



Työn imun mittaaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä

Jere Lehvonen

Opinnäytetyö, AMK

Maaliskuu 2022

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Lehvonen, Jere

Työn imun mittaaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Helmikuu 2022**, 55 sivua.

Liiketalouden ala. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Kehitystyön tarkoituksena oli muodostaa henkilöstökysely toimeksiantaja yrityksen käyttöön, suorittaa kysely sekä antaa toimenpide-ehdotuksia jatkotoimenpiteistä. Toimeksiantajalla on yksiköitä maailmanlaajuisesti, joista tutkimuksen kohteena on yksi tämän Suomessa sijaitseva toimipaikka. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehikseksi valittiin Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutin kehittämä työn vaatimukset ja voimavarat malli. Tutkimuskysymyksiä toimivat mitä työn voimavaroja kohdeyrityksen työntekijät kokevat heillä olevan käytettävissä ja mikä on heidän kokemansa työn imu sekä millä toimilla työn imua voi parantaa.

Saavutettavuuden varmistamiseksi kyselymalliksi valittiin tulostettava kyselylomake, jonka pituus pidettiin kahden sivun mittaisena vastaajan kuorman pitämiseksi mahdollisimman pienenä. Lomakkeeseen valittiin kysymykset validoidusta työn psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä mittaavasta kyselystä perustuen Hakasen, Bakkerin ja Turusen vuonna 2021 valmistuneeseen tutkimukseen merkityksellisimmistä voimavaroista. Lisäksi kyselyssä oli mahdollisuus antaa omin sanoin kehitysehdotus valittuihin aihepiireihin. Schaufelin ja Bakkerin vuonna 2006 kehittämä työn imua mittaava 9- osaisen kyselyn kysymykset sisällytettiin myös lomakkeeseen. Kohdeyrityksen 15 työntekijällä oli 10 päivää aikaa vastata anonymisti kyselyyn itselleen sopivana hetkenä, joista 14 henkilöä vastasi kyselyyn.

Tuloksista kävi ilmi, että ryhmätyön koettiin toimivan todella hyvin kohdeyrityksessä, työtehtävän sisällössä ja kehittävydessä sekä yhteisessä tarkoituksessa koettiin olevan enemmän kehitettävää. Esihenkilötyössä koettiin olevan monia potentiaalisia kehityskohtia, kuten tasapuolisuus, palkitseminen, palautteen antaminen ja vuorovaikutus. Työn imun suhteen oli havaittavissa kaksi ryhmittymää, toinen tuli töihin mielellään lähes joka päivä ja toinen korkeintaan muutaman kerran kuukaudessa. Näiden ryhmien suurin ero käytettävissä olevien voimavarojen kokemuksessa oli esihenkilötyö. Korkeamman työn imun omaava ryhmä koki muun muassa esihenkilöiden vuorovaikutuksen ja oikeudenmukaisuuden paremmaksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksessä tulisi panostaa kokemukseen esihenkilötyöstä. Erityisesti kasvattamaan luottamusta ja oikeudenmukaisuuteen kokemusta, koska näiden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin sekä tuottavuuden kannalta ovat kirjallisuuden perusteella merkittäviä.

Avainsanat (asiasanat)

Työmotivaatio, työn imu, työn vaatimukset ja voimavarat malli, itseohjautuvuusteoria, organisaatioluottamus, henkilöstökysely

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Lehvonen, Jere

Measuring and developing work engagement in client organization

Jyvaskyla: JAMK University of Applied Sciences, March 2022, 55 pages.

Business administration. Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the bachelor's thesis was to form a personnel survey for the use of the client organization, to conduct a survey and with insight obtained by analyzed results give development proposals. The client has units worldwide, of which one of its offices in Finland is subject for this study. The job demands and resources model developed by Arnold Bakker and Evangelia Demerouti were chosen as the theoretical frame for the research. The research questions were what job resources employees feel they have in their disposal, how engaged they are, and how job engagement in the target unit can be developed.

Printable questionnaire was chosen as the survey template to ensure accessibility and the length was kept in two pages to keep the burden on the respondent to a minimum. Questions for survey was chosen from validated questionnaire for mental and social factors at work based on 2021 study by Hakanen, Bakker and Turunen of the most relevant job resources for job engagement. In addition, responders were given possibility to answer in their own words for how they would develop given topic. The Utrecht Work Engagement Scale 9-part survey was also included in the questionnaire which is developed by Schaufeli and Bakker in 2006. The employees had 10 days to respond at a time convenient to them anonymously to the survey and 14 out of 15 people responded to the survey.

According results respondents felt that teamwork is strength in the target unit and by contrast skill discretion, job content and purpose had more room for improvement. More notably employees felt that leadership in organization had many potential areas for development such as fairness, performance appraisals and feedback, and interaction. The respondents could be divided into two groups by high and low job engagement, other clady comes to work almost every day and other few times or less in the month. The biggest difference between these groups with experienced job resources was leadership. The group with higher job engagement felt that interaction and fairness of the supervisors was better.

Based on study results, the organization and supervisors of target unit should invest in the employee's experience of leadership. Especially they should try to increase trust in the organization and experience of fairness, as literature suggest that these are very important for employee well-being and productivity.

Keywords/tags (subjects)

Job engagement. Employee engagement. Job demands and resources model. Self-determination theory. Organizational trust. Employee survey.

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Työn imu yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä	6
2	Tiedonhaku ja tietoperusta	9
2.1	Sisäinen motivaatio työn imun edellytyksenä	10
2.2	Itseohjautuvuusteoria	10
2.3	William Kahnin teoria työn imusta.....	12
2.4	Macey ja Schneiderin määritelmä työn imusta	13
2.5	Työn vaatimukset ja voimavarat malli	14
2.6	Keskeiset työn voimavarat	18
3	Kehitys- ja tutkimustyö	20
3.1	Tutkimusote	21
3.2	Eettisyys.....	28
3.3	Kyselyn luotettavuus	29
4	Tulokset.....	31
4.1	Tulokset tärkeimpien voimavarojen mukaisesti ryhmiteltynä	31
4.2	Työn imun kokemus taustamuuttujana	36
4.3	Laadullinen aineisto ja yhtäläisyydet määrälliseen aineistoon.....	39
5	Pohdinta.....	40
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	40
5.2	Keskeisten tulosten tarkastelu teoriasidonnaisesti	41
5.3	Kehittämisehdotukset	44
5.4	Työn imun kehittämisen potentiaalinen vaikutus	47
5.5	Kehitystyön arviointi	47
	Lähteet	49
	Liitteet	54
	Liite 1. Henkilöstökyselylomake	54

Kuviot

Kuvio 1.	Työn vaatimukset ja voimavarat kausaliteetti (Bakker & Demerouti 2006, 313).....	15
Kuvio 2.	Hyvinvointikaavio (mukaillen Hakanen 2011,24; Schaufeli 2011).....	17
Kuvio 3.	Esihenkilötyökokemuksen suhde työn imuun vastaajien keskuudessa	39

Taulukot

Taulukko 1. Kaikkien vastaajien kokema työnhallinta ja kehittävyys	31
Taulukko 2. Kaikkien vastaajien kokemukset ryhmätyöstä	32
Taulukko 3. Vastaajien kokema yhteinen tarkoitus.....	33
Taulukko 4. Kokemus esihenkilötyöstä kaikkien vastaajien keskuudessa	34
Taulukko 5. Työtekijä kokemus ja työn imu vastaukset kaikkien vastaajien keskuudessa	35
Taulukko 6. Työn imu ulottuvuudet kaikkien vastaajien keskuudessa.....	36
Taulukko 7. Matalan työn imun omaava ryhmä	37
Taulukko 8. Korkean työn imun omaava ryhmä	37
Taulukko 9. Keskimääräinen vastaus matalan sekä korkean työn imun ryhmissä.....	38

1 Työn imu yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä

Frederick Taylor (Blake & Mosley 2011) on tunnettu tieteellisen liikkeenjohdon kehittämisestä 1900-luvun alussa. Tämän mukaan työn kaikki osa-alueet tulee tieteellisesti tutkia, jotta työhön ei liity mitään olettamuksia. Jokaisen työntekijän palkkaaminen, opettaminen ja kehittäminen täytyy tehdä systemaattisesti. Esimiehen tehtävä on päättää mitä ja miten työ tehdään sekä valvoa, että työntekijä suorittaa työtehtävänsä mahdollisimman tehokkaasti. Taylorin mukaan tämä malli mahdollistaa työntekijän hyvinvoinnin, koska hän on hyvin koulutettu omaan tehtäväänsä eikä se kuormita häntä, lisäksi ulkoiset palkkiot ovat ainoa tapa motivoida työntekijää tekemään työnsä. (Blake & Mosley 2011, 348—349.) Osa Taylorin opeista on hyvin toimivia vielä tänäkin päivänä, työelämän tutkijoiden kritiikki suuntautuu ihmisen motivaatiotekijöiden ymmärtämiseen.

Daniel Pinkin (2009, 32—59) mukaan tutkimukset sekä käytäntö ovat osoittaneet, ettei pelkät palkkiot ja rangaistukset riitä motivoimaan työntekijöitä jatkuvasti hyviin työsuorituksiin. Reima Launonen (2021) kertoo tutkimusten vahvistaneen, että motivaation syntymisprosessin parempi ymmärrys auttaa organisaatioita parantamaan työntekijäkokemusta ja työmotivaatiota. Työntekijöiden korkea motivaatio puolestaan parantaa sekä työntekijöiden hyvinvointia että yrityksen tulosta. (Launonen 2021, 18—34.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011, 7) on tutkinut pitkään työmotivaatiota ja huomauttaakin, että menestyäkseen organisaatioiden tulisi pyrkiä vähentämään hierarkkisuuutta, sääntöihin perustuvaa ja työntekijän työpanosta aliarvostavaa johtamista (Hakanen 2011, 81). Kuitenkin tutkimustiedon ja organisaatioiden toiminta ovat ristiriidassa keskenään, esimerkiksi suorittavaa työtä ylemmät portaavat sekä byrokratia ovat olleet kasvussa viimeiset vuosikymmenet (Hamel & Zanini 2020, 43—45).

Gary Hamel ja Michele Zanini (2020) toteavat, että nopeasti muuttuvassa maailmassa byrokratia hidastaa päätöksentekoa ja heikentää näin yrityksen uudistumiskykyä eli menestymisen edellytyksiä. Yrityksien tulisikin hylätä byrokraattiset ajatus- sekä toimintamallit ja panostaa osallistavaan ihmisläheiseen toimintakulttuuriin, jossa työntekijät ovat sitoutuneita liiketoiminnan kannattavuuteen. (Hamel & Zanini 2020, 108—109, 199—230.) IBM (2014) vahvisti tutkimuksellaan, että organisaatiot, jotka panostavat sitoutumista tukeviin johtamiskäytäntöihin menestyvät huomattavasti paremmin. Alex Edmans (2011) havaitsi puolestaan pitkittäistutkimuksessaan vuosilta 1984—2009, että yritykset, joissa oli korkea työtyytyväisyys, tuottivat paremmin pitkällä tähtäimellä.

Hakanen (2009a) kertoo positiivisen työn psykologian olevan tarvittava lisä tavanomaiseen työn negatiivisia tekijöitä kartoittavaan ja ehkäisevään toimintaan ja edesauttavan näin työhyvinvoinnin sekä organisaatioiden kehittämistä. Positiivisella työn psykologialla hän (2009a) viittaa työpaikalla oleviin voimaannuttaviin tekijöihin, työn voimavaroihin, jotka edesauttavat työn suorittamista sekä työn imuun. Työn imu on Hakasen (2009a) luoma suomenkielinen vastine englanninkieliselle käsitteelle work engagement. (Hakanen 2009a 4—8.) Wilmar Schaufeli (2011) kertoo työn imulla tarkoitettavan positiivista ja tehokasta työmotivaation tilaa, jolloin henkilöllä on energinen ja omistautunut ote työtä kohtaan sekä työ on itsessään motivaatiota herättävä.

Schaufeli (2017) tukee Hakasen ajatuksia ja kertoo työn kuormittavuuden sekä työhyvinvoinnin mittaamisen määrääjain olevan organisaatioiden edun mukaista, joka mahdollistaa tarvittaviin toimenpiteisiin ryhtymisen loppuun palamisen ehkäisemiseksi ja vastavuoroisesti voimavarojen kartoittamisen työn imun kasvattamiseksi. Hän (2017) huomauttaa kaikkien EU valtioiden hyväksyneen lait, jotka velvoittavat työnantajia vähentämään psykososiaalisia riskejä. (Schaufelin 2017, 120.) Suuren meta-analyysin (Decuyper & Schaufeli 2021, 2) mukaan työn imu on yhteydessä työntekijöiden terveyteen, henkilöstön alhaiseen vaihtuvuuteen ja työn tuloksellisuuteen. Yhteenvetona kyseiselle tutkimukselle Anouk Decuyper ja Schaufeli (2021, 2) toteavat, että työn imu on tärkein yrityksen menestystekijä.

Vuonna 2020 tehdyn tutkimuksen mukaan (State of Global workforce 2021, 54) ainoastaan 11 % Euroopan työntekijöistä koki aktiivisesti työn imua sijoittuen alhaisimmalle sijalle maailmanlaajuisesti, vaikka hyvinvointi Euroopassa olikin verraten hyvällä tasolla (State of Global workforce 2021, 27—28). Suomalaiset kokivat oman hyvinvointinsa maailmanlaajuisesti parhaalle tasolle, mutta samalla Suomessa työn imua koki aktiivisesti vain 10 % työntekijöistä (State of Global workforce 2021, 142—143). Vastaavasti organisaatiossa, joissa oli hyvät johtamiskäytännöt, keskimäärin 73 % henkilöstöstä koki aktiivisesti työn imua. Heikon työmotivaation rahallinen vaikutus on maailmanlaajuisesti arviolta 8100 miljardia. (State of Global workforce 2021, 15—16.) Tulee huomata, ettei tutkimuksen tekijä julkista tutkimuksessa käytettyä aineistoa, joten tutkimuksen luotettavuutta ei voi täysin arvioida. Hakanen ja Kaltiainen (2020, 47) vahvistavat tutkimusten osoittaneen työn imun yhteyden myös maatasoisiin tunnuslukuihin ja kertovat monien maiden suorittaneen tähän liittyviä kehittämishankkeita. Toisaalta Hakanen ja Kaltiainen (2020, 49—50) ovat vahvasti sitä mieltä, että Suomessa lähes päivittäin työn imua kokee noin puolet työtä tekevästä väestöstä.

Työntekijät eivät ainoastaan reagoi työn voimavaroihin, vaan myös muokkaavat työtä ja sen sisältöä. Työn imua kokevat henkilöt kehittävät työn tekoa tukevia asioita saavuttaakseen organisatoriset tavoitteet, kun taas riittämättömät työn voimavarat voivat johtaa työn muokkaamiseen organisaation tavoitteiden vastaisesti. (Hakanen 2009b, 51.) Schaufelin tutkimus vuodelta 2015 osoittaa panostamisen työn voimavarojen lisäämiseen olevan hyödyllisempää, kuin vaatimusten vähentäminen, koska voimavarojen kasvattaminen todennäköisesti nostaa myös työn imua. Lisäksi työnvaatimusten vähentäminen ei ole aina taloudellisesti mahdollista ja monesti muun muassa rakentavan palautteen antaminen, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen ja päätöksentekoon osallistaminen on järkevämpi ratkaisu. Schaufelin mukaan tutkimustulokset osoittavat johtamisen merkityksellisyyden työn imun kannalta. (Schaufeli 2015, 456.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja tulee teollisuuden alalta ja haluaa pysyä nimettömänä. Kehitystyön kohteena on yksi sen Suomessa sijaitsevista yksiköistä, jossa työskentelee 15 työntekijää sekä 2 esihenkilöä. Toimeksiantona oli muodostaa yrityksen käyttöön henkilöstökysely, suorittaa kysely sekä muodostaa toimenpide-ehdotuksia jatkotoimenpiteistä. Viitekehukseksi työlle valikoitua työn imu, koska työn imun kokemuksella on positiivinen vaikutus sekä työntekijöiden että koko organisaation kannalta kuten esimerkiksi Schaufeli ja Launonen ovat todenneet. Lisäksi Hakanen (2011) mukaan perinteinen työhyvinvoinnin käsite ei pidä sisällään energistä ja innostunutta suhtautumista työtä kohtaan. Työn imua kokeva henkilö onkin sitoutunut sekä aloitteellinen ja tukee myös muita tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakanen 2011, 22—23.)

2 Tiedonhaku ja tietoperusta

Tiedonhaun tarkoituksena oli saada lähdeaineistoksi laaja ja eri kuvakulmia esittävä sekä kehitystyön kannalta olennainen kokoelma eri teoksia. Tiedonhaussa käytettiin suomen- sekä englanninkielisiä hakusanoja googlescholar- sekä Janet- ja Janetfinna- hakupalveluista. Hakusanoina käytettiin molemmilla kielillä muun muassa työmotivaatio, motivaatio, työn imu, työtyytyväisyys, kyselytutkimus sekä henkilöstökysely. Samoista hakupalveluista löytyi myös tutkimusmetodeihin liittyvää kirjallisuutta. Lähdeaineiston valintaperusteena käytettiin ajantasaisuutta, kansainvälisyyttä sekä julkista arvostusta aihepiiriin liittyen. Tämän lisäksi valintakriteerinä lähdeaineistoksi pidettiin julkaisujen hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joita käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Hakasen (2011, 43) mukaan ensimmäinen työn imun tutkija oli William Kahn, teoriassaan Kahn (1990, 703) huomautti työn voimavarojen olevan merkityksellisiä työn imun kannalta, Bakker ja Demerouti (2006) ovatkin luoneet työn vaatimuksiin ja voimavaroihin perustuvan teorian. Schaufeli on tutkinut pitkään työn voimavarojen sekä työnimun yhteyttä ja kehittänyt työnimua mittaavan kyselyn yhdessä Bakkerin kanssa (Schaufeli & Bakker 2004). Ihmisten psykologisia perustarpeita sivutaan monissa teorioissa, Hakasen (2011, 30—34) sekä Decin (2017) mukaan riittävä itsemääräytymisteorian mukaisten perustarpeiden tyydyttyminen onkin edellytyksenä työn imun kokemukselle. William Macey ja Benjamin Schneider (2008) pyrkivät muodostamaan aikaisimpien teorioiden avulla selkeästi ymmärrettävän ja kattavan kuvauksen työn imusta.

Edellä mainitut teoriat ovat yleisesti käytettyjä työn imun tutkimuksissa ja täydentävät toinen toisiaan. Kyseisiin teorioihin perehtymällä muodostuu laaja käsitys työn imusta ja sen merkityksestä työntekijän, työnantajan sekä organisatoristen tulosten näkökulmasta. Toimenpidesuosituksia antaessa tarkastellaan teorioiden lisäksi myös muiden työelämän tutkijoiden näkemyksiä siitä, millä tavoin työn imua voi parantaa. Esimerkiksi Frances Frei ja Anne Morriss (2020), esittelevät miten johtaa yrityksiä menestyksekkäästi. Stephen sekä Sean Cowey (2020) puolestaan selventävät esimerkkien avulla millä eri tavoilla yrityksissä voidaan ratkaista ongelmia. Hamel ja Zanini (2020) esittelevät eri tapauksia, joissa yritys on onnistunut tai epäonnistunut motivoimaan työntekijöitä. Psykologian tohtori ja taloustieteen Nobelin voittaja Daniel Kahneman (2011) kertoo tutkimuksiin perustuen ihmisten päätöksenteko prosessista.

2.1 Sisäinen motivaatio työn imun edellytyksenä

Deci kertoo (2017), että motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Nämä ovat ikään kuin saman janan kaksi ääripäätä, jonka toisessa päässä on täysi sisäinen motivaatio ja toisessa täysi ulkoinen motivaatio. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan halua suorittaa tehtävä, koska tekeminen tuottaa suoraan arvoa tekijälle. Ulkoisesti motivoituneena tehtäviä suoritetaan välillisesti arvoa tuottavan asian takia tai halusta välttää jokin negatiivinen seuraus. Ihminen voi tehdä töitä pelkäämään saadakseen rahaa tai suorittaa tehtävän välttääkseen tekemättä jättämisen negatiiviset seuraamukset. Usein kuitenkin syynä toiminnan takana molempia, eli henkilö ei työskentele puhtaasti sisäisiin eikä ulkoisiin motivaatiotekijöihin nojaten vaan näiden yhdistelmän takia. (Deci 2017.)

Hakanen (2009b) kuvaa ulkoisesti motivoituneen ihmisen toimivan saavuttaakseen jotain välineellistä arvoa, esimerkiksi totellakseen esimiestä, saadakseen määräaikaiselle työsopimukselle jatkoa tai saadakseen jonkin palkkion. Sisäisesti motivoitunut toimii vapaaehtoisesti ja itse tekeminen tuottaa hänelle arvoa, mielihyvää tai onnistumisen kokemusta. Sisäinen motivaatio mahdollistuu, kun ihminen tyydyttää toiminnallaan psykologisia perustarpeitaan, jotka ovat itsenäisyys, yhteensuuluvuus ja pärjääminen. (Hakanen 2009b, 42—43.) Siis toimiminen psykologisten perustarpeiden täyttymiseksi on sisäisesti motivoitunutta ja näiden tarpeiden riittävä tyydyttyminen on ehtona työn imun kokemukselle (Hakanen 2009b, 42; Hakanen 2011, 30—34; Deci 2017). Eli työn imua voi kokea vain, jos työtä tekee riittävän sisäisesti motivoituneena.

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Richard Ryan ja Edward Deci esittelivät vuonna 2000 itseohjautuvuusteorian. Teorian (Deci 2017) perusolettamuksen mukaan ihmiset ovat aktiivisia organismeja, jotka haluavat kokea olevansa kyvykkäitä ja hankkia uusia kasvattavia kokemuksia. Energia kumpuaa halusta olla vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa oppien ymmärtämään sitä ja samalla itseään. Ihmiset hakeutuvat itselleen sopivan haasteelliseksi kokemiinsa tehtäviin, joita he haluavat tehdä omaehtoisesti. Teorian mukaan ihmisten kolme psykologista perustarvetta ovat itsenäisyys, yhteisöllisyys ja pärjääminen. Deci (2017) kertoo näiden olevan ihmiselle yhtä tärkeitä, kuin ravinto ja hengittäminen. (Deci 2017.) Ryan (2019) kertoo tutkimusten osoittaneen tarpeiden täyttymisen tai täyttämättömyyden vaikutuksien näkyvän ihmisistä mitattavina fyysisinä ilmiöinä. Deci (2017) puolestaan toteaa tutkimusten osoittaneen ulkoisten motivaattorien vähentävän tavoitteen kiinnostavuutta.

Hakanen (2009b) tulkitsee itsenäisyyden tarpeen olevan ihmisen halua toimiva vapaasti omasta tahdostaan ja kokea toimivansa myös näin. Tämä kokemus voi tulla niin omien valintojen tekemisen myötä kuin vapaaehtoisuudesta toimia ulkopuolisten vaatimusten edellyttämällä tavalla. Ratkaisevana tekijänä ulkopuolisten vaatimusten kokemukseen vaikuttaa tekemisen mielekkyys ja merkitys. Hakasen mukaan merkityksellinen ero itsemääräämisteorian ja tavanomaisen autonomisen toiminnan määritelmän kanssa on ymmärryksen kautta syntyvä hyväksyntä ulkopuoliselle vaatimukselle toiminnasta. (Hakanen 2009b, 43.)

Teorian mukaan palkkion tehtävästä tulisi olla juuri sopivan suuruinen. Liian pieni palkkio heikentää kokemusta kyvykkyydestä (pärjäämisen tarve), toisaalta liian suuri palkkio johtaa kokemukseen oman päätösvallan heikkenemisestä (itsenäisyyden tarve). (Deci 2017.) Itsenäisyys ei Ryanin mukaan (2019) kuitenkaan tarkoita, että säännöt ja määräykset automaattisesti heikentäisivät itsenäisyyden tunnetta, ohjeiden noudattaminen tulee perustua tunteeseen, että näin tehdessään yksilö edistää itselleen mieluisen tavoitteen saavuttamista.

Yhteisöllisyyden tarve on Hakasen (2009b) mukaan ihmisen kaipuuta sosiaalisiin yhteyksiin muiden ihmisten kanssa. Esimerkkinä tämän vahvistamiseksi hän kertoo henkilön työntulosten tunnustamisen ja arvostamisen työyhteisössä. Yhteisöllisyyttä kuihduttavia tekijöitä on muiden huomioimattomuus tai muunlainen kokemus välinpitämättömydestä. Pärjäämisen, eli kyvykkyyden tarve on Hakasen tulkinnan mukaan ihmisen kokemusta selvittää hyvin työtehtävistään ja muista haasteista sekä myös kokea onnistuvansa näissä ja tunnistaa oman työn tulokset. (Hakanen 2009b, 43.)

Työnantajan täytyy luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat työntekijöiden sisäisten tarpeiden täytymyksen, jolloin työntekijät motivoituvat tämän takia. Esihenkilön tärkeä tehtävä onkin ensin ymmärtää työntekijöidensä näkökulmia ja näiden perusteella muokata työolosuhteet sellaisiksi, että kaikkien työntekijöiden sisäiset tarpeet voivat tyydyttyä välillä. Perustarpeiden pitkään jatkuva tyydyttämättömyys näkyvät henkilön sekä organisaation osalta negatiivisina seurauksina. (Deci 2017.)

2.3 William Kahnin teoria työn imusta

Psykologian tohtori William Kahnin (1990) kehittämä tutkimuksiin perustuva teoria selittää ihmisen psykologista läsnä- tai poissaoloa työssä. Erityistä tälle teorialle on motivaation tilannekohtaisuus, joka syntyy henkilön ja työroolin välillä sekä se, että henkilön identiteetin suhde työtehtävään määrittää motivoituuuko vai vetäytyykö hän työtehtävästä. (Kahn 1990, 717.)

Teorian mukaan henkilön sitoutumiseen työtehtäviinsä vaikuttaa tehtävän merkityksellisyys, turvallisuus sekä työn voimavarat. Kun työtehtävä koetaan selkeäksi, haastavaksi, vaihtelevaksi sekä suorittamiseen liittyvä riittävä itsenäisyys, tämä koetaan myös todennäköisesti merkityksellisiksi. Merkityksellisyyttä kasvattaa, kun henkilö tuntee olevansa pätevä, arvostettu sekä aikaansaava niin, että hänellä on annettavaa muille sekä itse työtehtävälle. Turvallisuus on luottamusta, että voi näyttää todellisen identiteettinsä sekä toteuttaa itseään tarvitsematta pelätä tällä olevan negatiivisia seurauksia. Voimavarat ovat fyysisiä, henkisiä ja psykologisia resursseja, joiden avulla tehtävän sekä sen ulkopuolisten vaatimusten täyttäminen mahdollistuu. (Kahn 1990, 703—714.)

Teorian perusolettamus on, että sopivissa olosuhteissa ihminen haluaa käyttää taitojaan ja toteuttaa itseään tehtävässään. Itsensä toteuttaminen näkyy syventymisenä työtehtävään henkisesti ja fyysisellä läsnäololla, toisten kanssa empaattisesti toimien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä henkilön kokema työn imu mahdollistuu sellaisissa työtehtävissä, jossa henkilö voi esittää oman identiteettinsä kokonaisuudessaan. Työtehtävä ja oma identiteetti ovat dynaamisessa kanssakäymisessä toistensa kanssa, jossa henkilö käyttää omaa energiaansa työtehtävään ja toisaalta toteuttaa itseään tämän kautta. (Kahn 1990, 700—701.)

Jos työtehtävät eivät mahdollista itsensä toteuttamista, tämä voi johtaa sitoutumattomuuteen. Tämä näkyy henkilön käytöksessä vetäytymisenä sekä oman itsensä puolustamisena tehtävässä. Puolustautuminen on oman identiteetin, ajatusten sekä tunteiden näkyvyyden piilottamista työtehtävässä. Vetäytyminen näkyy henkilökohtaisen fyysisen ja henkisen energiankäytön vähentämisinä. (Kahn 1990, 701.)

2.4 Macey ja Schneiderin määritelmä työn imusta

Psykologian tohtorit William Macey ja Benjamin Schneider (2008, 3—10) ovat pyrkineet luomaan aikaisempien teorioiden pohjalta työn imusta konseptin, jonka kautta käsitteen ymmärrys sekä sen käyttö on mahdollista niin työ- kuin akateemisissa ympäristöissäkin. Macey ja Schneiderin (2008) mukaan monet teoriat tunnustavat, että työtyytyväisyys ei ole sama asia kuin työn imu, koska työtyytyväisyys ei kata tunnetta energisyydestä, innokkuudesta ja vastaavista positiivisista mielentiloista. Monet teoriat ovat myös yhtä mieltä siitä, että työn imun tila kertoo korkeasta innostuksesta ja sitoutumisesta työhön ja organisaatioon sekä energisyydestä ja läsnäolosta työssä. Sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan halua käyttää omaa energiaa tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ylpeyden tuntemista organisaatioon kuulumisesta. (Macey & Schneider 2008, 8—14.)

Oman työntekonsa tehokkaaksi kokemisesta voimaantuminen sekä työtehtävään sitoutuminen on osa työn imun psykologista tilaa. Työn imu näkyykin itsensä laittamisena likoon työn, työntulosten sekä organisaation jäsenyyden merkityksellisyyden takia. Teoria olettaa työn imun tilan olevan kohtalaisen ajallisesti vakaa tila vaikkakin tässä on tapauskohtaisia eroja. Kokemukset sitkeydestä, energisyydestä, omistautumisesta, innostuksesta, valppaudesta ja ylpeydestä toimivat työn imun mittareina. (Macey & Schneider 2008, 10—13.)

Kuvaillun positiivisen henkisen tilan lisäksi, työn imua kokeva henkilö myös heijastelee työssään omaa identiteettiään kuten William Kahn teoriassaan on kuvannut. Macey ja Schneiderin teorian muista erottavia tekijöitä on, että työn imu on havaittavissa toiminnasta, mutta sen on jotain muuta, kuin normaalia työntekoa normaaleissa työpaikalla vallitsevissa olosuhteissa. Energisyyys ja innokkuus painottuu työtehtävässä ja näkyy eritoten roolirajat ylittävänä ja kehittävänä toimintana. Työn imun kokemukseen kuuluu innovatiivisuus, aloitteellisuus, mahdollisuuksien etsiminen. Työn imu näkyy käyttäytymisessä myös sopeutumisenä, jonka tarkoituksena on palvella organisaation tarpeita, joko puolustamalla nykytilaa, tai tukemalla muutosta. (Macey & Schneider 2008, 14—24.)

Johtajan tehtävä on luoda työntekijälle tunne, että tämän tekemä normaalin vaatimustason ylittävä toimi palkitaan aineellisesti tai aineettomasti. Eriyisen tärkeää työn imun kannalta on luottamus, jonka johtaja toiminnallaan synnyttää. (Macey & Schneider 2008, 22—25.) Henkilökohtaiset

ominaisuudet, kuten positiivinen asenne, tunnollisuus ja proaktiivisuus ennakoivat taipumusta kokea työ positiivisena ja energisoivana. Samalla myös näiden henkilökohtaisten ominaisuuden sopivuus organisaatioon olosuhteisiin voi vaikuttaa työn imun kokemukseen. (Macey & Schneider 2008, 21–23.)

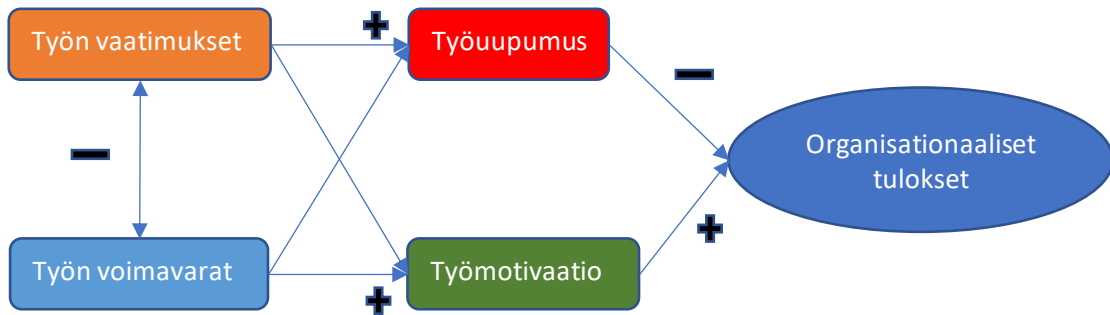
2.5 Työn vaatimukset ja voimavarat malli

Evangelia Demerouti, Arnold Bakker, Friedhelm Nachreiner ja Wilmar Schaufeli muotoilivat tutkimuksessaan vuonna 2001 (499) työn vaatimukset ja työnvoimavarat konseptia. Vuonna 2006 Bakker ja Demerouti kokosivat yhteen aikaisemmat tutkimustulokset mallin eri osista tarkoituksenaan luoda tasapainoinen kokonaisuus, jonka kautta työpaikoilla voitaisiin parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja työnteon tehokkuutta.

Teorian mukaan kaikissa ammateissa on sille ominaisia tekijöitä, jotka voidaan jakaa työn vaatimukseen ja voimavaroihin. Työn vaatimukset viittaavat työn fyysisiin ja psyykkisiin sekä organisaatiosta johtuviin piirteisiin, jotka vaativat pysyvää ponnistelua ja kuluttavat energiaa. (Bakker & Demerouti 2006, 312.) Työn vaatimukset ovat esimerkiksi sosiaaliset konfliktit, epävarmuus työnjatkuvuudesta, asiakasvaateet sekä työn henkiset ja fyysiset vaatimukset (Schaufeli 2017, 121; Bakker 2021). Työn voimavarojen voi kuvata olevan positiivisia asioita, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista, vähentävät työn henkistä ja fyysistä kuormaa tai auttavat henkilökohtaisessa kehitymisessä. Esimerkiksi muilta saatava tuki, mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön, rakentava palaute ja tukeva johtaminen. (Schaufeli 2017, 121; Bakker 2021; Hakanen 2020, 44.)

Toinen tärkeä piirre työn vaatimukset ja voimavarat mallissa on kaksi erillistä psykologista prosessia, jotka vaikuttavat työn kuormittavuuteen ja motivaatioon. Terveiden heikentymisen prosessissa huonosti suunniteltu työ tai pysyvä työn kuormitus kuluttaa työntekijöiden henkistä ja fyysistä energiaa ja kroonisina voivat johtaa terveys ongelmiin. Toinen on motivaatio prosessi, joka olettaa, että työn voimavarat toimivat motivaattoreina ja johtavat korkeampaan työn imuun ja tehokkuuteen. Nämä työn voimavarat voivat toimia ulkoisina motivaattoreina ollessaan tärkeitä työn suorittamisen kannalta, tai sisäisiä motivaattoreina, jolloin ne tyydyttävät itsemääräytymisteorian mukaisia perustarpeita. (Bakker & Demerouti 2006, 313.)

Kuviossa 1 esitetään yksinkertaistettuna teorian (Bakker & Demerouti 2006, 314—320) mukaiset syy- ja seuraussuhteet. Työn vaatimukset lisäävät työkuormaa ja työn voimavarat vähentävät näiden vaikutuksia. Työn vaatimukset vähentävät työn voimavarojen vaikutuksia, mutta voivat myös lisätä työmotivaatiota. Työn voimavarojen on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun eri tutkimuksissa. (Hakanen 2009a, 12—13.)



Kuvio 1. Työn vaatimukset ja voimavarat kausaliteetti (Bakker & Demerouti 2006, 313)

Työuupumuksella ja -motivaatiolla on erilaisia syitä ja seurauksia, tuleekin ymmärtää näiden polkujen kulkevan samanaikaisesti. Vaatimusten ja voimavarojen suhde määrittää työhyvinvoinnin tason. Parhaassa tilanteessa työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkeat, mutta eivät niin korkeat, että johtaisivat pysyvään kuormitustilaan. Saman aikaisesti voimavaroja on käytössä runsaasti, jotka edesauttavat tehtävän suorittamista, energisoivat työntekijää suorittamaan tehtävän innostuneesti. Tämä mahdollistaa työn imun tuntemisen. Huonossa tilanteessa työn vaatimukset ovat pysyvästi liian korkeat ja vastaavasti voimavarat liian alhaiset. Työ kuluttaa jatkuvasti tekijänsä energia varastoja, joka voi johtaa pidemmällä aikavälillä henkiseen loppuun palamiseen. Tuloksena on työpahoinvoinnin kasvu, työntekijöiden terveydentilan aleneminen sekä työn tulosten romahdaminen. (Hakanen 2011, 106; Schaufeli 2017, 121.)

Työn vaatimukset ovat myös välttämättömiä työn imun kokemiseksi ja työhön kyllästymisen välttämiseksi. Työn vastuut lisäävät motivaatioita, koska tämä haastaa tekijäänsä ja nostaa työn mielekkyyttä sekä osoittaa luottamusta. Työn määrä sekä aikapaineet voivat myös lisätä työn imua tuottaen tekijän näistä selvitessään kyvykkyyden tunnetta. (Hakanen 2011, 106—107.) Schaufeli (2011) erottelee työn imun työhön uppoutumisen negatiivisen tilasta, joka on työnarkomania. Hän

kertoo työnarkomaanin tekevän töitä välttääkseen negatiivisia tunteita, jotka tulevat työn tekemättä jättämisen seurauksena. Työn imua kokevat henkilöt tekevät töitä saadakseen työn tekemisestä kumpuavia positiivisia tunteita. (Schaufeli 2011.)

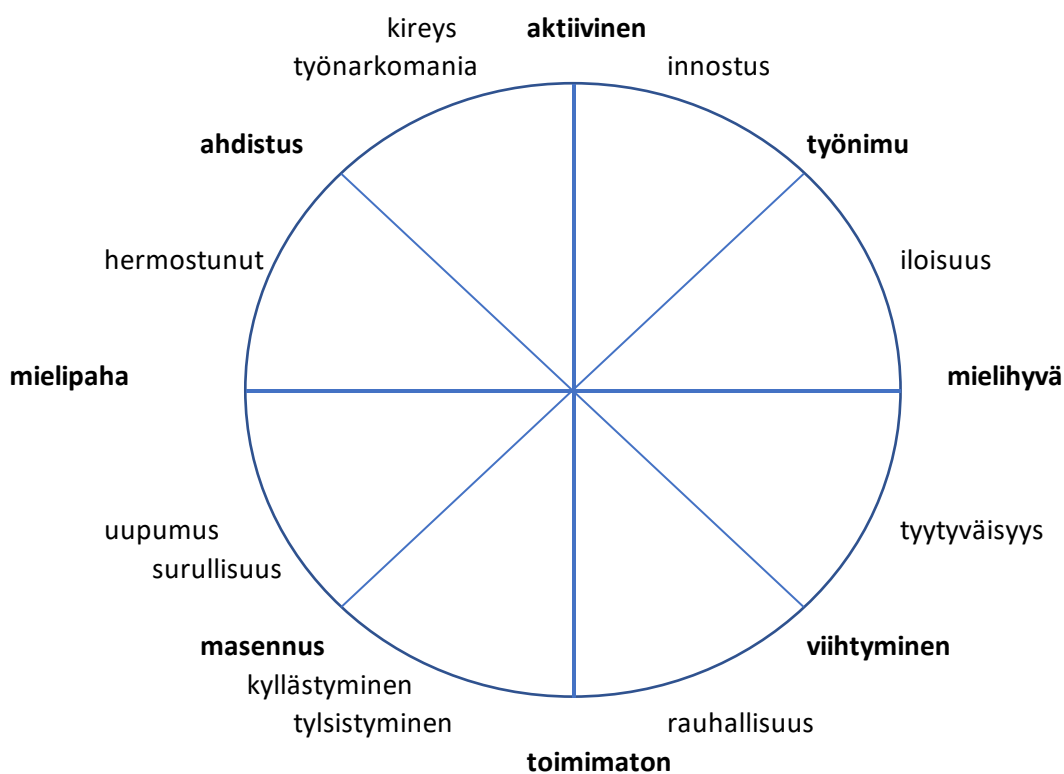
Bakker (2021) varoittaa monella ilmenevänä ongelmia työstä irtautumisessa. Ihmisen ollessa hyvä työssään ja tuntiessa työn imua hän saa ja ottaa vastaan enemmän tehtäviä. Näin työmäärän kasvaessa motivoivastakin työstä tulee kuormitustekijä. Oireita käsitellessä fyysisen väsymys on usein selkeämpää ja helpompaa kuin henkinen ylikuorma. Henkisesti väsyneenä voi tehdä huonoja päätöksiä, esiintyä keskittymisvaikeuksia sekä voi olla vaikeuksia kontrolloida tunteita, lisäksi tämä voi johtaa huonoon kierteeseen. Edellä mainitut johtavat huonompiin työn tuloksiin ja pärjäämisen perustarve kärsii. (Bakker 2021.)

Schaufelin poikkileikkaustutkimus (2015) johtamisen vaikutuksesta työn vaatimukseen ja voimavaroihin on yksi tutkimuksista, joka vahvistaa edellä mainitut riippuvuudet. Täytyy huomata, että tutkimuksessa ei ollut mukana objektiiviset tuloksia kuten sairaspöissaolo tai liiketulos, vain vastaajan arvioon perustuvat tulokset kuten työhyvinvointi. Tutkimuksen otos edusti koko Alankomaiden työväestöä ja kaikkia aloja. Tutkimus osoitti, että johtamisella oli epäsuora vaikutus työuupumukseen työn vaatimusten kautta sekä työn imuun työnvoimavarojen kautta. Tutkimus myös osoitti, että työnvoimavarojen ja työn imun välillä on vahva riippuvuus. (Schaufeli 2015, 453.)

Työn imu käsitteeseen liittyy kolme ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus näkyy energisyytenä ja henkisenä resilienssinä työskennellessä, haluna panostaa työhön energiaansa sekä sinnikkyytensä vaikeissa tilanteissa. Omistautuminen näkyy työn kokemisena merkityksellisenä, innostavana ja inspiroivana sekä haastavana, joiden tuloksena tekemästään työstä voi olla ylpeä. Uppoutumista kuvastaa täysi keskittyminen ja syventyminen työhön, niin että ajankulu hämärtyy ja työstä on vaikea irrottautua, koska työ on innostavaa. (Schaufeli 2011.)

Schaufelin (2011) tekemä meta-analyysi osoitti työn imulla olevan suuremman yhteyden työtehokkuuteen, kuin työhyvinvoinnilla. Hakasen (2009a) mukaan työn imu on vahvemmin yhteydessä työn voimavaroihin kuin työn vaatimuksiin, jotka vähentävät työn koettujen vaatimusten vaikutusta ja vastaavasti auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän lisäksi työnvoimavarat tyydyttävät ihmisen psykologisia perustarpeita. (Hakanen 2009a, 12.) Hakanen ja työterveyslaitoksen erikoistutkija Janne Kaltainen (2021) kertovat tutkimusten osoittaneen, kun työpaikan olosuhteet vastaavat toiveita työtyytyväisyyden olleen suurempi ja työn imun olleen suurempi, kun toiveiden mukaisiin olosuhteisiin pääsemiseksi on vielä tehtävää. Tämän tuloksen he tulkitsevat johtuvan työn imun yhteydestä proaktiiviseen työtä kehittävään toimintaan. (Hakanen & Kaltainen 2021, 43.)

Schaufeli (2011) ja Hakanen (2011, 24) havainnollistavat työhyvinvoinnin tilaa aktiivisuuden ja tyytyväisyyden tuntemusten kaksiakselisella kuvaajalla, joka esitetään kuviossa 2. Schaufelin (2011) mukaan työn imun kokemus mahdollistuu vain, kun henkilö on toimelias sekä kokee mielihyvää tekemästään työstä. Työhyvinvointi voi siis olla korkea, vaikka henkilö ei ole aktiivinen ja kiinnostunut omasta työstään. (Schaufeli 2011.)



Kuvio 2. Hyvinvointikaavio (mukaillen Hakanen 2011,24; Schaufeli 2011)

Schaufelin (2017) mukaan työn imu näkyy työnantajan näkökulmasta työntekijän sitoutumisena, yli vastuualueen ylittävänä toimintana, työturvallisuutena ja ennen kaikkea työntuloksellisuutena. Henkinen tuki, mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja palaute sekä muiden voimavarojen lisääminen lisää työn imua ja ennaltaehkäisee loppuun palamista. Työn vaatimusten laskeminen järkevälle tasolle ainoastaan ehkäisee loppuun palamista, mutta ei lisää työn imua. (Schaufeli 2017, 121)

Inspiroivat johtajat tukevat työntekijöitä organisatorisilla resursseilla terästäväällä tavoitteiden ymmärtämisestä, yhtenäisillä arvoilla, kasvattamalla luottamusta sekä oikeudenmukaisilla toimilla. Tämän lisäksi arvoihin perustuva, tarkoituksellisesti ja positiivisuuteen nojautuva inspiroiva johtaja vähentää organisatorisia vaatimuksia kuten byrokratiaa ja huonoa johtajuutta. Tämän lisäksi edellä mainittu johtaja tukee työntekijöitä tarjoamalla työkohtaisia, kehittymiseen liittyviä sekä sosiaalisia voimavaroja. Tämän tyyppinen johtajuus kasvattaa työn imua. (Schaufeli 2017, 121–122.)

2.6 Keskeiset työn voimavarat

Schaufeli (2017) kertoo työnvaatimus ja voimavara mallin olevan erinomainen viitekehys työolosuhteiden mittaamiseen työn imun kasvattamiseksi. Se ottaa huomioon työn positiivisen sekä negatiivisen psykologian kokonaisvaltaisena lähestymiskulmana, huomio laaja-alaisesti kaikki työn ominaisuudet, sen voi muovata kohdeyrityksen tarpeisiin sekä se on selkeästi ymmärrettävä kaikkien sidosryhmien osalta. Näistä syistä työnvaatimus ja voimavara malli on kerännyt suosiota tutkijoiden keskuudessa, mutta on myös hyvin käytännöllinen organisaatioille. (Schaufeli 2017, 120.) Hakanen (2020,44) tukee ajatusta kertomalla teorian muodostavan kokonaisvaltaisen selityksen työn kuormittavien ja motivoivien tekijöiden vaikutuksesta työhyvinvointiin sekä muihin seurauksiin.

Bakker (2021) huomauttaa, että työnsisältö muuttuu ajan kuluessa ja näin käy myös työntekijälle. Työntekijän ja työnantajan tulisi pyrkiä lisäämään voimavaroja, jotta ajan kuluessa työntekijän soveltuvuus työtehtävään säilyy tai paranee. (Bakker 2021.) Työn vaatimus ja voimavara mallin tutkimuksissa (Hakanen, Bakker & Turunen 2021, 2) on tunnistettu 31 työn voimavaraa, 12 henkilökohtaista voimavaraa sekä 30 työn vaatimusta, jotka näyttelevät eri vahvuisia rooleja eri työtehtävissä ja organisaatioissa.

Hakanen (Hakanen & Kaltiainen 2020) kertoo tutkimusten osoittaneen työn imun olleen johdonmukaisesti parempi niissä yrityksissä, joissa oli käytössä niin kutsutut pehmeät henkilöstökäytännöt sekä selkeästi huonompi niissä, joissa oli käytössä tiukat henkilöstöjohtamisen käytännöt. Organisaatio kulttuurit, joissa korostetaan yhteistä tarkoitusta, oppimista, luovuutta, yhteistyötä ja välittämistä nostavat työn imua. Kilpailuun, tuloksellisuuteen, auktoriteettiseen ja pysyvyyteen panostavat työkulttuurit heikentävät työn imua. (Hakanen & Kaltiainen 2020, 46–47.)

Tunnistaakseen merkityksellisimmät voimavarat ja auttaakseen organisaatioita priorisoimaan panostuksia työn voimavaroihin, Hakanen sekä Bakker ja Jarno Turunen (2021) vertasivat tutkimuksessaan 8 monipuoliseksi arvioimaansa tehtävätason voimavaraa selvittääkseen näiden vaikuttavuuden eroja työn imun kannalta. Pitkittäistutkimuksessa oli mukana 11 eri ammattia ja valitut voimavarat olivat itsenäisyys, kehittävä ja omien taitojen käyttämisen mahdollistava työ, työn tulosten havaitseminen, työkuvan selkeys, ystävällisyys, voimaannutta ryhmätyöskentely, palveleva johtajuus ja oikeudenmukaisuus. Tutkimuksessa voimavarojen merkitys jaoteltiin myös ajallisesti tämänhetkisen työn imun sekä pidemmän aikavälin työn imun kannalta, selvittääkseen onko voimavarojen välillä eroa pitkän aikavälin työn imun kannalta. (Hakanen ym. 2021, 1–5.) Seuraavaksi esitellään tutkimuksen mukaan merkittävimmät voimavarat työn imun kannalta.

Tämänhetkisen työn imun kannalta tärkeimmäksi voimavaraksi osoittautui kehittävä ja omien taitojen käyttämisen mahdollistava työ niin kaikkien ammattien vertailussa kuin myös monessa yksittäisessä ammatissa. Kehittävä ja omien taitojen käyttämisen mahdollistava työ vaikutti myös kääntäen verrannollisesti työuupumukseen ja työhön kyllästymiseen. (Hakanen ym. 2021, 11–12). Toiseksi tärkein voimavara oli työn tulosten havaitseminen pitkäaikaisen työn imun kannalta sekä monessa ammatissa tämä oli tärkein voimavara myös tämän hetkisen työn imun kannalta. Tämä antaa tekijälleen palautetta ja rakentaa tunnetta tehtävän tärkeydestä, saavutuksesta ja kyvykkyydestä. Tällä voi myös olla positiivinen vaikutus pidemmän aikavälin merkityksellisyyden käsityksen kehittymiseen, joka myös kasvattaa ja ylläpitää työn imua. (Hakanen ym. 2021, 11.)

Tutkimuksessa keskimääräisesti kolmanneksi tärkeimmäksi voimavaraksi kaikkien ammattien keskuudessa tuli itsenäisyys sijoittuen eri ammateissa välille viidestä kahdeksaan. Kuitenkin itsenäisyyden tuoma työn imu voi olla nykyaikaisessa työelämässä vaikutuksiltaan rajoittunut. Tämän tutkimuksen tulokset vaikuttavat siltä, että itseohjautuvassa ryhmässä työskentely on

tärkemäpää kuin itsenäinen päätöksenteko-oikeus. Liian suuri itsenäisyys työssä johti jopa työpahoinvointiin. Tämä voi johtua sosiaalisten odotusten ja aikarajoitteiden ristiriidoista sekä näiden aiheuttamista itsenäisen päätöksenteon rajoitteista. Itsenäisyyden puuttuminen ei kuitenkaan vaikuttanut merkittävästi työnuupukseen. (Hakanen ym. 2021, 11-12.)

Tutkimustulokset viittaavat itseohjautuvassa ryhmässä työskentelyn olevan tärkeämpää kuin oikeuden itsenäisiin päätöksiin. Johtamis- ja muiden käytäntöjen sekä työn tulosten havaitsemisen yhdessä kehittäminen parantaa todennäköisesti työn imua. Työn rikastavan kokemuksen lisääminen, itseohjautuvien ryhmien muodostaminen ja näiden kykyjen kasvattaminen voi tuoda lisää tärkeitä sisältöä työskentelyyn ja näin ollen johtaa työn imun kasvamiseen monissa ammateissa. (Hakanen ym. 2021, 12-13.)

3 Kehitys- ja tutkimustyö

Timo Toikon ja Teemu Rantasen (2009) mukaan kehittämistyö sosiaalisessa ympäristössä on prosessimaista, jota ei voi tarkasti ennakolta suunnitella, joten kehitysprosessia täytyykin ohjata sen edetessä. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö on perusteltua, koska systemaattisesti kehittämistoiminnan ohjaamina toteutetut tutkimukselliset osat synnyttävät tietoa, joka tukee kehitystyön kulkua sekä edesauttavat syntyvän tiedon käyttökelpoisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 10—11.) Kehittämisprosessia tulisi arvioida sen edetessä kohdistuen perusteluun, organisointiin, toteutukseen sekä itse arviointiin. Kehittämisprosessin ohjaus mahdollistetaan koko prosessin aikaisella arvioinnilla, joka samalla tuottaa tietoa edistymisestä myös kehitystyön asettajalle. Ennen kaikkea reflektiivinen arviointi prosessin aikana tukee kehitystyöntekijän oppimista. Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu tutkimuskysymyksistä sekä aineiston, sen tuottamistavan sekä analyysitapojen määrittelyistä. (Toikko & Rantanen 2009, 82—85, 114—118.)

Tutkimusta aloittaessa tulee ensin määritellä tutkimuksen tavoite tai ongelmat, jotka voidaan esittää myös tutkimuskysymysten muodossa. Nämä rajaavat ja ohjaavat tutkimusta niin, että esimerkiksi käytettävät menetelmät ja ilmiön lähestymistapa valitaan tavoitteeseen soveltuvaksi. Tutkimusmenetelmä kertoo, miten tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään ja miten sitä analysoidaan, jotta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimusote kuvailee täsmällisesti aineiston keräys ja analysointitapojen lisäksi lähestymistavan. Tutkimuksen lähestymistavalla viitataan tutkimuksen luonnetta kuvaaviin tekijöihin, tutkimusta tehtäessä tulee ottaa kantaa millä tutkijan perusoletuksilla tutkittava ilmiö rajataan ja millä keinoin tutkijan mukaan tästä voidaan saada tietoa. (Puusa & Juuti 2020, 9—25.)

Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa henkilöstökyselyn perusteella tietoa, joka mahdollistaa työn imun sekä käytetyn kyselyn kehittämisen kohdeorganisaation pysyvää käyttöä varten. Ensimmäinen toimeksiannon herättämä kysymys oli: minkälainen henkilöstökysely palvelee kohdeyksikön kehittämistä? Kirjallisuus katsaus, joka on esitetty luvussa 2, auttaa rajaamaan tutkittavaa ilmiötä ja muodostamaan tutkimuskysymykset:

- Miten usein työntekijät kokevat eri työn voimavarojen ilmenevän työpaikalla?
- Mikä on työntekijöiden kokema työn imu?
- Onko kohdeyksikössä työn voimavaroilla merkityseroja työn imun kannalta?

3.1 Tutkimusote

Yleisesti käytetyt menetelmät ovat määrällisiä, joilla voidaan tutkia ilmiön voimakkuutta tai laadullisia, joilla voidaan tutkia ilmiön laatua. Tutkimustyössä olennaista on myös tutkijan oman työn kriittinen arviointi. (Puusa & Juuti 2020, 78.) Määrällisen tutkimuksen perusolettamuksiin kuuluu realistinen maailmankatsomus, jonka mukaan on olemassa absoluuttinen ja objektiivinen totuus, jolloin tämä on mitattavissa. Laadullinen taas katsoo, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja kontekstisidonnainen, jonka takia mittaaminen on hankalaa ja tämän mielekkyys kyseenalaista. (Puusa & Juuti 2020, 23—38; Kekäle & Puusa 2020, 39—53.) Sosiaalisen konstruktionismin oletta- man mukaan todellisuus rakentuu siinä elävien ihmisten sosiaalisen kanssakäymisen myötä näiden välille (Puusa & Juuti 2020, 27—30).

Laadullinen tutkimusote on perusteltu valinta, silloin kun tutkimuksen kohteena on aikaan ja paikkaan sidottu ilmiö, joka syntyy ihmistenvuorovaikutuksesta (Puusa & Juuti 2020, 58,78). Puusan ja Juutin (2020, 73) mukaan kyse on määrällisestä aineistosta silloin kun ihmisiltä kerätty tieto kirjataan numeerisesti muuttujan arvoiksi jatkojalostusta varten ja laadullista kun aineisto kirjataan puhuttuina sanoina. On kuitenkin muistettava, että aineiston keruu muoto ei yksinään määritä tutkimusotetta (Puusa & Juuti 2020, 82), keskeisintä laadulliselle tutkimukselle on päällimmäistä havaintotasoa syvemmälle ilmiöön pääseminen ja sieltä käsin johtopäätösten tekeminen (Puusa & Juuti 2020, 74,78).

Tutkimuskysymykset ohjaavat määrällistä tutkimusta hyvin tarkasti, laadullisesta tutkimuksessa tutkimuskysymykset voivat myös elää aineiston tuottamisen ja analyysin aikana eivätkä ohjaa tutkimusta yhtä tarkasti (Toikko & Rantanen 2009,117). Mikko Leskelän (2020, 97) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä tulee tutkimusongelmaa lähestyä ilman ennakko-olettamuksia, koska nämä voivat haitata tutkimuksen onnistumista. Tutkimukseen ryhdyttäessä tulisi olla valmis yllätyksille ja jopa, tutkimusongelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä on mahdollista syvällisemmän ymmärryksen kasvaessa (Leskelä 2020, 179). Jouni Kekäleen ja Anu Puusan (2020, 39—54) mukaan tieteellisessä tutkimuksessa ei ole perusteltua juuttua puhtaasti yhteen lähestymiskulmaan ja noudattaa tämän näkökulman mukaisia metodeja.

Monimenetelmällisyys yleistynyt ja on ominaista tutkimuksille, joissa pyritään selittämään sekä kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä (Hurmerinta & Nummela 2020, 299). Leila Hurmerinta ja Niina Nummela (2020, 301) määrittelevät monimenetelmä tutkimuksen tarkoittavan tutkimusta, jossa aineiston keruu- tai analysointi- tai molemmissa vaiheissa käytetään laadullisia sekä määrällisiä menetelmiä. Heidän (2020, 302—306) mukaansa eri menetelmiä voidaan käyttää tutkimuksissa, silloin kun niiden käyttäminen on perusteltavissa näiden tuoman lisäarvon kautta.

Puusa ja Juuti (2020, 97) ohjeistaa, että jo aineistoa hankkiessa tulee pitää mielessä, että tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä vaikuttaa aineiston hankintaan. Leskelä (2020, 97,197, 221) varoittaakin tekemästä perusteettomia oletuksia, jotka voivat johtaa aineiston hankinnan harhaan ja olennaista voi tietoa tutkittavasta ilmiöstä voi jäädä saamatta. Puusa (2020) kertoo strukturoidun haastattelun, joka sisältää valmiiksi laaditut tarkat kysymykset sekä näille valitut vastausvaihtoehdot, olevan lähellä lomaketutkimusta ja tämän tarkoituksena olevan tutkijan vaikutuksen rajaamisen mahdollisimman pieneksi haastattelutilanteessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole mukana valmiita vastausvaihtoehtoja ja mahdollistaa näin vastausten saamisen tutkijan valitsemista asioista haastateltavan omin sanoin. (Puusa 2020, 106.)

Lähestymistapa

Tutkimuksen luotettavuutta voi nostaa käyttämällä monia lähestymiskulmia, jota kutsutaan myös triangulaatioksi (Puusa & Juuti 2020, 69). Triangulaatiolla tarkoitetaan aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatiota (Hurmerinta & Nummela 2020, 300). Tutkittavaa ilmiötä lähestytään tässä työssä realistisen ja konstruktionismin yhdistelmän mukaisesti (Puusa & Juuti 2020, 38–39). Realistiselle lähestymistavalle ominaisesti lomakekyselyllä mitataan kohdeorganisaatiossa työskentelevien ihmisten näkökulmasta eri voimavarojen ilmenemistä, jolloin tutkija toimii ulkopuolisena tarkkailijana vaikuttamatta suoraan tutkittavaan ilmiöön. Tutkija ei voi kuitenkaan poissulkea kokonaan omaa vaikutustaan tehdessään lähdekirjallisuuteen perustuvia valintoja kyselylomaketta luodessaan ja syntyneitä aineistoa tulkitaan työpaikalla vallitsevasta sosiaalisesta todellisuudesta käsin. Tutkijan toimiessa kohdeorganisaatiossa lähiesihenkilönä aineiston voidaan katsoa puhuttelevan häntä, jolloin myöskään aineiston vaikutusta häneen ei voi täysin pois sulkea. Varsinaista triangulaatiota tässä työssä on määrällinen ja laadullinen aineisto, joiden hankinta ja analyysimenetelmät esitetään seuraavaksi.

Tutkimus- sekä aineistonkeräysmenetelmät

Opinnäytetyössä menetelmänä on tutkimuksellinen kehitystoiminta, määrällisen ja laadullisen tutkimuksen työkaluja apuna käyttäen, joka mahdollistaa tutkimusongelman kannalta käyttökelpoisen tiedon syntymisen. Tutkimusotteena tässä työssä on tapaustutkimus. Tässä monipuolisia ja eri menetelmin hankittua tietoa käytetään ratkaisemaan tutkimusongelma, joka on yksittäinen tapaus tai rajattu kokonaisuus (KvaliMOTV 5.5). Tässä työssä pääasiallinen aineiston hankintamenetelmä

on lomakekysely, jossa on strukturoituja ja puolistrukturoituja kysymyksiä. Koska toimeksiannon keskiössä on ihmisten kokemusten ymmärrys, laadullisten tutkimusmenetelmien mukaan ottaminen on perusteltua (Leskelä 2020, 83).

Kyselylomakkeen muodostaminen

Kyselylomakkeen valmistus on hyvin tärkeä. Kysymysten tulee olla tarkoituksen mukaisia, yksiselitteisiä sekä tulee välttää liian monia kysymyksiä, ettei vastaaja kuormitu liikaa. Testaamalla kyselylomaketta koevastaajilla voidaan vähentää edellä mainittuja ongelmia. Tutkijan on myös varmistettava, ettei esimerkiksi tietokoneen puuttuminen estä vastaamasta kyselyyn ja lomake on selkeälukuinen. (Vilkkä 2007, 63—90.) Schaufeli (2017, 130) painottaa, että työolosuhdekyselyissä erityisen tärkeää sisällyttää mahdollisimman vähän kysymyksiä kuormittavuuden vähentämiseksi.

Berthelsen, Hakanen, Søndergård, Lönnblad ja Westerlund (2016) lisäävät, että lomakekyselyä tehdessä tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota kysymysten muotoiluun. Henkilön arvioon omasta näkökulmasta perustuvaan kysymykseen on usein helpompi vastata kuin kysymykseen, jossa pyydetään arviomaan asiaa koko työyhteisön kannalta. Hankalat tai epäselvät kysymykset voivat johtaa alhaisempaan vastausten luotettavuuteen. Monimenetelmällisyydellä voidaan puolestaan nostaa tutkimuksen luotettavuutta. (Berthelsen, Hakanen, Søndergård, Lönnblad & Westerlund, 2016, 2—8.)

Schaufelin (2017) mukaan Energia Kompassi on ensimmäinen puhtaasti validoituun työnvaatimus ja voimavara malliin perustuva kysely. Tämän takia muihin psykologisiin kyselyihin verrattuna Energia Kompassi on lyhyempi ja kärsii vähemmän negatiivisten asioiden ylittämistä. (Schaufeli 2017, 122—124.) Kehitystyöntekijän tietojen mukaan kyselyä ei ole kuitenkaan validoitu suomenkielisenä.

QPS Nordic on kehitetty kartoittamaan työn psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jonka avulla voidaan kartoittaa olosuhteita ja kehittää työolosuhteita. Kyselyllä voidaan mitata vastaajan kokemukseen perustuen työnvaatimuksia ja voimavaroja sekä työn merkitystä. Kysely on kehitetty sekä validoitu pohjoismaisena yhteistyönä ja sen tarkoituksena on auttaa kehittämään työolosuhteita. (Lindström, Elo, Skogstad, Dallner, Gamberale, Hottinen, Knardahl & Ørhede 2000, 13—17.) Hakanen (2011, 44) kertoo QPS Nordic kyselyn olevan hyvä lisä työn imu kyselyn jatkeeksi, kun tarkoituksena on selvittää työhön liittyviä tekijöitä.

Schaufeli ja Bakker ovat kehittäneet työn imua mittaavan kyselyn. Kysely on tarkoitettu ei kaupalliseen tutkimus- ja koulutusikäyttöön. Menetelmän käyttäjän on kysyttävä kysymykset alkuperäisessä järjestyksessä ja jaettava keräämänsä aineiston numeraalinen data menetelmän kehittäjille, kovin pieniä aineistoja ei kuitenkaan tarvitse lähettää. (Hakanen 2009a, 7–10.) Kyselystä on kehitetty ja validoitu lyhyempi sekä pidempi versio, joista lyhyempi sisältää 9 ja pidempi 17 kohtaa. Kysely mittaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhön. (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006.)

Aineiston keruu toteutetaan lomakekyselynä, jossa mitataan vastaajan kokemuksiin perustuen työn voimavaroja sekä työn imua. Lomakkeen muodostamisessa tarkoituksena on vastaajan kuorman pitäminen mahdollisimman alhaisena ja näin kyselyn luotettavuuden varmistaminen. Lähdekirjallisuuden mukaan panoksien suuntaaminen voimavarojen kasvattamiseen on tehokkaampaa kuin työn vaatimusten vähentäminen. Tämän lisäksi olettamuksena toimii, että työn vaatimusten vähentämiseen työntekijöiden valtuuttaminen vahvistaa työn imua työntekijöiden perustarpeiden täyttymisen kautta. Itsemääräytymisteorian mukaisten tarpeiden täyttymisen jätetään pois kyselystä lähdekirjallisuuden viitatessa siihen, että nämä tulee osaltaan tyydytetyksi voimavaroilla sekä työn imu pitää sisällään tarpeiden tyydyttymisen vaikutukset.

Hakasen, Bakkerin ja Turusen (2021) tutkimuksen löydöksiin perustuen validoidusta QPS Nordic kyselystä poimittiin 44 kysymystä. Tämän lisäksi työn imu menetelmän mukainen 9 kysymystä sisältävä versio otetaan mukaan kyselyyn, koska tämä mittaa kokonaisvaltaisesti vastaajan työn imua. Kyselylomakkeessa vastaajalla on myös mahdollisuus vastata omin sanoin eri aiheisiin liittyen, miten tämä kehittäisi kyseistä asiaa omalla työpaikallaan. Vastausten rajoittumatta ennalta valittuihin kysymyksiin ja vastauksiin, kysely on laajempi ja vastauksia on mahdollista analysoida laadullisin menetelmin.

Muutamaa kyselyn kohdista muokataan soveltumaan kohdeorganisaatioon, esimerkiksi QPS Nordic kyselyn kohdat lähiesiemiestyöhön liittyen käännetään viittaamaan kahta yksikössä toimivaa esihenkilöä. Perusteltuja muutoksia lukuun ottamatta, QPS kyselyn alkuperäiset sanamuodot säilytetään ennallaan ja työn imu kyselyn kaikki kohdat ovat validiteetin säilyttämiseksi alkuperäisessä muodossa sekä järjestyksessä. Saavutettavuuden parantamisen takia kysely suoritetaan tulostettuna lomakekyselynä, jotta jokainen vastaaja pystyy vastaamaan tälle parhaiten sopimanaan aikana eikä tietokoneen puuttuminen estä kyselyyn vastaamista. Lomakkeen visuaalinen ulkonäkö huomioidaan pitämällä tämä mahdollisimman selkeä lukuisena ja samalla huolehtien, että lomake tulostuu yhdelle A4 paperille. Kyselylomake esitetään liitteessä 1.

Aineiston analyysi

Puusa (2020, 141) ohjeistaa lähestymään laadullista aineistoa kahdesta suunnasta tämän keräämisen jälkeen. Tutkija tutkii aineistoa pyrkien löytämään siitä toistuvia asioita, joihin aineistoa voisi ryhmitellä sekä tutkija syventää ymmärrystään aiheesta tutkien tähän liittyvää kirjallisuutta auttaakseen toistuvien teemojen tunnistamista ja peilatakseen aineistoa teoriaan. Laadullisen aineiston analyysia ei ole tarkasti ohjeistettu, tärkeintä analyysissä on systemaattisuus, koko prosessin kuvaaminen tarkasti sekä käytettyjen metodien perustelu. Professori Kathleen Eisenhardt ohjeistaa tutkimaan jokaista yksittäistä löydöstä ensin monesta kuvakulmasta ja tämän jälkeen vertailemalla niitä keskenään. Viimeiseksi tutkija laatii koko prosessista selkeän kokonaiskuvauksen sekä löydöksistä synteesin, jolla voi kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Puusa 2020, 141–143.)

Tutkijan tulisi myös tutustua niin hyvin tutkittavan ilmiön esiintymisympäristöön, että kykenee tekemään tästä tulkintoja ikään kuin yhtenä yhteisön jäsenistä (Puusa & Juuti 2020, 69). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kohdehenkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 9). Tutkimustulosten taso määräytyy paljolti sen mukaan, miten hyvin tutkija onnistuu ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa sosiaalista ympäristöä ja siinä tapahtuvia vuorovaikutussuhteita (Puusa & Juuti 2020, 10).

Leskelä (2020) huomauttaa, ettei laadukas aineisto riitä yksinään ratkaisemaan tutkimusongelmaa, vasta analyysien jälkeiset tulkinnat voivat tuottaa käyttökelpoista tietoa ja auttaa pääsemään tutkimuksen tavoitteisiin. Leskelän ja Puusan antamat ohjeet analyysistä täydentävät toinen toisiaan. Leskelä (2020) kertoo, että aineistoa tulisi olla analysoimatta ennen kuin se on kokonaan tiivistetty,

jotta tiivistysvaiheessa kaikki olennainen tieto pysyy mukana. Analyysivaiheessa aineistosta pyritään tekemään merkityksellisiä nostoja erilaisilla analyysimenetelmillä ja tämän jälkeen pilkottua tietoa pyritään yhdistelemään havaitakseen aineistossa jotain poikkeavaa, uutta ja merkityksellistä tutkittavasta ilmiöstä, joka auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. (Leskelä 2020, 189—237.)

Tilastollista dataa voidaan analysoida yhden tai monen muuttujan menetelmillä. Yhtä muuttujaa, eli yhden kysymyksen vastauksia kerrallaan tarkasteltaessa kiinnitetään usein huomio vastausten jakaumaan, kahden tai useamman muuttujan menetelmällä voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia. (KvantiMOTV n.d, Menetelmien tyyppejä.) Ristiintaulukointi on yksi mahdollinen kahden muuttujan menetelmä, tässä selittäväksi muuttujaksi, joka usein on jokin taustamuuttuja, valitun tekijän suhteen jaotellaan selitettäviä muuttujia, jolloin voidaan tarkastella vastausjakaumaa selittävän muuttujan suhteen sekä eri muuttujien välisiä riippuvuuksia. (KvantiMOTV n.d, Ristiintaulukointi). Esimerkiksi ikä taustamuuttujana valitaan selittäväksi tekijäksi kysymykseen kuinka paljon kyselyyn vastanneet henkilöt käyttävät rahaa ruokaostoksiin, jolloin ristiintaulukoinnista voitaisiin päätellä tietyn ikäisten henkilöiden käyttävän tyypillisesti enemmän rahaa ruokaostuksiin kuin toiset ikäryhmät.

Aineiston analyysi tässä työssä suoritetaan vaiheittain seuraavaksi kuvatulla tavalla. Määrällisen ja laadullisen aineiston kirjataan erillisesti analysoitaviksi aineistoiksi (Vilka 2007, 117). Määrällinen aineisto kirjataan kaksi kertaa ja verrataan keskenään syöttövirheiden havaitsemiseksi. Määrällisen aineiston muuttujista muodostetaan prosenttijakaumat, jotta voidaan todeta voimavarojen ilmenemisen voimakkuus. Kyselyn osiota, jossa pyydetään kuvailemaan ihannetyötä, tarkastellaan mahdollisena taustamuuttujana. Laadullista osaa aineistosta, eli sanallisten vastauksien analyysissä aineistosta pyritään tunnistamaan toistuvia teemoja. Analyysin seuraavassa vaiheessa laadullisesta ja määrällisestä aineistosta tehtyjä havaintoja peilataan toisiinsa tarkoituksena löytää yhtäläisyyksiä sekä selittäviä tekijöitä. Koko aineiston analyysi jatkuu teoriasidonnaisesti, jossa aineistosta esiin nousseita asioita pyritään tulkitsemaan teoria avulla (KvaliMOTV, aineisto- ja teorialähtöisyys).

Tutkimustulosten analysoinnin taustalla vaikuttaa tutkijan näkemys siitä, että jokaisen henkilön todellisuuden käsitys on subjektiivista ja sidottu tämän sosiaaliseen toimintaympäristöön, henkilön kuitenkin itse täysin tiedostamatta ympäristön vaikutusta omaan toimintaansa. Tutkijan näkemys muistuttaa monen organisaatiotutkijan omaksumaa sosiaalipsykologi Edgar Scheinin määrittelemää kulttuurista, jonka mukaan tietty ihmisryhmä koostuu ihmisistä, jotka ovat omaksuneet samat perusolettamukset todellisuudesta sopeutuessaan ympäristöön ja samalla säilyttäen identiteettinsä (Puusa & Juuti 2020, 62).

3.2 Eettisyys

Tutkimustyössä tulee ottaa huomioon eettiset periaatteet, näitä ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus, avoimuus ja vastuullisuus. Rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen analyysi sekä raportointi suoritetaan puolueettomasti ja kaikki havainnot tuodaan julki. Huolellisuus tulee kulkea koko tutkimusprosessin läpi ja tämä osoitetaan raportoinnissa. Avoimuus kattaa tutkimusmenetelmien sekä tulosten kriittisen tarkastelun. Lähdeviittaukset kuuluvat eettisiin tutkimusperiaatteisiin ja ovat tapa tunnustaa toisten tutkijoiden saavutukset. Älyllinen vastuu sisältää oikeuden tarkastella kriittisesti muiden tutkijoiden ideoita ja työstää omia, julkinen vastuu taas tutkijan velvollisuuden julkaista tieteellisesti hyväksyttävät ja yhteisesti käytännölliset tulokset. Eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojan kunnioittamista. (Holopainen, Puusa & Juuti 2020, 253.)

Leskelä (2020) painottaa, että on erityisen tärkeää tiedottaa tutkimukseen osallistuville henkilöille ja yrityksille mihin ja miten kerättyä tietoa on tarkoitus käyttää sekä aineiston hallintaan täytyy kiinnittää huomioita, jotta voidaan varmistaa tutkimuskohteiden yksityisyyden suoja. Toinen asia, mihin Leskelä suosittaa kiinnittämään huomiota on tutkimuskohteiden vapaaehtoisuus. Tutkimuspalkkiot, vahvat suositukset osallistua tutkimukseen, tai tutkijan käytös, voivat aiheuttaa osallistujalle alisteisen aseman sekä mielikuvan, että hänen tulee antaa merkityksellistä tietoa. Osallistujan alisteisuus vaarantaa luonnollisesti tutkimuksen luotettavuuden ja asettaa tutkimuksen eettisyyden kyseenalaiseksi. (Leskelä 2020, 262—263.)

Tässä kehittämistyössä ei kerätä henkilö- tai muuta arkaluonteista tietoa. Kyselylomakkeet täytetään anonyymisti ja tämän jälkeen pudotetaan laatikkoon, joka säilytetään lukittuna koko vastausajan. Näin ollen täytettyä lomaketta ei voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Palautelaatikon pysymisestä lukittuna vastaa kehitystyön suorittaja. Vastausajan päätyttyä lomakkeista koostetaan sähköinen aineisto, joka säilytetään opinnäytetyön suorittajan henkilökohtaisella tietokoneella kehitystyön valmistumiseen saakka. Täytettyjen lomakkeiden hävityksestä vastaa kehitystyön suorittaja.

3.3 Kyselyn luotettavuus

Tutkimuksen johdonmukaisuus tarkoittaa tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin laajaa kuvaamista ja on osa sekä määrällisen, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tuodaan julki myös analyysin ja johtopäätösten epävarmuustekijät. (Toikko & Rantanen 2009, 124) Tutkimuksen sisällön luotettavuutta voidaan arvioida kysymysten validiteetin, merkityksellisyyden ja laajuuden kautta suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Berthelsen ym. 2016, 2).

Validiteetilla tarkoitetaan, että kysymykset mittaavat sitä mitä on tarkoituksena mitata. Validiteettia laskee esimerkiksi huono kyselyn ajankohta sekä tulkinnan varaiset kysymykset, tai jos kyselyyn vastaajat eivät edusta kattavasti tutkimuksen kohderyhmää. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kysymykset mittaavat aina ja kokonaisuudessaan sitä mitä on ollut tarkoitus mitata ajasta ja vastaajan mielialasta riippumatta. (KvantiMOTV n.d, Mittaaminen: Mittarin luotettavuus.)

Toikko ja Rantanen (2009) kertovat määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitavan reliabiliteetin ja validiteetin kautta, laadullista tutkimusta luotettavuutta arvioitaessa näitä pyritään korvaamaan vakuuttavuuden kautta. Tässä tutkijan on ja vakuutettava tiedeyhteisö esittämällä aineiston ja perustelemalla tähän perustuvat valinnat ja tulkinnat. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Holopainen, Puusa ja Juuti (2020, 253) ohjeistavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitavan tulosten uskottavuuden, vahvistettavuuden, siirrettävyyden ja johdonmukaisuuden kautta.

Kehittämistoiminnan luonteesta johtuen ohjaavan tiedon saamiseen analyysin kautta ei ole käytävissä usein yhtä paljon resursseja kuin puhtaassa tutkimustyössä, jonka takia analyysin tutkimuksellinen luotettavuus kärsii. Kehitystyössä luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käytettävyyttä. Nykyaikaisissa kehitystyöissä käyttökelpoinen tieto on usein sidottu sen syntymispaikkaan ja sen henkilöihin. Koska kehitystyöt ovat usein kontekstisidonnaisia ei tutkija ole vastuussa siirrettävyyteen liittyvistä ongelmista, hänen on kuitenkin tuotava selkeästi esille tutkimuksen toteuttaminen ja muu sisältö, jotta muut voivat päätellä onko tuloksilla käyttökelpoisuutta toisissa paikoissa. (Toikko & Rantanen 2009, 121–126.)

Sen lisäksi, että kyselyssä käytetään valmiiksi validoituja kysymyksiä. Kyselylomaketta testataan kahdella teollisen alan työnjohtajana toimivalla henkilöllä ja yhdellä toisen alan toimihenkilöllä, yhdellä yrittäjällä sekä kohdeorganisaation tehdaspäälliköllä. Kyseiset henkilöt edustavat molempia sukupuolia sekä laajaa ikäjakaumaa ja henkilöitä pyydetään kuvailemaan miten tämä ymmärtää erilliset kysymykset. Lomaketta testataan, jotta voidaan varmistua lomakkeen selkeä lukuisuudesta sekä sisällöllisestä validiudesta, eli testaaminen suoritetaan luotettavuuden parantamiseksi.

4 Tulokset

Kyselyyn vastasi 14 henkilöä työpaikan 15 henkilöstä, vastausaktiivisuus oli siis varsin hyvällä tasolla. Kaikki vastaajat ovat miehiä ja ikäjakauma 25—59. Kyselyssä ei kuitenkaan kysytty edellä mainittuja demografisia tekijöitä, jotka mahdollistaisivat vastaajan tunnistamisen. Hakanen ja Kallianen (2020, 45—46) kertovat tuoreen tutkimuksen kertoneen, että lähes kaikissa suomalaisissa ammattiryhmissä tärkeimmät voimavarat työn imun kannalta ovat omien taitojen käyttämisen mahdollistava työ, työn tulosten näkeminen sekä voimaannuttava tiimityöskentely. Aineiston muuttujien prosenttijakaumat esitellään seuraavaksi Hakasen, Bakkerin ja Turusen tutkimuksen (2021) mukaisten tärkeimpien voimavarojen mukaisesti ryhmiteltynä.

4.1 Tulokset tärkeimpien voimavarojen mukaisesti ryhmiteltynä

Kehittävä ja omien taitojen käyttämisen mahdollistava työ

Kaksi kolmesta vastaajasta piti työn kehittävyttä erittäin tärkeänä ja muut vastaajat melko tärkeänä. Lähes kaikki vastaajat kokivat mahdollisuuden luovaan työhön vähintään melko tärkeäksi.

Taulukko 1. Kaikkien vastaajien kokema työnhallinta ja kehittävyys

	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Aivan välttämätön	Yhteensä	(n)
Ihannetyössä mahdollisuus kehittää itseään on	0 %	0 %	36 %	64 %	0 %	100 %	(14)
Ihannetyössä mahdollisuus käyttää luovuutta ja mielikuvitusta	0 %	7 %	57 %	21 %	14 %	100 %	(14)
	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina		
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	0 %	0 %	36 %	50 %	14 %	100 %	(14)
Edellyttääkö työsi uusien tietojen tai taitojen hankkimista?	0 %	21 %	64 %	14 %	0 %	100 %	(14)
Voitko kehittää sinulle tärkeitä tietoja ja taitoja työssäsi?	0 %	31 %	62 %	8 %	0 %	100 %	(13)
Auttaako esihenkilöt sinua kehittämään taitojasi?	0 %	14 %	50 %	36 %	0 %	100 %	(14)
Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?	0 %	0 %	7 %	43 %	50 %	100 %	(14)
Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	0 %	0 %	21 %	64 %	14 %	100 %	(14)
Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?	0 %	14 %	43 %	43 %	0 %	100 %	(14)
Voitko arvioida välittömästi työtäsi, kuinka hyvin se on tehty?	0 %	7 %	21 %	36 %	36 %	100 %	(14)

Vastaajista kolmasosa koki voivansa käyttää vain toisinaan omia taitojaan työssä. Lähes kaikki vastaajista oli sitä mieltä, että työssä on mahdollista kehittää itselleen tärkeitä taitoja toisinaan ja likimain yhtä moni vastaajista kertoi työn vaativan uuden oppimista yhtä harvoin. Kaksi vastaajaa kolmesta koki esihenkilöiden auttavan kehittymään toisinaan tai harvemmin. 79 % vastaajista tuns

kuitenkin onnistuvansa ratkaisemaan ongelmat. Lähes puolet vastaajista koki saavansa työn laadusta melko usein tietoa, vastaavasti alle kolmas osa koki pystyvänsä itse arvioimaan työn laatua vain toisinaan ja lähes kaikki olivat usein tyytyväisiä oman työnsä laatuun.

Voimaannutta ryhmätyöskentely

Suurin osa vastaajista koki työilmapiirin melko mukavaksi ja yli puolet vastaajista arvosti kuulumistaan työyhteisöön lähes aina.

Taulukko 2. Kaikkien vastaajien kokemukset ryhmätyöstä

	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina	Yhteensä	(n)
Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihisi?	0 %	0 %	21 %	57 %	21 %	100 %	(14)
Saatko tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltasi?	0 %	0 %	0 %	79 %	21 %	100 %	(14)
Kuuntelevatko työtoverisi, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	0 %	0 %	7 %	64 %	29 %	100 %	(14)
Toimiiko työryhmäsi joustavasti?	0 %	0 %	7 %	43 %	50 %	100 %	(14)
Onnistuuko työryhmäsi ongelmien ratkaisussa?	0 %	0 %	0 %	57 %	43 %	100 %	(14)
Luottavatko työryhmän jäsenet toisiinsa?	0 %	0 %	14 %	36 %	50 %	100 %	(14)
Arvostatko omaan työryhmääsi kuulumista?	0 %	0 %	0 %	29 %	71 %	100 %	(14)
Onko tiedonkulku riittävä työyhteisössäsi?	7 %	21 %	64 %	0 %	7 %	100 %	(14)
	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon		
Yksikön ilmapiiri on kannustava ja tukeva	0 %	29 %	43 %	21 %	7 %	100 %	(14)
Yksikön ilmapiiri on leppoisa ja mukava	0 %	7 %	36 %	43 %	14 %	100 %	(14)

Vastaajista 4/5 koki onnistuvansa melko usein sosiaalisten suhteiden hoitamisessa ja lähes kaikki vastaajista koki työkaverin kuuntelevan vähintään melko usein. Tiedon kulun yhteisön sisällä koettiin onnistuvan vain silloin tällöin. Lähes kaikki vastaajat kokivat ryhmän toimivan joustavasti melko usein tai aina, samoin vastaajien mukaan ryhmänjäsenet luottavat ja auttavat toisiaan. Työryhmän koettiin myös onnistuvan ongelmanratkaisussa melko usein tai aina.

Yhteinen tarkoitus

Enemmistö vastaajista piti työn merkityksellisyyden erittäin tärkeänä tai välttämättömänä. Selkeän enemmistön mielestä työntekijöiden välillä oli vain vähän kilpailua ja samalla tapaa suurin osa koki voivansa vaikuttaa työntekotapoihin. Lähes kaikki kokivat ilmapiirin olevan vähintään jonkin verran byrokraattinen ja kolmasosa koki ilmapiirin epäluuloiseksi.

Taulukko 3. Vastaajien kokema yhteinen tarkoitus

	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon	Yhteensä	(n)
Yksikön ilmapiiri on kilpaileva	14 %	57 %	14 %	14 %	0 %	100 %	(14)
Yksikön ilmapiiri on epäluuloinen ja epäilevä	14 %	21 %	36 %	21 %	7 %	100 %	(14)
Yksikön ilmapiiri on jäykkä ja sääntöihin perustuva	0 %	7 %	57 %	29 %	7 %	100 %	(14)
	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina		
Luotatko esihenkilöiden kykyyn huolehtia yrityksen	0 %	14 %	29 %	36 %	21 %	100 %	(14)
Voivatko työntekijät vaikuttaa työn kannalta tärkeisiin päätöksiin?	7 %	43 %	36 %	7 %	7 %	100 %	(14)
Kannustetaanko työpaikallasi työntekijöitä miettimään, miten työt voisi tehdä paremmin?	7 %	7 %	29 %	43 %	14 %	100 %	(14)
	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Aivan välttämätön		
Ihannetyössä tuntee saavansa aikaan jotain arvokasta on minulle	0 %	7 %	36 %	43 %	14 %	100 %	(14)

Luottamus yksikön esihenkilöiden kykyihin huolehtia yrityksen toiminnasta oli hyvin yksilökohtaista. Puolet vastaajista koki voivansa vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin vain vähän tai ei lainkaan.

Esihenkilötyö ja organisaatio

Yli puolet vastaajista piti työn säännöllisyyttä ja rauhallisuutta vähintään melko tärkeänä ja vähintään erittäin tärkeänä työn varmuutta ja turvallisuutta pitivät lähes kaikki vastaajat.

Taulukko 4. Kokemus esihenkilötyöstä kaikkien vastaajien keskuudessa

	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina	Yhteensä	(n)
Saatko tarvittaessa tukea ja apua yksikkösi esihenkilöiltä?	0 %	7 %	43 %	36 %	14 %	100 %	(14)
Kuunteleeko yksikkösi esihenkilöt, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	0 %	14 %	36 %	21 %	29 %	100 %	(14)
Arvostaako yksikkösi esihenkilöt saavutuksiasi työssäsi?	0 %	15 %	62 %	15 %	8 %	100 %	(13)
Rohkaiseeko esihenkilöt sinua sanomaan mielipiteesi, kun olet eri mieltä jostakin asiasta?	7 %	36 %	36 %	21 %	0 %	100 %	(14)
Puuttuuko esihenkilöt ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?	0 %	29 %	29 %	29 %	14 %	100 %	(14)
Jakavatko esihenkilöt työt oikeudenmukaisesti ja kohtelevatko esihenkilöt työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	0 %	29 %	29 %	36 %	7 %	100 %	(14)
Kohtelevatko esihenkilöt työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	0 %	14 %	57 %	21 %	7 %	100 %	(14)
Koetko, että sinun ja esihenkilöiden välinen suhde on rento?	0 %	7 %	36 %	43 %	14 %	100 %	(14)
	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon		
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha tai kannustus)?	14 %	57 %	21 %	7 %	0 %	100 %	(14)
Huolehdataanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi?	7 %	21 %	50 %	14 %	7 %	100 %	(14)
Kuinka kiinnostuneita yksikkösi esihenkilöt ovat työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista?	0 %	29 %	36 %	7 %	29 %	100 %	(14)
	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä	Aivan välttämätön		
Ihannetyössä rauhallinen ja säännönmukainen työ on minulle	0 %	14 %	21 %	57 %	7 %	100 %	(14)
Ihannetyössä työn varmuus ja säännölliset tulot ovat minulle	0 %	0 %	14 %	50 %	36 %	100 %	(14)
Ihannetyössä turvallinen ja terveellinen työympäristö on	0 %	0 %	7 %	57 %	36 %	100 %	(14)

Kolmasosa koki organisaation ja esihenkilöiden huolehtivan työntekijöistä hyvinvoinnista melko vähän. Vain 23 % vastaajista koki esihenkilöiden arvostavan työntekijöiden työpanosta ja 7 % koki organisaation palkitsevan hyvistä työsuorituksista. Lähes puolet vastasivat esihenkilöiden puuttuvan ongelmiin heti niiden ilmaannuttua. Puolet vastaajista koki saavansa esihenkilöltä tukea satunnaisesti tai harvemmin. Selkeä enemmistö koki voivansa esittää työnjohdosta eriäviä mielipiteitä vain joskus. Puolet vastaajista koki esihenkilöiden kuuntelevan heitä vähintään melko usein ja yli puolet henkilökohtaisen suhteen esihenkilöihin melko hyväksi. Suurin osa vastaajista koki esihenkilöiden jakavan työt oikeudenmukaisesti silloin tällöin tai harvemmin ja alle kolmasosa koki esihenkilöiden kohtelevan usein henkilöitä tasapuolisesti.

Työntekijäkokemus ja työn imu

Omat arvot eivät olleet vastausten perusteella ristiriidassa tai yhteneviä organisaation harjoittamien arvojen kanssa, vastaavasti työpaikasta ei puhuta ystäville juurikaan heikkoon tai positiiviseen sävyyn. Alle kolmasosa koki organisaation innostavan hyviin työsuorituksiin.

Taulukko 5. Työntekijä kokemus ja työn imu vastaukset kaikkien vastaajien keskuudessa

	Täysin eri mieltä	Melko paljon eri mieltä	Siltä väliltä	Lähes samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä (n)		
Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä työpaikka tämä organisaatio on.	7 %	14 %	57 %	14 %	7 %	100 %	(14)	
Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	7 %	14 %	43 %	29 %	7 %	100 %	(14)	
Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.	0 %	21 %	50 %	21 %	7 %	100 %	(14)	
	0	1	2	3	4	5	6	Yhteensä (n)
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	0 %	7 %	0 %	14 %	7 %	29 %	43 %	100 % (14)
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0 %	0 %	0 %	21 %	0 %	29 %	50 %	100 % (14)
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	7 %	7 %	0 %	7 %	14 %	36 %	29 %	100 % (14)
Olen innostunut työstäni	0 %	7 %	21 %	0 %	14 %	21 %	36 %	100 % (14)
Työni inspiroi minua	7 %	0 %	14 %	14 %	14 %	36 %	14 %	100 % (14)
Olen ylpeä työstäni	0 %	0 %	14 %	14 %	7 %	7 %	57 %	100 % (14)
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	7 %	7 %	14 %	14 %	0 %	29 %	29 %	100 % (14)
Olen täysin uppoutunut työhöni	7 %	7 %	29 %	0 %	7 %	14 %	36 %	100 % (14)
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	0 %	14 %	7 %	7 %	14 %	21 %	36 %	100 % (14)

Lähes puolet vastaajista tunsivat itsensä tarmokkaaksi päivittäin ja suurin osa vastaajista koki lähtevänsä töihin mielellään vähintään kerran viikossa. Puolet vastaajista koki työn myös inspiroivaksi kerran tai useammin viikossa ja omasta työstään oli ylpeä päivittäin selkeä enemmistö. Lähes puolet kokivat uppoutuvansa työhön vain kerran kuussa tai harvemmin kuitenkin selkeä enemmistö koki työn vievän heidät mukanaan kerran viikossa tai useammin.

Työn imu mallin pisteytys kulkee numerosta 0 numeroon 6, jossa 0 tarkoittaa ei koskaan, 1 muutaman kerran vuodessa, 2 kerran kuukaudessa, 3 muutaman kerran kuukaudessa, 4 kerran viikossa, 5 muutaman kerran viikossa ja 6 kerran päivässä. Taulukossa 6 esitellään työn imu koko työyhteisön keskuudessa eri kysymysten mukaisesti ryhmiteltynä sekä keskiarvot ulottuvuutta kohti.

Taulukko 6. Työn imu ulottuvuudet kaikkien vastaajien keskuudessa

Työnimun ulottuvuuksien keskiarvot kaikkien vastanneiden keskuudessa					
Tarmokkuus	pisteet	Omistautuminen	pisteet	Uppoutuminen	pisteet
Ta1	4,79	Om2	4,29	Up3	3,93
Ta2	5,07	Om3	3,93	Up4	3,79
Ta3	4,36	Om4	4,79	Up5	4,29
Keskiarvo	4,74		4,33		4,00
(n)	(14)		(14)		(14)

Työterveyslaitos on suorittanut työn imu -tutkimuksia myös Suomessa paperiteollisuudessa, joihin on osallistunut eri paperiteollisuuden työnantajan palveluksessa olevia henkilöitä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan toimeksiantaja yrityksen yksikössä kaikkien vastaajien keskuudessa työn imun eri ulottuvuuksista mitattujen vastausten keskiarvot ovat noin 10 % korkeammat, kuin paperiteollisuudessa keskimäärin työterveyslaitoksen tekemiin aiempiin tutkimuksiin verrattuna. Vastausten hajonta uppoutumisen ulottuvuudessa on suurempi verrattuna työterveyslaitoksen tutkimuksiin. (Hakanen 2009a, 29; Leppänen & Pahkin n.d.)

4.2 Työn imun kokemus taustamuuttujana

Vastaajien ihannetyön piirteitä ei voinut käyttää aineiston analyysissä taustamuuttujana, koska vastausten perusteella ei ollut havaittavissa selkeitä ryhmittymiä. Työn imussa kaksi ryhmää oli selkeästi havaittavissa. Osa koki työn imua muutaman kerran kuussa tai harvemmin ja osa useita kertoja viikossa. Ryhmien väliset erot esitellään taulukoissa 3 ja 4. Taulukkojen 3 ja 4 arvoissa ei ole huomioitu yhtä vastaajaa, joka ei kuulunut selkeästi kumpaankaan ryhmään. Tämän lisäksi yksi vastaaja vastasi lähes jokaiseen kohtaan saman vastauksen ja kyseinen vastauslomake jätetään myös huomioimatta analyysissä.

Matalamman työn imun omaava ryhmä koki työpaikalla kannustettavan enemmän työntekotapojen parantamiseen. Molemmat ryhmät kokivat tiedonkulun toimivan vain silloin tällöin ja työntekijöiden voivan vaikuttaa tärkeisiin päätöksiin vain harvoin. Molemmissa ryhmissä oli hyvin paljon vaihtelua siinä, kuinka usein henkilöt kokivat esihenkilöiden rohkaisevan esittämään eriävät mielipiteet. Suurin osa molemmista ryhmistä oli sitä mieltä, että organisaatiossa ei juurikaan palkita hyvistä työsuorituksista.

Taulukko 7. Matalan työn imun omaava ryhmä

Työnimun ulottuvuuksien keskiarvot matalan työnin omaavien keskuudessa

Tarmokkuus	pisteet	Omistautuminen	pisteet	Uppoutuminen	pisteet
Ta1	3,20	Om2	2,20	Up3	2,00
Ta2	3,80	Om3	2,20	Up4	1,60
Ta3	2,40	Om4	2,80	Up5	3,20
Keskiarvo	3,10		2,40		2,27
(n)	(5)		(5)		(5)

Taulukko 8. Korkean työn imun omaava ryhmä

Työnimun ulottuvuuksien keskiarvot korkean työnin omaavien keskuudessa

Tarmokkuus	pisteet	Omistautuminen	pisteet	Uppoutuminen	pisteet
Ta1	5,57	Om2	5,29	Up3	5,57
Ta2	5,71	Om3	4,71	Up4	5,43
Ta3	5,43	Om4	5,86	Up5	5,29
Keskiarvo	5,57		5,29		5,43
(n)	(7)		(7)		(7)

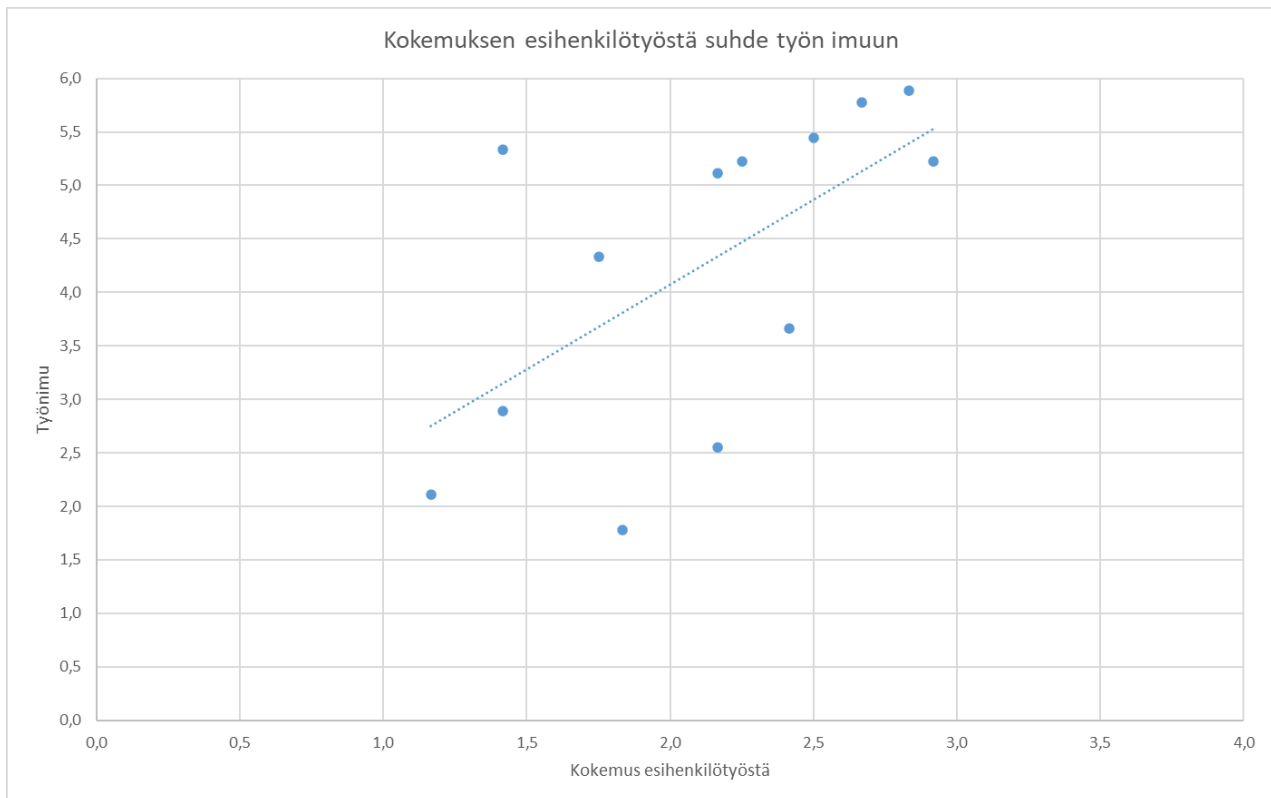
Korkeamman työn imun omaava ryhmä puolestaan koki voivansa käyttää omia taitojaan useammin sekä pystyvänsä arvioimaan paremmin työssä onnistumista. Samoin kokemus ryhmätyöstä oli parempi tällä ryhmällä, esimerkiksi ryhmänjäsenten luottamus toisiinsa oli selkeästi korkeampi. Suurin ero ryhmien välillä oli kuitenkin kokemus esihenkilötyöstä, joka esitetään taulukossa 9.

Taulukko 9. Keskimääräinen vastaus matalan sekä korkean työn imun ryhmissä

Keskimääräinen vastaus matalan sekä korkean työn imun ryhmissä

	Matala työn imu	Korkea työn imu
Saatko tarvittaessa tukea ja apua yksikkösi esihenkilöiltä?	Silloin tällöin	Melko usein
Kuunteleeko yksikkösi esihenkilöt, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	Silloin tällöin	Hyvin usein
Arvostaako yksikkösi esihenkilöt saavutuksiasi työssäsi?	Silloin tällöin	Silloin tällöin
Rohkaiseeko esihenkilöt sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostakin asiasta?	Melko usein	Silloin tällöin
Auttaako esihenkilöt sinua kehittämään taitojasi?	Silloin tällöin	Melko usein
Puuttuuko esihenkilöt ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?	Melko harvoin	Melko usein
Luotatko esihenkilöiden kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta?	Silloin tällöin	Melko usein
Jakavatko esihenkilöt työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	Silloin tällöin	Melko usein
Kohtelevatko esihenkilöt työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	Silloin tällöin	Silloin tällöin
Koetko, että sinun ja esihenkilöiden välinen suhde on rento?	Silloin tällöin	Melko usein
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha tai kannustus)?	Melko harvoin	Melko harvoin
Huolehdataanko työntekijöistä hyvin organisaatiossasi?	Silloin tällöin	Silloin tällöin
Kuinka kiinnostuneita yksikkösi esihenkilöt ovat työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista?	Melko harvoin	Silloin tällöin
Voivatko työntekijät vaikuttaa työn kannalta tärkeisiin päätöksiin?	Melko harvoin	Silloin tällöin
Kerron ystäväilleni, kuinka hyvä työpaikka tämä organisaatio on.	Melko paljon eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä
Arvoni ovat hyvin samanlaisia organisaation arvojen kanssa.	Melko paljon eri mieltä	Lähes samaa mieltä
Tämä organisaatio todella innostaa minua parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen.	Ei samaa eikä eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä

Korkeamman työn imun omaavat henkilöt kokivat esihenkilöiden tukevan sekä kuuntelevan heitä paremmin, kuin matalan työn imun omaavat henkilöt. Oikeudenmukaisuuden kokemuksessa oli vastaava ero kyseisten ryhmien välillä, samoin työntekijäkokemus oli korkeamman työn imun omaavalla ryhmän mukaan huomattavasti parempi. Kuviossa 3 esitetään kaikkien esihenkilötyötä koskevista kysymyksistä muodostetun summamuuttujan suhde työn imuun. Kuviossa esihenkilötyön kokemusta erittäin harvoin kuvastaa numero 0 ja numero 4 hyvin usein tai aina, työn imun numerointi on kuten aikaisemmin kuvattu numerosta 0 numeroon 6. Kuvioon on myös piirretty keskimääräistä muutosta kuvaava regressio suora. Kuviosta on pääteltävissä, että keskimäärin henkilön kokemuksen esihenkilötyöstä parantuessa todennäköisesti paranee myös työn imun kokemus.



Kuvio 3. Esihenkilötyökokemuksen suhde työn imuun vastaajien keskuudessa

4.3 Laadullinen aineisto ja yhtäläisyydet määrälliseen aineistoon

Sanallisia vastuksia antoi vain 4 henkilöä kaikista vastaajista. Yksi vastaajista kertoi tämän johtuvan osaksi siitä, että vastaajat pelkäsivät heidät tunnistettavan käsialan perusteella. Toisaalta kyselyn strukturoitujen kohtien määrä on voinut kuormittaa vastaajia liikaa laskien innokkuutta vastata omin sanoin kysymyksiin. Sanallisesti vastanneissa oli lähes työhönsä kyllästyneitä ja työstään innostuneita, joten laadullisen aineiston voi tulkita olevan vinoutumaton tässä suhteessa. Muiltakaan osin sanallisesti vastanneet eivät eronneet määrällisessä aineistossa omaksi ryhmäkseen. Määrällinen aineisto tukee laadullisessa aineistossa esiin nousseita johtamiseen liittyviä asioita.

Sanallisia vastauksissa suoriutumiseen liittyvässä kysymyksessä ei ollut havaittavissa selkeää teemaa, vastausten vaihdella nuoremman iän, paremman laitekannan tuntemuksen ja rauhallisemman työtahdin välillä. Vuorovaikutusta sekä ryhmätyön kehittämistä koskeviin kysymyksiin kaksi vastaajaa ehdotti tasapuolisempaa töihin osallistumista, yksi työn ulkopuolisia sosiaalisia tapahtumia sekä yksi tiedonkulun parantamista. Johtamista ja organisaatioon sitoutumista parantaakseen vastaajat toivoivat työrauhaa, tasapuolista kohtelua ja työsuoritusten huomioimista.

Tarkastellessa laadullista aineistoa kokonaisuutena, johtaminen on tunnistettavissa yhdistäväksi teemaksi vastauksista. Suurimman painoarvon vastauksissa sai tasapuolinen kohtelu, kaksi vastaajaa kuvasi tätä vielä tarkemmin selkeiden ja yhteisesti noudattamien sääntöjen muodossa. Myös määrällisessä aineistossa suurin osa vastaajista koki esihenkilöillä olevan kehitettävää tasapuolisuudessa sekä oikeudenmukaisessa kohtelussa. Lähes kaikki vastaajat määrällisessä aineistossa olivat myös sitä mieltä, että tiedonkulku toimii vain silloin tällöin. Kaksi sanallista vastaajaa koki esihenkilöiden vahtivan ja painostavan jatkuvaan parantamiseen.

Kaksi sanallisesti vastannutta heikon työn imun omaavaa henkilöä, koki että työn vastuut tulisi olla selkeämmät sekä kaikkien tulisi noudattaa näitä. Kaksi korkeamman työn imun omaavaa sanallista vastaajaa puolestaan toivoi lisää palautetta ja kannustusta. Määrällisestä aineistosta käy ilmi, että korkeamman työn imun omaavat kokivat ryhmätyön ja ryhmän sisäisen luottamuksen paremmaksi. Kaikki vastaajat olivat määrällisen aineiston mukaan sitä mieltä, että palkitsemisessa ja kannustamisessa on kehitettävää.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä työssä tehdyt valinnat kyselyä luodessa on perusteltu sekä teoriolla että viimeisimmillä aiheeseen liittyvillä tutkimuksilla. Työn tutkimusmenetelmät ovat myös perusteltuja toimeksiantoon nähden lähdekirjallisuutta apuna käyttäen. Kyselyyn valitut kysymykset ovat peräisin aikaisemmin validoiduista kyselyistä. Kyselyyn saatujen vastausten määrä oli hyvällä tasolla, vain yksi jätti vastaamatta ja yksi vastauslomake jätettiin pois analyysistä. Tutkimukseen hyväksytyjen vastausten määrä oli 87 % kaikista työntekijöistä. Aineiston kirjaaminen suoritettiin kahdesti ja verrattiin toisiinsa muuttujien arvojen virhekirjausten esiintuomiseksi.

Sen lisäksi, mitä aikaisemmin on todettu vaikuttavan kyselyn luotettavuuteen, tutkija teki seuraavia lähdemateriaalin tukemia asioita. Vastaajan suhtautuminen kyselyn järjestäjään voi vaikuttaa vastauksiin. Henkilöt saattavat myös vastata totuuden vastaisesti, riippuen siitä onko totuuden mukainen vai tästä poikkeava vastaus heille hyödyllisempi (Preisendörfer & Wolter 2014, 3). Vastaajan henkinen tila vaikuttaa vastauksiin, joka muodostuu lähimenneisyyden tapahtumista ja

muista ympäristön psykologisista vaikuttimista. Huomioita tukee myös lähdekirjallisuus (Kahneman 2011). Tämän lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet kysymysjärjestyksen vaikuttavan vastauksiin (Schwarz, Strack & Mai 1991).

Preisendörfer ja Wolter (2014, 3) toteavat, vastaaja arvio tietoisesti tai tiedostamattaan onko totuudenmukainen vai tästä poikkeava vastaus hänelle hyödyllisempi. Kauppatieteen maisteri Hanna Kiiras (2019) esimerkiksi toteaa, että kysymykseen onko palkka riittävä, vastataan lähes poikkeuksetta ei. Näin ollen tarkkaa johtopäätöstä ei voi vetää esimerkiksi kokemuksista, miten hyvin organisaatio palkitsee. Tutkimustulosten käytännöllisyyden kannalta ei kuitenkaan tärkeää tietää numeerisen tarkasti, miten vastaajat oikeasti ovat ajatelleet kysymyksistä. Tulkintojen tekemiseen aineistosta riittää selkeä vastausten painottuminen selkeästi positiiviselle tai negatiiviselle puolelle.

Tutkimus perustuu puhtaasti tiettyyn ajankohtaan ja tutkimukseen tulosten ajallista pysyvyydestä ei ole tietoa. Tämän lisäksi tutkimus on myös sidottu tutkittavaan sosiaaliseen ympäristöön eikä tutkimustulokset näin ollen ole siirrettävissä. Tutkimuksella oli tarkoitus saada vastaajien aikaan sekä paikkaan sidottuun kokemukseen perustuva mittaus työpaikalla vallitsevista voimavaroista sekä työn imun kokemuksesta. Tutkimuksella saavutettiin nämä tavoitteet ja tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeorganisaation kehittämisessä, eli tutkimustulosten käytettävyys on hyvällä tasolla.

5.2 Keskeisten tulosten tarkastelu teoriasidonnaisesti

Kuten taulukosta 9 ja kuviosta 3 voi päätellä esihenkilötyöllä ja työn imun kokemuksella on selkeä yhteys, jota aikaisemmat tutkimukset kuten Decuyperen ja Schaufelin tutkimus vuodelta 2021 myös vahvistavat. Johtamiseen liittyen lähdekirjallisuudessa nousee esiin kolme tärkeää toisiinsa liittyvää tekijää työn imun kannalta, joissa vastaajien mukaan on paljon mahdollisuutta kehittyä. Nämä ovat oikeudenmukaisuus, luottamus ja palkitseminen. Oikeudenmukaisuuden, tasapuolisen kohtelun, palkitsemisen ja palautteen antamisen kehitystarpeet kävivät ilmi määrällisessä sekä laadullisessa aineistossa. Työntekijöiden luottamusta esihenkilöiden toimintaan heijastelee tutkijan mukaan myös muut esihenkilötyötä koskevat kohdat, jotka esiteltiin aiemmin taulukossa 4.

Frein ja Morriksen (2020, 33) mukaan luottamus vaikuttaa lähes kaikkeen ihmisen toimintaan. Stephen Cowey (2020, 218, 310) kertoo luottamuksen olevan perustana toimiville sosiaalisille suhteille. Hamelin ja Zaninin (2020, 78) mukaan luottamus on välttämätöntä työn imun kannalta, mutta valitettavan usein hyvin vähäistä isoissa organisaatioissa. Launonen (2021, 130) kertoo luottamuksen puutteen johtavan vastahakoisuuteen organisaation tavoitteita kohtaan. Hänen (Launonen 2021, 191) mukaansa luottamus syntyy muun muassa reiluuden ja oikeudenmukaisuuden tunteesta. Frei ja Morriss (2020, 114—115) kertovat toiminnan läpinäkyvyyden olevan yksi asia, joka vahvistaa oikeudenmukaisuuden tuntemusta. Kahneman (2011, 308) varoittaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen johtavan voimakkaaseen haluun rangaista luottamuksen rikkojaa ja tämän rahallisten seurausten olevan merkittäviä yrityksissä.

Esimerkiksi luottamus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on Macey'n ja Schneiderin (2008, 22) mielestä olennaista työn imun kannalta. Hamelin ja Zanini (2020) tukevat tätä kertomalla, että motivoitumista omaan työtehtäväänsä ja sitoutumista tämän tehokkaaseen suorittamiseen sekä luottamusta yrityksessä tukee erityisesti oikeudenmukaiseksi koetut tulossidonnaiset palkitsemismallit. Edellytyksenä oikeudenmukaisuuden kokemukselle on johtamisen sekä muun yritystoiminnan läpinäkyvyys. (Hamel & Zanini 2020, 80, 199—230.) Sinek (2019) puolestaan varoittaa laittamasta yrityksen rahallisia tavoitteita työntekijöiden hyvinvoinnin edelle ja jatkaa, että tämä rikkoo luottamuksen sekä vähentävän yhteistyötä organisaatiossa. Myös Stephen Cowey (2020, 262—263) kehottaa harkitsemaan tarkkaan palkitsemiskäytäntöjä, etteivät nämä käänny tarkoitusperää vastaan.

Koko työyhteisö koki, ettei työntuloksista saa tunnustusta. Tämä johtaa Hakasen (2011, 119) mukaan kyllästymiseen työhön ja oman työpanoksen minimointiin. Ryan korostaa luennollaan Decin kanssa (2019) positiivisen palautteen saamisen tärkeyttä kyvykkyyden tarpeen täyttymisen kannalta, negatiivisella palautteella on usein sama vaikutus kuin palautteen puuttumisella, eli motivaatiota laskeva. Frei ja Morriss (2020, 74—76) huomauttavat myös, että johtajan tulisi antaa positiivista palautetta vähintään viisinkertaisesti negatiiviseen verrattuna, koska positiivinen palaute kasvattaa luottamusta, jota ilman rakentavalla palautteella on negatiivinen vaikutus.

Työntarkoituksellisuus sekä kehittävyys ovat lähdekirjallisuuden perusteella hyvin tärkeitä eikä kyselyn vastaukset esitä tähän poikkeavuutta. Ryan (Deci & Ryan 2019) kertoo ihmisen itsenäisyyden tarpeen tyydyttyvän, kun tämä tekee merkitykselliseksi kokemaansa työtä. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan yli 90 % työntekijöistä vaihtaisi osan tuloistaan työn merkityksellisyyden kokemuksen kasvattamiseksi (Reece, Kellerman & Robichaux 2018, 7). Tutkimuksen otos ei edusta täysin koko Amerikan väestöä, tulos kuitenkin vahvistaa miten voimakas halu ihmisillä on tehdä merkityksellistä työtä. Työn innostavuus ja inspiroivuus oli korkeamman työn imun ryhmällä heikoimmat työn imu osion vastauksista, kun taas ryhmätyön osuudessa jäi vain vähän kehityksen varaa. Tutkija tulkitsee tätä niin, että kokemus ryhmätyön toimivuudesta on vahvuus, joka esihenkilötyön kokemuksen ohella johti kyseisen ryhmän korkeaan työn imuun. Kyseisen ryhmän työn innostavuuden kokemuksen heikkous pohjautuu työsuorituksissa onnistumisen huomioimisen sekä kehittymisen mahdollisuuden vähäisyyteen.

Vastaajat pitivät työn merkityksellisyyttä hyvin tärkeänä ja samalla taulukoissa 1, 3 ja 5 esitettyjen tietojen valossa vastaajat kokevat työn merkityksellisyydessä ja innostavuudessa olevan parannettavaa, tämän lisäksi laadullisissa vastauksissa koettiin painostusta jatkuvaan parantamiseen. Macey ja Schneider (2008, 22) toteavat, että työntekijät sijoittavat energiaa, aikaa ja muita henkilökohtaisia resursseja vain, jos he luottavat tämän sijoituksen maksavan jollakin tavalla itsensä takaisin. Siis mitä merkityksellisemmäksi johtaja pystyy työntulokset tekemään työntekijöille sitä enemmän he sijoittavat tähän omaa energiaansa ja jatkuva parantaminen voidaan nähdä positiivisena asiana. Kun tavoitteet koetaan merkitykselliseksi, työn tuottavuutta edustavat mittarit voivatkin nostaa motivaatiota tehdessään työn tulokset näkyviksi. Toisaalta nämä voivat kääntyä motivaatiota laskeviksi silloin kun nämä koetaan valvonnaksi tai jatkuvaa parantamista ei koeta merkitykselliseksi. Johtajien tulisikin ymmärtää, että tuottavuutta mittaavat suureet kertovat ennen kaikkea heidän oman toimintansa suoritustasosta.

Vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa hyvin vähän tärkeisiin päätöksiin. Ryan (2019) korostaa miten suuri merkitys vaikutusmahdollisuuksilla on työhön sitoutumisen kannalta. Hakanen (2011, 119–120) kertoo byrokraattisten toimintatapojen, jotka vähentävät vaikutusmahdollisuuksia johtavan työhön kyllästymiseen. Suositettu muutosjohtamisen luennoitsija Jason Clarke (2011) kertoo muutosvastarinnan johtuvan vaikutusmahdollisuuden puutteesta, jos itse on ohjaksissa tekemässä muutosta tämä voi muuttua mahdollisuudeksi. Onkin selvää, ettei yritys voi menestyä nykyisessä

jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä antamatta päätösvaltaa organisaation jokaiselle tasolle. Hamel ja Zanini (2021) esittelevät monia tapauksia, joissa päätösvallan ja tulosvastuun jakauttaminen sekä tuloksiin perustuvan palkitsemisen seurauksena liikevoiton kasvu on verrattuna muihin alan yrityksiin merkittävä.

Taulukossa 10 esitetään korkean työn imun omaavan ryhmän kokemukset työpaikalla heikosti esiintyvistä työn voimavaroista. Tuloksista voisi tehdä johtopäätöksen, ettei muun muassa tasapuolinen kohtelu, hyvien työsuoritusten huomioiminen, vaikutusmahdollisuudet tärkeisiin päätöksiin ja tiedonkulku olisi merkityksellisiä työpaikalla. Tuloksia tulkitaan tässä työssä työpaikalla esiintyvistä sosiaalisesta ympäristöstä käsin ja tutkijan näkemys onkin, että edellä luetellut työn voimavarat ovat merkityksellisiä kyseisellä työpaikalla ja näiden esiintymisen vähäisyys heikentää työn imua kaikkien vastaajien keskuudessa. Tätä tulkintaa tukee laadulliset vastaukset, joissa toivottiin tiedonkulun parantamista ja tasapuolista kohtelua sekä muut tutkimukset, kuten Schaufelin tutkimus vuodelta 2015 sekä Hakasen, Bakkerin ja Turusen tutkimus vuodelta 2021.

Taulukko 10. Korkean työn imun ryhmän kokemat heikoimmin esiintyvät työn voimavarat

	Erittäin harvoin	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina	Yhteensä	(n)
Edellyttääkö työsi uusien tietojen tai taitojen hankkimista?	0 %	14 %	86 %	0 %	0 %	100 %	✓ (7)
Arvostaako yksikkösi esihenkilöt saavutuksiasi työssäsi?	0 %	17 %	50 %	33 %	0 %	100 %	✓ (6)
Rohkaiseeko esihenkilöt sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostakin asiasta?	0 %	29 %	57 %	14 %	0 %	100 %	✓ (7)
Kohtelevatko esihenkilöt työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	0 %	14 %	43 %	43 %	0 %	100 %	✓ (7)
Onko tiedonkulku riittävä työyhteisössäsi?	0 %	43 %	57 %	0 %	0 %	100 %	✓ (7)
	Erittäin vähän	Melko vähän	Jonkin verran	Melko paljon	Erittäin paljon		
Palkitaanko organisaatiossasi hyvästä työsuorituksesta (raha tai kannustus)?	14 %	57 %	29 %	0 %	0 %	100 %	✓ (7)
Voivatko työntekijät vaikuttaa työn kannalta tärkeisiin päätöksiin?	14 %	29 %	43 %	14 %	0 %	100 %	✓ (7)

5.3 Kehittämisehdotukset

Poiketen Taylorin teoriasta Hakasen (2011, 19) mukaan työn parhaimpia hetkiä on haasteiden edessä ponnistelu ja näistä selviäminen ongelmanratkaisukykyä käyttäen. Joustamattomat säännöt ja toimintatavat estävät itsenäisen ongelman ratkaisun ja johtavat toisinaan järjenvastaiseen toimintaan, ohjeiden sokea noudattaminen voi johtaa rahallisiin menetyksiin tai pahimmassa tapauksessa terveyden vaarantaviin tilanteisiin (Sinek 2014).

Launonen (2021, 59) kertoo, että suurin osa työssä motivoituneisuudesta tai sen puutteesta tulee olosuhteista. Sinek (2019) kertoo monia esimerkkejä, miten johdon toimillaan aiheuttama negatiivinen ilmapiiri vähentää yhteistyötä, latistaa moraalialia, estää tuloksekasta työntekemistä ja johtaa pahoinvointiin työpaikoilla. Voidaan todeta, että yksi tärkeimmistä johdon tehtävistä on luoda parhaat mahdolliset olosuhteet työntekemiselle korkeasti motivoituneena. Tätä ei voi ulkoistaa työntekijöille, joilla on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työolosuhteisiin (Launonen 2021, 55—58). Sinek (2019) muistuttaa etteivät johtajat ole vastuussa tuloksista, he ovat vastuussa ihmisistä, jotka ovat vastuussa tuloksista.

Työyhteisön voimavarat

Ryhmätyö on kyselyn perusteella selkeä voimavara kyseisessä yksikössä. Työkavereilta toivottaisiin lisää tiedonjakamista, kannustusta, tukea ja luottamusta. Tutkimusten mukaan toisten auttaminen on sisäisesti motivoivaa ja tätä voi kasvattaa positiivisella palautteella, mutta rahallisilla palkkioilla on vastakkainen vaikutus (Ryan 2019). Vastaajat kokivat myös menestyvänsä hyvin työtehtävissään. Toisaalta työryhmän sisällä toivottiin kaikkien osallistuvan töihin tasapuolisesti.

Tämän kyselyn tulosten esitleminen on ensimmäinen suositeltava toimenpide kasvattamaan ryhmätyötä myönteiseen suuntaan. Yhteisen tarkoituksen vahvistaminen on toinen ehdotettava toimenpide tähän aiheeseen liittyen. Lähdekirjallisuuden mukaan itseasetetut tavoitteet sitouttavat huomattavasti ulkopuolelta asetettuja enemmän (Hamel & Zanini 2021, 228). Ottamalla työntekijät mukaan tavoitteiden asetantaan nämä todennäköisesti sitouttavat paremmin, samalla tämä vahvistaa yhteistä tarkoitusta sekä tukee työntekijöiden kokemusta päätöksiin osallistumisesta (Cowey 2020, 157).

Työnsisältö ja työn kehittävyys

Korkean työn imun omaava ryhmä, eli 50 % vastaajista koki työn inspiroivuuden heikoimmaksi työn imu kyselyn osa-alueeksi. Koko työyhteisö koki työn mahdollistavan uusien ja itselleen tärkeiden taitojen kartuttamista toisinaan. Lähdekirjallisuuden mukaan ammatillisen kasvun ja työn merkityksellisyyden puute voi johtaa tylsistymiseen (Hakanen, Bakker & Turunen 2021, 11). Ammatilliseen harkintaan perustuva itseohjautuva tiimityö sekä työntekijävetoinen työn kehittäminen

voisi tuoda lisää merkityksellisyyttä työhön (Hakanen, Bakker & Turunen 2021, 13). Lisäksi työntu-
lostien havainnollistamiseksi voisi pyytää työntekijöiden edustajia määrittelemään visuaaliset suo-
rituskykymittarit, jotka pidettäisiin nähtävillä.

Esihenkilötyö

Koko työyhteisön keskuudessa toivotaan enemmän palautetta työsuorituksista sekä onnistumisen
huomioimista. Tämän lisäksi osa henkilöistä koki vuorovaikutussuhteen esihenkilöihin heikoksi.
Vastaajat kokivat myös omat vaikutusmahdollisuudet tärkeisiin asioihin heikoksi ja lähdekirjallisuus-
den mukaan tulisikin panostaa työntekijöitä osallistavaan johtamiseen työn imun parantamiseksi.
Laadullinen aineisto rakentuikin lähes kokonaisuudessaan esihenkilötyön ympärille, erityisesti oi-
keudenmukaisuuden kokemukseen tulisi selkeästi panostaa.

Lähdekirjallisuuden mukaan oikeudenmukaisuus on todella tärkeää organisatoristen tulosten kan-
nalta. Frei ja Morris (2020, 114—115) sekä Hamel ja Zanini (2020, 199—230) opastavat läpinäky-
vyyden johtamisessa olevan yksi merkityksellinen asia oikeudenmukaisuuden kokemuksen kan-
nalta. Ottaen tämän huomioon epätasapuolisuuden tuntemukset voivat osaltaan johtua liian
vähäisestä tai epäonnistuneesta tiedonjakamisesta, johon toivottiin myös parannusta vastaajien
keskuudessa.

Esihenkilötyön kokemuksesta voisi myös kehittää visuaalisen kaikkien nähtävillä olevan mittarin.
Mittarin arvoja pidettäisiin yllä kuukausittaisella vain muutamia kohtia sisältävällä pulssikyselyllä,
joka mittaisi esihenkilöiden onnistumista oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus ja palautteen antami-
nen osa-alueilla. Tämä voisi osaltaan luoda uskoa siihen, että esihenkilöt ovat sitoutuneet paranta-
maan omaa onnistumistaan näissä asioissa.

Kyselylomake

Kyselyn kohdan, jossa kuvaillaan ihannetyötä voisi muuttaa mittaamaan mitä asioita työpaikalla
tulisi kehittää vastaajan mielestä antamalla jokaiselle kohdalle pisteet yhdestä kuuteen ja jokaista
numeroa voisi käyttää vain kerran. Näin vastusten perusteella olisi priorisoitavissa tähän aihepiiriin
liittyvät toimenpiteet. Kyselystä voisi jättää pois kokonaan ilmapiiriosion, ja tämän lisäksi työnhal-
linnan, vuorovaikutuksen ja ryhmätyön osalta päällekkäisiä kysymyksiä voisi vähentää suunnaten

kyselyä kohdeorganisaation strategisiin tavoitteisiin. Näin kyselyn kuormittavuutta saisi laskettua noin 20 %. Vahvana suosituksena on kartoittaa määräajoin kyselyllä työolosuhteita sekä työn imua työpaikalla, joka mahdollistaa näiden systemaattisen kehittämisen.

5.4 Työn imun kehittämisen potentiaalinen vaikutus

Vastanneiden mielestä organisaatio ei kannusta parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen ja tästä voi päätellä, että työsuorituksissa on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia. Sen lisäksi, että työn tuottavuudessa on kasvamisen varaa, henkilökohtaisen työn imun nouseminen vahvistaisi kohdeorganisaation kilpailukykyä myös työkuvan ylittävänä ja kehittävänä toimintana (Macey & Schneider 2008, 24). Tämän lisäksi epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen rahalliset vaikutukset ovat lähdekirjallisuuden mukaan merkittävät.

Vaikka ryhmätyö oli selkeästi vastaajien mielestä voimavara, samalla vastaajat tunnistivat tässä olevan kehitettäviä asioita. Lähdekirjallisuuteen perustuen voi tehdä myös johtopäätöksen, että työkavereihin liittyviin kysymyksiin on mahdollisesti vastattu hieman todellista positiivisemmin ja samalla esihenkilötyötä koskeviin kysymyksiin hieman aliarvioiden. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksia voi pitää merkityksellisinä ja panostamalla havaittavalla tavalla tässä tutkimuksessa tehtyihin löydöksiin esihenkilötyötä koskien mahdollistuu myös ryhmätyön paraneminen entisestään. Sinek (2019) kertookin yhteistyön kasvavan myös työn imun kasvamisen seurauksena, joka mahdollistuu, kun työnantajan ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus sekä työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä.

5.5 Kehitystyön arviointi

Sen lisäksi mitä tässä työssä on aikaisemmin todettu vaikuttavan tutkimustulosten tarkkuuteen ja yleistettävyyteen. Tutkimus on poikkileikkaustutkimus, jossa ei ole otettu huomioon aikaisempia kyseisessä yksikössä tehtyjä työolosuhde kyselyitä ja näistä saatuja vastauksia. Tutkija teki tämän valinnan halutessaan lähestyä tutkittavaa kohdetta uudesta näkökulmasta sekä edellisten tutkimusten aineiston ja analyysimetodien kuvausten puuttuessa näiden luotettavuudesta ei voi tehdä johtopäätöksiä. Tutkimusta rajoittaa myös tarkasti esitetyt sekä valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot ja tutkija tunnustaa, että tutkimuksen jatkaminen esimerkiksi teemahaastatteluin olisi mahdollistanut syvällisemmän vastaamisen tutkimuskysymyksiin.

Tämä tutkimus kuitenkin vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Työntekijöiden kokema työn voimavarojen ilmeneminen sekä työntekijöiden kokema työn imu on esitetty luvussa 4. Tutkimuksessa oli hypoteesina, että työntekijät motivoituisivat selkeästi eri asioista ja tämän perusteella olisi mahdollista tunnistaa eri ryhmittymille merkityksellisiä työn voimavaroja. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan tukeneet tätä olettaa. Työn imun suhteen oli kuitenkin tunnistettavissa kaksi eri ryhmää, joka mahdollisti merkityksellisimpien työn voimavarojen tunnistamisen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kohdeyksikössä kokemus esihenkilötyöstä ja työn imu olivat selkeästi yhteyksissä toisiinsa. Taulukon 9 sekä kuvion 3 tiedoista voi päätellä, että esimerkiksi esihenkilöltä saatu tuki on merkityksellinen työn voimavara kohdeyksikössä.

Kohdeyksikön työntekijöille tuloksia esitettäessä tutkija teki havainnon, miten erilainen käsitys eri ihmisillä on asioista ja sanojen merkityksestä. Esimerkiksi jäykkä ja sääntöihin perustuva ilmapiiri oli yhden vastaajan mielestä selkeä ilmaisu, jossa kuvailevat sanat täydensivät merkitystä ja toisen mielestä nämä viittasivat kahteen eri asiaan. Osa vastaajista oli katsonut kysymyksen esihenkilöiden kiinnostuksesta työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista viittaavan organisaation työterveyspalveluihin, kun tutkijan näkemyksen mukaan tällä viitattiin suoraan esihenkilöiden osoittamaan kiinnostukseen kyseisiin asioihin liittyen.

Kohdeyritykseltä saatu toimeksianto oli luoda henkilöstökysely pysyvää käyttöä varten, suorittaa kysely, analysoida tulokset ja tämän perusteella antaa toimenpide-ehdotuksia. Toimeksiantajan edustajalla on ollut mahdollisuus tarkastaa työn sisältö ja hänen mukaansa opinnäytetyö vastasi hyvin kaikkiin asetettuihin tavoitteisiin. Tämän lisäksi kohdeorganisaation esihenkilöiden ymmärrys työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä kasvoi, joka edesauttaa kilpailukyvyyn kasvattamista kuten Launonen (2021,18—34) toteaa. Opinnäytetyö vahvisti tekijän käsitystä siitä, ettei sosiaalisessa ympäristössä ole olemassa objektiivista todellisuutta. Jokaisen henkilökohtainen todellisuuden kuva on sosiaalinen konstruktio, joka elää jatkuvasti ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Esihenkilötyössä yhtenä suurimmista haasteista onkin tämän todellisuuden ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen halutulla tavalla.

Lähteet

Bakker, A. & Demerouti, E. 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art. Tutkimus julkaisu. Journal of Managerial Psychology. Vol. 22 No. 3, pp. 309—328. Viitattu 18.10.2021.

<https://doi.org/10.1108/026839407107331153/2007>

Bakker, A. 2021. Work Engagement & Work Life Balance. Haastattelu. Viitattu 9.10.2021.

https://www.youtube.com/watch?v=Hu4n2orv8Sw&ab_channel=NeshNikolic

Berthelsen, H. Hakanen, J. Søndergård, T. Lönnblad, A. & Westerlund, H. 2016. A Qualitative Study on the Content Validity of the Social Capital Scales in the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II). Tutkimus julkaisu. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology. Viitattu 15.10.2021. <http://dx.doi.org/10.16993/sjwop.5>

Blake, A. & Moseley, J. 2011. Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight. The International Journal of Management. 28. 346—353. https://www.researchgate.net/publication/286930119_Frederick_Winslow_Taylor_One_Hundred_Years_of_Managerial_Insight

Clarke, J. 2011. Embracing Change. Luento. Viitattu 6.1.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=vPhM8lxibSU>

Cowey, S, R. & Cowey, S. 2020. The 7 habits of highly effective people. Revised edition. Lontoo: Simon & Schuster UK Ltd.

Deci, E. & Ryan, R. 2019. Plenary by Prof. dr. Edward Deci and Prof. dr. Richard Ryan. Luento. Viitattu 8.1.2022. https://www.youtube.com/watch?v=SpTYTDeIrcA&t=1267s&ab_channel=CenterforSelf-DeterminationTheory

Deci, E. 2017. Generate Intrinsic Motivation. Haastattelu. Viitattu 3.12.2021. https://www.youtube.com/watch?v=s_CFlfg00sY&ab_channel=TomBilyeuClassics

Decuyper, A. & Schaufeli, W. 2021. Exploring the Leadership–Engagement Nexus: A Moderated Meta-Analysis and Review of Explaining Mechanisms. International Journal of Environmental Research and Public Health 2021, 18, 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>

Deloitte. 2020. Human Capital Trends. Artikkel. Viitattu 20.9.2021. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.htm>

Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job Demands - Resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, Vol 86, No 3, 499—512. https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf

Edmans, A. 2011. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. Artikkele. Philadelphia: University of Pennsylvania. Viitattu 28.9.2021. <http://faculty.london.edu/aedmans/Rowe.pdf>

Frei, F. & Morriss, A. 2020. Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You. Boston: Harvard Business School Press.

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2020. Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 41–56. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

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

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.

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

Hakanen, J. Bakker, A. & Turunen, J. 2021. The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. Artikkele. Viitattu 17.10.2021. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>

Hamel, G. & Zanini, M. 2020. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Boston: Harvard Business School Press.

Hermerinta, L. & Nummela, N. 2020. Monimenetelmätutkimus. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 299–306. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Holopainen, A. Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Grounded theory. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 239–255. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

IBM. 2014. Beyond engagement. Artikkele. Viitattu 28.9.2021. <https://www.ibm.com/downloads/cas/JNEL5GY1>

Kahn, W, A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Tutkimus julkaisu. Academy of Management Journal, Vol. 33, No.4, 692–724.

<https://doi.org/10.5465/256287>

Kahneman, D. 2011. Thinking fast and slow. New York: Farrair, Straus & Giroux.

Kekäle, J. Puusa, A. 2020. Tiedesodat. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 39–54. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Kiiras, H. 2019. Markkinointitutkimus 1: Tietoa tutkimalla. Luento. Viitattu 27.12.2021.

<https://app.eduhouse.fi/palvelu/user/koulutukset/98103-markkinointitutkimus-1-tietoa-tutkimalla>

KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Verkkajulkaisu. Viitattu 6.1.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Launonen, R. 2021. Taistelu työstä. Helsinki: Tammi.

Leppänen, A. & Pahkin, K. N.d. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Tutkimuksen yhteenveto. TTL. Viitattu 25.12.2021. <https://slidetodoc.com/tyhyvinvoinnin-kehittminen-ja-sairauspoissaolojen-hallinta-paperiteollisuudessa-hyvis-hankkeen/>

Leskelä, M. 2020. Bisnes antropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä. Helsinki: Alma Talent.

Lindström, K. Elo, A-L. Skogstad, A. Dallner, M. Gamberale, F. Hottinen, V. Knardahl, S. & Ørhede, E. 2000. User's guide for the QPSNordic: General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work. København: Nordic Council of Ministers.

Macey, W, H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. Tutkimus julkaisu. Industrial and Organizational Psychology, 1, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Menetelmien tyyppejä. N.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto: KvantimOTV. Viitattu 10.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyyppit.html>

Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. N.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto: KvantimOTV. Viitattu 9.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Pink, D. 2009. Drive. New York: Riverhead Books.

Preisendörfer, P. & Wolter, F. 2014. Who Is Telling the Truth? A Validation Study on Determinants of Response Behavior in Surveys. Public Opinion Quarterly. POQ. 126—146.

<https://doi.org/10.1093/poq/nft079>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 99—112. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 141—152. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 73—83. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 9—20. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Puusa, A., Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuuri esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, 58—72. Lahti: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi>

Reece, A. Kellerman, G. & Robichaux, A. 2018. Meaning and purpose at work. Tutkimusjulkaisu. Betterup Inc. Viitattu 8.1.2022. [https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions Assets Whitepapers/BetterUp-Meaning%26Purpose.pdf](https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/9253440/Asset%20PDFs/Promotions%20Assets%20Whitepapers/BetterUp-Meaning%26Purpose.pdf)

Ristiintaulukointi. N.d. Menetelmäopetuksen tietovaranto: KvantiMOTV. Viitattu 2.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. The American psychologist. Vol 55. 68—78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Schaufeli, W. & Bakker, A. 2003. Utrecht work engagement scale. Alankomaat: Utrecht University. Viitattu 25.2.2022. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test manual UWES English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test%20manual%20UWES%20English.pdf)

Schaufeli, W. 2011. Work Engagement 2. Luento. Viitattu 2.12.2021. https://www.youtube.com/watch?v=5-v-HYtN4sU&t=428s&ab_channel=PsicologiaPosita

Schaufeli, W. 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. Tutkimus julkaisu. Career Development International, Vol 20 no 5, 446—463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>

Schaufeli, W. 2017. Applying the Job Demands-Resources model. Tutkimus julkaisu. Organizational Dynamics 46, 120—132. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. Bakker, A. & Salanova, M. 2006 The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement. Vol 6 no 4, 701—716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schwarz, N. Strack, F. & Mai, H. 1991. Assimilation and contrast effects in part-whole question sequences: a conversational logic analysis. Public opinion Quarterly, 55, 3—23. <https://doi.org/10.1086/269239>

Sinek, S. 2014. Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Luento. Viitattu 10.12.2021. https://www.youtube.com/watch?v=eP38Cxve5xY&t=3326s&ab_channel=Microsoft-Research

Sinek, S. 2019. The Infinite Game: How to Lead in the 21st Century. Luento. Viitattu 3.12.2021. https://www.youtube.com/watch?v=3vX2iVIJMFQ&t=1214s&ab_channel=SimonSinek

State of the Global Workplace. 2021. Tutkimusraportti. Washington: Gallup inc. Viitattu 10.12.2021. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehitystoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökyselylomake

Henkilöstökysely

Vastaa seuraaviin työpaikkaasi koskeviin kysymyksiin ja väittämiin rastittamalla sopivin vaihtoehto. Jokaisen osion perässä on avoin kohta, johon voit vastata sanallisesti. Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa, jonka perusteella työpaikkasi työolosuhteita voidaan kehittää.

	Erittäin harvoin tai ei koskaan	Melko harvoin	Silloin tällöin	Melko usein	Hyvin usein tai aina
Työn hallinta					
Voitko käyttää tietojasi ja taitojasi työssäsi?	0	0	0	0	0
Edellyttääkö työsi uusien tietojen tai taitojen hankkimista?	0	0	0	0	0
Voitko kehittää sinulle tärkeitä tietoja ja taitoja työssäsi?	0	0	0	0	0
Oletko tyytyväinen tekemäsi työn laatuun?	0	0	0	0	0
Oletko tyytyväinen kykyysi ratkaista ongelmia työssäsi?	0	0	0	0	0
Oletko tyytyväinen kykyysi ylläpitää hyviä suhteita työtovereihisi?	0	0	0	0	0
Saatko tietoa suorittamasi työn laadusta?	0	0	0	0	0
Voitko arvioida välittömästi työtäsi, kuinka hyvin se on tehty?	0	0	0	0	0

Mikä auttaisi sinua suoriutumaan paremmin töistäsi?

Vuorovaikutus

Saatko tarvittaessa tukea ja apua työtovereiltasi?	0	0	0	0	0
Saatko tarvittaessa tukea ja apua yksikkösi esihenkilöiltä?	0	0	0	0	0
Kuuntelevatko työtoverisi, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	0	0	0	0	0
Kuunteleeko yksikkösi esihenkilöt, jos kerrot työhön liittyvistä ongelmista?	0	0	0	0	0
Arvostaako yksikkösi esihenkilöt saavutuksiasi työssäsi?	0	0	0	0	0

Miten kehittäisit vuorovaikutusta yksikössäsi?

Ryhmätyö

Toimiiko työryhmäsi joustavasti?	0	0	0	0	0
Onnistuuko työryhmäsi ongelmien ratkaisussa?	0	0	0	0	0
Luottavatko työryhmän jäsenet toisiinsa?	0	0	0	0	0
Arvostatko omaan työryhmääsi kuulumista?	0	0	0	0	0

Miten ryhmätyötä voisi parantaa yksikössäsi?

Esihenkilötyö yksikössäsi

Rohkaisevatko esihenkilöt sinua sanomaan mielipiteesi, kun olette eri mieltä jostakin asiasta?	0	0	0	0	0
Auttavatko esihenkilöt sinua kehittämään taitojasi?	0	0	0	0	0
Puuttuvatko esihenkilöt ongelmiin heti niiden ilmaannuttua?	0	0	0	0	0
Luostatko esihenkilöiden kykyyn huolehtia yrityksen tulevaisuudesta?	0	0	0	0	0
Jakavatko esihenkilöt työt oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti?	0	0	0	0	0
Kohtelevatko esihenkilöt työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti?	0	0	0	0	0
Koetko, että sinun ja esihenkilöiden välinen suhde on rento?	0	0	0	0	0

Miten johtamista voisi kehittää yksikössäsi?

