



Henkilöstön kokemia voima- vara- ja kuormitustekijöitä teol- lisessa tuotantoympäristössä

Case: Yritys X

Tatu Arminen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

ARMINEN, TATU:

Henkilöstön kokemia voimavara- ja kuormitustekijöitä teollisessa tuotantoympäristössä

Case: Yritys X

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2022

Opinnäytetyössä tutkitaan teollisuusyrityksen tuotantohenkilöstön kokemia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä. Tavoitteena opinnäytteessä oli löytää laadullisen tutkimuksen keinoin tekijöitä, jotka henkilöstön näkemysten mukaan vaikuttavat heidän työn imuunsa ja työhyvinvointiinsa. Työn tarkoituksena oli tarkastella case-yrityksen henkilöstön kokemia yksilöllisiä voimavara- ja kuormitustekijöitä työn imun rakentumisen näkökulmasta. Toimeksiantajana toimiva yritys X on suuri suomalainen teollisuusyritys. Yrityksen toiveena oli, että opinnäytetyö lisää yrityksen johdon työntekijäymmärrystä. Toimeksiantaja voi myös toiveensa mukaisesti käyttää opinnäytetyötä apuna organisaation työhyvinvointiin liittyvässä kehittämistyössä.

Kvalitatiivinen aineiston keruu on rajattu toimeksiantajayrityksessä tuotannon kuuteen henkilöön. Tutkimus toteutettiin henkilöstön teemahaastattelujen avulla. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyttisesti hyödyntämällä teemoittelua. Tämän lisäksi tutkimusta täydennettiin yrityksessä syksyllä 2021 teetetyn työhyvinvointikyselyn, 22:n tuotantohenkilön tuloksilla.

Tutkimuksessa ilmeni monia työn yksilöllisiä voimavara- ja kuormitustekijöitä sekä vahvoja yhteneväisyyksiä vastauksissa. Keskeisiä voimavaratekijöitä tuotantotyössä olivat tiiminvetäjän monipuolinen työnkuva sekä tuotantotyön palkkaus. Keskeisiä kuormitustekijöitä olivat asentajan työn yksinkertaisuus sekä tiiminvetäjän työn aliresursointi. Yrityksen tuotantohenkilöstössä oli havaittavissa työn imun kokemuksia, mutta myös työhön kyllästymistä, joka on työn imun vastakohta. Organisaatiolla on edellytykset työhyvinvoinnin ja työn imun kasvattamiselle.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business administration
Entrepreneurship and team leading

ARMINEN TATU:

Personnel's Experienced Resource and Workload Factors in Industrial Production Environment
Case: Company X

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 2 pages
November 2022

The thesis researches an industrial company's production personnel's experienced resource and workload factors. The objective of the thesis is to find the affecting factors of work engagement and occupational wellbeing of the production personnel through qualitative research. The purpose of the work is to observe the production personnel's individual experiences of resource and workload effects on work engagement in the case company. The commissioning company X is a large Finnish production company. The company hopes that the thesis will increase the managements employee understanding. The company is free to use this thesis as a tool to help their organization's development of occupational wellbeing.

The gathering of data for the qualitative research is limited to the production personnel of the commissioning company. The research data is gathered via theme interviews. The questionnaire results were analysed content analytically utilizing theming. Additionally, the results of company X's occupational wellbeing questionnaires from autumn 2021 are being used as research material.

The research revealed many individual resource and workload factors in the work. There were noticeable experiences of work engagement, but also work fatigue, which is the opposite of work engagement, in the production personnel of the company. The organization has the premises to increase occupational wellbeing and work engagement.

Key words: work engagement, occupational wellbeing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	11
2	TYÖN IMUN TEORIATAUSTAA.....	14
	2.1 Työhyvinvointi ja työn imu	14
	2.2 Työn voimavaratekijöistä.....	18
	2.2.1 Tarmokkuutta edistäviä tekijöitä	19
	2.2.2 Omistautumista edistäviä tekijöitä	24
	2.2.3 Muita työn imua mahdollistavia tekijöitä	25
	2.3 Työn kuormitustekijöistä.....	30
	2.4 Voimavara- ja kuormitustekijät yhteisvaikutuksessa	32
	2.4.1 Havainnollistavia työhyvinvointimalleja.....	35
	2.5 Työhyvinvointityön hyödyistä ja haasteista	38
3	TUTKIMUSMENETELMÄT- JA ETIIKKA	44
	3.1 Teemahaastattelun toteutus	45
4	TUTKIMUSTULOKSET	48
	4.1 Haastattelun tuloksia voimavaratekijöistä	48
	4.2 Haastattelun tuloksia kuormitustekijöistä	50
	4.3 Tuloksia tuunaamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyen	55
	4.4 Työhyvinvointikyselyn tulokset.....	59
	4.5 Tutkimustulosten yhteenveto	61
5	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET	64
	5.1 Yhteenveto tutkimuksen päätelmistä	74
	5.2 Yhteenveto työn imun prosesseista.....	76
6	POHDINTA	80
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	88
	Liite 1. Henkilöhaastattelun kysymysrunko	88

ERITYISSANASTO

Työhyvinvointi	Työhyvinvointi on ihmisen työnsä kautta kokeman hyvinvoinnin kokonaisuus. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 11.)
Työn imu	Työn imu on henkilön kokemus, myönteinen ja motivoitunut vireystila, joka parantaa henkilön työhyvinvointia sekä työn tekoa (Hakanen 2004, 2011).
Työn tuunaaminen	Työn tuunaaminen (engl. <i>job crafting</i>) tarkoittaa toimintaa, jolla työntekijä voi mahdollistaa itselleen työn imun kokemista. Työn tuunaaminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan oman työn, omien työskentelytapojen tai omaan työhön liittyvän ajattelun muuttamista, työn sallimissa rajoissa. Työtä voi tuunata vahvistamalla työn yksilöllisiä voimavaroitekijöitä sekä vähentämällä kuormitustekijöitä tai muuttamalla niitä helpommin kohdattaviksi. (Hakanen 2011, 84–85 & Sinokki 2016, 228.)
Tuotantoympäristö	Tuotantoympäristöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tehdasteollisuuden tuotannon työympäristöä ja olosuhteita. Teollisuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa orgaanisia tai epäorgaanisia aineita muutetaan tuotteiksi, joko mekaanisesti tai kemiallisesti. Teollista toimintaa on käsin- ja koneellisesti tehdyt tuotteet, riippumatta siitä, onko ne valmistettu tehdasympäristössä tai kotiolosuhteissa. Tuotteiden kokoaminen, eli kokoonpano kuuluu myös teollisuustoimintaan. (Stat n.d.)

Tuotantohenkilöstö	Tuotantohenkilöstöllä tarkoitetaan tässä opinnäyte-työssä tehdasteellisessa tuotantoympäristössä työskenteleviä työntekijöitä.
Keskisuuri yritys	Keskisuuret yritykset työllistävät 50–249 henkilöä (Yrittäjät n.d.).
Suuri yritys	Suuryritys työllistää vähintään 250 henkilöä (Yrittäjät n.d.).
Tuottavuus	Liiketoiminnalliseen kontekstiin kiteytettynä, tuottavuus kuvaa minkälaisessa suhteessa liiketoiminnan panostuksista syntyy tuottoa. Liiketoiminnallisia panoksia ovat muun muassa työ, sijoitettu pääoma, koneet ja tuotantorakennukset. Hyvä tuottavuus kuvaa panostuksista saatua suurta tuottoa ja on menestyvän liiketoiminnan merkki. (Euroopan tuottavuuskeskusten liitto, EANPC 2006, 15.)
Työuupumus	Työuupumus (engl. <i>burnout</i>) on työn kautta kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, joka on peräisin pitkittyneestä, liiallisesta työstressistä (Sinokki 2016, 91).
Leipääntyminen	Leipääntyminen (engl. <i>boreout</i>) tarkoittaa työntekijän kyllästymistä työhönsä. Leipääntyminen on työpahoinvoinnin tila ja työn imun vastakohta. (Hakanen 2011, 103 & 118.)
Koherenssi	Koherenssi kuvaa yksilön tunnetta siitä, että kykenee näkemään ja selvittämään ympäristössä eteen asettuvat tilanteet (Antonovsky 1979).
Hedonismi	Psykologinen hedonismi tarkoittaa oppia, jonka mukaan ihminen pyrkii toiminnallaan pääasiassa havittelemaan mielihyvää ja välttämään mielihäviötä (Airaksinen 2017).

Myötämanipulointi	Myötämanipuloinnilla tarkoitetaan ihmisen tietoista toimintaa, jota ohjaa omien arvojen lisäksi myönteinen ja optimistinen suhtautuminen. Myötämanipuloimalla ihminen pyrkii synnyttämään esimerkiksi innostusta jotakin asiaa kohtaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 9–10.)
Virtaus eli flow	Virtaus, eli flow-tila kuvaa hetkellistä suurta innostumista jotakin asiaa kohtaan (Aalto-Setälä & Saarinen 2014 & Antikainen & Valo 2013, 53).

1 JOHDANTO

Henkilöstön työhyvinvointia on tutkittu perinteisesti työn kuormitustekijöiden ja työpahoinvoinnin tilojen kuten stressin ja työuupumuksen kautta (Raitanen 2010, 2). Työhyvinvointia on myös pyritty parantamaan keskittymällä ongelmien poistamiseen työpaikalla (Virolainen 2012, 9). Tämä painotus on sikäli rajoittunut, että työssä kohdataan myös laajaa kirjoa myönteisiä tunteita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön työhyvinvointiin (Raitanen 2010 & Hakanen 2011).

Työssä on tärkeää pyrkiä tilanteeseen, jossa kuormittavia tekijöitä ei ole liikaa. Työhyvinvoinnin ja työn tehokkuuden näkökulmasta on kuitenkin viisasta nostaa tarkasteluun myös työn yksilölliset voimavaratekijät ja hyödyntää niissä piilevää potentiaalia. Tarkasteltaessa työhyvinvointia tästä näkökulmasta, ei voida sivuuttaa tämän opinnäytetyön pääkäsitettä: työn imua. (engl. *work engagement*)

Opinnäytteessä tutkitaan teollisuusyrityksen tuotantohenkilöstön kokemia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä työn imun rakentumisen näkökulmasta. Tavoitteena on löytää laadullisen tutkimuksen keinoin tekijöitä, jotka henkilöstön näkemysten mukaan vaikuttavat heidän työn imuunsa ja työhyvinvointiinsa.

Työn imu (engl. *work engagement*) kuuluu positiivisen psykologian tutkimussuuntaan (Sheldon & King 2001; Gable & Haidt, 2005 & Hakanen, 2009a, 2011). Työn imu on henkilön kokemus, myönteinen ja motivoitunut vireystila, joka parantaa henkilön työhyvinvointia sekä työn tekoa (Hakanen 2004, 2011). Työn imussa ihminen valjastaa käyttöönsä työn yksilöllisiä voimavaratekijöitä ja mahdollisuuksia. Samalla työn kuormitustekijät eivät tunnu niin kuormittavilta, kun työn imun synnyttämä vireystila kasvattaa koherenssin, eli pystyvyyden tunnetta. Työn imun rakentuminen edellyttää tervettä suhtautumista työhön, joka myös vähentää työpahoinvoinnin kehityskulkuja.

Työn imu ei merkitse hedonismia, vaan pikemminkin sitä, että työ ja työn parissa ponnistelu olisi merkityksellistä ja mielekästä. Jari Hakanen (2011, 19) kuvaa kirjassaan Työn Imu, kuinka monelle työntekijälle on palkitsevinta ponnistella haastavan tehtävän parissa ja onnistua siinä. Hakanen on tehnyt työn imu käsitteen käännöksen englanninkielisestä käsitteestä *work engagement* (Hakanen 2011, 38).

Tutkimusaiheen valinta

Tutkimusaiheen valintaan vaikutti vuosia jatkunut kiinnostukseni palkkatöissä käyvien, suorittavaa työtä tekevien ihmisten työoloista ja jaksamisesta. Koin opinnäytetyön mahdollisuutena perehtyä aiheeseen tarkemmin. Itse pidän säännöllistä 40 tuntia viikossa työtahtia suurena. Lähdinkin tarjoamaan työaikaan liittyvää tutkimus- ja selvitystyötä suomalaisille keskisuurille ja suurille yrityksille, jotka omaavat tehdasteollista tuotantoa.

Päysin neuvottelemaan case-yrityksen X kanssa mahdollisesta toimeksiannosta opinnäytetyöhöni. Neuvotteluissa kävi ilmi, että tarjoamaani työaikatutkimusta ei pidetty sillä hetkellä relevanttina. Työhyvinvoinnin tutkimusta pidettiin kuitenkin tärkeänä ja minulle tarjottiin mahdollisuutta tehdä työhyvinvointiaiheinen opinnäytetyö. Olin korkeakouluopinnoissani kiinnostunut työn imusta aiheena ja päätin tarjota yrityksen johdolle työn imun tutkimusta. Yrityksen johdossa pidettiin ideastani ja yrityksestä X tuli toimeksiantaja opinnäytetyölleni.

Opinnäytetyön tavoite ja päätutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa ja raportoida tuotantohenkilöstön kuvaamia työn imun kannalta keskeisiä voimavara- ja kuormitustekijöitä, case-yrityksessä X. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: Minkälaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä tuotantohenkilöstö kokee työssään yrityksessä X?

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa esitellään tutkimusaihe ja avataan työn pääkäsitettä: työn imua. Toisessa pääluvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä, opinnäytetyön eettisistä periaatteista sekä toimeksiantajayrityksestä ja tuotantoympäristöstä, jossa se toimii. Kolmannessa pääluvussa käsitellään teoriaa työn imun ympärillä. Neljäntenä aihekokonaisuutena on tutkimustulosten läpikäynti ja analysointi. Viidennestä pääluvusta löytyvät tutkimuksen johtopäätökset ja ehdotukset jatkotoimenpiteistä. Viimeisenä aihekokonaisuutena on pohdinta. Työn lopussa on lähdeluettelo ja liitetiedostot.

Yrityksen X esittely

Toimeksiantajana toimiva yritys X on suomalainen koneita valmistava teollisuusyritys. Kokoluokaltaan se on suuryritys, eli työllistää 249–500 henkilöä (Yrittäjät n.d.). Yrityksellä on myyntiä kotimaan markkinoilla sekä muualla maailmassa.

Teollisuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa orgaanisia tai epäorgaanisia aineita muutetaan tuotteiksi, joko mekaanisesti tai kemiallisesti. Teollista toimintaa on käsin- ja koneellisesti tehtyt tuotteet, riippumatta siitä, onko ne valmistettu tehdasympäristössä tai kotiolosuhteissa. Tuotteiden kokoaminen, eli kokoonpano kuuluu myös teollisuustoimintaan. (Stat n.d.) Case-yritys toteuttaa tehdasteollisuutta. Se valmistaa ja kokoonpanee koneita valmiiksi myytäviksi tuotteiksi, suurissa tuotantotiloissaan, lukuisilla eri linjastoilla. Valmistettavia tuotteita on suuri kirjo. Tuotantoympäristöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tehdasteollisuuden tuotannon työympäristöä ja työolosuhteita. Tuotantohenkilöstöllä tarkoitetaan kyseisessä ympäristössä työskenteleviä työntekijöitä.

2 TYÖN IMUN TEORIATAUSTAA

Tämä alaluku käsittelee teoriaa työn imun käsitteen ympärillä. Ensiksi avataan työhyvinvoinnin- ja työn imun käsitteitä. Esiin tuodaan yksilön motivaatio- ja energiaprosessit, joiden tulee olla tasapainossa työn imun syntymiseksi. Työn imuun liittyen esitellään myös työn imun suhdetta ympäristöön ja muihin ihmisiin sekä tuodaan esille yksi keskeisimmistä keinoista työn imun saavuttamiseksi.

Toisessa alaluvussa tarkastellaan tematiikkaa yksilöllisten voimavaratekijöiden taustalla. Esille tuodaan keskeisiä tunteita ja ilmiöitä, jotka synnyttävät työn imua tuottavaa tarmokkuutta ja omistautumista. Tämän lisäksi alaluvussa tuodaan esille muita keskeisiä, työn imua mahdollistavia keinoja ja tekijöitä, kuten työyhteisötaidot, johtamistavat ja työntekijäymmärrys.

Kolmannessa alaluvussa paneudutaan työn kuormittavuuteen muun muassa stressin, palautumisen ja erilaisten kuormitustekijöiden kautta. Neljäs alaluku havainnollistaa motivaatio- ja energiaprosessin välisen tasapainon tärkeyttä sekä niiden taustalla olevien yksilöllisten voimavara- ja kuormitustekijöiden välistä yhteyttä. Pääluvun lopussa tuodaan esille työhyvinvoinnin kehittämistyön tärkeyttä sekä sen reunaehdoja organisaatiolle. Miksi työhyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa panostaa ja mitä resursseja ja toimenpiteitä tämä toiminta vaatii.

2.1 Työhyvinvointi ja työn imu

Työhyvinvointi on ihmisen työnsä kautta kokeman hyvinvoinnin kokonaisuus. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. (Virolainen 2012, 11.) Työhyvinvointia rakentavat erilaiset tekijät, kuten työn teko, työpaikan turvallisuus, oma terveydentila sekä henkilön kokema hyvinvoinnin taso (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.). Myös työpaikan ulkoiset tekijät kuten perhe-elämän- ja yhteiskunnan tilanne sekä lait vaikuttavat ihmisen kokemaan työhyvinvointiin (Schaufeli & Bakker 2004 & Hakanen 2011, 104–129).

Työhyvinvoinnin tunnetilat ja työhyvinvointia rakentavat tekijät ovat alati muuttuvia ja vaikuttavat toisiinsa, joten niitä tulisi tarkastella kokonaisuutena (Virolainen 2012, 11). Työhyvinvointi voidaan käsittää myös työyhteisön yhteisenä tilana, koska se ei synny itsestään ja sitä muovaa työyhteisön jokainen jäsen ja piirre

(Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13). Työpaikan kollektiivisella toimintakulttuurilla voidaan mahdollistaa yksittäiselle työntekijälle sellaisia kokemuksia, joita työntekijä ei pystyisi saavuttamaan. Esimerkiksi myyntiorganisaatiossa ei päästä suuriin myyntilukuihin tilanteessa, jossa vain yksi myyjä sitoutuu yhteisiin myyntitavoitteisiin.

Työn imu

Työn imu on henkilön kokema tila sekä työhyvinvoinnin osa-alue. Työn imu ruokkii henkilön työn tekoa ja parantaa työhyvinvointia, positiivisen ja motivoituneen vireystilan ansiosta. (Hakanen 2004, 2011.) Työn imua voisi luulla flow -tilaksi työssä, mutta flow -tila kuvaa hetkellistä suurta innostumista jotakin asiaa kohtaan (Antikainen & Valo 2013, 53 & Aalto-Setälä & Saarinen 2014.) Työn imu puolestaan luonnehtii henkilön pysyvämpää myönteistä tilaa, joka rakentuu monen asian yhteisvaikutuksessa ja voi levitä myös muihin ihmisiin. Työn imuun kuuluu terve suhtautuminen työn tekoon. (Hakanen 2009a, 2009b, 2011.)

Työn imun syntymistä voi tarkastella kolmen myönteisen tunnetilan kautta, jotka vaikuttavat myös toisiinsa keskenään: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2011, 38). Työn imun saavuttamiseksi on tärkeää, että työssä havaitaan ja vaikutetaan yksilöllisiin voimavara- ja kuormitustekijöihin. Taustalla on ajatus siitä, että voimavaratekijöihin halutaan myötävaikuttaa, kun taas työn kuormittavuus ei saisi ottaa yliotetta yksilöstä ja tämän voimavaroista (Hakanen 2004, 2009a, 2009b, 2011.)

Työssä esiintyvät voimavaratekijät voivat olla mitä vain työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä. Työn yksilölliset voimavaratekijät tyydyttävät yksilön psykologisia tarpeita sekä auttavat yksilöä suoriutumaan ja kohtaamaan työn vaatimukset. (Hakanen 2011, 49.) Jatkuva oppiminen työssä, luottamuksellinen ja helppo keskusteluyhteys esimieheen tai mahdollisuus rahalliseen bonukseen hyvästä työsuorituksesta ovat esimerkkejä työn voimavaratekijöistä.

Kuormitustekijöitä voivat olla mitkä vain työssä kuormittavat seikat. Kuormitustekijät kertovat yhteensopimattomuudesta työympäristön ja yksilön tarpeiden tai toiminnan välillä. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 41). Kuormitustekijöitä voi kutsua myös työn vaatimuksiksi. Kuormitustekijöitä, kun myös muita työssä esiintyviä seikkoja voi pyrkiä tuunaamaan mielekkäämmiksi. (Hakanen 2011.) Työn imussa ei ole oleellista pyrkiä poistamaan kaikkia kuormitustekijöitä työpaikalta. Tärkeämpää on löytää balanssi yksilöiden voimavara- ja kuormitustekijöiden välille niin, että yksilöt kykenevät palautumaan työstään ja samalla kokemaan työn mielekkääksi, kehittäväksi ja merkitykselliseksi. Kehittävä ja innostava työ on mahdollista saavuttaa loppuun palamatta. (Hakanen 2011.) Myös Hallberg ja Schaufeli (2006) ovat tutkitusti todenneet, että työn imu kulkee erillään työholismista. Työn imua voidaankin nimittää loppuun palamisen ja työhön kyllästymisen vastakohtaksi (Schaufeli & Bakker 2004, 293–315 & Hakanen 2011, 103).

Työn imun motivaatio- ja energiaprosessit

Työn voimavaratekijät muodostavat henkilön niin sanotun motivaatioprosessin. Motivaatioprosessi kuvaa, kuinka henkilö hyödyntää työn yksilöllisiä voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi, työn vaatimusten kohtaamiseksi, psykologisten perustarpeidensa tyydyttämiseksi sekä oppimisen ja kasvun resursseiksi. Kuormitustekijät, joita voi myös työn vaatimuksiksi kutsua, muodostavat energiaprosessin. Energiaprosessi kuvaa sitä, kuinka paljon työn kuormitustekijät kuormittavat henkilöä ja kykeneekö hän palautumaan työstään. (Bakker ym. 2003 & Hakanen 2004, 2011.) Energiaprosessia nimitetään myös terveyden heikentymisen prosessiksi (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001 & Hakanen 2004, 2009b). Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja työn imun rakentumisen kannalta motivaatioprosessin sekä energiaprosessin tulee olla tasapainossa niin, että työ on mielekästä, työssä voi hyvin ja työstä palautuu (Hakanen 2004, 2011).

Työn imu ja ympäristö vaikutuksessa

Työn imun vaatii otollista ympäristöä kehittyäkseen. Otollinen työympäristö tarkoittaa työturvallisuutta, yksilöiden tarpeiden huomioista sekä jatkuvan parantamisen kulttuuria työpaikalla. Työn imua ei voi organisaatiossa yksittäisellä toimenpiteellä saavuttaa. Kyseessä on melko subjektiivinen ja muuttuva tila. Työpaikalla työn imun muodostumiseen vaikuttavat muun muassa henkilö itse, esihenkilöt, kollegat, organisaation johto, työpaikkakulttuuri- ja ilmapiiri, organisaation rakenne, viestintä ja yhteiset pelisäännöt. Myös siviili- ja perhe-elämä voivat vaikuttaa työn imun kokemiseen heikentävästi tai vahvistamalla sitä (Schaufeli & Bakker 2004 & Hakanen 2011, 104–129.)

Työn imua esiintyy myös kollektiivisena ilmiönä. Se voi tarttua ihmisten välillä, luoda ihmisissä yhteenkuuluvuutta sekä parantaa yrityksen ulkopuolelle ulottuvaa hyvinvointia, esimerkiksi asiakaspalvelun välityksellä tai kotoa käsin kumppanin kokemana asiana. (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker 2002 & Hakanen 2004, 2009b.) Jotta yksilö tai yhteisö voi nauttia työn imusta, tulee työpaikan sisällä tunnistaa ja vaikuttaa yksilöllisiin voimavara- ja kuormitustekijöihin sekä vahvistaa työyhteisössä perustavanlaatuisiksi koettuja avainvoimavaroja ja harjoittaa jatkuvan parantamisen kulttuuria (Virkkunen 1999 & Hakanen 2004, 2011).

Työn tuunaaminen työn imun edellytyksenä

Työn tuunaaminen (engl. *job crafting*) on keskeinen keino, jolla työntekijä voi mahdollistaa itselleen työn imun kokemista (Hakanen 2011, 84–85 & Sinokki 2016, 228). Työn tuunaaminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan oman työn, omien työskentelytapojen tai työhön liittyvän ajattelun muuttamista, työn sallimissa rajoissa (Hakanen 2011, 84). Työtä voi tuunata vahvistamalla voimavara-tekijöitä sekä vähentämällä tai muuttamalla kuormittavia tekijöitä.

Työntekijä voi kiinnittää huomiota ja tuunata muun muassa seuraavia asioita: kommunikaatio asiakkaiden ja kollegojen kanssa, työtehtävän tarjoamien mah-

dollisuuksien sekä reunaehtojen hahmottaminen, oman työn arvon tarkastelu laajemmin, kuten sosioekonomisesta näkökulmasta (Hakanen 2011, 84–85). Työn tuunaaminen vaatii toteutuakseen myönteistä ajattelua, oma-aloitteisuutta sekä positiivista asennoitumista työpaikkaa ja jatkuvaa työn imun prosessia kohtaan (Hakanen 2011 & Sinokki 2016). Henkilön persoonallisuus, arvot ja asenteet vaikuttavat siihen, kuinka tämä näkee työnsä tarjoamat voimavarat ja mahdollistaako hän itselleen työn imun kokemuksia (Sinokki 2016 & Geekie 2016).

2.2 Työn voimavaratekijöistä

Työn voimavaratekijät ovat yksilöllisiä. Voimavaratekijöitä pohtiessa voi tarkastella kolmea pääasiallista, työn imussa esiintyvää tunneperäistä ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Näihin ulottuvuuksiin on helpompi sijoittaa yksilöllisiä voimavaratekijöitä. (Hakanen 2011.) Tämä alaluku havainnollistaa, millaisia tunteita ja ilmiöitä työn imua rakentavien tekijöiden taustalla on. Teoria rajautuu kuvaamaan tematiikkaa erityisesti tarmokkuuden ja omistautumisen taustalta. Uppoutuminen on kokemuksena huomattavasti harvinaisempi ja myös haastava saavuttaa hektisessä ja keskeytysalttiissa työympäristössä (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007 & Hakanen 2011). Mauno kollegoineen (2007) pitääkin tarmokkuutta ja omistautumista työn imun pääelementteinä. Myös tässä opinnäytetyössä ja sen tutkimuksessa keskitytään tarmokkuuteen ja omistautumiseen työn imun pääelementteinä, vaikkakin uppoutumista myös käsitellään ja tutkitaan.

Tarmokkuus kuvaa ihmisen energisyyttä, sinnikkyyttä, motivaatiota sekä kykyä ponnistella työssä ja kohdata vastoinkäymisiä. Omistautumisen taustalla vaikuttavat työn merkityksellisyys, ylpeyden tunteminen, inspiroituminen, innokkuus ja työn sopiva haasteellisuus. Uppoutuminen kuvaa työstä koettua mielihyvää sekä syvää keskittymistä ja paneutumista työhön. Uppoutumista on luonnehdittu flow-tilan kaltaiseksi tilaksi. (Hakanen 2004, 229; Hakanen 2009a, 9–10 & Hakanen 2011, 38–39 & Aalto-Setälä & Saarinen 2014.)

Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen vaikuttavat toisiinsa keskenään (Hakanen 2011, 38). Esimerkiksi uppoutumiseen vaikuttaa henkilön innostus,

energisyys ja motivaation taso, jotka ovat myös tarmokkuuden keskeisiä synnyttäjiä. Virolaisen (2012, 11) mukaan työhyvinvoinnin tunnetiloja tulisikin tarkastella yhdessä, alati muuttavana kokonaisuutena. Mauno kollegoineen (2007) on ehdottanut, että uppoutumista tulisikin tutkia enemmän motivationaalisesta näkökulmasta.

2.2.1 Tarmokkuutta edistäviä tekijöitä

Hakasen (2011, 11–12) mukaan hyvää elämää pohjustaa se, että löytää työelämässä keinot innostuksen ylläpitämiseen sekä mahdollisuudet työn vaatimuksesta selviämiseen vaikeinakin aikoina. Työn vaatimukseen, eli kuormitustekijöihin siirrytään myöhemmässä vaiheessa, mutta mitä innostus on ja kuinka edesauttaa innostumista työpaikalla?

Innostus on energian lähde ja myönteinen tunne, joka hyödyntää ihmisen taitoja ja sen hetkistä tahtoa. Innostuksella on monta määritelmää, mutta yksinkertaisimmillaan innostus tarkoittaa ihmisen fysiologista vireystilan kohoamista. Vahvimmillaan innostus on seksuaalista kiihottumista. Innostuksen syntyminen on yksilöllistä, niin kuin lähtökohtaisesti muidenkin työn voimavaratekijöiden kokeminen. Kuinka nopeasti ja mistä asioista ihminen innostuu, vaihtelee. Innostusta ei voi myöskään pakottaa syntymään. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014.) Innostuminen on tärkeä tunne, sillä Hakanen (2011, 22) kuvaa työn imun synnyttävää myönteistä vireystilaa innostuksen kaltaiseksi tilaksi.

Alkujaan innostuminen on ohjannut ihmislajin selviytymiseen liittyvää toimintaa, kuten saalistamista tai lisääntymistä. Ihmisillä on myös geneettisiä eroja innostumiseen liittyen. Innostus voi tarttua ihmisestä toiseen ja muodostaa myös ryhmäilmiöitä. Innostuminen on osin tiedostamatonta ja siihen voi liittyä näin ollen haasteitakin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014.) Suuren innostuksen myötä voi unohtaa esimerkiksi ajan- ja paikan tajun tai esimerkiksi ruokatauon. Aalto-Setälä ja Saarinen (2014) kuvaavat tällaista suurta, hetkellistä innostuksen tilaa virtaukseksi, eli flow'ksi.

Innostuksen tunteminen on ihmisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta välttämätöntä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014). Hannele Laaksonen ja Sirpa Selin (2019) tuovat esiin kirjassaan: Iloa ja intoa johtamiseen, kuinka

parhaimmillaan innostunut työyhteisö näyttäytyy yrityksen ulkopuolella parempina asiakaskokemuksina ja yrityksen sisällä viihtyvyyden ilmapiirinä sekä parempina taloudellisina lukuina.

Sosiaalinen turvallisuus, selkeät työpaikan säännöt ja oikeudenmukaisuus ovat avaintekijöitä innostavan työpaikkakulttuurin rakentumisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä tulee kohdella tasa-arvoisesti ja ihmiset saavat olla omana itsenään työpaikalla. Tämän lisäksi valtaa ja vastuuta tulee delegoida henkilöille tasapainoisessa suhteessa. On myös tärkeää, että työpaikan tavoitteet ja arvot ovat työntekijöille selkeät, ymmärrettävät ja kirkkaana mielessä. Tällöin ne toteutuvat todennäköisemmin arjen tasolla. Selkeä suunta toiminnalle on löydettävä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014 & Tiililä 2016, 94–95.) Innostusta auttaa saavutusten huomioiminen ja jopa niiden juhliminen on paikoitellen tarpeen. Yksilöiden saavutukset, mutta etenkin tiimin, osaston- ja organisaation yhdessä saavuttamat tavoitteet ja ansiot kannattaa noteerata. (Tiililä 2016.)

Henkilön innostukseen vaikuttavat monet samat seikat kuin henkilön työmotivaatioon. Esimerkiksi palautteenantokulttuuri, jossa ei esiinny myötätuntoa työntekijöitä kohtaan ja kehityskohteet nostetaan esille useammin kuin onnistumiset, lamauttaa helposti yksilöiden innostusta sekä toista suurta työn voimavaraa, työmotivaatiota. (Tiililä 2016 & Sinokki 2016.)

Motivaatio

Motivaatio on ihmisen psyykinen tila ja energiaa. Motivaatio ohjaa ihmisen vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta tavoitetta kohti. Motivaatio ratkaisee, kuinka tarmokkaasti ja pitkään kykenemme keskittymään johonkin asiaan. (Peltonen & Ruohotie 1987 & Sinokki 2016, 11.) Tarmokkuus on yksi työn imun ulottuvuuksista, joten motivaatio on tärkeä tekijä työn imun rakentumisessa (Hakanen 2011, 38). Motivaation kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Henkilön motiivit, eli syyt tekemisen taustalla voivat olla hänelle itselleen myös osin tiedostamattomia. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Motivaation syntymiseen vaikuttaa henkilön persoona, tunteet ja järjellinen ajattelu sekä sosiaalinen ympäristö. Myös henkilön asennoituminen ja mielenkiinnon kohteet vaikuttavat paljon motivoitumiseen. Työpaikalla henkilö, joka pitää vallan

tunteesta, voi motivoitua johtotehtäviin hakeutumisesta. Ammatillisia haasteita kaipaava henkilö voi motivoitua tavoitteiden asettamisesta, seurannasta ja niiden eteen ponnistelusta. Mielenkiinnon löytyminen työtehtävään auttaa henkilöä suuntaamaan tarkkaavaisuuttaan siihen. Hyvästä asenteesta on hyötyä puolestaan tarttuessa toimeen ja ponnistellessa työtehtävän parissa. (Peter & Siegrist, 1997 & Sinokki 2016.)

Työmotivaation syntyä kuvataan persoonallisuuden, työn ominaisuuksien ja työympäristön kautta. Työpaikka ympäristönä tuo tarkasteluun uusia motivaatiotekijöitä, kuten johtamisen, työyhteisön ja työn ominaisuudet. (Peltonen & Ruohotie 1987 & Sinokki 2016.) Sinokin (2016, 12) näkemyksen mukaan suuri työmotivaatioon vaikuttava tekijä on koherenssi. Israelilainen tutkija Aaron Antonovsky (1979) kuvaa koherenssia yksilön tunteena siitä, että kykenee näkemään ja selvittämään ympäristössä eteen asettuvat tilanteet. Työntekijät, joilla koherenssin tunne on vahvaa, näkevät työnsä vaatimukset myönteisinä haasteina, jotka kantaa ottaa vastaan. (Sinokki 2016, 12) Samankaltainen idea on myös työn imussa. Työn imua syntyy työn mielekkyyden löytyessä, sopivan haastavuuden vallitessa sekä voimavara- ja kuormitustekijöiden terveellisessä balanssissa, jossa kuormitustekijät eivät saa yliotetta henkilöstä. (Hakanen 2004, 2011.)

Yksilön motivaatiota ei voi suoraan havaita tai mitata. Motivaation tasoja on erilaisia, motivaatiota synnyttävien tekijöiden ja motivaation keston mukaan. Sisäinen motivaatio on vahvempaa, ihmisestä itsestä lähtöisin olevaa iloa ja nautintoa, joka perustuu ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvopohjaan. (Deci & Ryan 2000, 227–268 & Sinokki 2016, 208–209.) Rochesterin yliopiston professorin ja sisäisen motivaation tutkijan, Richard Ryanin (2000) mukaan sisäinen motivaatio on onnellisuuden lähde. Sisäinen motivaatio ilmentää yksilölle tärkeitä arvoja ja on näin ollen linjassa henkilön käsityksen hyvästä elämästä kanssa. Ryanin mukaan sisäinen motivaatio koostuu kolmesta elementistä: 1. vapauden tunteesta ja vapaudesta päättää itse 2. kyvystä ja kokemuksesta tehdä itse 3. sosiaalisesta elementistä, eli yhdessä tekemisestä. (Deci & Ryan 2000, 227–268 & Sinokki 2016, 208–209.)

Ulkoinen motivaatio saa synnyn ulkoisesta tekijästä, kuten palkkiosta tai rangais-
tuksesta. Ulkoiset motiivit saavat ihmisen tekemään tietyn tuloksen vuoksi asi-
oita, mutta tekeminen ei itsessään motivoi häntä. Esimerkiksi raha työn-
teon ai-
noana motiivina, voi olla merkki ulkoisesta motivaatiosta (Vartiainen & Nurmela
2002, 190–197.)

Motivaatio voidaan myös erottaa tilanne- ja yleismotivaatioksi. Tilannemotiva-
atioksi kutsutaan lyhytkestoisempaa, tilanteessa ja ympäristötekijöiden vaikutuk-
sessa syntyvää motivaatiota. Yleismotivaatio on ohjaa pysyvämpää käyttäyty-
mistä ja linjaa. Yleismotivaatio voi vaikuttaa myös henkilön tilannemotivaatioon.
(Sinokki 2016.)

Motivaation määritelmä ja syntyperä on monitulkintainen ja motivaatiosta on
olemassa monia motivaatioteorioita. Yhdysvaltalainen psykologi Abraham Mas-
low julkaisi vuonna 1943 tarvehierarkiateorian. Maslowin tarvehierarkiassa
esiintyy viisi tarpeiden tasoa, jotka alkavat fysiologisista tarpeista ja kulkevat
kohti psykologisia tarpeita. Ensimmäiseksi ihmisen tulee saavuttaa fysiologiset
perustarpeet, kuten syöminen ja nukkuminen. Tämän jälkeen ihmisen tulee tun-
tea olevansa turvassa. Kolmantena hierarkiassa on yhteenkuuluvuuden tarve,
neljäntenä arvostuksen tarve. Maslowin mukaan lähtökohtaisesti motivaatio ja
innostus asioiden tekoon voi löytyä vasta edellä mainittujen tarpeiden täytyttyä.
(Maslow 1943 & Sinokki 2016, 73–74.)

Motivaatioteoria voidaan jakaa yllä kuvattuihin tarveteorioihin, jotka selittävät ih-
misen käyttäytymistä tämän tarpeiden kautta sekä kognitiivisiin teorioihin, joissa
korostetaan yksilöllisiä eroja ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden kokemi-
sessa (Sinokki 2016, 75). Peltonen ja Ruohotie (1987) nostavat myös yllyketeo-
riat mukaan keskeisiin motivaatioteorioihin. Yllyketeoriat selittävät ulkoisia syitä
ja kannustimia motivaation synnyn taustalla.

Motivaation muuttuminen

Motivaatio ei ole staattinen tila. Se voi heikentyä ja lopahtaa, mutta se on mah-
dollista löytää uudelleen. Jos motivaatio katoaa esimerkiksi työpaikalla, voi työtä
koittaa pilkkoa pienempiin osiin sekä välitavoitteisiin. Tällöin pienten onnistumis-

ten kautta, innostus ja motivaatio voivat löytyä uudelleen. Myönteisellä vuorovaikutuksella ja ilmapiirillä voidaan luoda motivaation synnylle otollista olosuhdetta. Yksilön ja työyhteisön kohdatessa ongelmia ja haasteita, on hyvä pitää ratkaisukeskeinen ote asioiden selvittämiseen. Turha toisten syyttely voi olla haitallista motivoitumisen ja uudelleenmotivoitumisen kannalta. (Sinokki 2016, 241–242.) Myötätunto on oiva väline esimerkiksi alisuorittamiseen puuttumisessa. Myötätunnon kautta voi näyttää toiselle ihmiselle, että hänestä välitetään ja empaattinen suhtautuminen lieventää vastahakoisuutta sekä negatiivisia tunnereaktioita. (Sinokki 2016, 204).

Negatiiviset tunteet sekä näiden tunteiden esiin tuominen voi kaventaa ajattelua. Negatiiviset tunteet saa ihmisen tarkastelemaan herkemmin yksityiskohtia ja menneisyyttä, kun taas positiiviset tunteet saavat näkemään mahdollisuuksia ja asioiden yhteyksiä, tulevaisuuden näkökulmasta. Negatiivisten tunteiden esiin tuominen voi olla paikoin tervetullutta, sillä negatiiviset tunteet tuovat viestiä siitä, että jokin asia on pielessä. Negatiiviset tunteet voivat tuoda myös analyyttisempää ja yksityiskohtaisempaa tarkastelua päätöksentekoon. (Sinokki 2016.)

Professori Richard Ryanin mukaan sisäistä motivaatiota ruokkii vapauden tunne työssä sekä tunne siitä, että voi vaikuttaa asioihin työssä. (Sinokki 2016, 208–209.) Jotta työpaikalla kykenee nauttimaan vapauden tunteesta sekä kokemuksesta vaikuttaa asioihin, on työyhteisöstä löydettävä luottamuksen ilmapiiri. Työntekijöiden tulee itse olla luottamuksen arvoisia. (Sinokki 2016, 206)

Uppoutuminen

Uppoutumiseen liittyvät monet samat tekijät kuin tarmokkuuteen, kuten esimerkiksi innostuminen ja motivaatio. Uppoutuminen kuvaa syvän keskittymisen tilaa työssä, joka tuottaa mielihyvää. (Hakanen 2004, 2009a, 2011; Aalto-Setälä ym. 2014 & Csikszentmihalyi, 2014.) Uppoutumista on luonnehdittu flow-tilan kaltaiseksi innostumisen tilaksi, sillä uppoutumiselle on ominaista, että aika kuluu huomaamatta ja että irrottautuminen työstä on haastavaa. (Hakanen 2004, 229; Hakanen 2009a, 9–10 & Hakanen 2011, 38–39 & Aalto-Setälä & Saarinen 2014.)

Keskittyminen on olennaista uppoutumista varten (Moura, Orgambidez-Ramos & Goncalves 2014). Keskeytykset työn teossa haittaavat siis uppoutumista (Yalabik, Rayton & Rapti 2017). Keskittyminen tarkoittaa tarkkaavaisuuden suuntausta haluttuun tehtävään siten, että epäolennaiset ärsykkeet eivät häiritse sitä (Greene 2002). Arjas (2014, 49) jakaa ärsykkeet ulkoisiin eli ympäristöstä tuleviin ja sisäisiin eli omasta itsestä lähtöisiin ärsykkeisiin.

Moura kollegoineen (2014) on esittänyt, että tiedon puutteellisuus vaikeuttaa työhön keskittymistä. Sisäinen motivaatio edellyttää myös psykologisten perustarpeiden täyttymistä sekä kokemusta minäpystyvyydestä (Deci & Ryan 2000 227–268 & Sinokki 2016, 208–209). Bakkerin (2008) mukaan korkea työn määrä sekä korkeat työn psyykkiset vaatimukset edistävät uppoutumista, sillä tällöin yksilö helpommin unohtaa ajantajun ja uppoutuu työhönsä. Yalabik, Rayton ja Rapti (2017) puolestaan pitävät suurta työmäärää haitallisena uppoutumiselle, jos suuri työmäärä tuo mukanaan suuren kognitiivisen kuormituksen.

2.2.2 Omistautumista edistäviä tekijöitä

Ylpeyden ja merkityksellisyyden tunteet voivat olla tärkeitä tekijöitä työn imun rakentumisessa. Ylpeyden ja merkityksen löytäminen omasta työstä, työyhteisöstä ja työpaikasta edesauttavat henkilön omistautumista työhönsä. (Hakanen 2011, 39.) Merkityksen tunteen löytäminen työssä on tärkeää itseohjautuvuuden ja työn imun saavuttamisen näkökulmasta. (Hakanen 2011). Tutkija Juho Wiskarin (2009) mukaan ylpeys muodostaa henkilön työmotivaatiota yhdessä velvollisuuden tunteen kanssa. Aito ylpeys synnyttää nöyryyttä, hyväntahtoisuutta ja vastuuntuntoa ylpeyden kohdetta kohtaan. Sinokki (2016, 205) kuvaa, kuinka vanhemmat tuntevat terveellisellä tavalla ylpeyttä lapsistaan. Ylpeyden mennessä liiallisuuksiin, muuttuu se ylimielisyydeksi, joka taas on sosiaalisessa kanssakäymisessä vahingollinen piirre, sillä se esimerkiksi vähentää empatiaa vuorovaikutuksesta (Sinokki 2016, 205).

Sosiologi Pertti Jokivuoren (2004, 284) työyhteisön sitoutumista käsittelevässä artikkelissa kuvataan, kuinka ylpeys ryhmään kuulumisesta voi luoda samaistumista ihmisten välillä. Artikkelista käy ilmi, kuinka samaistuminen (engl. *identification*) voi olla perustana työyhteisöön sitoutumisessa. Artikkelissa esitellään

kaksi muutakin tekijää, jotka vaikuttavat psykologiseen sitoutumiseen työyhteisössä. Mukautuminen (engl. *compliance*), joka kuvaa tilannetta, jossa henkilö käyttäytyy suopeasti työyhteisössä saavuttaakseen etuuksia eli ulkoisia motivaation lähteitä itselleen. Sisäistäminen (engl. *internalization*) tarkoittaa tilannetta, jossa organisaation toimintatavat ja arvot kohtaavat yksilöiden toimintatapojen ja arvojen kanssa ja tästä syystä organisaatioon halutaan panostaa.

2.2.3 Muita työn imua mahdollistavia tekijöitä

Työn imua voi pitää yksilöllisenä, mutta myös yhteisöllisenä ilmiönä. Työn imua kokeva henkilö voi levittää työn imun kokemuksia muihin ihmisiin työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella. (Hakanen 2009, 9.) Hakala kollegoineen (2010 30–31) kertoo työyhteisötaitojen olevan äärimmäisen tärkeässä roolissa organisaation ja johtajien toimien ohella työhyvinvoinnin mahdollistajana. Kelpo työyhteisötaitoja ovat muun muassa kollegoita kohtaan osoitettu kunnioitus, luottamus ja yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen. Se millä tavalla työpaikalla käyttäytyy ja minkälaisella olemuksella esiintyy, vaikuttaa henkilön omaan sekä kollegoiden työhyvinvoinnin tasoon. (Geekie 2016.) Markku Silvennoinen ja Risto Kauppinen (2007) kuvaavat kirjassaan Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä, kuinka yksilön osoittama luottamus muihin synnyttää lisää luottamusta työyhteisön sisällä ja joustavuus lisää joustavuutta.

Ryhmän psykologisella pääomalla tarkoitetaan kollektiivista, vuorovaikutuksellista pääomaa, jonka summa on suurempi kuin yksilöiden määrä yhteensä. Psykologisen pääoman rakentumiseen liittyy monia työnimun kannalta oleellisia ilmiöitä ja kokemuksia kuten itseluottamus, toiveikkuus, optimistisuus ja sitkeys, joita on tarkasteltu aiemmissa kappaleissa yksilön näkökulmasta. Tässä yhteydessä näitä tekijöitä tarkastellaan kollektiivisina ilmiöinä. Kuinka ryhmä kokee voivansa vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin, kuinka ryhmä näkee tapoja saavuttaa tavoitteita, kuinka ryhmä kykenee myönteiseen suhtautumiseen työnsä tulevaisuudesta, kuinka ryhmä pystyy kohtaamaan kuormitusta sitkeästi. Työyhteisötaitoilla ja esimiehen toiminnalla on tärkeä rooli ryhmän kollektiivisen psykologisen pääoman vahvistamisessa. Ryhmän psykologisen pääoman kasvu edistää ryhmän suorituskykyä. (Avey, Jaime, Patera & West 2006, 42–60 & Manka ym. 2012, 54.)

Käyttäytymistämme ohjaa vahvasti odotuksemme ja uskomuksemme. Aistimme ja rakennamme ympäristöämme oletustemme kautta, myös tiedostamatta. Tällä tavoin työpaikan keskustelukulttuuriin voi sekoittua vääristyneitä, olettamuksiin perustuvia mielikuvia, vaikka työjohtoon liittyen. (Silvennoinen & Kauppinen 2007.) Kielteisillä sanoilla ja puheella voi olla myös lamaannuttava vaikutus työmotivaatioon (Sinokki 2016). On siis oleellista tarkastella omia mielenmalleja, jotta ei omalla toiminnallaan köyhdytä työn imua työpaikalla. Omista negatiivisävytteisistä uskomuksista voi päästä eroon esimerkiksi puhumalla niistä rakentavaan sävyyn ääneen esihenkilölle (Silvennoinen & Kauppinen 2007).

Lisää työntekijäymmärrystä henkilöstöanalytiikalla

Millä tavalla organisaatio voi helpottaa omien työntekijöiden ymmärtämistä, heidän työn imun prosessien hahmottamista sekä työn imun kasvattamista työpaikalla? Työntekijäymmärryksen keskiössä on halu tunnistaa ja ymmärtää organisaation henkilöstön yksilöllisiä motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöitä (Saramies & Törnroos 2021, 38–39). Samoja tekijöitä, jotka mahdollistavat työn imua. Työntekijäymmärrystä voi lisätä analytiikan ja datan keruun avulla, tähän oiva keino on henkilöstöanalytiikka. Henkilöstöanalytiikan tulee nojata henkilöstön jatkuvaan kuuntelemiseen. Tämä antaa vankemman pohjan datalle, datan analysoinnille ja henkilöstöanalytiikan kohdentamiselle. Lisäksi työntekijöiden kuuntelu lisää henkilöstön sitoutumista työhön. Jatkuva kuuntelu ei tarkoita henkilöstön jokapäiväistä haastattelemista. Tärkeämpää on löytää toimiva yhteys, jossa ymmärrys työntekijöistä ja heidän työstään pääsee syntymään. Tällaista on palveleva johtaminen, jossa yksilöt ja heidän tarpeensa kohdataan työpaikalla yksilöllisesti. Henkilöstötutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijä vastaa sitoutumisen lisäksi myös paremmalla tuottavuudella, jos yritys viestii esimerkiksi johtamisen ja hr-työn kautta työntekijän olevan tärkeä työssään. (Saramies & Törnroos 2021.) Valmentava- ja palveleva johtaminen kulkevat lähekkäin. Park, McLean ja Yang (2008) kuvaavat valmentavaa esimiestyötä kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, jonka avulla autetaan työntekijöitä kehittämään heidän suorituskykyään. Tarkoituksena on maksimoida työntekijöiden potentiaali, ei pelkästään korjata heikkouksia. Valmennuksen työvälineinä käytetään muun muassa rakentavaa palautetta, keskusteluja ja kysymyksiä (Chong ym. 2016, 125; Ellinger & Bostrom 1999 & McLean ym. 2005, 163).

Jaana Saramies ja Maria Törnroos (2021) kuvasivat kirjassaan: *Henkilöstöanalytiikka - Mittaa, Ymmärrä, Menesty*, kuinka tunnistaa henkilöstöanalytiikan toimivuutta organisaatiossa. On tärkeää pohtia, millä tavoin yrityksessä käytetään hr-dataa eli henkilöstöön liittyvää dataa päätöksenteon tukena. Kun organisaatiossa tehdään päätöksiä ja muutoksia esimerkiksi henkilöstöä koskien, onko taustalla hyödynnetty riittävästi tutkimustietoa, yrityksen sisäistä- ja ulkoista dataa sekä asiantuntijoiden ja sidosryhmien näkemyksiä? On tärkeä pyrkiä hahmottamaan työntekijäymmärryksen nykyinen taso. Kuinka yritys pyrkii ymmärtää henkilöstön kokemaa arkea tällä hetkellä? Onko ollut tilanteita, joissa tieteellinen tutkimus olisi auttanut päätöksentekoa? Mikä estää käyttämästä henkilöstön ymmärrykseen liittyvää dataa lisää organisaation johtamisessa? (Saramies & Törnroos 2021.)

Hr-datan keräämiseen liittyen

Dataa on mahdollista kerätä paljon, mutta kaikkea dataa ei tarvitse kerätä. Taustalla olisi hyvä löytyä spesifimpi tavoite, jopa organisaatiojohdon asettama strateginen tavoite. Henkilöstödatan keräämistä voisi työn imun kontekstissa harkita esimerkiksi työvuoroihin, palkkaukseen ja tietyn edellytyksin työhyvinvointikyselyjen tuloksiin ja poissaolotietoihin liittyen. Suomessa henkilötietojen käsittelyä säätelee EU:n asettama yleinen tietosuojasetus, eli GDPR (engl. *General Data Protection Regulation*). Yrityksen, joka kerää dataa, tulisi myös hallita sitä. Kun dataa kerätään, tulisi datan hallinta olla ennakoidusti mietittyä. Tätä työtä helpottaa datan hallintamallin luominen. Datan hallintamalli kertoo muun muassa organisaation datan hallinnan strategian, standardit sekä säännöt. Mallista tulisi käydä ilmi, miten dataa kerätään, mihin sitä tallennetaan sekä millä tavoin olla vastuussa datan suojaamisesta ja oikeellisuudesta. (Saramies & Törnroos 2021.)

Tietoon- ja tietojohdamiseen perustuva työpaikkakulttuuri saa voimaa taakseen, jos käytettävää dataa voidaan pitää luotettavana ja jos organisaatiossa ymmärretään datan hyödyt. Kun organisaatiossa johdetaan muutoksia, tarvitaan aktiivista viestintää koko organisaatioon. Henkilöstön on ymmärrettävä, miksi muutos tehdään. Muutosprosessissa on myös muistettava, että muutos vaatii seurantaa ja mahdollisia vaikutuksia tulisi kyetä todentamaan. On riski, että kehitystyö lisää henkilöstön parissa kyynisyyttä ja pinnan alla kyteviä ongelmia, kuten poissaoloja. Näin voi käydä, jos kehitystyö ei näy henkilöstön arjessa millään tavalla.

Työntekijät saattavat kokea, että asioiden kehittymisestä ei oikeasti välitetä työpaikalla. Henkilöstöanalytiikka on jatkuva prosessi työn imun tavoin ja edellyttää työntekijöiden jatkuvaa kuuntelua. (Saramies & Törnroos 2021.)

Työn imua johtamisella

Juhani Tarkkosen (2016, 79) mukaan työhyvinvoinnillista kehitystä tulisi yrityksessä hallitusti johtaa, valvoa ja ohjata. Työn imun voi liittää osaksi yrityksen hyvinvointistrategiaa ja pilkkoa työhyvinvointityön strategisiksi tavoitteiksi. Kati Järvinen (2014, 19) esittelee organisaation mielekkyystrategian kirjassaan: Työn mielekkyyden johtaminen. Tämän kaltaisen strategian luominen eroaa klassisesta strategian luonnista siinä, että strategiatyötä tehdään organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Työntekijät nähdään itseohjautuvina aikaansaajina, joiden kokemusten kautta lähdetään peilaamaan asioita. Kyse on yksilöiden kuulemisesta ja yhteisen pelikirjan luonnista. Kyse ei ole siitä, että jokainen yksilö johtaisi yksin organisaatiota. (Järvinen 2014, 19–20.) Mielekkyystrategian luonti henkilöstöstä käsin on hyvä esimerkki työn imua mahdollistavasta johtamisesta. Shimazu ja Schaufeli (2009) kertovat osallistamisen olevan selkeä keino työn imu kasvattamiseen. Sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssälän näkee työhyvinvoinnin avaimet juuri hyvässä johtamisessa sekä työntekijöiden osallistamisessa ja vaikutusmahdollisuuksissa (Hyssälä 2009). Työntekijälle voi olla erityisen tärkeää, tuleeko hänen ajatuksensa kuulluksi työpaikalla, voiko hän vaikuttaa työnsä laatuun tai löytyykö osastolta yhteisiä pelisääntöjä.

Muutoksen johtaminen ja työn imu

Muutostilanteen johtaminen voi olla otollinen väylä huomata, millä tasolla työn imu on yrityksessä (Hakanen 2009b, 2011). Organisaation kohtaamat muutokset voivat olla suuria ja hankalia asioita henkilöstölle, jos työyhteisössä ollaan leipääntyneitä, väsyneitä ja asenteisiin juurtuneita. (Nevanlinna & Relander 2006, 97) Kollektiivinen ja voimissaan oleva työyhteisö kohtaa muutokset helpommin. Muutosten toteuttaminen työpaikalla voikin vaatia ensin muutoksia työyhteisön sisällä. Tätä mieltä on yritysjohtaja Jack Welch (2005) kirjassaan: ”Kun ulkoiset muutokset tapahtuvat nopeammin kuin sisäiset, on loppu lähellä”.

Työn imu vaatiikin työssä tapahtuvaa kehittymistä sekä työn mielekkääksi ja kiinnostavaksi tuunaamista (Hakanen 2011). Juhani Kauhanen (2012) pitää henkilöstön- ja organisaation kykyä uuden oppimiseen kilpailuvalttina nykyajan alati muuttuvassa työelämässä. Kauhanen kuvaa kirjassaan, kuinka esimerkiksi teknologinen osaamisen vanhentuu jopa parin vuoden välein ja kuinka yleistietokin vanhenee 15–20 % vuosittain. Näin ollen työssä kehittyminen ja työn tuunaaminen ovat edellytyksiä myös laajemmassa työelämän perspektiivissä.

Työn mielekkyyden kannalta on tärkeää, että yksilöt ovat kykeneviä itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen. Työn mielekkyyden johtaminen alkaakin henkilön itsensä johtamisesta. Työn mielekkyyden johtaminen jatkuu tiimitasolle ja jatkuu lopulta koko työyhteisön johtamisen tasolle. (Järvinen 2014, 133–134.)

Yhteisiin strategisiin tavoitteisiin pääseminen vaatii johtajuutta ja henkilöstön sitoutumista. Johtaja yksin ei ole yksin vastuussa, millä tasolla organisaation työn imu on. Kesti (2007) korostaakin koko yhteisön yhteisen tavoitteen merkitystä strategisiin tavoitteisiin pääsyssä.

Henkilöstö peilaa arjen toimintamalleja johtajista sekä esihenkilöistä, tietoisesti ja tiedostamatta. Johtajat ja esihenkilöt ovat siis avainasemassa synnyttämässä työn imua mahdollistavaa työpaikkakulttuuria. (Sinokki 2016, 152–153.) Johtavassa asemassa olevien henkilöiden ohella jokainen henkilöstön jäsen voi myötämanipuloida työn imun syntymiseen työpaikalla. Myötämanipuloinnilla tarkoitetaan toimintaa, jota ohjaa arvojen lisäksi myönteinen, tietoinen suhtautuminen johonkin asiaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 9.) Innostava kulttuuri rakentuu muun muassa yhteisistä arvoista ja oikeudenmukaisista käytänteistä. Tämän lisäksi valtaa ja vastuuta tulisi pyrkiä jakamaan samassa suhteessa. Tärkeä seikka on myös avarakatseisuus työpaikalla, jotta jokainen työyhteisön jäsen saisi olla oma itsensä töissä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129.) Johtajan on tärkeä tiedostaa innostavan kulttuurin elementtejä, jotta hän kykenee johtamaan organisaatiokulttuuria innostusta ja työn imua ruokkivaan suuntaan.

2.3 Työn kuormitustekijöistä

Työn kuormitustekijöitä voi nimittää myös työn vaatimuksiksi (Hakanen 2011, 104). Kuormitustekijät kuluttavat yksilön henkilökohtaisia psykofyysisiä voimavaroja. Liian suuri kuormittavuus työssä voi aiheuttaa henkilölle työpahoinvointia, joka voi ilmetä esimerkiksi stressinä tai jopa työuupumuksena (Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013).

Työn laatu, työn määrä, työympäristö sekä henkilön oma hyvinvointi ja siviilielämä ovat vaikutuksessa siihen, kuinka suurena yksilö työn kuormittavuuden kokee (Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013). Työpaikalta löytyy erilaisia kuormitustekijöitä, jotka yksilöllisesti kuormittavat eri tavoin. Fyysisiä ja fysikaalisia kuormitustekijöitä voivat esimerkiksi olla työsuoritteet, tuotantohallin lämpötila ja meluhaitat. Biologisia ja kemiallisia kuormitustekijöitä voivat olla sisäilman puhkaus, pöly tai bakteerit. Psykososiaalisia kuormitustekijöitä on suuri kirjo ja niitä ovat esimerkiksi työtahti, työn vaatimukset, johtamistyyli, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä sekä tiedonhallinta. Muita työn kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työturvallisuus ja työajat. (Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013.)

Voimavaratekijöihin ja kuormitustekijöihin vaikuttaminen vaatii oikeanlaisia olosuhteita. Jotta työn kuormitusta voitaisiin työpaikalla vähentää, tulee pyrkiä luomaan turvallinen ja terveellinen ympäristö työskentelyyn. Tätä tavoitetta varten organisaatiosta tulee löytyä ensisijaisesti halu vaikuttaa työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Tämän lisäksi työhyvinvointityö vaatii kommunikaatiota henkilöstön, esihenkilöiden ja organisaatiojohdon välillä sekä valvontaa mahdollisten haittojen ja vaarojen selvittämiseksi. (Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013.)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kannalta työn vaatimusten muodostaman energiaprosessin ja työn voimavaratekijöiden muodostaman motivaatioprosessin tulee olla tasapainossa. Tällöin henkilö jaksaa työssään, kykenee palautumaan ja jatkamaan työtään sekä kokemaan työn mielekkääksi, kehittäväksi ja merkitykselliseksi. (Hakanen 2004, 15 & 2011, 103–104.)

Työsuojelu ja työlainsäädäntö

Työ ei saisi vahingoittaa yksilöä ja yksilön tulisi kyetä palautumaan henkisesti ja fyysisesti työstään. Perustavaa laatua olevat työhyvinvoinnin standardit tulisi täyttyä työpaikalla työlainsäädännön kautta. Työlainsäädäntö pitää sisällään työ-sopimuslain, työturvallisuuslain, lain työsuojelun valvonnasta, työterveyshuolto-lain sekä lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Näiden lakien noudatta-minen luo työsuojelulle perustavanlaatuisen pohjan sekä turvaa että ennaltaeh-käisevää suojaa henkilöstön fyysiselle ja henkiselle työkyvyille. (Hakala, Harju, Manka & Nuutinen 2010 & Työsuojelu 2022.)

Stressi

Suomessa on 1970-luvulta alkaen kuvattu työpahoinvointia stressin kautta. Stressi (engl. *stress*) on yleisesti monitulkintainen termi. Stressillä voidaan tar-koittaa henkilön reagoimista ympäristön asettamiin haasteisiin, eli stressiproses-siin. Stressi on myös ilmaus ihmisen elimistössä tapahtuvista fyysisistä reakti-oista ja seurauksista, eli stressireaktioista, jotka syntyvät ihmisen kohdatessa haasteita. Stressi voi tarkoittaa myös itse stressitekijöitä, eli haasteita aiheuttavia tekijöitä. Termillä voidaan viitata myös tilanteeseen, jossa stressiä ilmenee, esi-merkiksi esiintymistilanteeseen. (Ahola ym. 2006, 41.) Työn kautta koettu työ-stressi on yleensä työn psykososiaalisten kuormitustekijöiden laukaisemaa stres-siä (Nummelin 2008).

Yleisesti stressiä tapahtuu vaikutuksessa ympäristöön. Keskeistä on se, että stressi kuvastaa yksilön ja ympäristön yhteensopimattomuutta. Voi olla, ettei yk-silön tarpeet kohtaa ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Voi myös olla, että yksilön edellytykset eivät yllä ympäristön edellytyksiin. On oleellista huo-mata, että stressiä voi tarkastella subjektiivisesti tai objektiivisesti. Tunne ympä-ristön kanssa yhteensopimattomuudesta voi tuottaa stressiä, vaikka objektiiv-i-sesti tarkasteltuna todellinen tilanne olisi suotuisampi. (Ahola ym. 2006, 41.)

Palautuminen ja työuupumus

Pieni määrä stressiä on vireisyyden ja mielenkiinnon kannalta hyvä asia, eikä ole ristiriidassa työn imun ja työhyvinvoinnin rakentumisen kanssa. Näin ollen ali-

kuormittava työ ei ole hyväksi. Stressin kokeminen kuormittaa yksilön psykofyysisiä voimavaroja ja tästä kuormituksesta tulee pystyä palautumaan. Etenkin yli-kuormituksessa tulee huomioida tarvittava palautuminen. (Hakanen 2011.)

Stressiä kokiessa ihmisen aistit ja valppaus tehostuvat. Evoluution kautta ihmiselle on kehittynyt stressivaste, jonka tarkoitus on sopeuttaa ihmistä toimimaan muutoksien ja haasteiden kanssa. Ihmisen palautuminen vie kauemmin aikaa kuin itse stressivasteen kanssa toimiminen. Stressivaste on ikään kuin suoja-kanismi, jonka kanssa ei tulisi joutua jatkuvasti toimimaan. Jos palautumisaika jää jatkuvasti liian vähäiseksi ja kuormitus liian suureksi, voi ihminen kokea työuupumusta. (Lääkärilehti 2004; Korkeila 2008 & Kauppinen ym. 2013.)

Työuupumus on työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä. Työuupumus on vakava häiriötila, joka on peräisin pitkittyneestä, liiallisesta työstressistä. (Sinokki, 2016, 91.) Työuupumuksella on kolme ominaista piirrettä tai oiretta: uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Kyynistyneisyydellä viitataan epäilyyn oman työn merkityksestä sekä työn mielekkyyden katoamiseen. Ammatillinen itsetunto kuvastaa käytännössä henkilön koherenssin tunnetta työssään. (Lääkärilehti 2004.)

Työuupumus ei itsessään ole sairaus, mutta työuupumus pitää sisällään riskin moniin sairauksiin, kuten masennukseen ja unihäiriöihin. Työuupumuksen riskiä voi vähentää palautumisella, joka tarkoittaa muun muassa riittävän levon ja unen määrän sekä ravinnon lisäksi henkistä irtautumista työstä (Työterveyslaitos 2022).

2.4 Voimavara- ja kuormitustekijät yhteisvaikutuksessa

Tämä alaluku havainnollistaa motivaatio- ja energiaprosessin välisen tasapainon merkitystä sekä prosessien taustalla vaikuttavien voimavara- ja kuormitustekijöiden välistä yhteyttä toisiinsa. Työn imun rakentumisen kannalta motivaatioprosessin sekä energiaprosessin tulee olla tasapainossa niin, että työ on mielekästä, työssä voi hyvin ja työn kuormituksesta palautuu (Hakanen 2011, 103–104). Työssä kohtaamaa kuormitusta onkin helpompi kohdata ja vähentää, kun työ ruokkii henkilön yksilöllisiä tarpeita ja voimavaratekijöitä. Jari Hakanen (2004, 15

& 283–285) kuvaa, kuinka työn voimavarat voivat vähentää kuormitustekijöiden synnyttämiä kielteisiä vaikutuksia. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on myös todettu, että organisaatiossa, jossa työn vaatimukset ovat korkeat ja muutoksia tapahtuu paljon, työn voimavarojen ja työn imun välinen yhteys vahvistuu (Hakanen 2011, 108). Voimavaratekijöiden vähäisyys tai puuttuminen sekä kielteisten voimavaratekijöiden esiintyminen vähentävät työn imua ja lisäävät työhön leipääntymisen, ”boreoutin” riskiä (Hakanen 2009a, 13). Kielteisellä voimavaralla tarkoitetaan tilannetta, jossa voimavaratekijän käyttö menee liiallisuuksiin ja alkaa muodostamaan haittoja. Esimerkiksi liiallinen itsenäisyys voi eristää henkilöä työyhteisön tuen ja palautteen piiristä (Hakanen 2011, 74.)

Työn voimavaratekijät tyydyttävät yksilön psykologisia tarpeita. Työntekijät arvostavatkin eri voimavaroja eri tavoin, yksilöllisesti (Hakanen 2011, 49). Työhyvinvointityö vaatii kommunikaatiota työntekijöiden kanssa toimiakseen (Nummelin 2008; Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013). Perustavanlaatuisia voimavaratekijöitä työpaikalla ovat kannustava ilmapiiri, luottamus työyhteisössä sekä myötätunto kommunikaation välineenä. Näitä voi pitää yleisellä tasolla tärkeinä toimivan työyhteisön rakentumisessa. (Hakanen 2011, 6, 58 & Sinokki 2016, 204–205.) Uuden työntekijän tai työpaikalta lähtevän työntekijän kuuleminen voi olla avartavaa organisaation johdolle. Näillä työntekijöillä voi olla muutoksen yhteydessä selvä näkemys yrityksen avainvoimavaroista ja siitä, kuinka heidän yksilölliset tarpeensa kohtaavat tai eivät kohtaa organisaation kanssa (Hakanen 2011, 64).

Voimavaratekijöihin panostaminen ei vie pois sitä tosiasiaa, että työ kuormittaa. Yksilön on pystyttävä huolehtimaan energiaprosessistaan, eli psykofyysisestä palautumisestaan, vaikka työn motivaatioprosessi olisi vahva ja työ mielekästä. Ohessa on muutama esimerkki, jossa psykososiaalisten voimavara- ja kuormitustekijöiden välinen epäsuhdanne luo kielteisiä ilmiöitä työpaikalla ja jopa työpaahoinvointia.

Esimerkkejä voimavara- ja kuormitustekijöiden yhteydestä

Työntekijän tehokkuus voi alentua, jos henkilö ei kykene itsenäiseen ajatteluun työssään tai jos henkilöltä ei löydy kykyjä ponnistella ja sitoutua työhön. Itsenäinen ajattelu, ilman ponnistelua tai sitoutumista työpaikan reunaehtoihin, voi synnyttää jopa kyynisyyttä henkilössä. Ahkera ja sitoutunut työntekijä, ilman omaaloitteisuutta tai omia ideoita, voi leipääntyä helpommin ja kaivata vapautta työhönsä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007.) Yllä kuvatussa tilanteessa puuttuu tehokkuuden rakentumisen kannalta oleellisia voimavaratekijöitä, kuten sitoutuneisuutta ja omaaloitteisuutta. Pidemmällä aikavälillä työn tehottomuus enteilee kahden negatiivisen ilmiön syntyä, työntekijän kyllästymistä eli leipääntymistä sekä kyynisyyttä. Jari Hakanen kuvaa leipääntymistä työn imun vastakohtaksi ja kyynisyyttä työn imua kuihduttavaksi tekijäksi (Hakanen 2011, 103 & 118). Kyynisyyttä kuvataan myös tunnetason suojareaktioksi, joka ottaa etäisyyttä itse ongelmaan, johon ei nähdä ratkaisua (Ahola ym. 2006, 47).

Työyhteisön vuorovaikutuskulttuuri on hyvä väylä havainnoida työn imun tasoa, ruokkia työn imua tai köyhdyttää sitä. Vuorovaikutuskulttuurin kannalta luottamus, myötätunto ja aktiivinen palautteenanto ovat tärkeitä avainvoimavaroja. Luottamus lisää vastuuntuntoa ja voi levitä ihmisten välillä. (Hakanen 2011, 58, 80.) Myötätunto puolestaan ruokkii innostumisen tunnetta ja voi lisätä merkityksellisuuden tunnetta työtä kohtaan. Myötätunnon avulla voi myös lieventää negatiivisia vastareaktioita, esimerkiksi alisuoriutumiseen puututtaessa. (Tiililä 2016 & Sinokki 2016.) Palautteenannon avulla työssä kehitytään ja työpaikkaa kehitetään (Tiililä 2016, 116–117). Marjo Sinokin (2016, 90) mukaan myönteinen palaute ja saavutuksien huomioiminen ovat suurimpia motivaatiota synnyttäviä tekijöitä työpaikalla.

Palautteenantokulttuuri, joka ei sisällä luottamusta tai myötätuntoa ja jossa kehityskohteet ovat onnistumisia suuremmassa roolissa, lamauttaa helposti yksilöiden innostusta sekä työmotivaatiota (Tiililä 2016 & Sinokki 2016, 90 & 204–205). Hakanen (2011, 114) kuvaa myös, kuinka työholistille on ominaista viljellä epäluottamusta ja epäarvostusta muita työntekijöitä kohtaan, jotka eivät suoriudu työssä työholistin toivomalla tavalla. Työholismi ei ole tervettä suhtautumista työhön ja se aiheuttaa pitkällä aikavälillä liiallista kuormitusta yksilölle. Työholistille

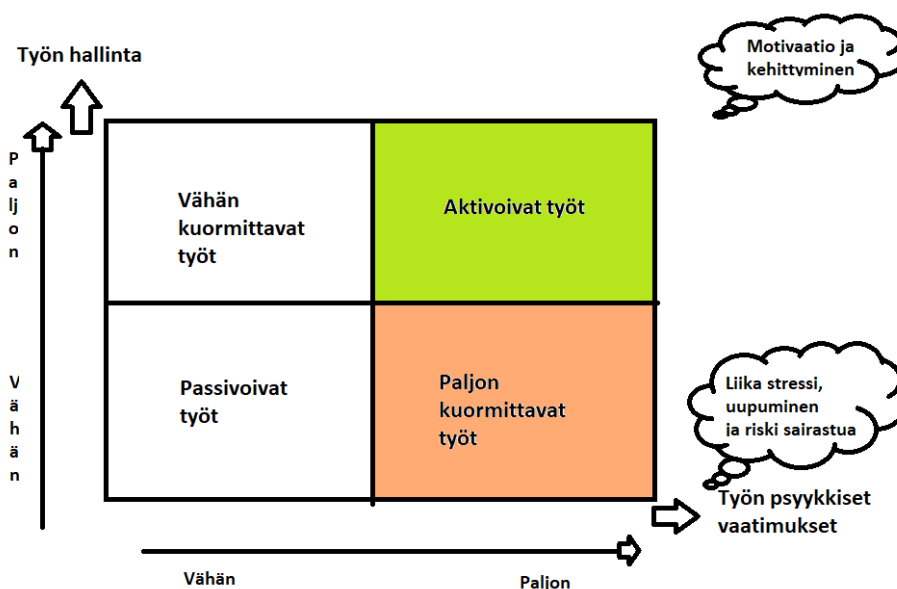
on ominaista suhtautua pakkomielleisesti työhön ja kuormittaa itseään oman jakamisensa ääri rajoille. Työholismiin saattaa liittyä henkilön heikkoon itsearvotukseen ja minäkäsitykseen. Sen lisäksi, että holistinen työskentely on fyysiselle terveydelle haitaksi, on holistisessa työskentelyssä vahingollisia henkisiä ulottuvuuksia, jotka heijastavat työn epätervettä ja ylikorostunutta roolia henkilön elämänhallinnassa ja itsetunnossa. (Hakanen 2011, 103–115.)

2.4.1 Havainnollistavia työhyvinvointimalleja

Professori Robert Karasek (1979) mallinsi väitöskirjassaan sopivaa suhdetta työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä. Englannin kielellä malli tunnetaan nimellä JDC-model, eli job demands-controll.

Kuvan 1. mallissa näkyy pysty- ja vaakajana, joiden väliin sijoittuu neljä kenttää. Pystyjana kuvaa työn hallinnan mahdollisuuksia, vaakajana työn psyykkisiä vaatimuksia. Mallin mukaan työn ideaalissa ja aktivoivassa tilassa psyykkisiä vaatimuksia on paljon, mutta henkilöllä on samassa suhteessa mahdollisuuksia vaikuttaa ja hallita työtään. Ideaalitalanteessa ihminen kehittyy työssään ja kykenee kohtaamaan muutoksia. Tilanne lisää henkilön aktiivisuutta työssä sekä työn ulkopuolella. (Karasek 1979 & Ahola ym. 2006, 43.)

Kun työ ei ole kuormita ja hallinnan mahdollisuuksia on runsaasti, työntekijällä kokee vapauden tunnetta, mutta mielenkiinto työhön saattaa loppua. Kun kuormitus on suurta ja työn hallinnan mahdollisuuksia ei löydy, kokee henkilö liian suurta kuormitusta ja on riski vakaviin työpahoinvoinnin tiloihin, kuten työuupumukseen. Passivoivassa tilanteessa työn vaatimukset ovat vähäiset ja mahdollisuudet hallita ja vaikuttaa ovat myös vähäiset. Passivoivassa tilanteessa työntekijän taidot sekä valmiudet kohdata muutoksia vähitellen heikentyvät. (Karasek 1979 & Ahola ym. 2006, 43.)



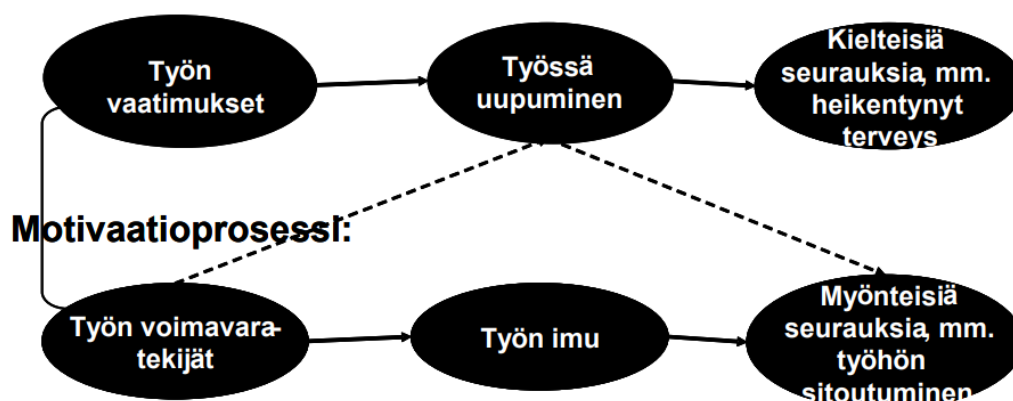
Kuva 1. Työn vaatimukset-hallinta -malli. (Karasek 1979)

Yllä oleva kuva on työstetty Karasekin (1979) mallin pohjalta. Malli havainnollistaa nelikenttään sopivaa suhdetta työn vaatimusten ja työn hallinnan välillä. Vihreässä kentässä näkyy työn ideaali, aktivoiva tila, jossa työn hallinnan määrä on suuri, mutta työ myös haastaa henkilöä kuormittavuudellaan. Oranssissa kentässä voi syntyä vakavampia työpahoinvoinnin kehityskulkuja. Tilanteessa työn vaatimukset ovat suuret, mutta henkilöllä ei ole tarvittavia hallinnan mahdollisuuksia vaatimuksia kohtaan.

Työn vaatimukset – työn voimavarat -malli

Työn vaatimukset-työn hallinta -malli on saanut kritiikkiä yksinkertaisuutensa takia. Demerouti (2001) kollegoineen loi työn vaatimukset-työn voimavarat (TV-TV) -mallin (engl. *job demands-job resources model*), joka tarkastelee aiempia työhyvinvointi- ja stressimalleja syvällisemmin henkilön työhyvinvointia. TV-TV -malli kuvaa henkilön psykososiaalisten voimavara- ja kuormitustekijöiden synnyttämiä motivaatio- ja energiaprosesseja sekä niiden muodostamia seurauksia. Energiaprosessia voi nimittää TV-TV -mallin mukaisesti myös terveyden heikentymisen prosessiksi. Kuvan 2. malli huomioi molemmat prosessit samanaikaisesti ja havainnollistaa, että ne kulkevat erillään, mutta voivat vaikuttaa toisiinsa. Ihminen voi kokea työssään monia stressitekijöitä ja samaan aikaan nauttia työstään ja pitää sitä merkityksellisenä. (Demerouti ym. 2001 & Hakanen 2004, 2009b.)

Terveyden heikentymisen prosessi:



Kuva 2. Työn vaatimukset-voimavarat -malli (Demerouti ym. 2001)

Yllä on Jari Hakasen (2009b, 46) tekemä suomenkielinen versio työn vaatimukset-työn voimavarat -mallista (TV-TV). Malli havainnollistaa henkilön voimavara- ja kuormitustekijöiden synnyttämiä motivaatio- ja energiaprosesseja sekä niiden muodostamia seurauksia samanaikaisesti. TV-TV-malli tuo esiin työn yksilölliset voimavara-tekijät sekä työn imun, kun Karasekin (1979) mallissa verrattiin yksinkertaisemmin työn kuormitusta ja työn hallinnan mahdollisuuksia. TV-TV-malli huomio henkilön työhyvinvoinnin kannalta syvällisemmin kaksi työhyvinvoinnillista prosessia seurauksineen. Malli perustuu siihen oletukseen, että jokaisesta työstä löytyy erilaisia voimavara- ja kuormitustekijöitä. Voimavara- ja kuormitustekijöistä tulee huolehtia samanaikaisesti. (Hakanen 2009b.)

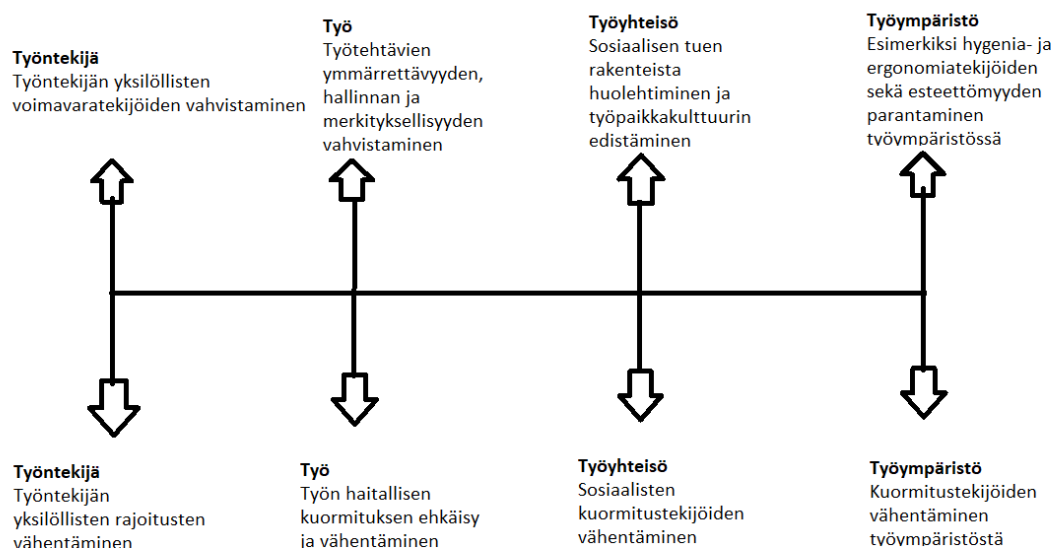
Työterveyttä edistävä malli

Sosiaalipsykologi Martin Bloom (1996) Michiganin yliopistosta on kehittänyt työterveyttä edistävän muutostyön mallin. Ekologiseksi malliksi kutsuttu malli yhdistää työterveyttä edistävät- ja ennaltaehkäisevät muutostyöt sekä näyttää, kuinka ne ovat vaikutuksessa toisiinsa.

Työolojen riskitekijöiden ennaltaehkäisy ja työntekijöiden työhyvinvointia edistävä työ voidaan pitää erillään, sillä niillä tavoitellaan hieman erilaisia tuloksia. Voi kuitenkin olla tarpeen, että työterveyttä edistävissä hankkeissa tehdään molempia muutostöitä samanaikaisesti. Ne tuottavat erilaisia, mutta myös toisiaan täydentäviä tuloksia. Onnistunut työterveyttä edistävä hanke voi ennaltaehkäistä

monia työpahoinvoinnin kehityskulkuja. Ekologisesta mallista näkee, minkälaisista muutostöistä on kyse organisaation eri tasoilla. Tätä kautta organisaatio voi arvioida ennaltaehkäisevän ja edistävän työhyvinvointityön tarpeen. (Bloom 1996 & Ahola ym. 2006, 110–111.)

Ekologinen malli, kuvassa 3. havainnollistaa, kuinka voimavaratekijöitä vahvistamalla voidaan myös vähentää kuormitustekijöitä ja työn kuormittavuutta. Esimerkiksi työn ymmärrettävyyttä, hallintaa ja merkityksellisyyttä vahvistamalla voi ehkäistä ja vähentää henkilöstölle haitallista kuormitusta työn tekoon liittyen. (Bloom 1996 & Ahola ym. 2006, 110–111.)



Kuva 3. Työterveyttä edistävän muutostyön ekologinen malli. (Bloom 1996)

Kuva on työstetty Bloomin (1996) ekologista mallia mukaillen. Ekologinen malli havainnollistaa ennaltaehkäisevää ja edistävää työhyvinvointityötä konkreettisesti organisaation eri tasoilla. Mallista näkyy myös kuinka erilaiset ennaltaehkäisevät- ja edistävät toimenpiteet voivat myötävaikuttaa toisiinsa.

2.5 Työhyvinvointityön hyödyistä ja haasteista

Tässä alaluvussa kiteytetään työhyvinvoinnin kehittämistyön tärkeyttä- ja reuna-ehdoja organisaatiolle. Miksi työhyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa panostaa ja mitä resursseja ja toimenpiteitä tämä toiminta vaatii. Voimavaratekijöitä käsit-

televässä alaluvussa esiintyi monia hyötyjä, joita työn imua mahdollistavat myönteiset tunteet ja kokemukset tuovat työpaikalle. Sen lisäksi, että eri voimavaratekijät voivat synnyttää työntekijässä tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista, voivat työn imun kokemukset levitä kollektiivisesti työpaikan sisällä ja heijastua tehokkaan työskentelyn lisäksi yrityksen ulkopuolelle parempina kohtauksina asiakasrajapinnassa.

Suutarinen (2010, 21) kuvaa työhyvinvointityötä joukoksi toimenpiteitä, joilla työyhteisön työhyvinvointia parannetaan. Työ hajaantuu organisaatiossa usealle muullekin, kuin henkilöstöhallinnon toimijoille. Eri toimijoilla, kuten organisaatiojohdolla, työterveydellä ja hr-henkilöstöllä tulee olla yhteinen ymmärrys työhyvinvointityöstä, sen tavoitteista ja seurannasta. Työhyvinvointityössä saavutetaan paras lopputulos, kun se nousee mukaan strategiaan tavoitteisiin. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007.)

Tehokkuus ja tuottavuus

Työhyvinvointityö ja henkilöstön parempi työhyvinvointi voivat monin keinoin parantaa yrityksen tuottavuutta. Henkilöstön tuottavuus ja hyvinvointi vaikuttavat yhdessä suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen (Boselie, Dietz & Boon 2005, 7). Henkilöstötutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijä vastaa sitoutumisen lisäksi myös paremmalla tuottavuudella, jos yritys viestii esimerkiksi johtamisen ja hr-työn kautta työntekijän olevan tärkeä työssään. (Saramies & Törnroos 2021.) Henkilöstön osallistaminen organisaation kehittämiseen on myös hyödyllistä. Osallistaminen voi toimia henkilöstölle merkittävänä työn voimavarana. Osallistaminen kasvattaa henkilöstön motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, ja tätä kautta henkilöstön tuottavuutta. (Hyssälä 2009 & Järvinen 2014.)

Markku Silvennoisen ja Risto Kauppisen (2007) mukaan henkilö saavuttaa tehokkaan työskentelyn, kun henkilö pystyy samaan aikaan itsenäiseen ajatteluun sekä aktiiviseen sitoutumiseen työssään ja organisaatiossaan. Ideaalitulanteessa työntekijä ymmärtää työnsä vastuut ja vapaudet, ja uskaltaa olla oma-aloitteinen tietyin reunaehdoin. Samalla työntekijä toteuttaa hänelle annetut tehtävät ja hyödyntää omaa osaamista auttaakseen organisaatiota eteenpäin. Päinvastaisesti tehokkuutta voi alentaa, jos jompikumpi ulottuvuuksista jää pienelle presensille

työssä. Itsenäinen ajattelu, ilman ponnistelua tai sitoutumista työpaikan reunaehdoin, voi synnyttää jopa kyynisyyttä henkilössä. Puolestaan ahkera ja sitoutunut työntekijä, ilman oma-aloitteisuutta tai omia ideoita voi leipääntyä helpommin ja kaivata vapautta työhönsä. (Silvennoinen & Kauppinen 2007.) Innostus ja ideat ovat edellytys innovaatioiden syntymiselle (Sinokki 2016).

Luovuus

Luottamuksellisessa ja turvallisessa työympäristössä on tilaa henkilön rajallisuudelle, mutta samaan aikaan rohkeudelle. Kun henkilö uskaltaa pohtia ja antaa kehitysehdotuksia työpaikalla, voidaan kehittää ja tehostaa toimintaa. Innostunut henkilö voi nähdä asiat uudessa valossa ja vapautuneemmin. Näin syntyy luovuutta ja luovuus on edellytys taloudelliselle kasvulle. (Tiililä 2016, 13–14.) Työhyvinvoinnin toteutuminen voi synnyttää työpaikalle innovatiivisuutta, joka puolestaan voi olla kilpailuetu ja parantaa yrityksen tuottavuutta.

Innostava työpaikkakulttuuri rakentuu muun muassa yhteisistä arvoista ja oikeudenmukaisista käytännöistä. Työpaikan arvojen ei tarvitse olla samoja yksilöiden arvojen kanssa, mutta yksilöiden tulisi kyetä sitoutumaan niihin. Oikeudenmukaiset ja ymmärrettävät käytännöt työpaikalla lisäävät luottamuksen ilmapiiriä (Hakanen 2011, 58). Työyhteisöstä on löydettävä luottamuksen ilmapiiri, jotta työpaikalla voi nauttia vapauden tunteesta sekä kokemuksesta vaikuttaa asioihin. Avarakatseisuus on myös tärkeää työpaikalla, jotta jokainen työyhteisön jäsen saisi olla omana itsenään töissä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 129.)

Osallistavan työhyvinvointityön edellytyksiä

Jos organisaation työhyvinvointityötä lähdetään toteuttamaan henkilöstöä osallistavalla tavalla, tulee toiminnan olla hyvin suunniteltua ja johdettua. Jos työhyvinvoinnin kehittämiseen ei ole organisaatiossa tarvittavaa tietotaitoa, halukkuutta ja aikataulutusta, saattaa koko hankkeella olla kielteiset vaikutukset. Osallistava työhyvinvointityö tulisi aikatauluttaa ja järjestää niin, etteivät työntekijöiden työtehtävät kasaannu prosessin aikana. Ajankohta olisi hyvä suunnitella niin, että organisaatiossa on käynnissä rauhallinen vaihe, eikä suuria muutoksia ole tapahtunut juuri. (Kesting & Uihøi 2010.)

Työn tuunaamiseen sekä työn voimavara- ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen voi tarvita jopa innovointityötä työpaikalla. Innovointien järjestäminen puolestaan vaatii innovointiosaamista. Etenkin työntekijöitä osallistavissa hankkeissa on huolehdittava, että tarvittava tuki ja ohjeistus löytyy. Tarvittaessa työhyvinvoinnilliseen kehittämiseen, esimerkiksi innovoimiseen, voi joutua hankkimaan osaamista yrityksen ulkopuolelta. Henkilöstön osallistuminen työhyvinvointityöhön voi vaatia myös kannustusta ylempää, jopa palkitsemista. On mahdollista, että esihenkilöt ja organisaation johto ovat innokkaita ja hyvin valmistautuneita työhyvinvoinnilliseen, osallistavaan kehitystyöhön, mutta henkilöstö ei innostu siitä, eikä näe toiminnalle hyötysuhdetta. Työhyvinvointityön tulee olla hyvin suunniteltua ja johdettua toimiakseen. Myös vastuuhenkilöt tulee olla selvillä ja määriteltynä. (Kesting & Ulhøi 2010.) Hakanen (2011) ja Geekie (2016) muistuttavat kuitenkin, että työhyvinvoinnin kokeminen ja työn imun syntyminen ovat ensi sijassa yksilön omasta toiminnasta kiinni.

Sairaspoissaoloista on tärkeä puhua

Yleisen trendin mukaan työntekijöiden keskittymisvaikeudet ovat lisääntyneet. Myös yli puolet suomalaisista palkansaajista kokee tai ajattelee silloin tällöin kokevansa vakavan työuupumuksen vaaraa. Myös vapaa-ajan ongelmat kuten uni-häiriöt ja jaksamisongelmat heijastuvat työelämään entistä vahvemmin. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 343–345.)

Kun henkilö viihtyy ja voi hyvin työssään, voidaan välttää sairauspoissaoloja tai ennen aikaista eläköitymistä. Monissa yrityksissä henkilöstökulut voivat ylittää yli 50 prosentin. (Järvinen 2014, 63.) Suomessa tehtiin vuosina 2009–2011 kunnallinen Haku -niminen, henkilöstön arvoa kuvaavien tunnuslukujen kehityshanke. Manka (2012) kollegoineen kokosi hankkeen pohjalta oppaan, joka on suunnattu kunnallisjohdolle. Oppaan mukaan, vähintään kolmannes, jopa puolet sairauspoissaoloista ovat peräisin siitä syystä, että organisaatio koetaan kuormittavana tekijänä. Organisaatioon erityisesti psykososiaalisena ympäristönä tulisi kiinnittää huomiota paljon ja oikeudenmukainen johtaminen nousi tärkeänä seikkana esille. Sairaspoissaolojen taustalla olevia psykososiaalisia ongelmatekijöitä voivat työpaikalla olla esimerkiksi huono ilmapiiri työyhteisön sisällä, liian suuri kiireen tuntu tai johtamisen ja organisoinnin ongelmat. (Manka ym. 2012, 36.)

Haasteena työpaikan psykososiaalisen kuormittavuuden vähentämisessä on se, että psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä on vaikeampi mitata, kuin esimerkiksi biologisia, kemiallisia ja fysiologisia kuormitustekijöitä. Lisäksi työterveyspsykologisen tiedon hyödyntäminen edellyttää usein laaja-alaisia ja pitkiä prosesseja, ja siihen tulisi olla valmis. (Ahola ym. 2006, 198.) Työn imun kehittyminen työyhteisössä vaatii aikaa, tilaa ja pysähtymistä (Hakanen 2009b, 61). Kun työhyvinvointia ja työn imua kehitetään organisaatiossa, yleisiä haasteita ovat tiedon puute, aika- tauluttamisen ongelmat, resurssipula ja jatkuvan muutoksen vastustaminen (Manka ym. 2007).

Merkityksellinen työ helpottaa arjen hallintaa

Henkilön on helpompi suunnitella arkensa palvelemaan työn tekoa, kun hän viihtyy työssään ja näkee työn pitkäaikaisena urapolkuna. Jos työ näyttäytyy merkityksettömänä ja väliaikaisena tulonlähteenä, ei työtä oteta huomioon samalla tavalla oman arjen suunnittelussa. Tätä on puoltanut Kirsi Raitanen (2010, 2), joka pitää työn imua motivaattorina pidempiin työuriin. Siinä missä 1950-luvun työntekijällä keskeisinä motivaattoreina työssä olivat toimeentulo ja raha, nuoret työntekijät arvostavat nykyisin työssään viihtyvyyttä, kehittymismahdollisuuksia ja oppia (Virolainen 2012, 9). Jotta työpaikalla pystytään välttämään työn järjestämiseen ja organisointiin liittyviä haasteita, kuten myöhästelyjä, poissaoloja ja suurta työntekijöiden vaihtuvuutta, on työpaikalla huolehdittava työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä.

Sitoutuneen ja sitoutumattoman työntekijän eroja

Kirsi Raitanen (2010) esitteli organisaatiopsykologian seminaarityössään työn imuun ja palautumiseen liittyvän tutkimuksen. Tutkimuksessa Kühnel, Sonnentag ja Westman (2009) tutkivat viikonloppuvapaaan vaikutusta työn imua kokeviin henkilöihin ja henkilöihin, jotka eivät ole sitoutuneita työhönsä. Tutkimuksen perusteella viikonloppuvapailta palatessaan, työn imua nauttiva työntekijä sijoittaa innokkaammin voimavarojaan työhönsä kuin työhönsä vähemmän sitoutunut työntekijä. Tutkimuksessa ilmeni myös kielteinen rinnakkaisuus. Työn imua nauttivalla työntekijällä on suurempi taipumus olla kykenemätön psykologiseen irtautumiseen työstään. Näin ollen sitoutuneen työntekijän todellinen työstä palautuminen voi olla verrattain kehnompaa. Raitanen ehdottaakin, kuinka organisaation

tulisi tällaisessa tilanteessa kiinnittää huomiota työntekijöiden työstä irtautumiseen ja palautumiseen, myös psykologisella tasolla.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT- JA ETIIKKA

Opinnäytetyössä ja sen tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Suomessa kaikkia tieteenaloja koskevia yleisiä eettisiä periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, 2019, 7). Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena (Grönfors 2011, 4 & Sarajärvi & Tuomi 2018). Laadullisessa tutkimuksessa kartoitetaan ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä asioista ja ilmiöistä. Laadullinen tutkimus laajentaa tietoa määrällisen tutkimuksen rinnalla ja tuottaa lisää teoreettisia ulottuvuuksia tarkasteltuihin ilmiöihin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monin eri menetelmin, joko yksittäin tai yhdistäen menetelmiä. Pieni tutkittavien joukko on laadullisen tutkimuksen piirissä tavallista. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään paneutumaan saatuun aineistoon hyvin tarkasti ja täsmentämään tarkasteltua ilmiötä. Suuri tutkittavien joukko tutkimuksessa voisi sekoittaa aineiston analysointia. Laadulliseen tutkimukseen on tärkeää valita henkilöitä, jotka ymmärtävät ja tietävät tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 609.)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli: Minkälaisia työn voimavara- ja kuormitustekijöitä tuotantohenkilöstö kokee työssään yrityksessä X? Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä toimi tuotannon henkilöstölle toteutetut teemahaastattelut. Haastattelut olivat opinnäytetyöntekijän ja case-yrityksen työntekijän välisiä yksilöhaastatteluja. Puolistruktuoitu vuorovaikutteinen haastattelumenetelmä toimi tässä laadullisessa tutkimuksessa, sillä tarkoituksena oli ymmärtää ilmiötä ja asioita syvällisemmin, ihmisten antamien merkityksien ja näkökulmien kautta.

Haastattelutilanteessa henkilö pääsee kertomaan vapaasti kokemuksiaan ja näkemyksiään, tietyn aihepiirin sisällä (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48–49). On kuitenkin huomioitava, että haastattelu on vuorovaikutustilanne, joka rakentuu yksilöllisten tulkintojen varaan. Näin ollen väärinkäsityksiä myös syntyy. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavuutta, joten haastattelua voi tarpeen tullen muuttaa, jotta ymmärrys syntyy mahdollisimman hyvin puolin ja toisin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyttisesti hyödyntämällä teemoittelua, eli aineisto jaoteltiin tutkimusaiheen kannalta oleellisiin aihealueisiin (Hiltunen 2009). Teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksessä X teetettyjen työhyvinvointikyselyiden tuloksia, 22:n tuotannon työntekijän osalta. Yrityksessä toteutettiin syksyllä 2021 työhyvinvointikyselyt työterveystoimijan toimesta. Tuotantohenkilöstön kyselytuloksista tehtyä koontia hyödynnettiin täydentämään opinnäytetyön tutkimusta ja päätutkimusmenetelmää, teemahaastattelua.

Opinnäytetyöstä ja siihen kuuluvasta tutkimuksesta tehtiin toimeksiantajayrityksen edustajan, opinnäytetyön tekijän sekä opinnäytetyöohjaajan välinen opinnäytetyösopimus (Tuni 2022a). Haastatellut henkilöt olivat omalla suostumuksellaan haastateltavina ja esiintyivät anonymeinä opinnäytetyössä. Toimeksiantajayritys esiintyy myös anonyminä opinnäytetyössä ja on opinnäytetyössä nimellä yritys X. Tutkimusmateriaalin, kuten henkilötietojen keräämiseen, käsittelyyn, säilyttämiseen ja poistamiseen käytettiin Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekijän tietosuojahjetta sekä tämän opinnäytetyön ohjaajan ohjeistusta (Tuni 2022b).

3.1 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelutilanteen alussa opinnäytetyön tekijä esitteli itsensä yrityksen työntekijälle. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä taustoitti opinnäytetyön aihetta sekä avainkäsitettä, työn imua. Haastattelun rakenne sekä haastattelumateriaalin tallointi säilyttäminen käytiin myös läpi.

Kysymyspatteristo koostui puoliavoimista kysymyksistä työn imuun liittyen. Kysymykset jakautuivat kolmeen osioon: työn voimavaratekijöihin, työn kuormitustekijöihin sekä työn tuunaamiseen ja organisaation kehittämiseen. Haastattelija kysyi kysymyksiä lähtökohtaisesti juuri tässä järjestyksessä aloittaen voimavaratekijöistä ja päättäen työn tuunaamiseen. Haastattelija saattoi kysyä myös satunnaisesti eri osioiden kysymyksiä, jos koki sen relevantiksi haastattelutilanteen kannalta.

Haastatteluissa haluttiin selvittää, mitkä tekijät työntekijöiden kokemusten sekä haastattelijan näkemyksen mukaan vaikuttavat työntekijöiden työn imunsa syntymiseen. Tämän lisäksi haastatteluissa haluttiin selvittää, mitkä tekijät kuormittivat työntekijöitä, missä määrin ja kuinka he palautuivat työssään. Haastattelujen loppupuolella keskusteltiin organisaation kehittämisestä sekä siitä mitä työn tuunaamisen toiveita työntekijöillä oli oman-, osaston- ja organisaation toiminnan suhteen.

Voimavara- ja kuormitustekijöiden haastatteluosiot alkoivat kysymyksellä: mikä on mielestäsi hyvää tai kehoa työssäsi ja mitä ajatuksia sinulla tästä kysymyksestä herää? Osioden alkuun valikoituivat näinkin avoimet kysymykset siitä syystä, että haastateltavien ajattelua pyrittiin rajoittamaan mahdollisimman vähän. Aloituskysymysten jälkeen kysyttiin tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin motivaatioon, energisyyteen, jaksamiseen, inspiroitumiseen, innostumiseen ja merkityksellisyyteen liittyen. Tämän lisäksi kysymyksiä esitettiin haastateltavien vireystilaan sekä palautumiseen liittyen.

Kysymysten valikointi

Haastattelun tarkentavat kysymykset valikoituivat muun muassa tarkastelemalla työn imun kolmea keskeistä tunnetilaa: tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista (Hakanen 2011, 38). Motivaatio ja energisyys linkittyvät oleellisesti tarmokkuuteen. Merkityksellisyyden- ja ylpeyden tunteet sekä inspiroituminen ja innostus linkittyvät omistautumiseen. Motivaatio, energisyys ja innostuminen vaikuttavat myös uppoutumiseen. (Hakanen 2011.) Uppoutumisen syntyä tutkittiin tässä tutkimuksessa juuri tämän kaltaisten työn voimavaratekijöiden kautta, ja siltä osin, kun se yhdistyy tarmokkuuteen ja omistautumisen kanssa. Uppoutumiseen ei kuitenkaan paneuduttu esimerkiksi syvän keskittymisen näkökulmasta. Llorensin ja kollegojensa (2004) mukaan uppoutumisen kokemus on jätetty monien työn imu -tutkimusten ulkopuolelle, sillä sitä on useissa tutkimuksissa pidetty erillisenä tekijänä työn imun kannalta. Tässä tutkimuksessa se oli mukana, mutta huomattavasti pienemmässä roolissa kuin tarmokkuus ja omistautuminen.

Työn tuunaamisesta ja organisaation kehittämisestä kysyttiin toiveita melko laajasti, ulottuen organisaation eri tasoille. Hakanen (2011) luonnehtii kirjassaan

työn tuunaamista pääasiassa työntekijän oman työtehtävän ja ajattelun tuunaamiseksi. Haastattelussa haluttiin kuitenkin herättää työntekijöiden ajatuksia siitä, että työtä on mahdollista ja järkevää kehittää myös oman työtehtävän ulkopuolella, esimerkiksi palautteenannon kautta. Työpaikan työhyvinvoinnillinen muutos vaatii aktiivisuutta, tarkkaavaisuutta ja yhteistyökykyä jokaiselta. (Nummelin 2008; Laitinen ym. 2009 & Kauppinen ym. 2013). Myös Kesti (2007) painottaa koko yhteisön yhteisen tavoitteen merkitystä strategisiin tavoitteisiin pääsystä.

Haastateltavat henkilöt

Teemahaastattelussa haastateltiin kuutta yrityksessä tällä hetkellä työskentelevää henkilöä. He olivat keskimäärin 13 vuotta yrityksessä X työskennelleitä. Pitkän ja työtehtäviltä monipuolisen työhistorian kautta henkilöt toivat tutkimukseen vahvaa kokemusta. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta tämä on tärkeä seikka. Laadulliseen tutkimukseen on tärkeää valita henkilöitä, jotka ymmärtävät ja tietävät tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Pieni henkilömäärä on laadullisessa tutkimuksessa tavallista, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään paneutumaan saatuun aineistoon hyvin tarkasti ja täsmentämään tarkasteltuja ilmiöitä. (Kylmä ym. 2003, 609–611.)

Jokainen haastatelluista henkilöistä oli työskennellyt tuotannossa asentajan tehtävissä. Neljä kuudesta työskentelee nykyisin tiiminvetäjän työtehtävässä. Yrityksessä X tiiminvetäjän tehtävään kuuluu sekä asentajan- ja tiiminvetäjän töitä, niitä hoidetaan samanaikaisesti. Yksi haastatelluista toimii nykyisin tuotannon laadun ohjaajan tehtävässä ja yksi tuotannon johdon puolella. Laadun ohjaajaa sekä tuotannon johdossa työskentelevää henkilöä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin pääasiassa asentajan kokemuksiansa kautta, sillä tämä oli tutkimuksen näkökulmasta relevanttia. Kyseisillä henkilöillä oli pitkä työhistoria asentajan tehtävistä. Laadun ohjaaja oli aloittanut uudessa tehtävässään hiljattain, noin puoli vuotta aikaisemmin. Haastatellut henkilöt kulkevat tässä tutkimuksen analyysissä koodinimillä: A, B, C, D, E ja F.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Alaluvuissa 4.1–4.3 analysoidaan teemahaastattelun tuloksia. Työn voimavara-tekijöihin liittyviä havaintoja ja tuloksia tuodaan esille alaluvussa 4.1. Tämän jälkeen, alaluvussa 4.2 käsitellään kuormitustekijöihin liittyviä havaintoja ja tuloksia. Alaluku 4.3 tuo esiin työn tuunaamiseen sekä organisaation kehittämiseen liittyviä toiveita. Pääluvun lopussa käydään läpi myös työhyvinvointikyselyiden merkittävimmät tulokset. Väliotsikoinnilla pyritään havainnollistamaan, minkälaista havaintoa kyseinen kappale käsittelee.

4.1 Haastattelun tuloksia voimavara-tekijöistä

Oma työnkuva suurena voimavarana

Haastattelut alkoivat avoimella kysymyksellä työn hyvistä puolista. Suurin osa, neljä kuudesta haastatellusta nosti oman työnkuvan voimavara-tekijäksi, asiaa sen kauempaa pohtimatta. Näistä neljästä haastatellusta, kolme työskentelee asentajan ja tiiminvetäjän tuplaroolissa ja yksi tuotannon laadun ohjaajana. Omassa työtehtävässä myönteisinä tekijöinä pidettiin vaihtelevuutta, monipuolisuutta, sekä joustavuuden ja vapauden tuntua. Laadun ohjaaja on uusi työtehtävä yrityksessä X. Kyseinen henkilö kertoi nauttivansa uuden oppimisesta, jota laadun ohjaajan työtehtävä mahdollistaa päivittäin. Työtehtävää ei ollut työnantajan puolesta ennalta tarkkaan määriteltä, mutta käsitti tuotannon kokonaisvaltaista valvontaa ja kehittämistä.

Kaksi muuta haastateltavaa pitivät tuotanto-osastoilla esiintyvää ryhmähenkeä ja työkavereita työnsä hyvänä puolena. Ryhmähenkeä ja työskentelykulttuuria keuhuttiin myös tavoitteelliseksi ja ahkeraksi. Tuotantopalkkio linkittyi keskusteluissa vahvasti osaksi tavoitteellisuutta. Tuotantopalkkio ja palkkaus nousivat esiin muillakin haastatelluilla, haastattelun myöhemmissä vaiheissa, sekä työn voimavara- ja kuormitustekijänä.

Palkka ja tuotantobonus motivoivat

Palkkaus tuli puheeksi jokaisessa haastattelussa, vaikka suoraan palkkaan liittyen ei ollutkaan kysymystä kysymyspatteristossa. Huomioitavaa oli, että asentajan tehtävässä tai tiiminvetäjän tuplaroolissa palkka nimettiin työn motivaatiotekijäksi jopa neljässä haastattelussa. Tuotantobonus on osa tuotantohenkilös-

tön palkkausta yrityksessä X. Tuotantobonus määrä lasketaan tuotanto-osaston yhteisten tuotantotavoitteiden täytymisen ja tuotemäärän kautta. Osaston yhteisiä tuotantotavoitteita tarkastellaan ainakin viikkotasolla.

Monessa haastattelussa tuotantobonusta kuvailtiin yhteisöllisesti myönteiseksi tekijäksi. Tuotantobonusta pidettiin tavoitteena ja palkkiona, joka motivoi ja yhdistää osaston henkilöstöä ja jonka eteen halutaan yhdessä ponnistella.

"Tuotantopalkkio on se porkkana, se on merkittävä osa palkasta ja se on meille kaikille, se motivoi joka jamppaa". (Haastateltava B)

Muutama haastateltava kertoi myös, kuinka tuotantobonus mahdollistaa jatkuvan intensiteetin ylläpidon työssä. Kun viikoittainen tuotantotavoite täyttyy, on mahdollista, että tiimi alkaa työstämään jo tulevan viikon tavoitetta.

Tuotantobonus koettiin myös haasteellisena ja kuormittavana tekijänä työssä. Käsittelen tuotantobonusta koskevaa kritiikkiä lisää kuormitustekijöitä käsittelevässä alaluvussa.

Työilmapiiri ja työn sujuvuus toivat energiaa

Työn motivaatiotekijät kulkivat monella haastatellulla käsi kädessä työn energian lähteiden kanssa. Merkittäviä tekijöitä jaksamisen ja motivoitumisen näkökulmasta olivat työkaverit, työilmapiiri sekä tuotantolinjan sujuvuus.

Monissa haastatteluissa, erityisesti henkilöiden A ja B haastatteluissa keskusteluun nousi tuotanto-osaston kollektiivinen työilmapiiri sekä tuotantolinjan sujuvuuteen liittyvät tekijät. Haastateltavien mukaan työn sujuvuus ja työilmapiiri vaikuttavat vahvasti toisiinsa ihmisten välityksellä. Kun tuotantolinjan lähti toimimaan viikon alussa tehokkaasti ja osasto ei kohdannut hidastavia tai kuormittavia tekijöitä, työskentelyilmapiiri koettiin hyväksi. Toimiva linjasto saattoi muodostaa ihmisten välillä leviävän, jopa viikon kestävän myönteisen työilmapiirin. Haastateltava B nosti esille, kuinka tuotantolinjalla saatetaan solidaarisesti auttaa toisia työntekijöitä, kun omat tehtävät hellittävät. Tässä ilmiössä esiintyi myös kielteinen käänköpuoli, joka vaikutti ilmapiiriin päinvastaisella tavalla. Tuotantolinjastoa hidastavat ja kuormittavat tekijät kuten sairaspöissaolot ja tuotteiden osapuutteet

olivat taustalla tässä. Tämä käänteisilmiö tuodaan esiin työn seuraavassa alaluvussa.

Ylpeyden tunne organisaatioon kuulumisesta

Haastatteluissa esitettiin kysymys siitä, mikä tuo ylpeyden- tai merkityksellisyyden tunnetta työssä. Tällä kysymyksellä pyrittiin hahmottamaan, mikä voisi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja omistautumiseen. Monissa haastatteluissa ylpeyden aiheeksi nousi yritys X työnantajana. Haastatellut kokivat ylpeyttä yrityksen kasvutarinasta, siitä kuinka yritys on kasvanut pienestä toimijasta suureksi voimaksi markkinalla. Ylpeyttä koettiin myös työyhteisöstä ja työpaikan ilmapiiristä. Haastateltava E:n kohdalla tarkennettiin, mitkä konkreettiset asiat luovat ylpeyden tunnetta esimerkiksi työyhteisössä. Haastateltava kertoi, että hän on pitänyt paljon organisaation järjestämistä vapaa-ajan tapahtumista, kuten urheilutapahtumista ja saunailloista.

Moni haastateltava nosti ylpeyden aiheeksi myös pitkän työuransa yrityksessä sekä tiiminvetäjän vastuuroolin. Tiiminvetäjän työtehtävää arvostettiin. Moni henkilö koki, että yrityksen toimesta työntekijään on luotettu paljon antamalla tiiminvetäjän vastuurooli. Haastateltava D:n mukaan tähän työtehtävään ei ole helppo päästä tässä organisaatiossa.

4.2 Haastattelun tuloksia kuormitustekijöistä

Ylityöllistetty tiiminvetäjä

Haastattelussa ilmeni kielteinen ilmiö tiiminvetäjän työtehtävään liittyen. Edellisessä alaluvussa kuvattiin, kuinka suurin osa tiiminvetäjistä piti työnkuvaansa mielekkäänä, sillä siihen kuului monipuolisuutta ja vapauden tunnetta. Kolme neljästä tiiminvetäjästä koki kuitenkin tiiminvetäjän ja asentajan tuplaroolin toisinaan hyvin kuormittavaksi. He kokivat paikoitellen työn liian kiireellisenä ja ylityöllistetyinä. Nämä kolme tiiminvetäjää kertoivat kohtaavansa paikoitellen tilanteita, kun kaikkia edellytetyjä työtehtäviä ei ehdi hoitamaan. Tällaisissa tilanteissa tuotekehitys oli ensimmäinen asia, minkä tiiminvetäjät kertoivat karsivansa pois. Viimeistelylinjan tiiminvetäjä ei maininnut tuplarooliaan liian kiireiseksi, mutta mainitsi

olevansa työssään niin kiireinen, ettei 80–90 % ajasta ehdi keskustelemaan kollegojensa kanssa mitään. Hän ei ottanut kantaa siihen, kuinka paljon työssä tulisi ehtiä keskustelemaan kollegojen kanssa.

Tiiminvetäjien liian suuri työkuorma nousi selkeimmäksi tekijäksi avoimeen kysymykseen työn keunoista puolista. Yksi tiiminvetäjä esitti tähän liittyen työn tuunaamisen toiveen. Hän toivoi voivansa keskittyä jatkossa suurimmaksi osaksi tiiminvetäjän tehtäviin linjastolla. Tätä kautta voisi keskittyä ihmisten johtamiseen sekä muiden työntekijöiden auttamiseen. Hän koki olevansa liikaa asentajan tehtävissä kiinni tällä hetkellä. Haastateltava uskoo, että tällaisella muutoksella hän kykenisi hahmottamaan osaston kokonaiskuvaa paremmin ja palvelemaan työsäään paremmin.

Linjastolla leviävä kielteinen ilmapiiri

Muita tekijöitä, kysyttäessä työn keunoista puolista, olivat esimerkiksi yksinkertaiseksi koettu asentajan työ sekä tuotantolinjan häiriötekijät, kuten toisen työntekijän laiskottelu tai osapuutteet.

Haastattelujen perusteella tuotantolinjastolla saattoi syntyä kollektiivinen ja myönteinen työn teon ilmapiiri. Ihmisten välillä leviävä ilmapiiri saattoi syntyä myös kielteisessä asiayhteydessä. Muun muassa linjaston hidastuminen saattoi aiheuttaa tällaisen tilanteen. Linjastoa hidastavia häiriötekijöitä olivat muun muassa sairaspöissaolot. Sairaspöissaolot haittasivat myös työpöisteiden kiertoa. Monen haastattelun perusteella työpöisteiden vaihtelu oli toivottua juuri työn vaihtelevuuden vuoksi. Kävi kuitenkin ilmi, että työpöisteiden kierrättäminen kasvattaa tuotannon virhemarginaalia, kun työntekijät joutuvat opettelemaan uusia työpöisteitä ja tuotantotyö hidastuu.

Laiskottelu nousi myös linjastoilla esiintyväksi häiriötekijäksi muutamassa haastattelussa. Tällaiset häiriötekijät saattoivat synnyttää ärsyyntymisen tunteita työntekijöissä ja työntekijöiden välillä. Ärsyyntymistä saattoi syntyä tilanteissa, joissa häiriötekijät estivät tuotantotavoitteisiin pääsyn, häiriötekijät jatkuivat pidemmän aikaa esimerkiksi viikon verran, tilanteissa, joissa häiriötekijät perustuivat yksilöiden välinpitämättömään asenteeseen linjastolla tai tilanteisiin, joissa viestinnän

ongelmat tulevat esille. Kahdelta tiiminvetäjältä tarkennettiin, millä tavalla häiriötekijöistä johtuva ärsyntyminen vaikutti osaston ilmapiiriin. Tiiminvetäjät kuvasit, kuinka viikon alussa esiintyvät tuotantolinjaston häiriötekijät saattoivat synnyttää koko osastolle loppuviikon kestävästä negatiivisesta työskentelyilmapiiriin.

Haastateltava henkilö C kertoi työnsä kehnona puolena työpaikalla kokemansa välinpitämättömän työskentelyn. Hän kertoi, kuinka esimerkiksi viimeistelylinjalle kasautuu tuotannollisia ongelmia ja paineita, koska aiemmilla linjoilla on työskennelty välinpitämättömällä asenteella.

”Viimeistelylinjalta tuote täytyisi saada pihalle. Siihen mennessä täällä voi olla ihan välinpitämätöntä. Ei kuulu hänelle, ei kuulu toisellekaan, ei koske häntä, mutta meitä taas koskettaa se, että laite-taanko me sellainen tuote pihalle” (Haastateltava C)

Työssä eteneminen tuntui kyseenalaiselta

Yhdessä tiiminvetäjän haastattelussa puheeksi nousi työssä eteneminen. Kyseinen henkilö piti kyseenalaisena sitä, kuinka esimerkiksi asentajan työstä voi edetä ylöspäin yrityksessä X. Hän koki, että työntekijöiden tarmokkuus työssä noteerataan, mutta etenemismahdollisuuksia on silti vaikea nähdä. Hänen mielestään eteneminen asentajan työstä tiiminvetäjän rooliin oli harvinaista. Hän kertoi jutulleensa aiheesta myös muutaman muun tiiminvetäjän kanssa, jotka olivat samaa mieltä. Haastateltava koki, että yrityksessä arvostetaan itseohjautuvia ja valmiiksi taitavia työntekijöitä.

Tuotantobonusta arvosteltiin epärealistisena

Kaksi tiiminvetäjää ilmaisi haastatteluissaan tyytymättömyyttä tuotantobonusliittymiseen. Henkilöt kokivat haasteelliseksi sen, että tuotantohenkilöstön palkkauksessa on kaikille samanlainen, vaikka heidän mielestään tuotantolinjoilla on eroja vastuun ja tuotantotahtiin perustuvan paineen suhteen. Toinen tiiminvetäjistä nimitti kiireellisempiä ja suuremman paineen alla työskenteleviä linjoja ”tah-tilinjoiksi”. Toinen haastateltava puolestaan nosti esille, kuinka viimeistelylinja on erilaisessa asemassa työn tärkeyden ja paineen suhteen. Hän piti asetelmaa

jopa epäreiluna. Hänen mukaansa aiemmilla tuotantolinjoilla tehdyt valmistusvirheet kasautuvat helposti viimeistelylinjan vastuulle. Hänen mielestään viimeistelylinjalla voi joutua tekemään suhteellisesti enemmän työtä saman tuotantobonuksen eteen verrattuna muihin linjoihin.

Asentajan tehtävät leipäännyttäviä

Puolet haastatelluista kuvailivat asentajan töitä leipäännyttäväksi. Henkilö E kertoi, kuinka asentajan työt eivät motivoi häntä, sillä ne ovat niin yksinkertaisia ja helppoja toteuttaa.

”Aika liukuhihnatyötä. - - Pitkään hain siinä sellaista, että jotain täytyisi keksiä, että mitä teen isona. Pitkään oli sellainen fiilis, että tämä homma ei ole eläkehomma, vaikka firma onkin hyvä” (Haastateltava E)

Kyseinen haastateltava oli siirtynyt yritykseen X pienemmästä alihankintayrityksestä, jossa asentajan tehtävät olivat olleet haastavampia, myönteisessä merkityksessä.

Yksittäisiä myönteisiä tekijöitä asentajan työhön liittyen myös mainittiin. Yhden haastatellun mielestä asentajan työssä voi kokea inspiroitumisen tunteita työkavereiden kautta. Toinen puolestaan piti asentajan työtä henkisesti helpompana kuin tiiminvetäjän työtä, sillä asentajan työ on yksinkertaista, suorittavaa työtä. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan kuvannut asentajan työtä mielekkäänä. Suurin motivaatiotekijä asentajan työssä oli palkka.

Yritys oli pyrkinyt lisäämään asentajan työn monipuolisuutta työpisteiden vaihtelua lisäämällä. Yhden haastattelun kertoman mukaan vaihtelua kuitenkin vähennettiin, koska virhemarginaali tuotantolinjoilla kasvoi vaihtelun lisäämisen myötä.

Tuotantotyö ei inspiroi

Haastatteluissa ei noussut esille montaakaan inspiroivaa tekijää tuotantotyössä, etenkin asentajan työssä. Haastateltava A kuvasi tuotekehitystä inspiroivaksi

tekijäksi työssään, haastateltava B puolestaan työn tavoitteisiin, esimerkiksi tuotantotavoitteisiin pääsemistä. Yleisesti ottaen koettiin, että asentajan tehtävissä on hankala löytää inspiraatiota. Haastateltavat D, E ja F kertoivat suoraan, että asentajan tehtävissä on hankala inspiroitua tai niissä ei voi inspiroitua ollenkaan, sillä työtehtävät ovat niin yksitoikkoisia.

Palautuminen kuormittavasta työstä tehokasta

Suurin osa tiiminvetäjistä koki työnsä paikoitellen liian kiireiseksi ja ylityöllistetyksi. Tällaiset hetket olivat kuormittavia ja aiheuttivat stressiä heille, mutta toivotomuutta en kuitenkaan aistunut aiheen tiimoilta. Yhden tiiminvetäjän mukaan yllä kuvatut stressaavat tilanteet olivat myös myönteinen haaste työssä.

Muita esiin nousseita, työssä jaksamista ja energisyyttä heikentäviä tekijöitä, olivat siviilielämän tilanteet sekä tuotantolinjan sujuvuus. Muutama haastatelluista kertoi, kuinka perheasiat saattoivat pyöriä mielessä työaikana ja kuormittaa omaa jaksamista sekä mielialaa. Yksi haastateltava kertoi, kuinka asentajan työssä jaksamista heikentää eniten tuotantolinjan hidastuminen.

Kolmelta haastatellulta kysyttiin tarkennusta siihen, kuinka työpaikalla voi saada helpotusta huonoon vireystilaan tai fiilikseen. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että pyytäessä apua, voi työpaikalta saada tukea. Yksi tiiminvetäjä kertoi olevansa työssä niin kiireinen, ettei ehdi vaihtamaan edes pintapuolisia kuulumisia työkavereiden kanssa, ellei satu samaan lounaspöytään heidän kanssaan. Hänen mielestään asentajan työssä ehtii paremmin pitämään taukoja ja keskustelemaan kollegoiden kanssa. Tiiminvetäjä koki, että työkavereiden kanssa käytävät keskustelut ovat pinnallisella tasolla. Haastateltava ei ottanut kantaa siihen, että tulisi siko keskustelujen olla työpaikalla pidempiä tai syvällisempiä.

Puolilta haastatelluista henkilöistä kysyttiin päivän vireystila asteikolla: 1-4. (1=erittäin keho, 4=erittäin hyvä) Vastausten keskiarvoksi tuli 2,67. Samoilta henkilöiltä kysyttiin myös työstä palautumiseen liittyen. Jokainen heistä kertoi jaksavansa työssään ja palautuvansa viikonloppuisin työkuormasta sekä henkisesti että fyysisesti. Puolet haastatelluista kuitenkin toivat esille, että siviilielämän asiat voivat vaikuttaa alentavasti työssä jaksamiseen.

”Jos pelkästään töistä puhutaan niin 4, mutta jos otetaan perhe-elämä mukaan, niin 1. Lapset olleet kipeinä pari viikkoa ja itsekin olen ollut kipeänä”. (Haastateltava E)

Tuotannon häiriötekijät synnyttivät merkityksettömyyden tunnetta

Tuotantotyön sujuvuutta haittaavat tekijät toivat monille henkilöille merkityksettömyyden tunteen. Henkilöstön kokemat työn sujuvuuden esteet kohdistuivat viestintään, organisaation kehittämistyön hitauteen sekä välinpitämätön asenne ja laiska työskentely asentajan tehtävissä.

”En haluaisi sanoa päivittäin, mutta hmm (kuinka usein kokee merkityksettömyyttä työssään) - - Vaikka viimeisen kolmen vuoden aikana, puhutaan nyt tuotekehityksestä, jonka minä koen aika olennaiseksi asiaksi. Puhutaan sitten henkilökohtaisella tai firman tasolla. Välillä tuntuu siltä, että mun ei kannata laittaa omia resursseja ja jaksamista tuotekehitykseen, koska sillä ei ole merkitystä, ei etene ne asiat. - - Sitten taas toisaalta, perusduunarina, jos esimerkiksi tuotantorakenteessa tai logistiikassa jokin ei toimi, niin on turha asentaa vain asentamisen ilosta. Jos sun pitäisi asentaa kymmenen osaa ja viisi osaa puuttuu, niin onko järkeä lyödä yhtäkään osaa kiinni siinä vaiheessa” (Haastateltava D)

Viestinnän haasteet kuormittivat monia

Kolme neljästä tiiminvetäjästä koki nykyisessä viestinnässä parannettavaa, samalla kun neljäs tiiminvetäjä piti viestintää toimivana. Viestinnän haasteet kuormittivat suurinta osaa tiiminvetäjistä. Näitä haasteita koettiin muun muassa osapuutteisiin liittyvässä tiedonkulussa, tiiminvetäjien ja työnjohtajien välisessä viestinnässä sekä organisaation johdon reagoinnissa palautteisiin.

4.3 Tuloksia tuunaamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyen

Kuormitustekijöihin liittyvissä haastatteluosioissa esiintyi työn tuunaamiseen ja organisaatiokehitykseen liittyviä tarpeita. Näin myös yksi haastateltavista mainitsi oman haastattelunsa kohdalla. Haastattelussa oli kuitenkin oma osionsa työn tuunaamiseen ja kehittämiseen liittyen. Tässä osiossa haastatellut saivat kertoa, mitä tuunaisivat työssään tai kehittäisivät yrityksen X toiminnassa.

Keskusteluissa nousi esiin kehittämisen tarpeita muun muassa organisointiin, työpaikkakulttuuriin, tiiminvetäjän työtehtävään sekä työn kierron menettelyyn liittyen. Asentajatyön tuunaaminen ei niinkään noussut esiin tässä osiossa. Asentajan työn kehityskohteita ilmenivät työn kuormitustekijöistä keskusteltaessa ja niitä tuotiin esille edellisessä alaluvussa.

Laadun ohjaajalta kysyttiin, minkälaisia työn tuunaamiseen liittyviä toiveita tuotannon henkilöstö yleisesti esittää, sillä hän kuulee työssään päivittäin tuotannon kehittämisen tarpeita. Hänen mukaansa toiveita oli laaja skaala. Pieni arkinen toive saattoi olla esimerkiksi nippusiteiden kokoluokan muuttaminen. Isommat toiveet saattoivat linkittyä suuriin tuotantokokonaisuuksiin, joihin tarvitaan jo tuotantosuunnittelua.

Viestinnässä ja tietotekniikassa koettiin parantamisen varaa

Tietoteknilliset ja viestinnälliset kehityskohteet herättivät keskustelua tässä haastatteluosiossa. Henkilö D toi esiin toiveen paremmasta osakomponenttien varastojärjestelmästä. Haastatellun mukaan nykyinen järjestelmä päivittyy liian hitaasti. Kahden tiiminvetäjän haastatteluissa nousi esiin toive tiedonkulun ja viestinnän parantamisesta osastojen välillä. Viestinnässä koettiin parantamisen varaa erityisesti sairaspoissaoloihin ja osakomponenttien puutteisiin liittyen. Toinen tiiminvetäjistä koki, että osastojen kesken, joissa on tiiminvetäjät, viestintä on helppompaa. Hänen mielestään esimerkiksi älypuhelimien WhatsApp-sovelluksen ja puhelinsoittojen välityksellä on helppo viestiä. Haastatellun tiiminvetäjän mukaan viestintä onnistui myös osastoille, joissa on tiiminvetäjän sijasta työnjohtaja, mutta korosti tiiminvetäjien välisen viestinnän sujuvuutta. Toinen tiiminvetäjä puolestaan harmitteli, kuinka paikoitellen joutuu tekemään lisäyksiä jo viimeistelyihin tuotteisiin. Hän koki tämän turhana työnä, johon liittyy tiedonkulun ongelmat organisaatiossa. Tiiminvetäjien eteenpäin laittamat, osapuutteisiin liittyvät viestit eivät aina mene perille tai niihin ei reagoita.

Keskustelua palautteenannosta ja jatkuvan parantamisesta

Haastateltava F kertoi, että asentajan tehtävissä hänellä oli tapana antaa aktiivisesti palautetta. Hän koki, että kaikkiin palautteisiin ei reagoitu, joka oli luonnollista. Hänen mielestään yrityksen palautejärjestelmä on nykyisin toimivampi kuin

ennen. Haastateltava D puolestaan koki, että palautteisiin reagoiminen on nykyisinkin hidasta. Hänen mielestään tähän vaikuttaa organisoinnin ongelmat.

”Täältä ruohonjuuritasolta näyttäytyy tosi hitaalta, jos pyydät jotain asiaa, esimerkiksi tietokoneen välityksellä. Siihen ei paneuduta, sitä ei oteta tosissaan, tai sitten asian suunnittelullinen vastuunotto ja eteenpäin vieminen kestää yllättävän kauan. -- Ymmärrän kyllä, että prosessissa menee aikansa, mutta tehtävään tarttuminen.” (Haastateltava D)

Haastattelujen pohjalta muodostui kuva siitä, millä tavalla palautteen anto tuotanto-osastoilla toimii. Jos asentaja haluaa antaa palautetta, voi hän sen tehdä suullisella palautteella tiiminvetäjälle. Tiiminvetäjille on annettu organisaation johdolta ohjeistus, kuinka kerätä ja sähköisesti raportoida palautteita eteenpäin. Yhdessä haastattelussa nousi kehittämistarpeita tähän palauteketjuun liittyen:

”Tietynlaista jatkuvan parantamisen kulttuuria ei enää ole. Idea on ehkä siinä, että viestit pitäisi tulla ruohonjuuritasolta tiiminvetäjille, jotka vievät asioita edelleen eteenpäin organisaatiossa. Meidän (tiiminvetäjien) pitäisi tehdä tämä atk:n avulla, eli pitäisi olla dataa. Tästä mä toisaalta pidän, se on nykyaikaista, mutta meillä pitäisi olla resursseja myös toimia näin. Jos päivät on kelloitettu tekemään ruohonjuuritason työtä, niin ei voi tehdä kaikkea.” (Haastateltava D)

Haastateltava henkilö D esitti toiveen jatkuvan parantamisen lisäämisestä organisaatiossa. Hän koki, ettei tällaista kulttuuria enää nykyisin ylläpidetä yrityksessä. Hänen mukaansa yrityksessä on aiemmin panostettu työhyvinvointiin jatkuvan parantamisen kautta. Tiiminvetäjän mukaan yrityksessä oli nimetty vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli muun muassa kerätä kehitysideoita henkilöstöltä. Haastateltavan mukaan ideoita oli tullut niin paljon, että vastuuhenkilön resurssit eivät olleet riittäneet tehtävien hoitoon ja nimetty henkilö ei jatkanut tehtävässään.

Tuotantolinjoille toivottiin lisää valvontaa

Yksi tiiminvetäjä esitti muutaman näkemyksen tuotantolinjojen -ja osastojen valvontaan liittyen. Haastateltava koki, että tuotantolinjoilla tulisi lisätä henkilöstön valvontaa. Valvonnalla tulisi pyrkiä edistämään työhyvinvointia ennakoidusti. Hän uskoo, että tuotantohenkilöstön valvonnan lisäämisellä voisi ennakoidusti puuttua ongelmatekijöihin ja tämän myötä yrityksessä tehokkuus voisi lisääntyä ja ikävät tilanteet vähentyä. Haastateltava toi esille, että paikoitellen on tilanteita, kun jokin työntekijä ei sovellu omalle työpisteelleen. Tällöin työntekijä saattaa hidastaa koko linjan tahtia. Tällaisissa tilanteissa työntekijä saattaa itse kokea kovaa henkistä painetta ja tämän lisäksi muita kollegoita saattaa ärsyttää tilanne. Haastateltavana mukaan olisi suotuisaa, jos jokaiselle työntekijälle löytyisi sopiva työpiste tuotannosta. Hän uskoi, että yrityksestä löytyisi sopivia työtehtäviä jokaiselle tuotannon henkilölle. Sama haastateltava kertoi myös, että työergonomiaan on uudella tavalla panostettu viimevuosina yrityksessä X, mutta kokee, että lisääkin voisi.

Samana henkilön haastattelussa nousi esiin myös seikka tuotantolinjojen eroihin liittyen. Henkilön koki, että eri tuotantolinjoilla on eroa tahtivaatimusten mukaan. Hänen mukaansa tuotannosta löytyy niin sanottuja tahtilinjoja, joilta odotetaan kovaa asennustahtia sekä linjoja, joilla ei ole samanlaista vaatimusta. Hän huomauttaa, että palkkaus on tuotantohenkilöstölle lähtökohtaisesti samanlainen, työskenteli millä linjalla tahansa. Tämä on seikka, joka muutamankin haastattelun perusteella voi aiheuttaa negatiivisuutta työntekijöiden parissa. Myös viimeistelylinja koettiin linjastoksi, jossa tuotantobonus eteen tarvitsee työskennellä suhteellisesti enemmän ja suuremman paineen alla. Henkilö F ei puolestaan kokenut, että tuotantolinjoilla olisi yllä kuvatun kaltaisia eroja.

Työnjohdon kiertoa haluttiin hidastaa

Henkilö A esitti toiveen työnjohdon kiertoon liittyen. Hänen mielestään olisi parempi, jos tietyllä tiimillä tai osastolla pysyisi sama esihenkilö pidemmän aikaa tai koko ajan. Tällä hetkellä työnjohtaja pysyy kolme viikkoa ja sitten vaihtuu. Henkilö A pitää tätä nykyistä menettelyä haastavana.

Määräajattelua haastettiin

Haastatteluissa tuli muutamaan kertaan puheeksi niin sanottu määräajattelu. Haastatellut D ja E kokivat, että yrityksen sisällä arvotetaan tuotteiden määrä tuotteiden laadun edelle. He kertoivat, kuinka tästä syystä linjastojen virhemarginaali on suurempi ja tuotteista jää paljon piilevää potentiaalia valjastamatta. Henkilö E toivoi, että tuotannon henkilöstö innostuisi ajattelemaan laatua enemmän. Hän kokee, että määräementaliteetti on tällä hetkellä vahvaa ja se saattaa näkyä työpanoksessa. Henkilö E kuvasi tilannetta työpaikkakulttuurilliseksi. Hänen mielestään tämä kulttuurillinen ilmiö oli vallinnut jo pitkään ja aiemmin vielä suurempana.

”Tämä otetaan tosissaan nykyään, mutta kehitettävää olisi paljon”.
(Haastateltava E)

Haastateltava D kertoi aiheen tiimoilta seuraavaa:

”Koko työurani perusteella voin sanoa, että meillä on täällä tehtaalla sellaisia aaltoja, jossa huiput ovat lyhyitä ja pohjat ovat pidempiä. Pohjat määräytyy sen mukaan, että määrä on prioriteetti ykkönen.”
(Haastateltava D)

4.4 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Yrityksessä X toteutettiin työhyvinvointikyselyt työterveystoimijan toimesta syksyllä 2021. Tuotannon henkilöstön kyselytuloksista tehty koonti saatiin käyttöön tätä opinnäytetyötä varten. Tässä alaluvussa analysoidaan kyselytuloksia pääpiirteittäin ja tarkastellaan mahdollisia yhteyksiä kyselyjentulosten sekä teema-haastatteluiden vastausten välillä. Opinnäytetyössä päätutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu. Työhyvinvointikysely täydensi ja toi lisää syvyyttä tutkimukseen. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetyn kyselyn otoskoko oli 22.

Kyselyissä mitattiin henkilöstön näkemystä seuraavien aihealueiden toimivuudesta työssään yrityksessä X: motivaatio ja sitoutuminen, henkilön omat työhyönteisötaidot- ja valmiudet, häirintä työyhteisössä, oma työnkuva, oma työyhteisö sekä johtaminen. Kyselyn koonnissa, eri osiokohtaiset tulokset sijoittuivat neljään kategoriaan: hyvin alhainen tulos, selvästi alentunut tulos, melko hyvä tulos,

hyvä/erinomainen tulos. Osiokohtaisesti pistekeskisarvo oli myös näkyvillä, sillä vastaajat olivat pisteyttäneet vastauksensa asteikolla 0–10. Koonti piti sisällään myös kirjallisen yhteenvedon tuloksista, johon oli nostettu esiin muun muassa käytännön kehityskohteita.

Parhaat tulokset häirintään ja työyhteisötaitoihin liittyen

Työhyvinvointikyselyn parhain osiokohtainen tulos koski työyhteisössä esiintyvään häirintään. 18 henkilöä vastaukset sijoittuivat asteikolle: hyvä/erinomainen. Pistekeskisarvo oli 8.0 tässä osiossa. Toinen myönteisesti erottunut osio oli: omat työyhteisötaidot ja valmiudet. Tässä osiossa 17 henkilön vastaukset sijoittuivat asteikoille: hyvä/erinomainen. Pistekeskisarvo oli 7.9 tässä osiossa.

Kirjallisessa koonnissa ilmeni muutama tekijä, joita henkilöstö arvosti työssään. Koonnissa nostettiin myönteisiksi tekijöiksi yrityksen me -henki, työporukka sekä työparit. Oma työnkuva ja sen tuoma itsenäisyys koettiin myös myönteisesti. Lisäksi henkilökohtainen työpanos yrityksen tuotannossa koettiin merkittävänä osana organisaatiota.

Heikoin tulos johtamisesta, myös viestinnässä parannettavaa

Heikoin osiokohtainen tulos koski johtamista. Tässä osiossa viiden henkilön vastaukset sijoittuivat asteikolle: selvästi alentunut tulos ja yhden henkilön vastus asteikolle: hyvin alhainen tulos. Pistekeskisarvo oli 6.3 tässä osiossa. Henkilöstöllä on kokemus siitä, että työnjohto ei ole täysin ajan tasalla ja että viestintä ei ole sujuvaa työnjohdon kesken, eikä työnjohdolta työntekijöille. Henkilöstöllä oli myös kokemus siitä, ettei johtamisella puututa tarpeeksi epätasa-arvoiseen kohteluun työpaikalla.

Kirjallisessa koonnissa nostettiin esille yhteiset pelisäännöt. Moni vastaajista koki, etteivät työpaikan säännöt koski kaikkia ja, että työpaikalta löytyy kuppinkuntia. Sujuva viestintä ja henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu olivat kirjallisessa koonnissa selkeät kehityskohteet. Parannettavaa koettiin myös palautteenantoon liittyen. Omasta työstä toivottiin yleisesti enemmän palautetta. Positiivinen palaute mainittiin erikseen kirjallisessa koonnissa, sitäkin kaivattiin lisää.

Kirjallisissa kehityskohteissa henkilöstö toivoi lisää vaihtelua ja monipuolisuutta työhönsä. Tähän liittyen ratkaisuksi ehdotettiin muun muassa työn kierron lisäämistä. Henkilöstö koki puutteellisena sen, kuinka omia vahvuuksia pääsee työssä hyödyntämään. Huomioitavaa oli, että henkilöstö koki kuitenkin omaavansa hyvät työyhteisötaidot ja valmiudet työhönsä. Ongelmana siis koettiin se, ettei työssä päässyt hyödyntämään omaa potentiaalia.

4.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä alaluvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset on kiteytetty viiteen teemaan, jotka myös vaikuttavat toisiinsa. Näitä viittä teemaa käsitellään opinnäytetyön johtopäätöksissä. Teemat oheisessa taulukossa:

Tiiminvetäjän- ja asentajan työstä pidettiin eri tavoin.
Palkka oli merkittävä voimavara, josta keskusteleminen toi esiin kielteisiä ilmiöitä.
Tuotantolinjaston yleisilmapiiri oli ailahteleva ja herkkä muutoksille.
Työyhteisö herätti paljon mielipiteitä, pääasiassa myönteisiä sellaisia.
Viestinnässä ja palautteen annossa koettiin paljon kehitettävää.

Tiiminvetäjän- ja asentajan työstä pidettiin eri tavoin

Teemahaastattelujen perusteella tiiminvetäjän työtehtävää arvostettiin ja sitä pidettiin mielekkäänä. Tiiminvetäjän työtehtävää kuvattiin monipuoliseksi, vapaaksi ja samalla sopivan haasteelliseksi ja vastuulliseksi. Asentajan työtehtäviä kuvailtiin teemahaastattelujen perusteella leipäännyttäviksi. Energiaa ja motivaatiota asentajan tehtäviin saattoi löytyä palkasta tai työkaverien kautta. Asentajan työtä pidettiin kuitenkin turhan yksitoikkoisena. Tätä havaintoa tukee työhyvinvointikyselyn tulokset. Tulosten koonti antoi ymmärtää, että tuotantohenkilöstö piti itseään hyvinkin kykenevänä työhönsä, muttei saanut tarpeeksi vaihtelua työssään. Työpistevaihtelua toivottiinkin lisää sekä työhyvinvointikyselyissä, että teemahaastatteluissa.

Vaikka tiiminvetäjän työtehtäviä kehuttiin teemahaastatteluissa paljon, kuvailtiin niitä myös paikoin hyvin kuormittaviksi. Moni tiiminvetäjä koki paikoi olevansa ylitöylytetty työssään, etenkin silloin kun linjastolla tapahtui normaalista poikkeavia

häiriöitä tai tilanteita, kuten sairaspöissaoloja tai osapuutteita. Tiiminvetäjät kokivat pääosin palautuvansa työstään viikonloppuisin, vaikka olivat paikoitellen työsään kuormittuneita ja turhautuneita.

Palkka merkittävänä voimavarana

Palkkaus ja tuotantobonusta pidettiin merkittävänä tekijänä työssä. Moni henkilö nosti palkan asentajan- tai tiiminvetäjän työssä vahvaksi motivaattoriksi. Tuotantobonusta keuhuttiin myös tavoittelemisen arvoiseksi palkkioksi, jolla on tuotantotiimiä yhteisesti motivoiva vaikutus. Palkkaus ja tuotantobonus koettiin paikoitellen myös epäreiluna palkkiona. Muutaman haastattelun mielestä, joillain osastoilla tulee työskennellä suuremman vaatimustason alaisuudessa saavuttaakseen samat edut kuin muilla osastoilla. Työhyvinvointikyselyissä nousi myös vahvasti esille epäreilu kohtelu työyhteisössä, esimerkiksi johtamisen kautta.

Tuotantolinjaston yleisilmapiiri ailahtelevaa

Tuotantolinjaston yleisilmapiiri vaikutti teemahaastattelujen perusteella myönteiseltä, mutta samaan aikaan herkältä muutoksille. Linjaston yleisilmapiiri saattoi kääntyä laskuun ja lamautua jopa viikoksi, jos ei päästy tuotantotavoitteisiin. Myös pienemmät seikat, kuten yksittäisen työntekijän laiskottelu saattoi närkeätyttää muita. Tämän tutkimuksen perusteella henkilöstön jäsenet vertailevat herkästi toisiaan ja osastoja keskenään. Epäjohdonmukaiset tai epäreilut tekijät työpaikalla kuormittavat myös selvästi monia henkilöstön jäseniä.

Työyhteisö puhututti, pääasiassa myönteisesti

Työyhteisöä, työkavereita sekä organisaatiota keuhuttiin kuitenkin paljon koko tutkimuksen perusteella. Työnantajaorganisaatiota arvostettiin ja sitä kohtaan koettiin ylpeyttä erinäisistä syistä. Epäjohdonmukaiset tai epäreilut tekijät nousivat kuitenkin esille sekä haastatteluissa että työhyvinvointikyselyissä. Työhyvinvointikyselyn paras osiokohtainen tulos tuli työyhteisön häirintään liittyen, eli kyselyn perusteella häirintä on vähäistä työyhteisössä.

Viestinnässä ja palautteen annossa kehitettävää

Työpaikan viestinnässä ja palautteenannossa nähtiin tutkimuksen perusteella parannettavaa. Muun muassa tiiminvetäjät kokivat, että kaikki viestit eivät tehok-

kaasti kulje heiltä työn- tai organisaation johdolle, tai palautteisiin ei reagoida toivotulla tavalla. Työhyvinvointikyselyissä tuotantohenkilöstö toivoi paljon lisää palautetta työstään, myös positiivista palautetta haluttiin huomattavasti enemmän.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTOIMENPITEET

Tässä pääluvussa esitetään johtopäätöksiä yrityksen X tuotantohenkilöstön, pääasiassa tiiminvetäjien ja asentajien työssään kokemista keskeisistä voimavara- ja kuormitustekijöistä sekä henkilöiden työn imun prosessien nykytiloista. Esille tuodaan myös käytännön keinoja ja jatkotoimenpiteitä työn imun prosessien vahvistamiseen.

Palkkaus avainvoimavarana

Palkkaus ja tuotantobonus olivat tärkeitä tekijöitä haastatetuille henkilöille. Teemahaastattelujen perusteella vaikuttaakin siltä, että palkkaus on yksi tämän yrityksen avainvoimavaroista. Palkkaukseen liittyvä keskustelu toi myös esille työn imun näkökulmasta negatiivisia asioita.

Teemahaastattelujen perusteella palkka oli vahva motivaattori ja voimavaratekijä tuotantotyössä. Palkan määrää sekä tuotantobonusta pidettiin tekijöinä, jotka lisäsivät yksilön ja ryhmän työskentelyn motivaatiota, ja jopa tarmokkuutta. Hakanen (2011, 38) kuvaa tarmokkuutta yhtenä työn imun kolmesta ulottuvuudesta. Hakanen (2011, 65) pitää palkkaa merkittävänä voimavaratekijänä, mutta motivaation lähteenä ulkoisena. Myös Vartiainen ja Nurmela (2002, 190–197) pitävät palkkaa ulkoisena motivaation lähteenä. On silti hienoa, jos palkka ja tuotantobonus kannustavat tuotantohenkilöstöä ponnistelemaan tehokkaasti yhdessä. Tiililän (2016) mukaan työpaikalla kannattaakin ensi sijassa palkita yhdessä saavutetut tavoitteet.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että palkan määrä ja palkkausmenettely tuotantobonuksineen kannustaa monia työntekijöitä ponnistelemaan jopa yhteistyöllä tuotantolinjalla. Tämä onkin tärkeää, sillä Hakanen (2011, 6,58) ja Sinokki (2016, 204–205) pitävät kannustavaa työilmapiiriä työpaikan perustavanlaatuisena voimavaratekijänä sekä tärkeänä toimivan työyhteisön rakentumisessa. Eriytisesti yhdessä ponnistelu on Tiililän (2016) mukaan tärkeä palkita.

Tuotantobonuksen tuunaaminen

Muutamassa haastattelussa nousi esille tuotteiden määrääjattelu hallitsevana suuntauksena yrityksessä. Haastatteluissa esiintyi näkemyksiä siitä, kuinka laa-

tuajattelua lisäämällä muun muassa tuotannon virhemarginaalit laskisivat ja tuotteiden potentiaali tulisi paremmin käyttöön. Voisi olla kokeilemisen arvoista, että jatkossa tuotantobonusta kerrytettäisiin mittaamalla laatua, ei pelkästään määrää. Toinen ehdotus tuotantobonuksen tuunaamiseen olisi tiimi- tai osastorajoja ylittävä bonusjärjestelmä, jossa useampi tiimi- tai osasto työskentelisi yhdessä tuotantotavoitteen puolesta, tai jopa yrityksen koko tuotanto. Tällaiset muutokset tuotantobonusjärjestelmässä voisivat tuoda tuotantolinjoja lähemmäksi toisiaan, parantaa kommunikaatiota linjastojen välillä sekä poistaa epäreiluuden kokemuksia tuotantohenkilöstössä.

Kokemus epäreiluista työolosuhteista

Vaikka haastatteluissa kehuttiinkin palkkausta, osassa haastatteluja palkkaus nähtiin jopa epäreiluna, eli kaikkia työyhteisön jäseniä se ei kannusta ja motivoi, tämä voi puolestaan vaikuttaa työolosuhteisiin kokonaisvaltaisemminkin. Palkkojen ja työpanosten vertaileminen voi myös heijastaa epäluottamusta työyhteisössä. Näitä asioita on tärkeä pohtia, sillä Hakasen (2011, 66 & 103–119) mukaan epäkannustavat työolosuhteet synnyttävät leipääntymistä, joka on työn imun vastakohta. Hakanen (2011, 6,58) ja Sinokki (2016, 204–205) pitävät kannustavaa ilmapiiriä ja luottamuksellisuutta toimivan työyhteisön tukipilareina.

Myös työhyvinvointikyselyn tulokset indikoivat työntekijöiden kokemia epäreilustekijöitä työolosuhteissa. Kyselyjen perusteella suurella osaa henkilöstöstä oli kokemuksia siitä, ettei johtamisella puututa tarpeeksi epätasa-arvoiseen kohteluun työpaikalla. Epätasa-arvoista kohtelua oli kyselyiden koontien perusteella muun muassa johtajien puuttumattomuus yhteisien pelisääntöjen laiminlyömiseen liittyen sekä tiettyjen kuppikuntien suosiminen.

Yrityksen johdon tulisikin varmentaa oma tämänhetkinen työntekijäymmärryksensä tuotantohenkilöstöstä, jotta saadaan yleiskuva muun muassa työolosuhteiden tasavertaisuudesta. Tasavertaisuus onkin todella tärkeää, sillä Aalto-Setälä ja Saarinen (2014, 129) pitävät oikeudenmukaisia käytäntöjä innostavan työpaikkakulttuurin mahdollistajina.

Paneutuminen epäreiluihin työoloihin

Keinoja työntekijäymmärryksen kasvattamiseen voisivat olla tuotantolinjastojen valvonnan lisääminen sekä tuotantolinjastoilta kerätyn datan lisääminen ja vertaileminen sekä työntekijöiden kuuleminen ja kommunikaation lisääminen, ei pelkästään tiiminvetäjien välityksellä. Saramiehen ja Törnroosin (2021) mukaan datan kerääminen ja kommunikaation parantaminen ovat avaintoimintoja työntekijäymmärryksen ja henkilöstöanalytiikan taustalla. He korostivat myös palvelevan johtamisen asemaa tässä toiminnassa.

Jos palvelevaa johtamista haluttaisiin yrityksessä lisätä, tulisi tiiminvetäjien resursseja vapauttaa, sillä haastattelujen perusteella tiiminvetäjät ovat aliresurssoituja. Tällä hetkellä moni tiiminvetäjä kokee, ettei pysty palvelemaan asentajia tarpeeksi. Työhyvinvointikyselyjen tulosten mukaan henkilöstö toivoisi lisää pautetta ja sparrausta, jota palveleva, valmentava oleva esihenkilö toisi (Chong ym. 2016, 125; Ellinger & Bostrom 1999 & McLean ym. 2005, 163). Työntekijä vastaa paremmalla sitoutumisella ja tuottavuudella, jos yritys viestii johtamisen ja hr-työn kautta työntekijän olevan tärkeä työssään (Saramies & Törnroos 2021). Maslowin tarvehierarkia mukaan ihmisen tuleekin kokea arvostusta, ennen kuin hän kykenee löytämään motivaatiota itselleen (Maslow 1943 & Sinokki 2016, 73–74).

Yrityksen tilanne ei kuitenkaan vaikuta siltä, että työntekijät kokisivat epäarvostusta omaa työpanostaan kohtaan. Työhyvinvointikyselyjen perusteella tuotantohenkilöstöllä on vahva pystyvyyden tunne omia työtehtäviään kohtaan. Teema-haastatteluissa puolestaan suuri osa kokee kiitollisuutta tiiminvetäjän vastuuroolia kohtaan sekä yleistä ylpeyttä työskentelystä juuri tässä organisaatiossa. Maslowin (1943) tarvehierarkiaa tarkastellen näyttää pikemminkin siltä, että ongelmia löytyy alimmalta käytännön tasolta, eli motivaation ja itsensä toteuttamisen tasolla. Etenkin asentajien työn kohdalla sisäistä motivaatiota ja inspiraatiota itsensä toteuttamiselle työssä, tulisi mahdollistaa.

Tuotantolinjaston yleisilmapiirin ailahtelu

Kokonaiskuvassa tuotantobonus ja palkka eivät riitä ruokkimaan tarpeeksi linjaston yleistä tekemistä ja myönteistä ilmapiiriä. Tämä on ymmärrettävää, sillä palkka on ulkoinen motivaatiotekijä (Hakanen 2011, 65). Kun linjastolla ei päästä

tuotantotavoitteisiin, saattaa koko yleisilmapiiri muuttua hetkessä negatiiviseksi. Tekemisen taso kärsii linjaston kohtaamista haasteista. Tällainen ilmapiirin muutos viittaa Nevanlinnan ja Relanderin (2006, 97) sekä Sinokin (2016) mukaan ulkoiseen- ja tilannesidonnaiseen motivaatioon linjastolla. Teemahaastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että monilta tuotannon työntekijöiltä, etenkin asentajilta, puuttuu työn sisäisiä ja aineettomia voimavaroja, jolloin haasteiden kohtaaminen on haastavaa. Hakasen (2011) mukaan juuri sisäinen motivaatio lisää henkilön tarmokkuutta ja omistautumista työssä. Työn palkitsevuutta voi pyrkiä lisäämään muilla keinoin kuin rahalla, esimerkiksi huomioimalla kova ponnistelu palautteenannon kautta (Hakanen 2009b, 54).

Teemahaastatteluista saatujen kuvausten perusteella asentajan työtehtävässä ei esiinny tarpeeksi voimavaratekijöitä. Ilman voimavaratekijöiden mahdollistamaa työn imua, henkilöiltä ei löydy koherenssia kohtaamaan työssä esiintyviä haasteita (Hakanen 2011 & Sinokki 2016, 12). Linjaston häiriöt synnyttivät haastattelujen perusteella kuormittavuuden ja ärsyyntymisen tunteita sekä työntekijöiden välistä vertailua ja syyttelyä. Toisten syyttelyllä ja kielteisillä sanoilla voi olla haitallisia seurauksia motivoitumisen ja uudelleenmotivoitumisen kannalta (Sinokki 2016).

Tiiminvetäjien ja asentajien työn imun prosessit poikkeavat

Näyttää siltä, että tiiminvetäjien ja asentajien työssä tarvitaan erilaisia toimenpiteitä työn imun saavuttamiseksi. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että tiiminvetäjien motivaatioprosessi on toimiva ja vahvempi kuin asentajilla. Tiiminvetäjän tehtäviin liittyen haastatteluissa nousi huomattavasti enemmän voimavaratekijöitä, ja monet niistä olivat aineettomia, sisäistä motivaatiota ruokkivia tekijöitä. Hakasen (2011, 65) mukaan työn aineettomat voimavarat synnyttävät ensi sijassa työn imua. Uskonkin teemahaastattelujen perusteella, että etenkin tiiminvetäjien keskuudessa koetaan työn imun kokemuksia jo tällä hetkellä.

Tiiminvetäjillä on kuitenkin työssään kovat vaatimukset ja monia stressitekijöitä ja energiaprosessi on paikoitellen ylikuormittunut. Tiiminvetäjät kuvasivat kuitenkin palautuvansa työstään viikonloppuisin. Tämä on myönteistä, sillä Laitisen ym. 2009, Hakasen (2011) ja Kauppisen ym. (2013) mukaan suuren työstressin alai-

suudessa psykofyysistä palautumista ei voi missään nimessä sivuuttaa. Tiiminvetäjien suuri työmäärä on Bakkerin (2008) mukaan hyvä asia, sillä hänen mukaansa suuri työmäärä sekä korkeat työn psyykkiset vaatimukset edistävät uppoutumista. On kuitenkin tärkeää katsoa, ettei työmäärä mene liian suureksi, sillä Yalabik kollegoineen (2017) pitää suurta työmäärää haitallisena uppoutumiselle, jos suuri työmäärä tuo mukanaan suuren kognitiivisen kuormituksen.

Tiiminvetäjät ovat Karasekin (1979) malliin verraten lähellä työn ideaalia, aktivoivaa tilaa. Työn hallinnan mahdollisuuksia tulisi kuitenkin olla lisää. Tällä hetkellä tiiminvetäjät kohtaavat stressiä siitä, etteivät he ehdi paikoin hoitamaan kaikkia heiltä edellytettyjä työtehtäviä. Ahola kollegoineen (2006, 41) pitääkin stressiä yksilön ja ympäristön yhteensopimattomuuden ilmentymänä. Heidän mukaansa on myös mahdollista, että pelkkä tunne yhteensopimattomuudesta stressaa, vaikka objektiivisesti tarkasteltuna todellinen tilanne olisi suotuisampi (Ahola ym. 2006, 41). Tästä syystä tiiminvetäjille tulisikin selventää, minkälainen panos heiltä vaaditaan asentajan työhön, johtamiseen, tuotekehitykseen ja esimerkiksi osaston työhyvinvoinnin tarkkailuun. Tällä toimenpiteellä voidaan jo vähentää tiiminvetäjien kokemaa stressiä, kun työn vaatimukset ja prioriteetit ovat selvillä. Haastattelujen perusteella tiiminvetäjiltä odotetaan työssään panosta myös tuotekehitykseen. Moni tiiminvetäjä piti tuotekehitystä asiana, minkä joutuu kovan kiireen ja resurssipulan sattuessa jättämään huomiotta.

”Tietynlaista jatkuvan parantamisen kulttuuria ei enää ole. Idea on ehkä siinä, että viestit pitäisi tulla ruohonjuuritasolta tiiminvetäjille, jotka vievät asioita edelleen eteenpäin organisaatiossa. Meidän (tiiminvetäjien) pitäisi tehdä tämä atk:n avulla, eli pitäisi olla dataa. Tästä mä toisaalta pidän, se on nykyaikaista, mutta meillä pitäisi olla resursseja myös toimia näin. Jos päivät on kelloitettu tekemään ruohonjuuritason työtä, niin ei voi tehdä kaikkea.” (Haastateltava D)

Valmentava johtaminen työn imua lisäävänä keinona

Asentajien lisäksi, etenkin tiiminvetäjät tarvitsisivat esihenkilöiltään palvelevan tai valmentavan johtamistyylin tuomaa vahvempaa kommunikaatiota ja ohjausta (Ellinger & Bostrom 1999; McLean ym. 2005; McLean & Yang 2008; Chong ym. 2016 & Saramies & Törnroos 2021). Sinokin (2016, 152–153) mukaan henkilöstö

peilaa johtajiltaan jatkuvasti mallia ja näin ollen johtajat näyttävät minkälaista kulttuuria työpaikalle luodaan. Tällä hetkellä moni tiiminvetäjä koki turhautumista muun muassa viestinnän ja palautteenannon sujuvuudesta. On huono asia, jos tiiminvetäjät alkavat heijastaa saamaansa johtamista omiin johdettaviin.

Viestinnän ja palautteenannon sujuvuus ovat tekijöitä, jotka voivat luoda merkityksettömyyden tunnetta omassa työssä. Hakasen (2011) mukaan merkityksen löytäminen olisikin erittäin tärkeää itseohjautuvuuden ja työn imun saavuttamisen näkökulmasta. Raitanen (2010, 2) korostaa myös, kuinka merkityksettömänä näyttäytyvää työtä ei oteta huomioon oman arjen suunnittelussa (Raitanen 2010, 2). Sujuva viestintä oli myös työhyvinvointikyselyssä selkeä kehityskohde ja kuormittaa näin ollen myös asentajien työtä. Puolestaan Lääkärilehden (2004) mukaan merkityksettömyys luo kynnistyneisyyttä, joka puolestaan aiheuttaa työuupumusta.

Kokonaisuudessaan tiiminvetäjien motivaatio- ja energiaprosessit vaikuttavat tasapainoisilta. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että heidän motivaatioprosessissansa sisältää paljon voimavaratekijöitä, myös sisäisiä voimavaratekijöitä. Tätä kautta he kykenevät kohtamaan työnsä suuret vaatimukset. Haastattelujen perusteella työn psykofyysinen palautuminen oli myös viikonloppuisin toimivaa. Tämän kaltaisella yhdistelmällä Hakanen (2009a, 9) kuvaakin työn imua arjen tasolla. Näyttää siltä, että työn imun kokemukset ovat mahdollisia tiiminvetäjien keskuudessa tällä hetkellä. Jatkoa ajatellen tiiminvetäjien energiaprosessiin ja kokonaisvaltaiseen palautumiseen kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, jotta sinnikkyys haasteiden kohtaamiseen ja ilo töihin lähtemisestä toteutuu jatkossakin.

Asentajan työ leipäännyttävää, muttei kuormittavaa

Jokaisella haastatellulla henkilöllä oli taustaa asentajan tehtävistä, ja jopa puolet haastatelluista pitivät asentajan töitä leipäännyttävinä. Työtä kuvattiin yksinkertaiseksi eikä esiin noussut samanlaisia teemoja kuin tiiminvetäjän kohdalla kuten vapauden tuntua ja joustavuutta. Työhyvinvointikyselyn perusteella henkilöstö koki puutteellisena sen, kuinka omia vahvuuksia pääsee työssä hyödyntämään. Tähän liittyen on huomioitava, että henkilöstö koki omaavansa hyvät työyhteisö-

taidot ja valmiudet työhönsä, mutta ongelmana koettiin se, kuinka työssään pääsee hyödyntämään omaa potentiaaliaan. Työhyvinvointikyselyjen sekä haastattelujen perusteella asentajan työn vaatimustaso ei ole suuri.

Tutkimuksen perusteella ja Hakasen (2011, 103–104) mukaan asentajan työssä energiaprosessi on siltä osin kunnossa, että työstä ei koidu liian suurta kuormitusta työntekijälle. Hakanen (2011) kuitenkin muistuttaa, että pieni määrä stressiä on vireisyyden ja mielenkiinnon kannalta hyvä asia, eikä ole ristiriidassa työn imun ja työhyvinvoinnin rakentumisen kanssa. Näyttää siltä, että asentajan työn imun rakentuminen on haasteellista yksilöiden motivaatioprosessien sekä asentajan työn mielekkyyden takia. Hakanen (2009, 13) pitääkin voimavaratekijöiden vähäisyyttä tai puuttumista työn imua vähentävinä ja työhön leipääntymistä lisäävinä seikkoina.

”Aika liukuhihnatyötä. - - Pitkään hain siinä sellaista, että jotain täytyisi keksiä, että mitä teen isona. Pitkään oli sellainen fiilis, että tämä homma ei ole eläkehomma, vaikka firma onkin hyvä” (Haastateltava E)

Mielekkyyys ja ammatillinen hallinta vähäistä asentajan työssä

Työhyvinvointikyselyissä tuotantotyöhön toivottiin lisää monipuolisuutta työpistevaihtelun kautta. Kyselyissä toivottiin myös aktiivisempaa palautteenantoa. Yksi haastatelluista tiiminvetäjistä koki, että asentajan työssä on vaikea havaita etenemismahdollisuuksia. Hänen mielestään eteneminen asentajan työstä tiiminvetäjän rooliin on harvinaista. Nämä seikat vähentävät ammatillisen hallinnan kokemusta, mikä on Peterin kollegoineen (1997) sekä Virolaisen (2012, 34) mukaan tärkeä, ellei tärkein työstä saatu vastine palkan ja arvostuksen ohella. Hakanen (2004, 98) puolestaan kuvaa oman työn epävarmuustekijöiden kuormittavat henkilön henkisiä voimavaroja työpaikalla sekä siviilielämässä. Kun työntekijä tuntee, ettei etenemismahdollisuuksia ole omassa työssä, voi se alentaa oman ammatin hallinnan kokemusta ja luoda stressiä sekä turhautuneisuutta. Yrityksessä olisi hyvä tuoda vahvemmin esiin erilaisia ammatillisia urapolkuja ja kehitymissuuntia. Valmentavan, tai palvelevan johtamisen lisääminen helpottaisi myös tässä asiassa (Ellinger & Bostrom 1999; McLean ym. 2005; McLean & Yang 2008; Chong ym. 2016 & Saramies & Törnroos 2021).

Asentajan työn mielekkyyttä tulisi mahdollistaa eri keinoin. Hakasen (2011, 84–85) ja Sinokin (2016, 228) mukaan tätä voisi mahdollistaa työn tuunaaminen sekä yksilöllisen kehittymisen ja etenemisen mahdollistaminen. Tällainen toiminta vaatii kannustusta ja valmentavaa esihenkilöä. Olisi oivallista, jos tiiminvetäjien resursseja voisi vapauttaa aktiivisempaan esimiestyöhön. Yleisesti monet kehitysehdotukset ja työtä kuormittavat tekijät voivat saada helpotusta, jos niistä pääsee puhumaan. Silvennoinen ja Kauppinen (2007) pitävätkin negatiivisista uskomuksista puhumista esihenkilölle hyvin tärkeänä, jotta uskomuksista voisi päästä eroon.

Työn imun mahdollistaminen asentajan työssä

Sisäinen motivaatio koostuu kolmesta elementistä: 1. vapauden tunteesta ja tunteesta päättää itse 2. kyvystä ja kokemuksesta tehdä itse 3. sosiaalisesta elementistä, eli yhdessä tekemisestä (Deci & Ryan 2000 227–268 & Sinokki 2016, 208–209). Tutkimuksen perusteella asentajan työssä näistä elementeistä täyttyvät toinen ja kolmas, mutta ensimmäinen kohta ei niinkään. Ensimmäistä kohtaa voi verrata ammatilliseen hallintaan ja työn mielekkyyteen. Asentaja kaipaa työssään samaa vapauden tunnetta, mitä tiiminvetäjät kokevat. Ammatillisten uranäkymien esille tuonti, yksilölliset ominaisuudet huomioiva johtaminen sekä monipuolinen, sisäisesti innostavat työskentely lisäisi asentajien merkityksellisyyden tunnetta ja sisäistä motivaatiota työssään. Tällä hetkellä nämä kokemukset osaltaan puuttuvat asentajan työssä, joka heijastuu työn imun vähäisyyden ilmiöinä kuten leipääntymisenä ja kyvyttömyytenä kohdata työn haasteet. (Hakanen 2009, 13, 2011.) Hakasen (2011) mukaan sisäinen motivaatio ja työn merkityksellisyys ovat omiaan muodostamaan tarmokkuutta ja omistautumista työtä kohtaan, eli kahta kolmesta työn imun tunnepohjaisesta rakennusosasta.

Asentajan työn keskeisiksi voimavaratekijöiksi nousivat tutkimuksen perusteella palkka, työkaverit ja työilmapiiri. Tutkimuksen perusteella työyhteisö yleisesti on vahva voimavaratekijä yrityksessä, sillä tämä erottui myönteisesti tiiminvetäjien ja asentajien työn kautta sekä haastatteluissa, että työhyvinvointikyselyissä. Asentajan tehtävissä koettiin myös yhtä lailla ylpeyden tunnetta työnantajayritystä kohtaan, niin kuin tiiminvetäjän tehtävissä. Tutkimuksen perusteella, työn

imun kokeminen on kuitenkin tällä hetkellä asentajille haastavampaa, kuin tiiminvetäjille.

Hakasen (2004, 15 & 2011, 103–104) mukaan työn imua ei voi muodostua, ennen kuin henkilön motivaatio- ja energiaprosessit ovat tasapainossa, eli motivaatioprosessi on voimissaan ja jaksamista riittää. Asentajan työssä tulisi keskittyä erityisesti yksilöllisten voimavaroitekiijöiden sekä valmentavan- tai palvelevan johtamisen avulla esiin tuotujen mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että asentajan työn motivaatioprosessi ei ole tarpeeksi vahva, jotta työn imua voisi suuremmissa määrin syntyä.

On kuitenkin mahdollista, että asentajatehtävissä saavutetaan ja kasvatetaan työn imua yrityksessä X. Työn yksilöllisiä voimavaroitekiijöitä sekä työtehtävän sallimia erilaisia mahdollisuuksia tulisi pystyä mahdollistamaan enemmän. Tämä vaatii työn tuunaamista, palvelevaa johtamista ja vahvaa työntekijäymmärrystä sekä mahdollisesti jopa innovointia.

Kollektiivisen työn imun edellytyksistä yrityksessä X

Vaikuttaa siltä, että yhteisöllinen työn imu ei toteudu yrityksen X tuotantolinjoilla tällä hetkellä. Yksittäisillä henkilöillä, esimerkiksi tiiminvetäjillä työn imun kokemukset näyttäytyvät mahdollisina, tälläkin hetkellä. Kollektiiviselle työn imulle on kuitenkin edellytyksiä yrityksessä. Tätä tukee monet tutkimuksen piirissä esiin tulleet organisaation vahvuustekijät kuten palkkaus, työyhteisö ja ylpeys työnantajayrityksestä. Työsuojelun näkökulmasta ei myöskään esiintynyt moitittavaa tätä tutkimusta tehdessä. Koko tutkimusaineiston perusteella voi myös todeta, että yrityksessä X arvostetaan sekä työkavereita että yleistä työilmapiiriä. Työyhteisö ja työilmapiiri voivatkin olla, tai tulla yrityksen avainvoimavaroiksi. Hakasen (2011, 58, 80) mukaan luottamus, myötätunto ja aktiivinen palautteenanto tekevät työpaikan vuorovaikutuskulttuurin mahdolliseksi. Hän kertoo myös, kuinka luottamus lisää vastuuntuntoa ja voi levitä ihmisten välillä (Hakanen 2011, 58, 80). Näihin teemoihin verraten, tämän yrityksen tulisi keskittyä luottamuksen syntymiseen työyhteisössä sekä viestinnän ja palautteenannon sujuvuuteen. Asentajien- ja tiiminvetäjien erilaisten työn imun prosessien yksilöllisiä tarpeita ei tule myöskään sivuuttaa.

Vuorovaikutuksen ja palautumisen vahvistaminen

Asentajan työn palkitsevuutta voisi pyrkiä lisäämään aktiivisemmalla palautteenannolla (Hakanen 2009b). Esimerkiksi tiiminvetäjän ja asentajan kahdenkeskisillä, säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Palautteenannon lisääminen on toki hankalaa, jos tiiminvetäjien esiin tuoma resurssipula ja kiire ei muutu. Muutoin valvontaa tulisi tehdä jonkun muun henkilön toimesta. Säännöllinen ja tarvittaessa välitön palaute on tärkeä pystyä sitomaan konkreettisiin havaintoihin ja ymmärrykseen, joten kyseisen henkilön tulisi olla jatkuvasti läsnä (Saramies & Törnroos 2021). Myönteistä palautetta olisi tärkeä lisätä ja antaa suuremmissa suhteissa kehityskohteisiin verrattuna (Tiillä 2016 & Sinokki 2016).

Monessa haastattelussa nousi esille, kuinka esimerkiksi perhesyyt voivat haitata työssä jaksamista. Yleinen vireystila ja työstä palautuminen vaikuttivat kuitenkin olevan kunnossa haastatelluilla. Moni oli sitä mieltä, että työpaikalla saa tukea tarvittaessa, jos sitä kysyy. Toisaalta esimerkiksi henkilö C oli sitä mieltä, että yleinen keskustelu työpaikalla on pintapuolista, eikä hän ehdi työssään keskustelemaan syvällisemmin. Voisi olla kokeilemisen arvoista, etenkin tiiminvetäjien kohdalla, että työpäivien tai työviikkojen alussa tai lopussa olisi mahdollisuus rentoon kuulumisten vaihtoon. Fiiliskierros voisi olla rennompia kahvipöytäkeskusteluja esimerkiksi tiiminvetäjien kesken. Ammatillisempi keskustelu voisi puolestaan olla tiiminvetäjien sekä heidän esi- ja hr-henkilöiden välinen dialogi, jossa esihenkilöiden ja hr-henkilöiden tuella pyrittäisiin keventämään työn henkistä kuormitusta. Silvennoinen ja Kauppinen (2007) kannustavat negatiivisista uskomuksista puhumista omalle esihenkilölle, jotta uskomuksista voisi päästä eroon.

TAMK Proakatemiassa on tapana aloittaa viikoittaiset, tiimioppimisen välineenä toimivat dialogisessiot, eli ”pajat” fiiliskierroksella. Fiiliskierroksella ihmiset tulevat kuulluksi yksilöinä. Jos jollain on huonompi päivä, hän voi saada tukea tilanteeseensa, jotta muuhun dialogisessioon ja muuhun tiimin toimintaan olisi helpompi osallistua. Kollegojen kanssa käyty dialogi mahdollistaa myös suuren määrän oppia ja näin ollen tiiminvetäjien välinen dialogi voisi tehostaa työtä. Myös tuotantolinjan- tai osaston keskinäinen dialogisessio voisi paikoitellen olla kohdallaan, lisäämään luottamusta ja ymmärrystä henkilöstön kesken.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen päätelmistä

Tässä alaluvussa esitellään opinnäytetyön ja sen tutkimuksen keskeiset päätelmät. Tutkimuksen johtopäätöksien sekä jatkotoimenpide-ehdotusten pohjalta on tehty joukko päätelmiä, jotka on koottu kolmeen taulukkoon. Taulukoissa päätelmät ovat jaoteltu kolmeen kategoriaan: päätelmiä voimavaratekijöihin-, kuormitustekijöihin- ja työn kehittämiseen liittyen. Päätelmät ovat kuitenkin vaikutuksessa toisiinsa, eivätkä ole irrallisia tai toisistaan riippumattomia tekijöitä.

Alaluvussa 5.2 esitetään kuva, joka havainnollistaa opinnäytetyön tekijän käsitystä yrityksen X työn imun prosesseista. Nämä kaksi alalukua kiteyttävät yhdessä vastauksia opinnäytetyön tavoitteeseen, tarkoitukseen ja päätutkimuskysymykseen liittyen. Alla olevassa taulukossa näkyvät tutkimuksen keskeiset myönteiset tai neutraalit päätelmät, jotka kuvastavat yrityksessä esiintyviä voimavaratekijöitä, potentiaalisia voimavaratekijöitä tai neutraaleja päätelmiä yrityksen tilasta.

Päätelmiä voimavaratekijöihin liittyen

Palkka ja tuotantobonus toimivat tuotantohenkilöstölle keskeisinä voimavaratekijöinä.
Tuotantolinjaston yleisilmapiiri oli herkkä ailahteluille. Positiiviset ilmiöt syntyivät muun muassa tuotantolinjan sujuvuuden ja palkkauksen tuoman motivaation avulla.
Tiiminvetäjien ja asentajien työn imun prosessit vaikuttivat erilaisilta. Tiiminvetäjien ja asentajien työn imun kehittämistä tulisikin lähestyä hieman eri näkökulmista.
Asentajan tehtävät eivät kuormittaneet paljoa, muun muassa siksi, etteivät ne eivät olleet liian haastavia.
Vaikuttaa siltä, että yrityksessä X pidetään työkavereista ja työilmapiiristä ja nämä ovat keskeisiä tuotantotyön voimavaratekijöitä.
Vaikuttaa siltä, että yritystä arvostetaan työpaikkana, muun muassa yrityksen kasvutarinan takia.
Vaikuttaa siltä, että tiiminvetäjien keskuudessa koetaan työn imun kokemuksia. Tiiminvetäjät kokevat monia aineettomia voimavaroja työssään. Tiiminvetäjien

palautumisesta, työn kuvan- ja prioriteettien selkeyttämisestä sekä valmentavasta ohjauksesta tulisi huolehtia jatkossa.

Seuraava taulukossa esitetään kielteisiä päätelmiä sekä keskeisiä kuormitustekijöitä yrityksen tuotannossa.

Päätelmiä kuormitustekijöihin liittyen

Tuotantolinjaston yleisilmapiiri oli herkkä ailahteluille. Kielteiset ilmiöt syntyivät helposti, sillä suuri osa työntekijöistä ei koe työn imua, eikä omaa vahvan motivaatioprosessin tuomaa koherenssia.

Tuotantohenkilöstössä koetaan eriarvoisuuden kokemuksia. Muun muassa johtaminen ja palkkaus olivat tekijöitä, jotka herättivät tunteita epäoikeudenmukaisuudesta.

Asentajan työssä työn imun kokemukset vaikuttavat vähäisemmiltä ja epätodennäköisemmiltä kuin tiiminvetäjän työssä. Asentajan työ vaikutti leipäännyttävältä. Asentajan työssä työtehtävien mielekkyys sekä ammatillisen hallinnan kokemukset vaikuttivat vähäisiltä. Työtä tulisi tuunata mielekkäämpään suuntaan ja valmentavalla johtamisella tulisi kohdata asentajien yksilölliset tarpeet ja valmentaa heitä kohti kehittymistä.

Vaikuttaa siltä, että yrityksessä ei tällä hetkellä leviä kollektiivinen työn imu, mutta yrityksessä on kuitenkin edellytykset siihen. Keinoja yhteisöllisen työn imun kasvattamiseen ovat eriarvoisuuden kokemuksiin paneutuminen, jatkuvan parantamisen kulttuurin vahvistaminen sekä toimivamman vuorovaikutuskulttuurin toteuttaminen, muun muassa palautteenantoa parantamalla.

Alla oleva taulukko vetää yhteen keskeiset työn tuunaamiseen tai organisaation kehittämiseen liittyvät toiveet ja päätelmät.

Päätelmiä työn tuunaaminen ja organisaation kehittäminen

Tuotantolinjalla tulisi lisätä valvontaa. Tätä kautta voisi valvoa muun muassa tuotantolinjojen mahdollisia eroavaisuuksia suorittamisessa, työntekijöiden yksilöllistä suoriutumista sekä luoda pohjaa palautteenannon parantamiselle.

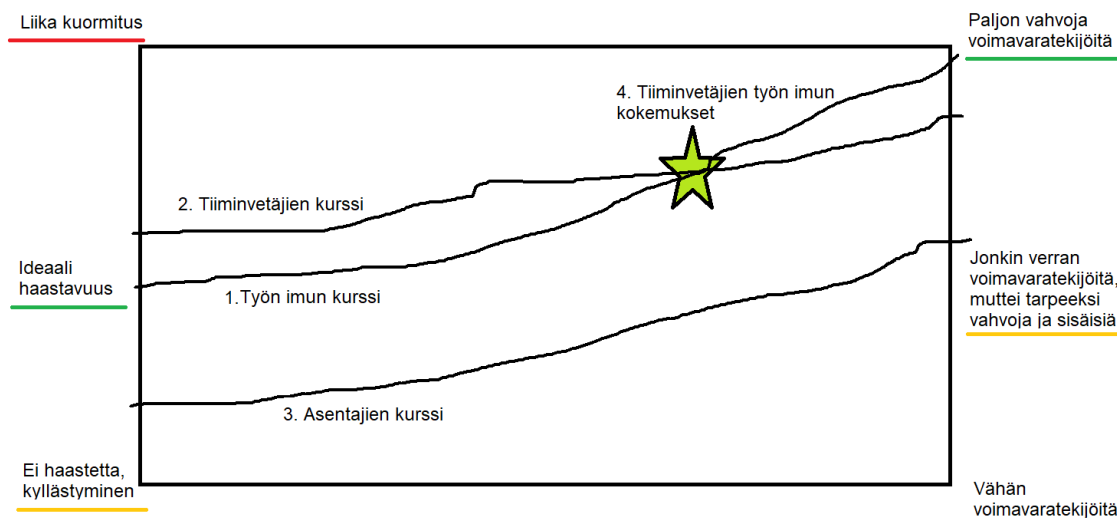
Tuotantobonusta voisi tuunata niin, että bonusta kerrytettäisiin laatua mittaamalla, määrän sijasta. Tuotantobonusta voisi tuunata myös yhteisöllisempään suuntaan niin, että sitä kerryttäisiin monen linjaston yhteisvoimin, tai jopa koko tuotantohallin voimin.

Valmentava johtaminen voisi olla keskeinen keino lisäämään tuotantohenkilöstön työn imua yrityksessä. Tuotantohenkilöstö, niin asentajan kuin tiiminvetäjätkin kaipaisivat valmentavaa- tai palvelevaa johtajuutta työssään. Kiteytettynä tämä vahvistaisi tuotantotyöntekijöiden ammatillisen hallinnan kokemuksia.

Organisaatiojohdon tulisi varmentaa työntekijäymmärryksen taso suhteessa tuotantohenkilöstöön. Johdon tulisi myös kasvattaa työntekijäymmärrystään muun muassa lisäämällä kommunikaatiota tuotantohenkilöstön kanssa sekä keräämällä dataa tuotantohenkilöstön työskentelyyn liittyen. Tätä kautta voisi pureutua muun muassa kokemuksiin työyhteisön epätasa-arvoisuudesta tai työn epäreilustekijöistä.

5.2 Yhteenveto työn imun prosesseista

Kuvassa 4. havainnollistetaan päätelmä tiiminvetäjien ja asentajien työn imun prosesseista suhteessa ideaaliin työn imuun. Päätelmä on tehty opinnäytetyön tutkimuksen ja teorian perusteella.



Kuva 4. Päätelmä tiiminvetäjien ja asentajien työn imun prosesseista yrityksessä X.

Kuva on työstetty havainnollistamaan, millä tavalla asentajien ja tiiminvetäjien työn imun prosessit eroavat toisistaan. Kuvassa on kolme nimettyä ja numeroitua kurssia, jotka kuvastavat työn imun prosesseja. Kurssi numero yksi kuvastaa ideaalia työn imun prosessia. Tässä prosessissa työ on haastavaa ja kuormittaa yksilöä sopivasti. Työn voimavarojen muodostama motivaatioprosessi on vahva auttaa kohtaamaan työssä koetut haasteet ja hallitsemaan kuormitustekijöitä. Vahvan motivaatioprosessista tekee se, että yksilöllisiä voimavaroitekijöitä on monia ja pitää sisällään myös aineettomia, sisäistä motivaatiota ruokkivia voimavaroitekijöitä.

Tiiminvetäjien työn imun prosessi näkyy kurssilla numero 2. Tiiminvetäjillä työn vaatimustaso on suuri ja hieman suurempi kuin ideaali kuormitustaso. Näin ollen tiiminvetäjien energiaprosessiin tulisi kiinnittää huomiota, jotta psykofyysinen kokonaisvaltainen palautuminen tapahtuisi, eikä työuupumuksen riskit kävisivät toteen. Tiiminvetäjien motivaatioprosessi on vahva, se pitää sisällään monia työn sisäisiä voimavaroja, kuten vahvaa mielekkyyden tunnetta monipuolisesta ja joustavasta työn kuvasta. Vahvan motivaatioprosessin avulla tiiminvetäjät pääosin pystyvät kohtaamaan suuren kuormituksen työssään. Tiiminvetäjät ovat myös löytäneet hyviä tapoja irtaantua työstään ja palautuminen on toimivaa. Paikoitellen työn kuormittavuus tuntuu kuitenkin kovin suurelta, tuottaa työstressiä ja lisää työuupumuksen riskiä.

Tiiminvetäjillä esiintyy työn imun kokemuksia. Näin ollen tiiminvetäjien- ja työn imun ideaali kurssi kohtaavat kuvassa 4. Kohtauspiste on merkitty vihreällä tähdellä. Tähti ei ole väritetty samalla vahvalla vihreällä värillä, millä työn imun kurssin päätepisteet ovat alleviivattu. Syynä tähän on se, että tiiminvetäjien työn imun kokemukset ovat kuitenkin harvinaisia ja tiiminvetäjien työn imun kurssi ei ole yhtä vahva kuin ideaali työn imun kurssi. Tiiminvetäjien tulisi saavuttaa lisää työn hallinnan mahdollisuuksia suuren kuormituksen hallintaa varten. Myös työmäärän- ja tehtävien selkeyttäminen sekä priorisointi vähentäisi tiiminvetäjien työstressin määrää, tuoden työn kuormitusta lähemmäksi ideaalia pistettä.

Asentajien työn imun prosessi näkyy kurssilla numero 3. Asentajilla työn kuormitavuus ei ole suurta. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että työ näyttäytyy yksinkertaiselta ja helpota heille. Asentajilla on myös vahva kokemus siitä, että he osaavat tehdä tätä työtä. Ideaali työn vaatimustaso olisi suurempaa. Asentajien tulisi pystyä toteuttamaan yksilöllisiä tarpeitaan työssään laajemmin ja työn tulisi olla monipuolisempaa.

Työuupumuksen riskiä asentajilla ei ole. Leipääntymisen kokemuksia esiintyy asentajan työssä. Tähän vaikuttaa se, että työ kuormittaa vähän ja työn motivaatioprosessi ei ole kyllin vahva. Voimavaratekijöitä työssä löytyy, mutta aineettomia, työn tekemiseen ja omaan työtehtävään liittyviä voimavaroja ei ole tarpeeksi. Tätä kautta sisäistä motivaatiota ja tarmokkuutta työhön ei löydy. Tämä näyttäytyy muun muassa ailahtelevana ilmapiirinä tuotantolinjaston kohdatessa haasteita. Asentajan työssä on kuitenkin sitoutumista ja tätä kautta omistautumista edesauttavia tekijöitä, kuten arvostus työpaikkaa, työkavereita ja työyhteisöä kohtaan. Nämä auttavat heitä pysymään työssä ja työpaikassa, vaikka leipääntymistä tapahtuisikin.

Myös tiiminvetäjillä sitoutumista ja tätä kautta omistautumista edesauttavia tekijöitä, kuten arvostusta työpaikkaa, työkavereita ja työyhteisöä kohtaan. Omistautumista asentajien- ja etenkin tiiminvetäjien työssä heikentävät kielteiset kokemukset merkityksellisyyden tunteessa. Tällaisia kokemuksia organisaatiossa aiheuttavat muun muassa viestinnän-, palautteenannon- ja organisoinnin ongelmallisuudet.

Uppoutumisen tunnetta saavutetaan etenkin tiiminvetäjän työssä työn mielekkään sisällön kautta, muun muassa sopivan haastavuuden- ja monipuolisuuden kautta. Uppoutumista kuitenkin haittaavat tuotantolinjan hidastuminen sekä häiriötekijät, kuten osapuutteet, kollegoiden tekemät virheet ja sairaspöissaolat. Nämä ovat tavallisia häiriötekijöitä yrityksen X tuotannossa.

Tarmokkuus on tiiminvetäjillä selvästi vahvin työn imun ulottuvuuksista, mikä tulee esiin tiiminvetäjät kokemasta sisäisestä motivaatiosta ja innosta työtään kohtaan sekä siitä, kuinka he ovat useimmiten valmiita ponnistelemaan työssä kohtamia haasteita kohtaan. Kuitenkin paikoitellen tuotantolinjan kielteinen ilmapiiri tarttuu myös heihin.

6 POHDINTA

Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Pää tutkimusmenetelmänä tutkimuksessani oli teemahaastattelu, joka suoritettiin henkilöille, jotka yrityksen yhteyshenkilö valikoi tutkimusta varten. Näistä henkilöistä kukaan ei tehnyt pelkästään asentajan töitä tutkimuksen hetkellä, vaikka kaikilla asentajataustaa onkin ja vaikka tiiminvetäjien tehtäviin kuuluukin asentaminen. Siitä huolimatta, että jokaista haastateltavaa pyydettiin pohtimaan vastauksissaan myös asentajan työhistoriaansa, ei asentajatyön osuus ollut työssä niin vahva kuin tiiminvetäjien. Jos haluaisi täsmentää ja vahvistaa tuloksia ja johdopäätöksiä, tulisi haastatella lisää nimenomaan asentajan työtä tekeviä henkilöitä. Tutkimuksen havainnot asentajan tehtäviin liittyen vaikuttavat kuitenkin relevanteilta, sillä neljä haastateltavaa teki tutkimuksen hetkellä asentajantyötä osana nykyistä työnkuvaansa, ja kaikki haastateltavat omasivat asentajatyön taustan. Työhyvinvointikyselyyn vastasi myös suuri määrä asentajia, ja monet kyselyn tuloksista olivat haastattelututkimukseni kanssa samansuuntaisia.

Opinnäytteen mittakaava oli sellainen, että haastateltavien joukko oli suhteellisen pieni. Suurempi määrä haastateltavia saattaisi antaa lisää syvyyttä tuloksiin. Toisaalta vaikutti siltä, että haastattelemieni henkilöiden tuottama aineisto antoi monipuolisen kuvan keskeisistä ilmiöistä.

Näyttää siltä, että haastattelutilanteen rakentamisessa onnistuttiin. Haastateltavat henkilöt kertoivat vapautuneesti ja mielellään työstään. Muutama jopa kommentoi, että he olisivat mielellään keskustelleet pidempäänkin. Tutkittava yritys rajasi aikaa, joka saatettiin käyttää tutkimushaastatteluihin per henkilö, ja siksi voi olla, että joissain kysymyksissä tuli kiirehdittyä. Tämä saattoi luoda virhetulkinnan mahdollisuuksia haastatteluihin. Kaikkiin keskeisiin tunnistettuihin teemoihin saatiin kuitenkin aina useiden haastateltavien näkemykset, ja näin ollen nostetut teemat näyttävät uskottavilta ja onnistuneilta.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa sujui saumattomasti ja sujuvasti. Yritykseltä sai aina nopeasti vastauksia kysymyksiin ja yhteyteen tutkimushenkilöiden kanssa avustettiin. Kohdeorganisaatiossa oli juuri toteutettu työhyvinvointi-

kysely, eikä yritys siksi tuntunut olevan kipeästi tiedon tarpeessa. Kuitenkin arvion mukaan laadullinen tutkimus toi esille asioita, joita työhyvinvointikyselyssä ei ollut näkynyt, ja lisäksi teemahaastattelun pohjalta pystyi tuottamaan koko joukon käytännöllisiä toimintaehdotuksia.

Työn imun teoriasta

Työn imun teorian tuominen arjen tasolle oli tämän tutkimustyön keskeistä antia. Tutkimuksessa näkyi, että sekä asentajilla että tiiminvetäjillä energiaprosessi ja motivaatioprosessi olivat epätasapainossa ja tämä oli tärkeä löydös. Tuomalla työn imun näkökulmia arkeen voitaisiin helpottaa työntekijöitä muovaamaan työtään kohti parempaa tasapainoa. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta työn imun teoriaan tutustuminen oli myös hyödyllistä. Olen mielestäni sisäistänyt työn imun teorian niin, että pystyn soveltamaan sitä arjessa ja osaisin myös selittää sen muille. Olen kiinnostunut valmentamisesta, ihmisten motivoimisesta ja kouluttamisesta, ja uskon että työn imun teoria on tässä suhteessa ollut hyvä valinta.

Valmentavasta johtamisesta

Teemahaastatteluja tehdessäni minulle heräsi oivallus palvelevan tai valmentavan johtamistavan merkityksestä. Huomasin, kuinka tyytyväisiä haastatellut henkilöt olivat siitä, kun heitä vain kuunneltiin. Eräskin haastateltava kiitti minua lämpimästi siitä, että toin esille kiinnostavia työn imun näkökulmia. Lisäksi työhyvinvointikyselyn pohjalta pystyi näkemään, kuinka työyhteisössä kaivattiin enemmän välittämistä, yksilöllistä palautetta ja yksilöllisten vahvuuksien huomioimista. Ehkäpä onkin niin, että kyseisessä yrityksessä ja vastaavanlaisissa organisaatioissa, juuri palveleva johtamistapa voisi olla tärkeä kehittämistä ja työhyvinvointia tukeva tekijä samoin kuin aiemmat tutkimukset ovat esittäneet (Ellinger & Bostrom 1999; McLean ym. 2005; McLean & Yang 2008; Chong ym. 2016 & Saramies & Törnroos 2021).

LÄHTEET

Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. *Innostus – Myötämanipuloinnin aakkoset*. Helsinki: Talentum.

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. *Työterveyspsykologia*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Airaksinen, T. 2017. Hedonismin ilo ja kurjuus. *Duodecim*. Viitattu 15.9.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14029>

Antikainen, E. & Valo, M. 2013. Flow'n kokeminen työtiimissä. Artikkelit. Jyväskylän yliopisto.

Antonovsky, A. 1979. *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.

Arjas, P. 2014. *Varmasti lavalle – muusikoiden esiintymisvalmennus*. Jyväskylä: AtenaKustannus Oy.

Avey, J. B., Jaime, L., Patera, L. & West, B. J. 2006. The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (2).

Bakker, A. 2008. The Work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 400–414.

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli W.B. 2003. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.

Bloom, M. 1996. *Primary Prevention Practices*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. 2005. *Commonalities and contradictions in Research on human resource management and performance*. Tilburg: Faculty of Social and Behavioral Sciences.

Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Zarim, Z. A. & Hamid, N. A. 2016. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. *The Learning Organization*, 23 (2/3), 121–140.

Csikszentmihalyi, M. 2014. *Flow and the foundations of positive psychology: the collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht, Netherlands: Springer.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” or goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. – *Psychological Inquiry*, 11 (4).

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*.

Ellinger, A. & Bostrom, R. 1999. Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*, 18 (9), 752–771.

Euroopan tuottavuuskeskusten liitto. 2006. Tuottavuus tie vaurauteen. Helsinki: JTO-Palvelut, Työsuojelurahasto, Työturvallisuuskeskus.

Geekie, J. 2016. 10 ways to improve well-being in the workplace. Verkkosivu. Viitattu 25.11.2022.

<https://minutehack.com/guides/10-ways-to-improve-wellbeing-in-the-workplace>

Greene, D. 2002. *Performance Success. Performing your best under pressure.* New York: Routledge.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.

Hakala, L., Harju, R., Manka, M.L. & Nuutinen, S. 2010. Työn iloa ja imua. Työhyvinvoinnin ratkaisuja. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Helsinki: Työterveyslaitos.

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

Hakanen, J. 2009b. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.

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

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. 2006. "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119–127.

<https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>

Hiltunen, L. 2009. Graduaineiston analysointi. Opetusmateriaali. Jyväskylän yliopisto.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi.pdf

Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hyssälä, L. 2009. Työhyvinvointiin panostettava taantumassakin. Tiedote. ePressi.

<https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/ministeri-hyssala-tyohyvinvointiin-panostettava-taantumassakin.html>

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Artikkel. *Aikuiskasvatus* 24, 4.

<https://doi.org/10.33336/aik.93582>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Karasek, R. A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: SanomaPro.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012, seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 18.11.2022.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-302-8>
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48:1, 65–84.
- Korkeila, J. 2008. Stressi, tunteiden säätely ja immunitetti. *Duodecim*, 124(6): 683–92. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2022.
<http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo97123.pdf>
- Kühnel, J., Sonnentag, S. & Westman, M. 2009. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-engaged sword. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82, 575–594.
https://en-coller.tau.ac.il/sites/nihul_en.tau.ac.il/files/RP_128_Westman.pdf
- Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveys-tutkimus – mitä, miten ja miksi? Katsaus. *Duodecim*.
<https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo93495.pdf>
- Laaksonen, H. & Selin, S. 2019. Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. 2004. Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, 825–842.
- Lääkärilehti. 2004. Työuupumus Suomessa – Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Verkkosivu. Viitattu 19.9.2022.
<https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/>
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Opas. Tampereen yliopisto, 7–56.
<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Maslow, A. H. 1943. Conflict, frustration, and the theory of threat. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 81–86.

[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(97\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(97)00039-7)

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (1), 149–171.

McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M.-H. C., Tolbert, A. S. & Larkin, C. 2005. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 157–179.

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A. & Gonçalves, G. 2014. Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10 (2), 291–300.

Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006. *Työn sanat*. Helsinki: Teos.

Nummelin, T. 2008. *Stressi haastaa työkyvyn, Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Juva: WSOY.

Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. 2008. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501617.pdf>

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. *Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Helsinki: Otava.

Peter, R. & Siegrist, J. 1997. Chronic work stress, sickness absence and hypertension in middle managers: General or specific sociological explanations? *Social Science & Medicine*, 45 (7).

[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(97\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(97)00039-7).

Raitanen, K. 2010. *Työn imu – Positiivinen näkökulma työhön*. Seminaarityö. Helsingin yliopisto.

https://docplayer.fi/411593-Tyon-imu-positiivinen-nakokulma-tyohon.html#tab_1_1_1

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. *Henkilöstöanalytiikka – Mittaa, ymmärrä, menesty*. Helsinki: Alma Talent.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3).

Shimazu, A. & Schaufeli, W.B. 2009. Is workaholism good or bad for employee wellbeing? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47, 495–502.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma.
 Soini, S., Vahtera, J., Joki, M., Aaltonen, J., Bifeldt, L., Lähteenmäki, S. & Utrai-
 nen, A. 2002. Psykososiaalisen työympäristön arvioiminen. Työsuojeluoppaita
 ja –ohjeita 36. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2022.
https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Psykososiaalinen_kuormitus_022017

Sosiaali- ja terveysministeriö. n.d. Työhyvinvointi. Verkkosivu. Viitattu 9.9.2022.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Stat. n.d. Teollisuus. Verkkosivu. Viitattu 30.10.2022.
<https://www.stat.fi/meta/kas/teollisuus.html>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus.
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184209/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Suutarinen, M. & Vesterinen, P. L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2016. Näin on tehty ennenkin: tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto.
https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62334/Tarkkonen_Juhani_ActaE_186_pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tuni. 2022a. Opiskelijan opas. Verkkosivu. Viitattu. 1.11.2022.
<https://www.tuni.fi/fi/opiskelijan-opas/kasikirja/tamk/opiskelu-0/opinnaytetyot/opinnaytetyo-ohje-opiskelijalle-tamk>

Tuni. 2022b. Tutkimuksen tietosuojat. Verkkosivu. Viitattu 20.10.2022.
<https://intra.tuni.fi/fi/tietosuojat/tutkimuksen-tietosuojat/tietosuojat-ohje-opinnaytetyon-tekijalle>

Työsuojelu. 2022. Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? Verkkosivu. Viitattu 17.10.2022.
<http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>.

Työterveyslaitos. n.d. Työn imu. Verkkosivu. Viitattu 9.9.2022.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Valo, M. & Antikainen, E. 2013. Flow'n kokeminen työtiimissä. *Premissi*, 8(3).

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa J-E. Nurmi & K. Salmela-Aro (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–212.

Virkkunen, J. 1999. Työelämän murros ja oppimisen haasteet. *Työterveyspäivät 1999*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Violainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. *BoD – Books on Demand*.

Welch, J. & Welch, S. 2005. *Winning*. New York: Harper Business Books.

Wiskari, J. (2009): *Totuuden hetki: esimiestyö palveluympäristössä*. Helsinki: Talentum.

Yalabik, Z., Rayton, B. & Rapti, A. 2017. Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248–265.

Yrittäjät. n.d. *Yrittäjyys Suomessa*. Verkkosivu. Viitattu 29.10.2022.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

LIITTEET

Liite 1. Henkilöhaastattelun kysymysrunko

Aloituskysymys nykyisestä työtehtävästä sekä työhistoriasta:

Mitä työtä teet yrityksessä X ja kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

Osio työn voimavaretekijöistä

Avoin aloituskysymys:

Miltä sinusta tuntuu, että mikä on hyvää työssäsi?

Tarkentavat kysymykset:

1. Mikä sinua motivoi työssäsi? (tarmokkuus, ponnistelu)
2. Mikä omassa työssäsi inspiroi/innostaa sinua? (uppoutuminen, syvä keskittyminen)
3. Mikä tuo sinulle energiaa työssäsi? tarmokkuus (jaksaminen, ponnistelu)
4. Mikä tuo sinulle ylpeyden tunnetta työhösi liittyen? (omistautuminen, merkityksellisyys)

Osio työn kuormitustekijöistä

Avoin aloituskysymys:

Miltä sinusta tuntuu, että mikä kehua työssäsi?

Kysymys vireystilasta:

Mikä on päivän vireystilasi asteikolla 1–4, kun 4=erittäin hyvä, 1=erittäin huono?

Tarkentavat kysymykset:

1. Mikä vie jaksamistasi ja/tai motivaatiosi työssäsi? tarmokkuus (ponnistelu)

2. Onko tilanteita tai työtehtäviä, jossa koet ärsyntymistä, merkityksettömyyttä työtäsi kohtaan? omistautuminen (merkityksellisyys)

3. Onko tilanteita tai työtehtäviä, joissa huomaat, ettet nauti työstäsi vaan lasket tunteja työvuoron loppua kohti? uppoutuminen (syvä keskittyminen)

Osio työn tuunaamiseen ja kehittämiseen liittyen

1. Mitä muuttaisit / tekisit toisin työssäsi?

a) työtehtävässäsi

b) osastolla/tiimitasolla

c) organisaation tasolla

Onko tässä haastattelun lopussa vielä jotain täydennettävää, lisättävää tai kysyttävää?

Kiitos haastattelusta!

