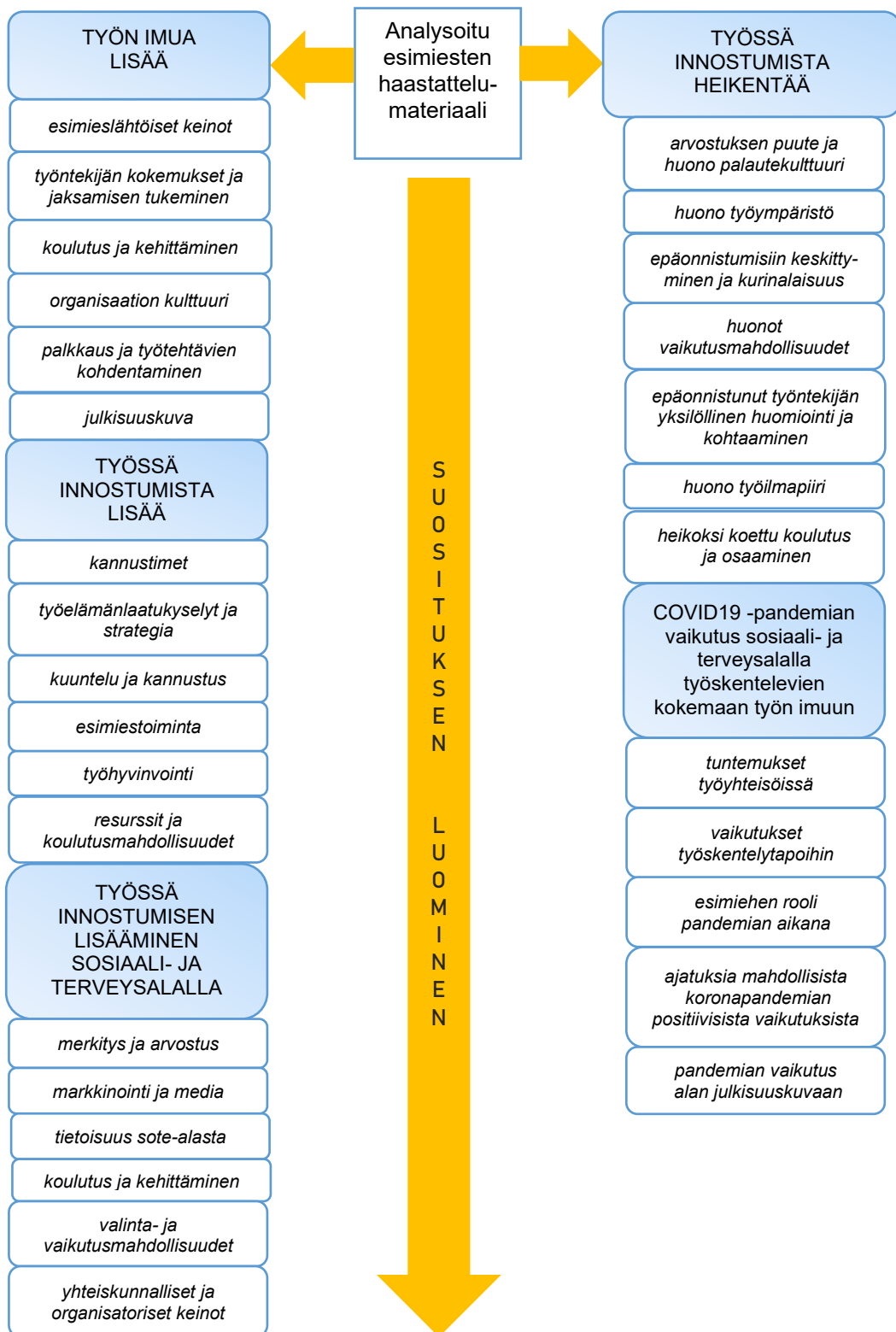
”nyt kun on päässyt töihin niin arvostaa tätä työntekoa aiempaa enemmän”

”koronan myötä kiitollisuuden ja arvostuksen löytäminen, ei pelkää negatiota”

”positiivisuus: korona nostaa hoitajia ylöspäin ja voi sitä kautta lisätä työn imua”

Pandemian vaikutus alan julkisuuskuvaan -yläluokka jakautui kolmeen alaluokkaan, joita olivat *median vaikutus*, *alan uutisointi* ja *ennakkokäsitykset*. Koronapandemian vaikutusta sosiaali- ja terveysalan julkisuuskuvaan pohdittiin arvioimalla median julkaisuja ja niiden kantaa sosiaali- ja terveysalan kuvaamiseen. Sosiaali- ja terveysalaan liittyvien negatiivissävytteisten ja jopa pelottelevien uutisten arveltiin heikentävän alalla koettua työn imua ja sen ajateltiin aiheuttavan negatiivisia ennakkokäsityksiä alasta.

Esimiesten haastatteluista koottu tulosten analyysi: muodostuneet yläluokat



Kuva 16. Esimiesten haastatteluista koottu tulosten analyysi: muodostuneet yläluokat

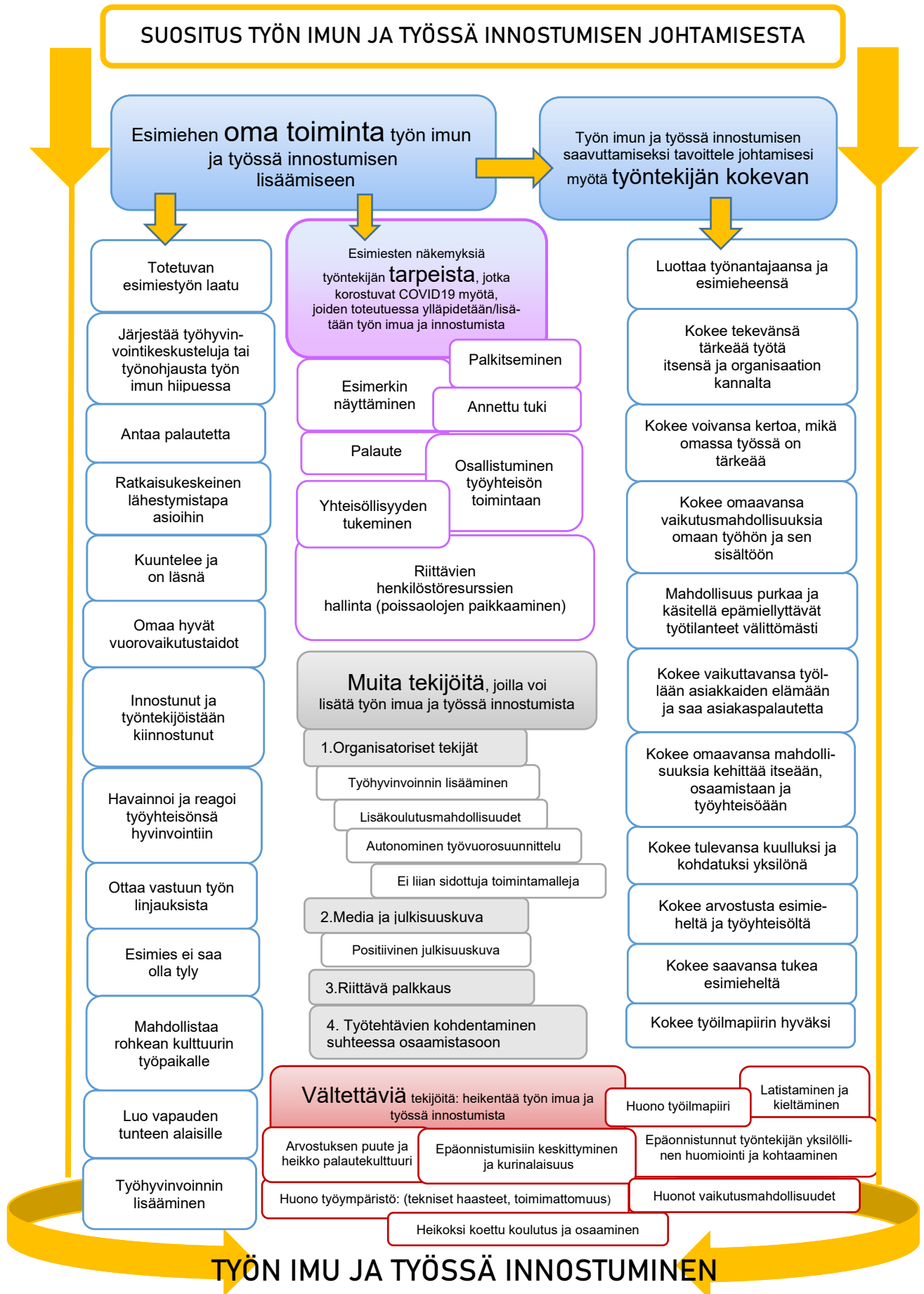
8.4 Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen -suositus

Laatimani työn imun ja työssä innostumisen johtamisen -suositus (kuva 17) on suunnattu erityisesti esimiestehtävissä työskenteleville, ja sen avulla voi lisätä tietoisuutta ja näkemyksiä, miten työn imua ja työssä innostumista voi johtaa ja tukea. Suositus on laadittu opinnäytetyössä käsittelemäni aineiston tulosten pohjalta.

Suositus sisältää neljällä eri värillä toisistaan erotetut pääkohdat. Esimiehen oman toiminnan kautta työn imua ja työssä innostumista edistäviä tekijöitä on esitelty suosituksen vasemmassa reunassa. Suosituksen oikean reunan siniset pääkohdat kuvaavat esimiehelle kohdistuvia työntekijän johtamiseen liittyviä tavoitteita. Näillä tavoitteilla saavutellaan työntekijälle työn imun ja työssä innostumisen kokemusta.

Suositukseseen on korostettu violetilla värillä tekijöitä, joissa kuvataan esimiesten haastatteluissa nousseita näkemyksiä erilaisista tarpeista, joita työntekijöillä arveltiin olevan liittyen työn imuun ja työssä innostumiseen erityisesti COVID-19-pandemian seurauksena. Suositus ohjaa esimiestä vastaamaan näihin tarpeisiin myös pandemia-ajan ulkopuolellakin niiden lisätessä työn imua ja työssä innostumista.

Suosituksen harmaat pääkohdat ovat esimiestyön ulkopuolisia työn imuun ja työssä innostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Niitä ovat organisatoriset tekijät, media- ja julkisuuskuva, riittävä palkkaus ja työtehtävien kohdentaminen suhteessa osaamistasoon. Harmaat pääkohdat luovat näkemyksiä siitä, että kaikki sosiaali- ja terveysalan työn imuun ja työssä innostumiseen liittyvät tekijät eivät ole ainoastaan esimieslähtöisiä, vaan niiden taustalla on muita suosituksia ja ohjeistuksia. Harmaiden pääkohtien on kuitenkin tarkoitus haastaa suosituksen käyttäjää huomioimaan, että vaikei kyseisiin tekijöihin voisi esimiehenä vaikuttaa, on niiden todettu olevan merkittävästi yhteydessä työntekijöiden kokemaan työn imuun ja työssä innostumiseen. Suosituksen punaiset pääkohdat ovat tekijöitä, jotka tulosten mukaan heikentävät työn imua ja työssä innostumista ja niitä ohjeistetaan välttämään tavoitellessa työntekijöille työn imun ja työssä innostumisen kokemusta.



Kuva 17. Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen –suositus

9 POHDINTA

Työssä jaksamista ja työhyvinvointia on varmasti tutkittu paljon viime vuosikymmenten aikana. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin välttämään ”jo tutkitun” työhyvinvointiin liittyvien tulosten toistamisen valitsemalla työn imun näkökulman lisäksi vähemmän tutkittu ilmiö, työssä innostuminen. Aiheen valinnalla pyrin lähestymään kokonaisuuden luomista positiivisten asioiden *vahvistamisen* enkä vain hyvinvoinnin puuttumisen kautta. Laatiessani työn imun ja työssä innostumisen -suositusta pyrin esittämään tulokset vahvistavina tekijöinä sen sijaan, että olisin keskittynyt huonojen kokemusten esittämiseen. Suomeen alun perin työn imun tutkimuksen tuonut Hakanen (2009) toteaaakin, että työhyvinvointitutkimuksia tarkastellessa on tarpeen arvioida ilmiötä ja käsitteitä, kuten työn imua, joiden *vahvistamisen* myötä voidaan parantaa työssä suoriutumista sekä työelämänlaatua.

COVID-19-pandemia ei ollut vielä tietoisuudessamme aloittaessani opinnäytetyöprosessia. Alkuperäinen opinnäytetyön aihe onkin osoittautunut hyvin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi, koska kuten muut alat, myös sosiaali- ja terveysala on kohdannut haasteita COVID-19-pandemian vuoksi. Opinnäytetyön aihe ja varsinkin työssä innostumisen käsite on herättänyt kiinnostusta lähipiirissäni, ja moni on kommentoinut aiheen olevan tärkeä varsinkin sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä käsitelty aineisto on laaja. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tuloksia, johtopäätöksiä, eettisyyttä ja luotettavuutta.

9.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tutkimusosuuden keskeisinä johtopäätöksinä ja työntekijän työn imua ja työssä innostumista lisäävinä tekijöinä voidaan todeta olevan hyväksi koettu esimiestyö, hyvä ja toimiva työilmapiiri, palautteen saaminen, arvostuksen kokeminen ja mahdollisuus kehittää itseään, työtään ja osaamistaan. Johtopäätökset löytyvät laatimastani työn imun ja työssä innostumisen jottamisen suosituksesta (liite 6).

Opinnäytetyössä ilmeni, että sekä työntekijät että esimiehet korostivat esimiehellä olevan vaikutusmahdollisuuksia työntekijän kokemaan työn imua ja työssä innostumista kohtaan. Näitä tuloksia puoltaa Rautauoman (2017) toteamus,

että organisaatioiden tulisi huomioida, miten työntekijöiden työn imun syntymistä, tukemista ja ylläpitoa voidaan edesauttaa toteutuneella esimiestyöllä. Opinnäytetyössä todettiin, että innostusta lisää hyvä ja toimiva työyhteisö ja työympäristö. Tätä puoltaa tutkittu tieto, jonka mukaan työyhteisön kulttuuri vaikuttaa työssä innostumiseen (Launonen & Ruotsalainen 2017, 125). Työympäristön ollessa avoin ja toimiva työntekijät voivat paremmin (Juuti & Vuorela 2002, 34). Esimiesten haastatteluissa ilmeni yhdenmukaisuuksia QWL-vastausten kanssa esimiesten kuvaillessa työyhteisön ja työympäristön olevan suuri vaikuttaja työn imun ja työssä innostumisen kokemiseen ja mahdollistamiseen.

Tutkimustulosten johtopäätöksenä palautteen saaminen koettiin tärkeäksi työn imua ja työssä innostumista lisääväksi tekijäksi. Samaa toteaa Hakanen (2011) toteamalla, että palaute on työn voimavarojen sosiaalinen piirre, joka antaa työntekijälle suuntaa työssä ja edesauttaa uusien tapojen omaksumista. Työntekijän arvostuksen kokeminen oli keskiössä opinnäytetyössä syntyvissä tuloksissa, koska arvostuksella koettiin lisäävän työn imua ja innostusta. Tutkimukset puoltavat sitä, ja Lerssi-Uskelin ym. (2011, 14) toteavat tutkimuksessaan, että esimiehen on tärkeää luoda työntekijälle kokemus siitä, että on tärkeä ja arvostettu.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista ilmenee, että itsensä kehittäminen lisäsi työn imua ja työssä innostumista. Tätä tukee myös tutkittu tieto, jonka mukaan työn imua edistävästä voimavaroista organisatorisilla voimavaroilla tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla esimiehellä ja henkilöstöhallinnolla on vaikutusmahdollisuuksia kehittää ja ylläpitää työntekijän kokemaa työn imua. (Hakanen 2011, 55.)

Opinnäytetyön tulokset osoittavat yhdenmukaisuutta työn imun ja työssä innostumisen välillä. Lisäksi yhdenmukaisuus korostuu myös esimiesten ja työntekijöiden näkemysten välillä. Opinnäytetyöstä syntyneistä tuloksista on nähtävissä toive siitä, että sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät kokisivat tulevansa kohdatuiksi yksilöinä ja saavansa esimieheltä arvostusta ja palautetta tekemästään työstä.

9.2 Tulosten pohdinta

Litteroitua tulosmateriaalia muodostui yllättävän paljon, ja tähän varmasti vaikutti se, ettei haastattelu ollut täysin strukturoitu vaan jätti vapautta haastateltaville vastata laajemmin kysymykseen. Materiaalin laajuus ei olisi ollut yhtä suuri, jos olisin rajannut haastattelukysymykset tarkemmin.

Tulokset kertovat vahvasti siitä, miten työn imu ja työssä innostuminen muistuttavat vahvasti toisiaan tai vähintäänkin vahvistavat toisiaan. Olin yllätynyt siitä, miten samankaltaisia vastaukset QWL-materiaalin ja esimiesten haastattelujen kesken olivat. Toki esimiehet olivat osallistuneet myös QWL-kyselyihin, mutta tulee muistaa, että QWL-purkupajojen vastaukset koostuivat enemmistöltään (vastaajamääriltään) kuitenkin työntekijöiden vastauksista, koska työntekijöitä osallistui määrällisesti enemmän purkupajoihin kuin esimiehiä.

Yllättävintä tuloksissa oli se, miten työn imun ja työssä innostumisen lisäämiseen esitetyt keinot eivät ole organisaation budjettiin tai resursseihin liittyviä tekijöitä. Pikemminkin työntekijän arvostus, kunnioitus ja kohtaaminen nousivat tuloksissa vahvasti ja toistuvasti esille sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa. Tuloksissa toistui työntekijöille annettujen vaikutus-, lisäkoulutautumis- ja kehittymismahdollisuuksien lisäävän olennaisesti työn imua ja työssä innostumista. Esimiesten toivottiin olevan tukea antavia ja työntekijöitä kuuntelevia.

Edellä mainittuja tekijöitä tarkastellessa on selvää, etteivät kyseiset tekijät ole budjettiin tai resurssiin sidonnaisia. Jos tekijät kuitenkin tulisi liittää budjettiin tai resursseihin, voisi asiaa huomioida esimiesten ajankäytöllisten resurssien kautta, kuinka esimiehillä on aikaa kyseisten tekijöiden toteuttamiseen. Mielestäni kuitenkin työntekijän arvostus, kunnioitus ja kohtaaminen eivät vaadi esimieheltä taloudellisia tai aikataulullisia resursseja, vaan kyse on pikemminkin johtamistavasta ja omista henkilökohtaisista arvoista ihmisenä.

Esimiesten haastatteluissa nousi esille median luoma mielikuva sosiaali- ja terveysalasta. Vastauksista ilmeni, että medialla on suuri vaikutus syntyviin sosiaali- ja terveysalaan liittyviin mielikuviin, koska usein alaa esitellään ainoastaan raskastöisenä ja huonopalkkaisena. Esimerkiksi yrittäjyyttä tai muita

sosiaali- ja terveysalan uramahdollisuuksia harvemmin nousee esille mediassa, ja tämän vaikutusta koko alaan kohdistuvaan työn imuun ja innostumiseen pohdittiin haastatteluissa.

Opinnäytetyön aihe on itselleni tärkeä, koska haluan tulevaisuudessa työskennellä sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja alan vetovoimaisuuden edistämisen parissa. Työssä innostamisen tukeminen ja kehittäminen ovat tärkeitä ja ajankohtaisia tutkittavia aiheita työelämänlaatua ajatellen, ja niiden edistämisen vaikutukset henkilöstötuottavuuteen ovat varmasti merkittävät. COVID-19-pandemian myötä sosiaali- ja terveysala muiden alojen tavoin on kohdannut haasteita ja on erityisen tärkeää luoda ratkaisuja ja työkaluja, joiden avulla voidaan edistää työn imua ja innostumista alaa kohtaan. Toivon luomani suosituksen toimivan tällaisena työkaluna.

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on laaja ja siihen liittyvä aineisto runsas. QWL-materiaalin analysointi olisi itsessään tehnyt opinnäytetyöstä laajan, mutta esimiesten haastattelu lisäsi aineiston kattavuutta merkittävästi. Kysymysmateriaalia oli loppujen lopuksi todella paljon, koska puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti esimiehille vapaamuotoisempaa vastaamista. Luulen myös materiaalin laajuuteen ja runsauteen liittyvän sen, että haastattelukysymykseni, kuten myös QWL-materiaali, piti sisällään henkilöiden omien kokemusten reflektointia ja työelämänlaatuun liittyvät keskustelut ovat usein monipuolisia.

Työskennellessäni pyrin kaikin puolin noudattamaan hyvää tieteellisen käytännön ohjeistusta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013) ja ennen kaikkea toimimaan eettisesti oikein. Eettisyys ilmeni TUTU-hankkeen materiaalin ja esimiesten haastattelumateriaalin käsittelyssä, jossa noudatin tarkkuutta, huolellisuutta ja tiedeyhteisön yleisiä toimintatapoja.

Eettistä toimintaa vahvisti se, että esimiesten haastattelut toteutettiin nimettömästi eikä esimies ole tunnistettavissa haastatteluvastauksista. QWL-materiaalia ja esimiesten haastattelumateriaalia käsittelin tietoturvaa noudattavasta näkökulmasta säilyttäen materiaaleja salasanan takana omalla tietokoneellani.

Tarjosin haastatteluun osallistuville mahdollisuuden vetäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa ja yhteydenotoissani painotin mahdollisuutta esittää lisäkysymyksiä aineiston keruuseen liittyen. Myös QWL-materiaaliin käyttöön pyydettiin erillinen lupa hankkeen projektipäällikön toimesta. Tiedostin tuloksia esitellessäni, että TUTU-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijät tiedostavat esimiehensä todennäköisesti osallistuneen haastatteluun, koska hankkeeseen osallistuneet organisaation työntekijät olivat osallistuneet myös hankkeen QWL-kyselyihin. Tämän myötä tuloksia esitellessäni vahvistin esimiehen täydellistä anonyymiutta pitämällä lainaukset lyhyinä. Tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta on erityisen tärkeää, ettei haastateltavia tunnisteta. Tutkijan eettiseen velvollisuuteen kuuluu esitellä tutkimuksen tulokset tarkasti, mutta samalla tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä suojaten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kerroin haastatteluun osallistuville esimiehille tutkimuksestani ja anonyymiydestä, jonka takasin haastatteluun osallistuville. Analysoiduissa tuloksissa esitettiin vastaajien alkuperäisilmauksia, joista ei voi identifioida vastaajaa. Suorilla lainauksilla on tarkoitus osoittaa lukijalle, millaisesta aineistosta kategoriointia on muodostettu. Tällä pyrin lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10.) Opinnäytetyön valmistuttua tuhosin saamani QWL-materiaalin ja esimiesten haastattelumateriaalin.

Opinnäytetyön luotettavuutta vahvistaa kattava ja laaja aineisto. Laatimani suositus on laadittu opinnäytetyössä käsittelemäni laajan aineiston tulosten pohjalta. Pyrin lisäämään luotettavuutta käyttämällä mahdollisimman monipuolista ja ajantasaista lähdeaineistoa tukemaan työskentelyäni. Luotettavuutta lisäsi lähdemateriaalin kattavuus ja mahdollisimman tuoreiden lähteiden käyttö. Hirsjärvi ym. (2015) korostaa, että lähteitä tulee tarkastella kriittisesti ja lähteen luotettavuutta tulee tarkastella lähteen puolueettomuuden, tiedon alkuperän ja kirjoittajan tunnettavuuden kautta.

Tavoittelin opinnäytetyön luotettavuuden lisäämistä suorittamalla tiedonhakua ajankohtaisista tutkimuksista työn imusta, työssä innostumisesta ja esimiestyöstä. Suoritin tiedonhakua Elektra-tutkimusartikkeliaineistosta, Medic-tietokannasta, Finna.fi-tiedonhausta hakusanoilla ”*työhyvinvointi*” AND ”*tuotta-*

vuus”, tai ”työhyvinvointi” OR ”tuottavuus”, ”työn imu”, ”tuottavuus” ja ”esimiestyö”. Valitsin hakutuloksista väitöskirjoja tai niissä alun perin käytettyjä lähteitä. Luotettavuutta lisättiin huomioimalla sen, että tulokset olivat suunnattavissa sosiaali- ja terveysalalle. Luotettavuutta lisää myös se, että valittu artikkeli oli vertaisarvioitu ja käynyt arviointiprosessin läpi. Hyödynsin tiedonhaussa myös kansainvälisiä tietokantoja, esimerkiksi Academic Search Elite (EBSCO) -kantaa käyttämällä hakusanoja ”*productivity*” ja ”*work engagement*”, minkä jälkeen rajasin hakua valitsemalla ”*full text*”, minkä myötä sain luettavaksi julkaisun kokonaisuudessaan. Käytin tiedonhaussa myös Science Direct: Elsevier -tietokantaa, jonka tiedonhauille oli ominaista syöttää useampaan kohtaan hakukriteerejä. Kansainvälisistä tietokannoista hyödynsin opinnäytetyötä tehdessäni myös Emerald Journals (Emerald)-tietokantaa, varsinkin esimiestyön ja HR-työn puolesta. Tuolloin käytin hakusanoja ”*productivity*” ja ”*supervisory work*”.

Esimiesten haastatteluun osallistui useampi esimies, minkä myötä mahdollisimman moni erilainen näkökulma ja kokemus tulisi huomioiduksi tuloksia tarkastellessa. Haastattelujen aikana jouduin keskittymään siihen, etten johda tutkittavia millään tavoin harhaan. Haastattelun aikana käytetyt sanavalinnat tulee olla neutraaleja eikä johdattelevia (Anttila ym. 2005, 63). Haastatteluun liittyvissä lähettämässäni liitteissä pyrin valitsemaan mahdollisimman selkeät sanavalinnat. Sain ohjaavilta opettajilta ja hankkeen työntekijältä ohjausta liitteiden muokkaamiseen.

Luotettavuuden takaamiseksi teemoittelin ja analysoin materiaalin heti saatuaani QWL-materiaalin ja toteutettuani esimiesten haastattelun. Mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen toteutuksen kuvaaminen edistää luotettavuutta, ja olen tavoitellut mahdollisimman tarkkaa prosessin vaiheiden etenemistä raportoinnin osuudessa (Kananen 2013). Opinnäytetyöni tarkastelee hyvin subjektiivisia näkökulmia, joissa vastaajien omat kokemukset korostuvat.

Työelämän laatua mitataan tyypillisesti kahdella tavalla; *objektiivisesti ja subjektiivisesti* (Mustosmäki 2017; Gallie ym. 2013; Holman 2013, 477). Objektiivisella mittauksella työelämän laatua mitataan arvioimalla työn ominaisuuksia, kun taas subjektiivinen työelämän laatu tarkastelee työntekijän omia kokemuk-

sia ja henkilökohtaisia mieltymyksiä. Opinnäytetyön hankemateriaali ja teema-haastattelumateriaali pitivät sisällään subjektiivista tietoa. Subjektiivista näkökulmaa mitataan tyypillisesti yksittäisen muuttujan avulla, esimerkiksi tiedustelemalla tutkittavan tyytyväisyydestä. (Green 2006; Holman 2013, 477.) Tiedostin, että myös omat kokemukseni ja ennakkokäsitykseni aiheesta voisivat vaikuttaa tulosten tarkasteluun. Tutkijan tulee olla varovainen sen suhteen, ettei esitä omia havaintoja tutkimustuloksina (Anttila ym. 2005). Kiinnitinkin paljon huomiota siihen, etten anna omien ennakkokäsitysten tai kokemusten vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Subjektiivisen kokemuksen mittaamisessa haasteena on se, että useimmiten tutkittavat vastaavat olevansa ihan tyytyväisiä työhönsä, ikään kuin arkitilanteissa kysyttäessä toiselta ”*mitä kuuluu*”, jolloin on usein vastauksena ”*ihan hyvää*” (Gallie 2007; Ojala & Jokivuori 2012, 30). Huomioin esimiesten haastattelua tehdessäni, etteivät haastattelukysymykset olleet liian monimutkaisia ja lukijaan uuvuttavia, jotta välttyttäisi ”*ihan hyvää*”-vastaustyyleiltä. Pysin tekemään haastattelusta mahdollisimman miellyttävän ja vastaajaa itseäänkin motivoivan.

Tässä opinnäytetyössä näkökulmaa mitattiin työssä innostumisen ja työn imun kokemuksen avulla. Objektiiivisten osatekijöiden mittaaminen on haastavaa, koska se ei huomioi yksilöllisiä eroja (Gallie 2007). Objektiiivisen lähestymistavan käyttöönotossa tulisi olettaa, että työn laatu itsessään on kunkin työntekijän työn ominaisuus, jonka laatu säilyisi kuka kuinkin samanlaisena, vaikka työntekijä vaihtuisikin. Objektiiivisiä mittareita on kritisoitu niiden sisältäessä usein subjektiivista tietoa, esimerkiksi tutkittavan yksilön kertoma kokemus vaikutusmahdollisuuksistaan työssään (Mustosmäki 2017).

Työelämänlaadulla tarkoitetaan työtehtäviin ja työllisyyteen liittyviä, myönteisiä vaikutuksia aikaansaavia tekijöitä, jotka tuottavat psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia sekä tyytyväisyyttä (Holman 2013, 476; Green 2006; Warr 1990). Hyvinvointi on subjektiivista, joten organisaatiossa on tärkeää, että työhyvinvointia mitataan kaikille suunnatuilla mittareilla mahdollisimman objektiivisesti. Organisaatiossa tehtyjä kehittämistoimia ja työhyvinvointia tulisi mitata säännöllisin väliajoin. Mittaaminen konkretisoi tilannetta, jolloin on mahdollista

palata organisaation asetettuihin tavoitteisiin tarkastelemalla, ovatko ne toteutuneet vai eivät. Työhyvinvointia mitataan keskiuurissa ja isoissa organisaatioissa. Henkilöstön vaihtuvuutta, työtyytyväisyyttä sekä sairauspoissaoloja tarkastelevat mittaristot ovat tyypillisimpiä hyvinvoinnin mittareita, joilla saadaan yleiskäsitystä hyvinvoinnista. Yksityiskohtaisempaa tietoa antavat organisaation ulkoisen imagon mitta, henkilöstökertomukset ja -raportit, henkilöstötilinpäätöstiedot, *Balance score cardin* henkilöstöosio ja organisaation yhteiskuntavastuullinen mittari. (Kauhanen 2016, 221–226.)

Jouduin opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa vaihtamaan yhden tutkimuskysymyksistäni, koska koin, ettei haastattelumateriaalista ja QWL-materiaalista saamani aineisto vastannut tutkimuskysymykseen. Alkuperäinen kysymys oli ”*Millaisia näkemyksiä esimiehillä on työn imusta ja työssä innostumisesta?*” Huomasin tutkimuskysymyksen olevan todella laaja ja halusin tarkentaa sitä. Lisäksi halusin säilyttää esimiesten näkemykset COVID-19-pandemiasta, sen vaikutuksista työntekijöiden kokemaan työn imuun ja työssä innostumiseen. Päätin vaihtaa tutkimuskysymykseksi ”*Millaisia näkemyksiä esimiehillä on työn imua ja työssä innostumista lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä?*” -kysymykseen, jonka myötä kysymys tarkentui. Tutkimuskysymykset 1 ja 2 tavoittelevat tietoa, mikä lisää työn imua ja työssä innostumista ja mikä heikentää työn imua ja työssä innostumista, mutta uusi tutkimuskysymykseni määrittelee vastausten tulevan ainoastaan esimiesten näkökulmista. Ainoastaan esimiehille kohdistettu tutkimuskysymys helpotti laatimani suosituksen tekoa suosituksen tullessa kuitenkin käyttöön pääsääntöisesti esimiestyötä tekeväille.

9.4 Jatkotutkimusaiheet

Viitala (2013) esitti, että työntekijää voidaan pitää organisaation henkilöstöammattilaisten ja henkilöstöyksikön asiakkaana. Kiinnostuin suuresti ajatuksesta, että työntekijää tarkastellaan asiakkaan roolissa, ja haluaisin kehittää siihen liittyen esimiehille oman luomani suosituksen lisäksi erilaisia työkaluja, joiden avulla työntekijään kohdistuvaa ”asiakaspalvelua” voitaisiin toteuttaa.

Mielestäni olisi tärkeä luoda uudenlainen työhyvinvointimittari, jossa työhyvinvointia ja työelämänlaatua tarkasteltaisiin säännöllisesti nimenomaan koetun työn imun ja varsinkin työssä innostumisen kautta.

Erilaisia työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia tuli mieleen, ja yksi kiinnostavimmista olisi tutkia vielä tarkemmin, miten nimenomaan COVID-19-pandemia on vaikuttanut työntekijöiden kokemaan työssä innostumiseen. Kehityskeskustelun päivittäminen voisi olla yksi jatkotutkimuksen ja kehittämisen kohde. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstötuottavuuden laaja-alaisempi tutkiminen olisi myös tärkeää.

Olisin halunnut tehdä luomastani *Työssä innostumisen ja työn imun johtamisen* -suosituksesta visuaalisesti vielä laajemman, mutta tilan käyttö opinnäytetön raporttipohjan puolesta on rajallinen. Jos tilaa olisi ollut enemmän, olisin visualisoinut siihen erikseen organisaation resursseihin sidonnaiset tekijät, jolloin olisi korostunut yhä enemmän se, kuinka harva työn imua ja työssä innostumista lisäävä tekijä on organisaation budjetteihin tai resursseihin sidottuja.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. *Innostus*. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ahonen, G. & Aura, O. 2016. *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Talentum Pro.
- Anttila, P., Kataikko, M. & Tenkama, P. 2005. *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Hamina: Akatiimi.
- Aulankoski, S. 2016. *Törmäyksistä työniloon. Työterveyshuolto tukena työn ristiriidoissa*. E-kirja. Duodecim. Helsinki. Saatavissa: <https://verkko-kauppa.duodecim.fi/6555.html> [viitattu 14.5.2020].
- Aura, O., Ahonen, G. & Hussi, T. 2015. *Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala*. PDF-dokumentti. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkilostotuottavuus_ja_eurot_-_case_rakennusala.pdf [viitattu 13.5.2020].
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. *Henkilöstötuottavuuden johtaminen*. PDF-dokumentti. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Saatavissa: http://www.ossiaura.com/hjt2018_paatulokset_raportti_www.pdf [viitattu 14.11.2020].
- Bakker, A. & Bal, M. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(1), 189–206.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13, 209–223.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2009. The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology* 24(3), 220–236.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2014. Job demands-resources theory. Teoksessa Chen, & Cooper, C. L. (toim.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Work and Wellbeing*. New York: Wiley Blackwell, 37–64.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples. PDF-dokumentti. 58(5), 661–689. Saatavissa: [Bakker Demerouti Schaufeli HR 2.PDF \(wilmarschaufeli.nl\)](#) [viitattu 14.08.2020].
- Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. 2004. Using the job demands – resources model to predict burnout and performance. PDF-dokumentti. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43 (1), 83–104. Saatavissa: [05_hrm43_1_bakker \(isonderhouden.nl\)](#) [viitattu 14.8.2020].

Bakker, A. & Demerouti, E. 2009. The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. PDF-dokumentti. *Journal of Managerial Psychology* 24(3), 220–236. Saatavissa: [112414 220..236 \(isonderhouden.nl\)](#) [viitattu 14.8.2020].

Bakker, A., Emmerik, H. & Euwema, M. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations* 33(4), 464–489.

Bakker, A. & Xanthopoulou, D. 2009. The crossover of daily work engagement: Test of an actor– partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology* 94(6), 1562–1571.

Baluch, A. M. & McCandless, A. 2012. Human resource management in non-profit organizations. New York: Routledge.

Brynjolfsson, E. & Saunders, A. 2010. Wired for innovation. How Information technology in reshaping the economy. Massachusetts Institute of Technology.

Conchie, B. & Rath, T. 2008. Strengths based leadership: great leaders, teams, and why people follow. Gallup Press.

Edgar, F., Geare, A., Halhiem, M., Reese, K. & Thoresen, C. 2015. Well-being and performance: Measurement issues for HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 1983–1994.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. WWW-dokumentti. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115. Saatavissa: [The qualitative content analysis process - Elo - 2008 - Journal of Advanced Nursing - Wiley Online Library](#) [viitattu 17.5.2020].

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Gagné, M. & Vansteenkiste, M. 2013. Self-determination theory's contribution to positive organizational psychology. In A. B. Bakker (toim.), *Advances in positive organizational psychology* Vol. 1. Bingley, UK: Emerald, 61–82.

Gallie, D. 2007. Production Regimes, Employment Regimes and the Quality of Work. Teoksessa: Gallie, Duncan (toim.) *Employment regimes and the quality of work*. Oxford: Oxford University Press.

Gallie, D., Gash, V. & Inanc, H. 2013. Insecurity and the Peripheral Workforce. Teoksessa *Economic Crisis, Quality of Work & Social Integration*. Oxford: Oxford University Press, 142–168.

Green, F. 2006. *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: Princeton University Press.

Grönfors, M. & Vilkkä, H. (toim.) 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. WWW-dokumentti. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: [hakala.pm7 \(julkari.fi\)](http://hakala.pm7.julkari.fi) [viitattu 8.3.2020].

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun – Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen – tutkimusraportti 27. WWW-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/12347> [viitattu 8.3.2020].

Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior* 73(1), 78–91.

Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Tampere: Tammerprint Oy. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1 [viitattu 3.3.2020].

Hakanen, J., Peeters, M. & Perhoniemi, R. 2011. Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 84(1), 8–30.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – Innostavat ja menestyvät työhyteistö- tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114842/Innostuksen_spiraali.pdf?sequence=1 [viitattu 14.5.2020].

Hakanen, J. 2014. Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: Uusimaa-Malmivaara (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 340–365.

Hakanen, J. & Koivumäki, J. 2014. Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research*, 12–18.

Hakanen, J. J., Ropponen, A. Schaufeli, W. B. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 61(5), 373–381.

Harju, L., Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. 2015. Inspistä! Työn tuunaa- jan inspiraatiokirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju, L., Hakanen, J. & Schaufeli, W. 2016. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior* 95–96, 1120.

Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. WWW-dokumentti. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa:

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12813/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf?sequence=1 [viitattu 13.10.2020].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holman, D. 2013. Job types and quality in Europe. *Human relations* 66 (4). 475–502, *Journal of Personnel Psychology* 10(4), 177–181.

Inceoglu, I. & Warr, P. 2011. “Personality and job engagement”, *Journal of Personnel Psychology* 10(4), 177–181.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. Juva: PS kustannus.

Järvilehto, L. 2013. Upeaa työtä!: Näin teet itsellesi unelmien työpaikan. Helsinki: Tammi.

Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. PDF-dokumentti. *Academy of Journal* 692–724. Saatavissa: <https://www.talenteck.com/academic/Kahn-1990.pdf> [viitattu 13.5.2020].

Kahn, W. A. 1992. To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations* 45, 321–349.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus Pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2012. The Tacit Signal Method at Human Based Organization Performance Development. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61770> [viitattu 1.3.2020].

Kesti, M. & Syväjärvi, A. 2013. Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Työelämän tutkimuspäivät konferenssipaperi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. E-kirja. Helsinki: FINVA kustannus.

Kesti, M. 2019. Johtamisen tärkeimmät kaavat: Henkilöstövoimavarojen tuotantofunktio ja QWL-indeksi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://marko-kesti.wordpress.com/2019/08/22/johtamisen-tarkeimmat-kaavat-henkilostovoi-mavarojen-tuotantofunktio-ja-qwl-indeksi/> [viitattu 1.8.2020].

Koskensalmi, S., Seppälä, P., Hakanen, J. & Pahkin, K. 2015. Innostava esimies-Inspistä! Esimiehelle työkirja. PDF-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf> [viitattu 15.5.2020].

Kostamo, T., Launonen, R. & Marttinen, K. 2017. Intohimoinen käsittekaos. Teoksessa Kostamo, T., Launonen, R., Marttinen, K., Mäkkeli, J., Ruotsalainen, M. & Vuori, J. (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga Helian julkaisut 9/2017. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf [viitattu 13.5.2020].

Kuusisto, A. & Kuusisto, J. 2012. Diffusion of user innovations. A firm-level survey 2012. ISPIM Conference Proceedings, 1–11.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*. 1/-99, 3–12.

Lahti, E. 2014. Sisu-toiminnan tahtotila. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 329–330.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turku: Painosalama Oy.

Launonen, R. & Ruotsalainen, M. 2017. Tehtaita ja tietotyötä – sisäisen motivaation mittaukset ja yhteiskehittelytyöpajat. Teoksessa Kostamo, T. (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. PDF-dokumentti. Helsinki: Haaga-Helian julkaisut 9/2017, 77–135. Saatavissa: https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf [viitattu 15.5.2020].

Leiter, M. P. & Bakker, A. B. 2010. Work engagement: Introduction. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. Hove; New York: Psychology Press, 19–20.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. WWW-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 15.5.2020].

Lempeä, T. 2012. Esimiehet tuottavuutta rakentamassa – henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatioissa. PDF-dokumentti. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu - tutkielma. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201305311403.pdf> [viitattu 14.5.2020].

- Mache, S., Danzer, G., Klapp, B. & Groneberg, D. 2013. Surgeons' work ability and performance in surgical care: relations between organisational predictors, work engagement and work ability. *Langenbeck's Archives of Surgery* 398, 317–325.
- Manka, M. 2012. Työnilo. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. PDF-dokumentti. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta, eduskunta. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf [viitattu 14.5.2020].
- Mauno, S., Pyykkö, M. & Hakanen, J. 2005. Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 1, 16–30.
- Mulili, B.M. & Wong, P. 2011. Continuous organizational development (COD). *Industrial and Commercial Training* 43(6), 377–384.
- Mustosmäki, A. 2017. How Bright are the Nordic Lights? Job Quality Trends in Nordic Countries in a Comparative Research. Jyväskylän Yliopisto. Humanistisyyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: [How Bright Are the Nordic Lights? \(jyu.fi\)](http://www.jyu.fi) [viitattu 14.5.2020].
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.). Juva: PS-Kustannus.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017a. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt. 2017. Juva: Bookwell Oy. 103, 107.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, A. 2017b. Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet Juva: Bookwell Oy. 174.
- Mäkinieniemi, J-P., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Niemiec, R. M. 2018. Character strengths interventions. A field guide to practitioners. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners - Niemiec, Ryan M. - Google-kirjat](https://www.viacharacter.com/character-strengths-interventions-a-field-guide-for-practitioners) [viitattu 14.5.2020].
- Niemiec, R. M. & McGrath, R. E. 2019. The Power of character strengths. Appreciate and ignite your positive personality. VIA Institute of Character.

Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Park, N., Peterson, C. & Seligman, M. E. P. 2004. Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology* 23(6), 603–619.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia* 48(2), 88–101.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. 2004. Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. PDF-dokumentti. New York: Oxford University Press. Saatavissa: [Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification \(stjohnsem.edu\)](http://CharacterStrengthsandVirtues.AHandbookandClassification(stjohnsem.edu)) [viitattu 13.5.2020].

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Puusa, A. & Juuti, P (toim.) Tallinna: Gaudeamus Oy, 11.

Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. A. Puusa & P. Juuti (toim.) Vantaa: HansaBook. 167–168.

Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rautauoma, K. 2017. Esimies työn imun kasvattajana. WWW-dokumentti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. School of Business and Management tiedekunta. Pro gradu - tutkielma. Saatavissa: [Opinnäytteen nimi \(lut.fi\)](http://Opinnäytteen nimi (lut.fi)) [viitattu 13.5.2020].

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. PDF-dokumentti. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Saatavissa: [tutkimuksia_31_Lahiesimiestyo.indd \(turkuamk.fi\)](http://tutkimuksia_31_Lahiesimiestyo.indd (turkuamk.fi)) [viitattu 13.11.2020].

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen (toim.) Tampere: Vastapaino, 424–425.

Ryan, R.M. & Deci E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. PDF-dokumentti. *American Psychologist* 55, 68–79. Saatavissa: [0080.tif \(selfdeterminationtheory.org\)](http://0080.tif (selfdeterminationtheory.org)) [viitattu 13.11.2020].

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html> [viitattu 3.2.2021].

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Vantaa: MIDO OY.

Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology* 90(6), 1217.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmative factor analytic approach. PDF-dokumentti. *Journal of Happiness Studies*, 71–92. Saatavissa: [G:JOHS069 \(wilmarschaufeli.nl\)](https://www.wilmar-schaufeli.nl) [viitattu 13.5.2020].

Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. 2004. UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf [viitattu 12.5.2020].

Schaufeli, W.B. & Bakker, A. 2012. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. E-kirja. Saatavissa: https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IZJ5AgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=Schaufeli+Wilmar+%26+Bakker+Arnold+2012.+Defining+and+measuring+work+engagement:+Bringing+clarity+to+the+concept.&ots=N0LE4Ihc9W&sig=gKEnhCJqrJnnp5mGvj99LzCHTCY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [viitattu 14.5.2020].

Schaufeli, W.B. 2013. What is Engagement? Employee Engagement in theory and practice. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/414.pdf> [viitattu 14.5.2020].

Schaufeli, W.B. 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International* 20(5), 446.

Scott-Jackson, W. & Mayo A. 2016. HR with Purpose: Future Models of HR. Research Report, Henley Business School.

Seppälä, P., Hakanen, J., Mauno, S., Perhoniemi, R., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. 2015. Stability and change model of job resources and work engagement: A seven-year three-wave follow-up study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 24(3), 360–375.

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Tykkää työstä. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt. (toim.) Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 149–167.

Stähle, P. 2014. Innostus – aineettoman pääoman tärkein elementti. Innostunut yhteiskunta. PDF-dokumentti. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 8/2014, Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskunta-toimii/julkaisut/Documents/tuvj_8+2014.pdf [viitattu 29.2.2020].

Suhonen, S. 2017. Työkyky- ja tuottavuusvalmennus -hanke. Tuottavuuden arviointi.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Eu: Unipress.
Sweetman, D. & Luthans, F. 2010. The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. Teoksessa A. B. Bakker & M. P. Leiter (toim.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove; New York: *Psychology Press*, 54–68.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Syvjärvä, A. 2005. Lapin yliopisto. Hallintotieteet ja johtaminen Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia. Väitöskirja.

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. 2012. Development and validation of the job crafting scale. PDF-dokumentti. *Journal of Vocational Behavior* 80(1), 173–186. Saatavissa: [Development and validation of the job crafting scale - ScienceDirect](#) [viitattu 3.3.2020].

Tuckey, M. R., Bakker, A. B. & Dollard, M. F. 2012. Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(1), 15–27.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012> [viitattu 14.5.2020].

Työterveyslaitos. 2014. Uusi tutkimus: Työn tuottavuus yhteydessä työn imuun. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000035> [viitattu 15.5.2020].

Työterveyslaitos. 2020a. Työn imu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/> [viitattu 12.5.2020].

Työterveyslaitos. 2020b. Opetus- ja sote-alalla koetaan työn imua useammin kuin muilla aloilla. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/opetus-ja-sote-alalla-koetaan-tyon-imua-useammin-kuin-muilla-aloilla/> [viitattu 12.5.2020].

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivinen psykologia-mitä se on? Teoksessa *Positiivisen psykologian voima*. Jyväskylä: PS-kustannus, 18–29.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. 2008. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress* 22(3), 277–294.

Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. 2012. Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 391–407.

Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, company performance and employee wellbeing. *Management Revue*, 241–255.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. PDF-dokumentti. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. 1–11. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf [viitattu 12.11.2020].

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä, 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Bod-Books on demand.

Vuori, J. Wallin, M. & Kirves, K. 2017. Työn imua uran seniorivaiheeseen-kenttäkokeellinen interventiotutkimus 17 työorganisaatiossa. PDF-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: [Työn imua uran seniorivaiheeseen loppuraportti 2017.pdf \(julkari.fi\)](https://www.tyoterveyslaitos.fi/tyon-imua-uran-seniorivaiheeseen-loppuraportti-2017.pdf) [viitattu 13.5.2020].

Warr, P.B. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* 63(3), 193–210.

Wenström, S. 2019. Luontenvahvuudet: Innostus. WWW-dokumentti. LinkedIn-artikkeli 12/19. Saatavissa: https://www.linkedin.com/pulse/luontenvahvuudet-innostus-sanna-wenström?trk=portfolio_article-card_title [viitattu 13.5.2020].

Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. – Defining positive organization and positive leadership in VET. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9> [viitattu 13.5.2020].

Wollard, K. K. & Shuck, B. 2011. Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources* 13(4), 429–446.

Xamk. 2020. TUTU-hanke. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Tukea tuottavuuden - sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle \(TUTU\) - XAMK](#) [viitattu 1.2.2020].

KUALUETTELO

Kuva 1. Työn imun määrittelyä (Hakanen 2011, 38; Schaufeli ja Bakker 2004; Uusitalo-Malmivaara 2014, 19).

Kuva 2. Työn voimavarojen fyysiset piirteet, työtehtäviin liittyvät voimavarat (Hakanen 2011, 52–54; Harju ym. 2015, 12).

Kuva 3 Työn voimavarat ja työn imu toisiaan vahvistavina kokonaisuuksina (Hakanen 2011, 49–50, 54–65; Hakanen 2011, 52–54; Harju ym. 2015, 12; Mauno ym. 2005; Bakker ym. 2006; Seppälä ym. 2015; Hakanen ym. 2008; Bakker & Bal 2010).

Kuva 4. Työn imun ilmeneminen ja lähtökohdat työn imun toteutumiseksi. (Hakanen 2011, 6, 7; Mache ym. 2013, 323; Perhoniemi & Hakanen 2013, 98; Schaufeli & Bakker 2004, 295; Schaufeli & Bakker 2012, 4–5; Tims ym. 2012, 183; Työterveyslaitos 2020b; Vuori ym. 2017, 3).

Kuva 5. Innostuksen määrittelyä (Wenström 2019; 2020).

Kuva 6. Opinnäytetyön etenemisvaiheet.

Kuva 7. TUTU-hankkeen esittämien QWL- kyselyiden aihealueet (XAMK; TUTU-hanke 2020).

Kuva 8. Induktiivisen sisällönanalyysin etenemisvaiheet. (Tuomi & Sarajärvi 2013).

Kuva 9. Esimerkki suoritetusta QWL- aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä.

Kuva 10. Esimerkki suoritetusta QWL- aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä.

Kuva 11. Esimerkki suoritetusta QWL-aineiston abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta.

Kuva 12. Esimerkki QWL-materiaalille suoritetusta sisällönanalyysistä: innostusta lisäävät tekijät.

Kuva 13. Esimerkki esimiehille suoritetun teemahaastattelun sisällönanalyysistä.

Kuva 14. QWL-kyselyiden jälkeisistä purkupajoista koottu tulosten analyysi: muodostuneet yläluokat.

Kuva 15. Esimiesten haastattelut: Työn imu: Esimiesten kokemuksia työn imusta työelämässä.

Kuva 26. Esimiesten haastatteluista koottu tulosten analyysi: muodostuneet yläluokat.

Kuva 17. Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen -suositus.

Tutkimuksen bibliografiset tiedot	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Aura, O., Ahonen, G. & Hussi T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera</p>	<p>Halu nostaa esiin faktoja henkilöstötuottavuudesta ja tarjota sen työkaluja asiakkaiden käyttöön.</p>	<p>Mallinnettu henkilöstötuottavuuden mittari.</p>	<p>Tulosten pohjalta voidaan rakentaa strategisen hyvinvoinnin johtamisen malli, joka ankkuroituu liiketoiminnan tavoitteisiin ja jossa konkretisoidaan henkilöstötuottavuuden tavoitteet sekä niiden kehittämiseksi tarvittavat johtamisvastuut ja prosessit.</p>
<p>Bakker, A. & Bal, M. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers.</p>	<p>Tutkimuksessa testattiin viikoittaisen työhön osallistumisen mallia.</p> <p>Työvoimavarojen motivaatiopotentialia koskevien teorioiden perusteella ennustettiin, että opettajien viikoittaiset työresurssit liittyvät positiivisesti heidän viikkotasoiseen työhönsä ja että viikkotason työhönotto ennustaa viikkotason suoritusta.</p>	<p>n=54</p> <p>Opettajia pyydettiin täyttämään viikoittainen kyselylomake joka perjantai viiden peräkkäisen viikon aikana.</p>	<p>Monitasoisten analyysien tulokset vahvistivat suurelta osin hypoteeseja osoittamalla, että viikkotason autonomia, vaihto esimiehen kanssa ja kehitysmahdollisuudet (mutta eivät sosiaalinen tuki) liittyivät positiivisesti viikoittaiseen sitoutumiseen, mikä puolestaan oli positiivisesti viikoittaiseen työtehtävään. Lisäksi hetkellinen työhönotto liittyi positiivisesti seuraavan viikon työresursseihin. Nämä havainnot osoittavat, kuinka yksilön sisäinen vaihtelu työntekijöiden työkokemuksissa voi selittää viikoittaisen työn.</p>
<p>Bakker, A. & Demerouti, E. 2008. Towards a</p>	<p>Tarkoituksena on antaa yleiskatsaus käsitteestä työhön sitoutuminen.</p>	<p>Työskentely voidaan määritellä tilaksi, joka sisältää voimaa, omistautumista ja imeyty-</p>	<p>Sitoutuneet työntekijät ovat luovempia ja tuottavampia.</p>

<p>model of work engagement.</p>		<p>mistä. Työ ja henkilökohtaiset resurssit ovat tärkeimmät sitoutumisen ennustajat; nämä resurssit saavat huomionsa korkeiden työpaikkavaatimusten yhteydessä.</p>	
<p>Bakker, A. & Demerouti, E. 2014. Job demands-resources theory. In P. Y. Chen, & Cooper, C. L. (Eds), Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing.</p>	<p>Kysynnän ja resurssien (JD - R) -teorian rakennuspalikat -teoria, joka on saanut inspiraationsa työpaikkasuunnittelusta ja työstressiteorioista.</p> <p>Vaikka työpaikkasuunnitteluteorioissa on usein jätetty huomiotta työstressien tai -vaatimusten rooli, työstressimalleissa on jätetty suurelta osin huomiotta työn resurssien motivoiva potentiaali.</p> <p>JD - R-teoria yhdistää nämä kaksi tutkimusperintettä ja selittää, kuinka työpaikkavaatimuksilla ja (työhön ja henkilökohtaisilla resursseilla) on ainutlaatuisia ja kerrannaisvaikutuksia työstressiin ja motivaatioon.</p>		<p>Teoria ehdottaa päinvastaisia syy-seurauksia: vaikka palaneet työntekijät voivat ajan myötä aiheuttaa enemmän työpaikkavaatimuksia, sitoutuneet työntekijät käyttävät omia työresurssejaan pysyäkseen sitoutuneina.</p>
<p>Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2005. The crossover of burnout and work engagement among working couples.</p>	<p>Tässä tutkimuksessa testattiin hypoteesia, jonka mukaan burnout ja työ sitoutuminen voi tarttua puolisoitten kesken.</p>	<p>Regressioanalyysit.</p>	<p>Regressioanalyysit antoivat näyttöä burnoutin risteytymisestä (uupumus ja kynnisyys) ja kumppaneiden sitoutuminen (elinvoima ja omistautuminen). Positiivisia kokemuksia työssä voidaan siirtää kotiin.</p>

<p>Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. 2004. Using the job demands – resources model to predict burnout and performance. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management</p>	<p>Työn vaatimusresurssit (JD-R) -mallia käytettiin työn välisen suhteen tutkimiseen ominaisuudet, lopuunpalaminen ja (muut suorituskyvyn luokitukset)</p> <p>Oletus, että työvaatimukset (esim. työpaineet ja emotionaaliset vaatimukset) olisivat burnoutin uupumuskomponentin tärkeimmät edeltäjät, jotka puolestaan ennustaisivat roolin sisäistä suorituskykyä (hypoteesi 1).2). Lisäksi ennuste, että työresurssit puskuroisivat työn vaatimusten ja uupumuksen välistä suhdetta (hypoteesi 3) ja että uupumus liittyisi positiivisesti irrottautumaan (hypoteesi 4).</p>	<p>n=146</p>	<p>Rakenteellisten yhtälöiden mallinnus-analyysien tulokset antoivat vahvan tuen hypoteeseille 1,2 ja 4, mutta hylkäsi hypoteesin 3. Nämä havainnot tukevat JD-R-mallin väitettä, jonka mukaan työn vaatimukset ja työresurssit käynnistävät kaksi psykologista prosessia, jotka lopulta vaikuttavat organisaation tuloksiin.</p>
<p>Bakker, A. & Demerouti, E. 2009. The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. Journal of Managerial Psychology</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia empatian roolia (empaattinen huolenotaminen) crossover-prosessissa. Tarkoituksena oli testata, miten koettu empatia vaikuttaa naisten ja miesten työhön. Pyrkii tutkimaan miesten sitoutumista työtovereihinsa.</p>	<p>Suunnittelu / metodologia / lähestymistapa - Hypoteeseja testattiin käyttämällä poikkeileikkaussuunnitteluna kolmea tietolähdettä: n=175 hollantilaista naista ja heidän kumppaneitaan eri ammattissa aloilla sekä n=175 miespuolista osallistujaa.</p>	<p>Työn sitoutuminen oli vahvinta, kun miehet olivat korkeassa asemassa. Empaattinen huoli ei hillinnyt työtehtävien jakosuhdetta.</p> <p>Miesten työhön osallistuminen liittyi positiivisesti roolin sisäiseen ja roolin ulkopuoliseen suorituskykyyn. Sitoutuminen työhön ei ole tärkeää vain itselle, mutta myös työtoverin suorituskykyyn.</p>
<p>Bakker, A., Emerik, H. & Euwema, M. 2006. Crossover of burnout and engagement in work teams. Work and Occupations</p>	<p>Työhön uppoutuminen ja sitoutuminen.</p>	<p>n= 2229 hollantilaisten virkailijoiden uppoutumista ja sitoutumista työhön yhdessä 85:stä tiimistä.</p>	<p>Tiimitason uupumus ja sitoutuminen työhön liittyvät yksittäisten tiimin jäsenten uupumukseen (eli uupumukseen, kynnisyteen ja heikentyneeseen ammatilliseen tehokkuuteen) ja työhön (voimakkuus,</p>

			omistautuminen ja imeytyminen). Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen tähtääviin toimenpiteisiin keskustellaan.
Bakker, A. & Xanthopoulou, D. 2009. The crossover of daily work engagement: Test of an actor– partner interdependence model. Journal of Applied Psychology	Tarkasteltiin työn sitoutumisen positiivista, tyydyttävää ja työhön liittyvää mielentilaa, jolle on ominaista voimakkuus, omistautuminen ja imeytyminen. Oletus, että työhönotto siirtyy työntekijältä (näyttelijä) kollegalleen (kumppanille) päivittäin. Päivittäisen viestinnän tiheyden odotettiin hillitsevän päivittäisen työn sitoutumista, mikä puolestaan liittyisi kollegoiden päivittäiseen suoritukseen.	n=124 Osallistujat täyttivät ensin yleisen kyselylomakkeen ja suorittivat sitten päiväkirjatutkimuksen viiden peräkkäisen työpäivän aikana. Hypoteesit testattiin monitasoisilla analyyseillä käyttäen näyttelijän ja kumppanin keskinäistä riippuvuusmallia.	Tulokset vahvistivat päivittäisen työhön siirtymisen, mutta vain päivinä, jolloin työntekijät olivat vuorovaikutuksessa tavallista useammin keskenään. Tulokset osoittivat, että näyttelijän kokema työn imun muuttui negatiiviseksi suorituskyvyksi, kun viestintä oli heikkoa.
Hakanen, Jari 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.	Tutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvointia seitsemästä eri näkökulmasta.	Tutkimuksen aineistot: 1) Alkuperäisesti Arvo Ylpön toteuttama ”Terve lapsi tutkimus” 35-vuotisseurannan kyselyaineisto n=532, 2) koko henkilöstö suuresta opetusalan organisaatiosta suuren opetusalan organisaation koko henkilöstö n=3365 vuonna 2001 3) runsaasti työuupumusoireita kokeneitten teemahaastattelut n=22. Haastateltavat valittiin kohdan 1 tutkimusaineiston perusteella. Pääasialliset tilastolliset menetelmät olivat rakenneyhtälömallit ja hierarkkiset regressioanalyysit. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnettiin triangu-	Heikoissa työoloissa työskentelevillä oli työuupumusoireita todennäköisemmin. Työuran epävakaus 13 vuoden seurannassa oli positiivisessa yhteydessä työuupumukseen ja käänteisessä yhteydessä elämään tyytyväisyyteen. Eryteisesti elämään tyytyväisyyden osalta todettiin seuraava yhteys: mitä epävakaampi työura, sitä heikompi hyvinvointi. Työn epävarmuus ja heikko taloudellinen toimeentulo olivat selvässä yhteydessä työuupumukseen.

		laatiota tutkimusaineistoissa, menetelmissä ja tutkijoissa.	
Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. Journal of Vocational Behavior	Tarkoituksena oli tutkia työresurssien ja niihin liittyvien voittospiraalien energiaa. Hobfollin Conservation of Resources (COR) -teorian harvoin testattujen oletusten perusteella kumulatiivisista resurssivoitoista ja -spiraaleista odotettiin vastavuo-roista prosessia: (1) työresurssit johtavat työhön ja työhön sitoutuminen johtaa henkilökohtaiseen aloitteeseen (PI), joka puolestaan , vaikuttaa myönteisesti työyksikön innovatiivisuuteen ja (2) työyksikön innovatiivisuus johtaa PI: hen, jolla on myönteinen vaikutus työhön sitoutumiseen, joka lopulta ennustaa tulevaisuuden työresurssit.	Tutkimus perustui n=2555 suomalaisen hammaslääkärin kahden aallon kolmen vuoden paneelisuunnitteluun. Rakenteellisen yhtälömallinnuksen avulla tutkittiin riskittäisiä assosiaatioita.	Tulokset vahvistivat pääasiassa hypoteeseja: positiivisten ja vastavuo-roisten ristiriidassa olevien assosiaatioiden löytyi työn resurssien ja työhön sitoutumisen sekä työhön sitoutumisen ja PI: n välillä. Lisäksi PI: llä oli positiivinen vaikutus työyksikön innovatiivisuuteen ajan myötä.
Hakanen, J., Peeters, M. & Perhoniemi, R. 2011. Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. Journal of Occupational and Organizational Psychology	Tutkimuksessa yhdistettiin Job Demands - Resources -malli ja Resurssien säästämisen -teoria työperheiden rikastamiseen (WFE) liittyvän kirjallisuuden kanssa, erityisesti Resource – Gain – Development-näkökulman avulla (1) tutkiakseen motivoivaa ja wellness-edistämällä työ- ja kodiresurssien roolia ennustettaessa rikastumista työssä ja perheessä, mikä johtaa edelleen positiivisiin tuloksiin, ja (2) tutkia positiivisten voittojen kierteitä tutkimuksen	n=1632. Tutkittiin, ennustavatko työresurssit työn sitoutumista WFE: n kautta, ja vastaavasti, ennustavatko kotiresurssit avioliiton tyytyväisyyttä WFE: n kautta. Tutkittiin työn ja kodin resurssien, molempiin suuntiin rikastumisen ja hyvinvoinnin vastavuo-roisia vaikutuksia molemmilla aloilla. Tutkimus perustui kahden aallon kolmen vuoden koko paneeli-	Tulokset osoittivat, että T1: n työresurssit ennustivat toimivan ja sitoutuminen vaikuttivat vastavuo-roisesti toisiinsa ajan myötä. Molemmille sukupuolille löydettiin samat tulokset, mikä viittaa siihen, että samanlaisia rikastumisprosesseja voi tapahtua sekä naisilla että miehillä. Teoriassa tämä tutkimus viittaa siihen, että positiivisen palautesilmukan idean lisää-

	muuttujien välillä ajan myötä.	suunnitteluun suomalaisten hammaslääkäreiden keskuudessa	minen saattaa hyödyttää WFE: tä teorioivia malleja.
Hakanen, J. J., Ropponen, A. Schaufeli, W. B. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work? Journal of Occupational and Environmental Medicine	Tavoitteena oli tutkia eroja työn tasoissa sitoutuminen demografiin sekä työhön ja organisaatioon liittyviin tekijöihin, ja niiden suhteellinen merkitys työhön sitoutumisessa.	Tutkimus perustui otokseen, joka sisälsi n=17 498 miestä ja n=17 897 naista-kuudenesta eurooppalaisesta työolotutkimuksesta kerätyt työntekijät 2015. Käytettiin lineaarisia regressiomalleja ja dominanssianalyysejä.	Tasojen välillä havaittiin useita merkittäviä eroja työhön osallistumisesta eri väestöryhmissä sekä työ- ja organisaatioon liittyvissä ryhmissä. Henkilöstöalalla työskentelevät työntekijät raportoivat korkeampi sitoutuminen työhön kuin muiden toimialojen työntekijät. Suhteellisesti eniten ammattiryhmä (68 %) ja teollisuus (17 %) työsuoritukseen.
Harju, L., Hakanen, J. & Schaufeli, W. 2016. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. Journal of Vocational Behavior	Resurssien säästämisen (COR) teorian pohjalta tutkittiin tätä pitkäaikaistutkimusta, onko työstämiskäyttäytyminen (eli rakenteellisten ja sosiaalisten työvoimavarojen lisääminen ja lisääminen haasteet) ennustavat vähemmän tylsää ja enemmän sitoutumista työhön.	Tutkimuksessa käytettiin kahden aallon kolmivuotista paneelisuunnittelua ja mukana oli n=1630 korkeasti koulutettua suomalaista työntekijää laajasti eri organisaatioista.	Tulokset osoittivat, että haasteiden etsiminen erityisesti ennusti työhön sitoutumista. Työn ikävyys negatiivisesti ennusti rakenteellisten resurssien lisääntymistä, kun taas työhön sitoutuminen ennusti positiivisesti sekä rakenteellisten että sosiaalisten resurssien lisääntymistä. Haasteiden etsiminen työssä parantaa työntekijöiden sitoutumista työhön, estää tylsyyden ja tuottaa muita työstämiskäyttäytymisiä.
Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien	Tutkimus keskittyi kuvaamaan ja vertaamaan erilaisissa elämän- ja työuranvaiheissa olevien ja erilaisiin sukupolviin sairautta	Empiirisessä tutkimuksessa tiedonantajina toimi lääkärit, sairaanhoitajat ja alan opiskelijat n=95. Tutkimukseen liityvä aineisto	Tutkimustuloksista ilmeni, että sukupolvien välillä on eroja: erityisesti nuorimman sukupolven monipuoliset odotukset työtä

<p>työ- ja organisaatio- sitoutumisesta. Itä- Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta</p>	<p>joittuvien terveydenhuollon henkilöstön ja opiskelijoiden käsityksiä työpaikan valintaan ja työ- sekä organisaatiositoutumiseen vaikuttavista ydintekijöistä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) edistää erilaisissa elämän- ja työuranvaiheessa olevien terveydenhuollon henkilöstön työ- ja organisaatiositoutumista. Lisäksi tarkasteltiin, miten HRM-teoriat huomioivat sukupolvi- ja elämänvaihenäkökulman.</p>	<p>kerättiin teemahaastattelujen ja eläytymismenetelmän avulla ja aineiston analysointi suoritettiin soveltaen fenomenografista sisällönanalyysiä.</p>	<p>ja työpaikkaa kohtaan, joista suurin osa liittyi henkilöstövoimavarojen johtamiseen jo rekrytointitilanteesta alkaen. Vanhemman sukupolven odotukset kohdistuivat enemmänkin työn tarjoamiin uusiin haasteisiin sekä jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Sukupolvien näkemyksiä yhdisti se, että HRM oli yksi tärkeä työ- ja organisaatiositoutumisen ydintekijä. HRM-toiminnoista keskeisenä näyttäytyi johtamisen vuorovaikutus sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen.</p>
<p>Kostamo, T., Launonen, R. & Marttinen, K. 2017. Intohimoinen käsitekaaos. Teoksessa Kostamo, Tuukka & Launonen, Reima & Marttinen, Kitta & Mäkkeli, Jori & Ruotsalainen, Maria & Vuori, Johanna 2017. Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Haaga Helian julkaisut 9/2017</p>	<p>Hankkeen tavoite oli tutkimussuunnitelmansa mukaan tukea suomalaisten organisaatioiden kyvykkyyttä johtaa työntekijöidensä innostusta ja luoda työhön sitoutumisen kulttuuria.</p>	<p>Kolme osatutkimusta. Ensimmäisessä osatutkimuksessa keskitytään erityisesti nuorten työntekijöiden näkemyksiin innostuksesta ja johtamisesta.</p> <p>Toinen osatutkimus nojautui Filosofian Akatemian kehittämään aktiivisen työhyvinvoinnin IMQ-mittariin (intrinsic motivation quotient).</p> <p>Kolmas osatutkimus tarkasteli, miten kumppaniorganisaatioiden jäsenet kokivat innostuksen ja sen lähijohdamisen. Lisäksi tarkasteltiin, miten innostus ja sen johtaminen toteutuvat arjen työssä.</p>	<p>Innostuksen synnyttäminen on hankalaa, mutta sen tuhoaminen helppoa. Innostus syntyy ihmisestä itsestään, joten sen tukeminen vaatii aikaa, kuuntelua ja tekoja. Innostuksen lannistamiseksi katsottiin riittävän yleinen välinpitämättömyyden, työkeyden tai toimimattomien työskentelyolosuhteiden aikaansaannokset. Tutkimuksesta ilmeni, että innostusta heikentää muun muassa toimimattomat työvälineet tai -käytännöt, henkilöt, jotka käyttäytyvät epäystävällisesti ja eivätkä kuuntele. Lisäksi myös työn suunnan tai merkityksen</p>

			puuttumisen katsoottiin vaikuttavan innostukseen sitä heikentävällä tavalla.
Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa	Tutkimus halusi tarkastella kuinka työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten työhyvinvoinnin käsitteellinen ala mielletään, millaisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa kehittäminen tapahtuu ja miten sitoutuneita kehittämisen avainhenkilöt siihen ovat. Koko tutkimuksen tavoitteeksi muodostui työhyvinvoinnin ”hyvän kehittämisprosessin” tarkastelu näistä lähtökohdista	Monitapaustutkimuksena laadullisia aineistoja hyödyntäen.	Vaikka on tietoisuus ”hyvän kehittämisprosessin” ominaisuuksista, se ei välttämättä takaa hankkeiden onnistumista. Kontekstuaalisen ja kulttuuristen tekijöiden merkitys voi kuitenkin käytännössä osoittautua odotettua suuremmaksi ja oleellisesti heikentää hankkeiden tuloksia.
Lempeä, T. 2012. Esimiehet tuottavuutta rakentamassa – henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu – tutkielma. Oulun Yliopisto.	Tutkimuksen tavoitte oli lisätä ymmärrystä henkilöstötuottavuutta ja sen johtamista sekä kehittämistä kohtaan. Lisäksi tavoitteena oli luoda lisäarvoa olemassa olevan tieteellisen keskustelun tueksi henkilöstötuottavuuden kehittämisestä.	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmänä tapaus- eli casetutkimus.	Organisaation asettamat yhteiset tavoitteet toimivat lähtökohtina henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Työntekijän osaaminen sekä organisaation prosessit ja toimivat työvälineet ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Henkilöstötuottavuuteen ja sen kehittämiseen vaikutti merkittävästi yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä toteutunut työhyvinvointi ja innovatiivisuus.

1. TYÖN IMU

- Mitä mielestäsi työn imu tarkoittaa ja millaisia ajatuksia se sinussa herättää?
 - Millaisia kokemuksia sinulla on työn imusta työelämässä?
 - Miten mielestäsi työn imua voisi lisätä sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?
 - Työn imu on positiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, jota kuvaa *tarmokkuus, omistautuminen* sekä *uppoutuminen*. Millaisia vaikutuksia ajattelet tämänhetkisellä COVID19- pandemialla olevan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden työn imun kokemiseen?
-

2. INNOSTUKSEN ILMENEMINEN

- Miten esimies huomaa työntekijän olevan innostunut?
 - Miten innostuneisuus näkyy työyhteisössä tai työpaikalla?
 - Mikä heikentää työssä innostumista?
-

3. ESIMIESTYÖ JA INNOSTUNEISUUS

- Millä keinoin esimies voi innostaa työntekijöitä?
 - Voiko innostumista tukea tai johtaa?
-

4. INNOSTUS TYÖELÄMÄSSÄ

- Kuuluuko innostuminen työelämään?
- Miten mielestäsi innostuneisuutta sosiaali- ja terveysalaa kohtaan voisi lisätä?

Hei!

03.01.2021

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) tutkintoa ja työstän tällä hetkellä opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni aihe on **"INNOSTUTAAN TYÖSTÄ - Henkilöstötuottavuutta sosiaali- ja terveysalalle työn imun ja työssä innostumisen kautta"**. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulun (XAMK) hallinnoima **"Tukea tuottavuuteen- Sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle (TUTU)"**- hanke.

Organisaatiosi osallistui edeltävänä vuonna TUTU-hankkeen järjestämiin QWL- (*Quality of Working life*) kyselyihin, joten siitä syystä kuulut opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen kohderyhmään, koska opinnäytetyössäni toteutan hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden esimiehille haastattelun työn imusta ja työssä innostumisesta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työn imua ja työssä innostamista esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta sekä kuvata työn imua ja työssä innostumisen johtamista käsittelevän suosituksen kehittämisprosessi. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa työn imusta keskittyen erityisesti työssä innostumisen käsitteeseen. Tuotetun tiedon avulla voidaan lisätä tietoa ja näkemyksiä jo olemassa olevan tiedon tueksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla.

Kartoitan nyt mahdollisuuksiasi ja haluasi osallistua järjestämäni haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen on Sinulle täysin vapaaehtoista ja halutessasi voit keskeyttää osallistumisesi siihen. Tutkimus on ehdottoman luottamuksellinen ja sen toteutuksessa noudatetaan hyviä tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan mukaisesti. Tutkimukseen ja haastatteluun osallistuvan tiedonantajana osallistuminen tapahtuu anonymisti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Tämän sähköpostin liitteenä lähetän Sinulle tähän asti työstämäni opinnäytetyöni lisäksi teemahaastattelurungon, joka ohjaa järjestämäni tulevaa haastattelua. Lisäksi liitteistä löytyy tutkimustiedote ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta, joihin ystävällisesti pyydän tutustumaan ennen mahdollista haastatteluun lupautumista.

Jos päätät osallistua haastatteluun ja tutkimukseeni, pyytäisin Sinua allekirjoittamaan **"Suostumus tutkimukseen osallistumisesta"** - (liitteenä) lomakkeen ja lähettämään sen minulle sähköpostiini bsoah003@edu.xamk.fi joko skannattuna tai liittämällä sähköpostiini valokuvan allekirjoitetusta luvasta. Näin ollen tiedän Sinun osallistuvan haastatteluun. Huomioithan, että myöntämäsi suostumus tutkimukseen osallistumisesta koskee myös aiempia TUTU-hankkeen purkupajoissa tuotettujen materiaalien käsittelyä ja käyttöä tässä opinnäytetyössä, sekä tulevia suoritettavia haastatteluja ja niistä syntyvää materiaalia.

Tarkempi haastattelun ajankohdan sopiminen ja Microsoft Teams- haastattelukutsun lähettäminen tapahtuu vastattuasi myöntävästi haastattelun osallistumiseen.

Lähetäthän päätöksesi haastatteluun osallistumisesta mahdollisimman pian, mutta viimeistään 17.01.2021 mennessä.

Tarkempi haastattelun ajankohdan sopiminen ja Microsoft Teams- haastattelukutsun lähettäminen tapahtuu vastattuasi myöntävästi haastattelun osallistumiseen.

Innostutaan yhdessä kehittämään sosiaali- ja terveysalaa!

Ystävällisin ja kunnioittavin terveisin ja mukavaa alkanutta vuotta 2021 Sinulle toivottaen:

Opiskelija

Sonja Ahonen

bsoah003@edu.xamk.fi

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

TUTKIMUSTIEDOTE

03.01.2021

TUTKIMUSTIEDOTE:

INNOSTUTAAN TYÖSTÄ – Henkilöstötuottavuutta sote-alalle työn imun ja työssä innostumisen kautta

Opinnäytetyön tekijä

Opiskelija Sonja Ahonen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
Sosiaali- ja terveysalan kehittämien ja johtaminen, YAMK.
Sonja Ahonen: bsuah003@edu.xamk.fi

XAMK-Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkelin kampus.
PL 68, Patteristonkatu 3 D, 50101 Mikkeli.

Yhteyshenkilöt tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä:

Yliopettaja Johanna Hirvonen.
Puh. +358 40 5469 262, johanna.hirvonen@xamk.fi

Yliopettaja Sari Laanterä. Puh. +358 40 6474520, sari.laanterä@xamk.fi

TUTU- hankkeen projektipäällikkö:
Satu Pulkkinen, satu.pulkkinen@xamk.fi

Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työn imua ja työssä innostamista esimiesten ja työnte-
kijöiden näkökulmasta ja kuvata työn imua ja työssä innostumisen johtamista käsittelevän
suosituksen kehittämisprosessi. Tavoitteena on tuottaa tutkittua tietoa työn imusta keskittyen
erityisesti työssä innostumisen käsitteeseen. Tuotetun tiedon avulla voidaan lisätä tietoa ja
näkömääriä jo olemassa olevan tiedon tueksi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Haastattelu
on tarkoitettu TUTU (*Tukea tuottavuuteen – Sote-alan yritykset uudelle aikakaudelle* – hank-
keeseen osallistuneiden organisaatioiden esimiehille. Tutkimuksen tekemiseen on haettu tut-
kimuslupa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun vaatimusten mukaisesti.

Haastattelut toteutetaan etähaastatteluina Microsoft Teams-ohjelman avulla vallitsevan CO-
VID19-pandemian ja siihen liittyvien tapaamisrajoitusten vuoksi. Aikaa haastatteluun vastaa-
miselle tulee varata noin 1–1,5 tuntia. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna teemahaas-
tatteluna, jonka teemoja ovat ***työn imu, innostuksen ilmeneminen, esimiestyö ja innostu-
neisuus*** sekä ***innostus työelämässä***.

Haastattelu äänitetään ja litteroidaan. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja, jotta kunkin orga-
nisaation nimeettömyys ja yksityisyydensuoja voidaan taata. Aikomuksenani on nauhoittaa ai-
noastaan haastattelun audio ja haastattelun videointi ei ole tutkimukseen osallistumisen
edellytys. Haastattelijalla on mahdollista nähdä haastattelun aikana videoyhteydellä.

Tutkimukseen ja haastatteluun osallistuvan tiedonantajan osallistuminen tapahtuu anonyy-
misti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Huomioithan,
että myöntämäsi suostumus tutkimukseen osallistumisesta koskee myös aiempia TUTU-hank-
keen purkupajoissa tuotettujen materiaalien käsittelyä ja käyttöä opinnäytetyössä, ja tulevia
suoritettavia haastatteluja sekä niistä syntyvää materiaalia.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

TUTKIMUSTIEDOTE

03.01.2021

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Pyydän Sinua osallistumaan tähän tutkimukseen. Sinulla on mahdollisuus tehdä kysymyksiä tutkimuksesta, kun olet perehtynyt tähän tiedotteeseen ja tiedotteen liitteinä oleviin tietosuojaselosteeseen ja teemahaastattelurunkoon. Tämän jälkeen sinulta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimustuloksia ja kerättyä aineistoa voidaan käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voida tunnistaa.

Kaikkia antamiasi tietoja sekä aineistoa käsitellään erittäin luottamuksellisesti. Tutkijaa veloitetaan salassapitovelvollisuus. Haastateltavan tietoja ei millään tavoin yhdistetä aineistoon. Haastattelun tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäisen haastateltavan henkilötiedot ja työpaikka käy ilmi tuloksista. Ainoastaan tutkija osallistuu haastatteluaineiston käsittelyyn. Haastatteludokumentit tuhotaan tutkijan toimesta sen jälkeen, kun ne ovat kirjoitettu auki opinnäytetyöhön. Haastatteluaineistoa säilytetään ainoastaan tutkijan omalla tietokoneella salasanalla suojattuna. Tutkimuksen valmistuttua myös aineistotiedostot tuhotaan henkilökohtaisesti tutkijan toimesta.

Haastateltavaa informoidaan henkilökohtaisesti, kun tutkimus on valmistunut. Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa ja sen lisäksi työ palautetaan XAMK:n ohjeistuksen mukaan Yksan sähköiseen arkistoon, joka on kehitetty erityisesti sähköisen arkistoinnin pitkäaikaissäilytykseen. Opinnäytetyön tuloksia tai opinnäytetyön yhteyttä hanketoimintaan voidaan raportoida artikkelina kotimaisessa tieteellisessä tai ammatillisessa lehdessä.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

03.01.2021

SUOSTUMUS HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELYYN TUTKIMUKSESSA JA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

***INNOSTUTAAN TYÖSTÄ –Henkilöstötuottavuutta sote-alalle työn imun ja työssä
innostumisen kautta.***

Tutkimuksen toteutuspaikka: Mikkeli.

Opinnäytetyön toteuttaja:

opiskelija Sonja Ahonen, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu,

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK.

Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani tutkimustiedotteen ja tietosuojaselosteen.

Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta ja tietosuojailmoituksesta tarkemman kuvauksen tutkimuksen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Ymmärrän, että tietojani käsitellään luottamuksellisesti. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen tai peruutan suostumukseni, minusta keskeyttämiseen ja suostumukseni peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni henkilötietojeni käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen.

Päiväys ja paikka

Tutkittavan allekirjoitus

Tutkittavan nimenselvennös

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Liite 5/2



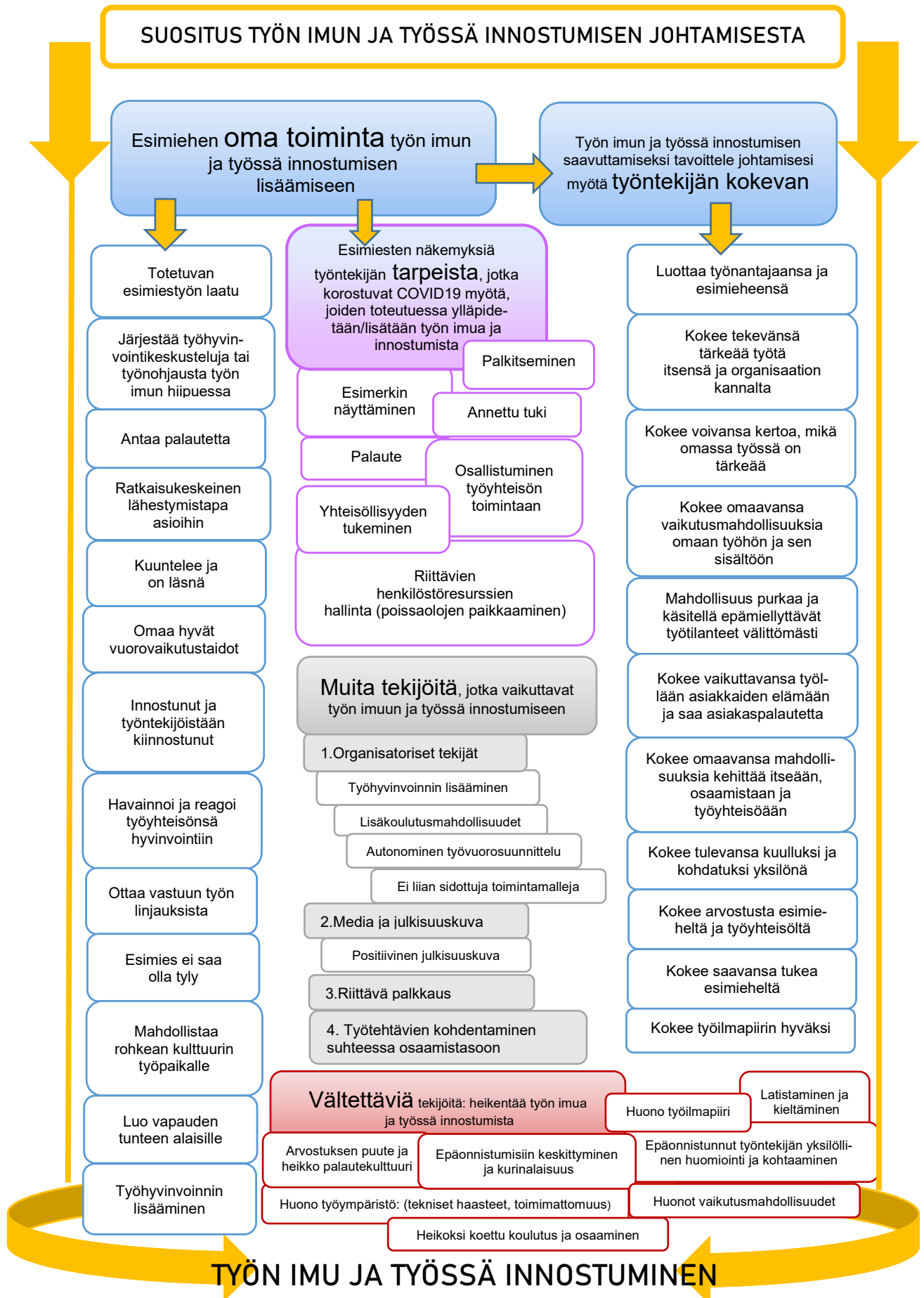
Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

03.01.2021

Tutkijalle. Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.

Mikäli tutkimuksen kohteena on alaikäinen, mutta henkilötietoja ei kerätä, vanhemmille tai sosiaalityöntekijöille tms. annetaan tutkimustiedote sekä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta, mutta tietosuojailmoitusta ei ole välttämätöntä tehdä.



Kuva 17. Työn imun ja työssä innostumisen johtamisen – suositus