



Työn imun vaikutus työyhteisössä

Anni Hiiri & Laura Tajas

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työn imun vaikutus työyhteisössä

Anni Hiiri & Laura Tajas
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2023

Anni Hiiri, Laura Tajas

Työn imun vaikutus työyhteisössä

Vuosi

2023

Sivumäärä

55

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kotimaisen henkilöstöpalvelualan yrityksen Helsingin toimiston toimihenkilöiden työn imua ja vertailla sitä toimialatiimien kesken. Tavoitteena oli muodostaa kehitysehdotuksia työn imun parantamiseksi sekä tuoda organisaatiolle tietoa toimihenkilöiden senhetkisestä tilanteesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä työn imusta. Työhyvinvointi osassa käsitellään mitä työnhyvinvointi on ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Sisäisen ja ulkoisen motivaation osassa käydään läpi mitä motivaatio on, miten ja milloin se ilmenee. Työn imun osiossa käydään läpi mitä työn imu on ja sen eri ulottuvuuksia. Työn imusta paneudutaan sen merkitykseen ja työn imua lisääviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen, haastatteluiden ja työpajan avulla. Kyselytutkimuksen avulla tehtiin alkukartoituksen työyhteisön työn imun nykytilanteesta. Haastatteluissa keskityttiin selvittämään työn imun juurisyitä. Työpajan tarkoituksena oli ideoida yritykselle konkreettisia työn imua parantavia käytänteitä ja keinoja. Työpajalla pyrittiin syventämään haastatteluista nousseita työn imuun vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia tekijöitä sekä pohtia miten niihin voitaisiin vaikuttaa työn imun edistämiseksi.

Opinnäytetyön tuloksena oli, että työn imu oli Helsingin toimistolla keskimääräistä tulosta korkeampi. Työn imun ja ulottuvuuksien tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja toimialatiimien välillä. Haastatteluista tuli ilmi, että työntekijät ovat tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä ja siihen että saavat muokata omaa työtään mieleisekseen. Työpajassa selvisi keskeisiä työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Näistä tekijöistä tärkeimmät olivat luottamus, arvostus sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Näistä saatujen tietojen perusteella muodostettiin kehitysehdotuksia yritykselle työn imun parantamiseksi.

Viideksi kehityskohteeksi muodostui palaute, ammatillisen kehittymisen tukeminen ja työtehtävien optimointi, viestintä, henkilöstön sitouttaminen ja ilmapiiri. Palautteen kautta voidaan huomioida työssä suoriutuminen, joka edistää ammatillista kehittymistä sekä lisää arvostuksen tunnetta. Tuloksista nousi esille tarve selkeille linjauksille sekä läpinäkyvyydelle. Henkilöstöä voidaan sitouttaa organisaation enemmän eri toimihenkilötasoilla, lisäksi henkilöstön kuuleminen työn toteutuksen suhteen nousi esille. Työtehtävien optimoiminen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen nähtiin organisaation sekä toimihenkilöiden kehityskohteena. Ammatilliseen kehittymiseen toivottiin lisää tukea ja työpäivien suunniteluun tulisi jättää riittävästi liikkumavaraa. Ilmi tuli myös positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen tärkeys sekä negatiivisten tunteiden sääteleminen ja sanoittaminen.

Asiasanat: motivaatio, työhyvinvointi, työn imu

Anni Hiiri, Laura Tajas

The effect of work engagement in a work community

Year	2023	Pages	55
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to examine the state of work engagement of employees in the Helsinki office of a domestic human resources company and compare it between industry teams. The objective was to create development proposals to improve work engagement and to provide information to the organization about the state of its employees' work engagement.

The theoretical section of this thesis report deals with well-being at work, internal and external motivation, and work engagement. The well-being at work section discusses what well-being at work is and what factors affect it. The section on internal and external motivation describes what motivation is, and how and when it manifests itself. The last section concerns work engagement and its different dimensions, focusing on the importance of work engagement and the factors that increase it.

The research material was collected through a survey, interviews, and a workshop. The purpose of the survey was to establish the current state of work engagement. The purpose of the interviews was to examine the factors that influence work engagement. The purpose of the workshop was to come up with concrete practices and methods for the company to improve work engagement. The workshop aimed to explore the positive and negative factors affecting work engagement that emerged from the interviews, and to consider how they could be impacted to improve work engagement.

The main finding was that work engagement at the Helsinki office was better than the average result. The interviews revealed that the employees are satisfied with their own work tasks and that they can modify their own work to their liking within certain limits. In the workshop, key factors affecting work engagement were revealed. The most important of these factors were trust, appreciation, and transparency in operations. Based on the information obtained from the data acquisition methods, development proposals were formed for the company to improve work engagement.

The five development targets were feedback, supporting professional development and optimizing work tasks, communication, employee commitment and atmosphere. Through feedback, performance at work can be monitored, which promotes professional development and increases the feeling of appreciation. The need for clear policies and transparency emerged from the research. Personnel can be engaged more at different levels of the organization, and, in addition, the consultation of the personnel regarding the implementation of the work came to the fore. Optimizing tasks and supporting professional development was seen as a development goal for the organization and the employees. More support for professional development was hoped for, and enough room for mobility should be left in the planning of the working days. Maintaining a positive atmosphere as well as regulating and verbalizing negative emotions emerged from the discussion.

Keywords: work engagement, well-being at work, motivation

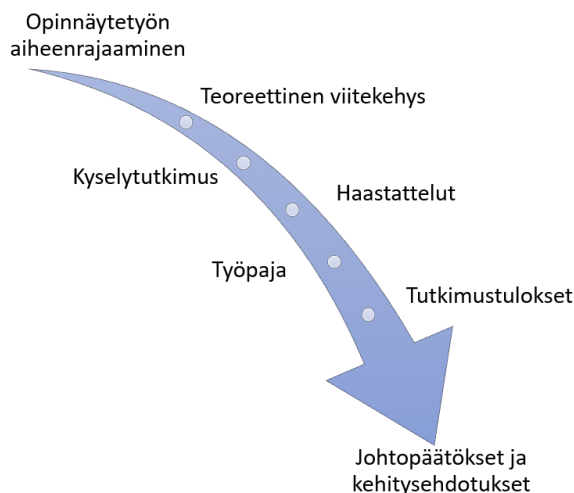
Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvointi, motivaatio ja työn imu	8
2.1	Työhyvinvointi	9
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	11
2.3	Työn imu & positiivinen psykologia	14
2.4	Työn imun merkitys	18
2.5	Työn imua lisääviä tekijöitä	19
3	Kyselytutkimus.....	22
3.1	Työn imu -testi	22
3.2	Toteutus	24
3.3	Tulokset	25
4	Haastattelut.....	27
4.1	Toteutus	28
4.2	Tulokset	30
5	Työpaja	32
5.1	Toteutus	33
5.2	Tulokset	35
6	Tutkimustulokset, luotettavuus ja kehitysehdotukset	40
6.1	Tutkimustulokset	41
6.2	Kehitysehdotukset	43
7	Johtopäätökset	46
	Kuviot	51
	Taulukot	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Työn imu nykyisessä arki ymmärryksessä on innostusta ja myönteistä vetoa työssä sekä sitoutumista työhön. Tutkimuksissa työn imua on määritelty tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana. Työntekijällä on energinen olo sekä hänellä on tarmokkuutta selvittää hankalimmistakin asioista. Hän on ylpeä siitä mitä tekee ja kokee oman työnsä inspiroivana sekä merkityksellisenä. Inhimillisestä pääomasta on koko ajan tullut tärkeämpi resurssi sen osalta, että työelämä intensifioituu sekä kilpailu kovenee. Vähemmällä resursseilla tulisi saada enemmän aikaan. On noussut esiin paitsi osaamisen näkökulma kuin myös motivaatio puoli. Työn imussa yhdistyy hyvinvoinnin elementti sekä motivaation ja mielekkyyden elementit. Työn imussa ihmisen voi aidosti hyvin työssään sekä hänellä on tahtotila olla aloitteellinen. (Lyytinen 2021, 1:30-6:15.)

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajan työn imun tilannetta. Opinnäytetyössä on kaksi tutkimuskysymystä: mikä on työn imun tilanne tällä hetkellä organisaation Helsingin toimistolla ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun. Lisäkysymyksiä on kolme: mikä on työn imun tilanne Helsingin toimiston toimialatiimien kesken, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti työn imuun ja mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työn imuun. Tavoitteena on selvittää toimeksiantajan Helsingin toimiston toimihenkilöiden työn imun tämänhetkinen tilanne ja vertailla sitä eri toimialatiimien kesken. Tavoitteena on myös selvittää työn imuun positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Saadun tiedon perusteella teoriaa hyödyntäen tarkoituksena on muodostaa kehitysehdotuksia työn imun parantamiseksi työyhteisössä.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyö toteutetaan kevään 2023 aikana ja tutkimusmenetelminä hyödynnetään kyselytutkimusta, haastatteluita sekä työpajaa. Kuviossa 1 on havainnollistettu prosessin kulku. Kyselytutkimus lähetetään Helsingin toimistossa työskenteleville toimihenkilölle. Sen avulla saadaan alkukartoitus työn imun tilanteesta sekä pystytään vertailemaan työn imua toimialatiimeittäin. Tämän jälkeen siirrytään hankkimaan syvempää tietoa työn imun juurisyyistä haastatteluiden avulla. Viimeiseksi toteutetaan työpaja, jonka tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia työn imun parantamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kotimainen henkilöstöpalvelualan yritys, joka tuottaa henkilöstövuokrausta sekä rekrytointipalveluita. Yritys on perustettu vuonna 2003 ja sen toiminta alkoi teollisuus- ja rakennusalan parissa. Vuosien varrella yritys on laajentanut liiketoimintaansa monipuolisesti eri toimialoille kuten asiantuntijahakuihin ja terveydenhoitoalalle. Yrityksen 2021 tilikauden liikevaihto oli noin 30 miljoonaa ja liikevoitto oli 1,5 miljoonaa. Yrityksellä on toimistoja Tampereella, Helsingissä, Jyväskylässä sekä Porissa. Tässä opinnäytetyössä keskitytään Helsingin toimiston toimihenkilöihin. Helsingin toimistolla on tällä hetkellä, kun opinnäytetyötä tehdään, yhteensä 34 toimihenkilöä toimialatiimeissä. (Yritys X 2023.)

Toimialatiimejä Helsingin toimistolla on kuusi, jotka ovat terveydenhuolto/palvelut -tiimi, johto- ja toimihenkilöt -tiimi, kuljetus- ja logistiikkatiimi, teollisuustiimi, rakennustiimi sekä uusimpana tänä vuonna perustettu koulutusratkaisut -tiimi. Terveydenhuolto/palvelut -tiimissä on 11 toimihenkilöä, johto- ja toimihenkilöt -tiimissä on viisi toimihenkilöä, kuljetus- ja logistiikkatiimissä on neljä toimihenkilöä, teollisuustiimissä on kuusi toimihenkilöä, rakennustiimissä on kuusi toimihenkilöä, ja koulutusratkaisut -tiimissä on kaksi toimihenkilöä. (Yritys X 2023.)

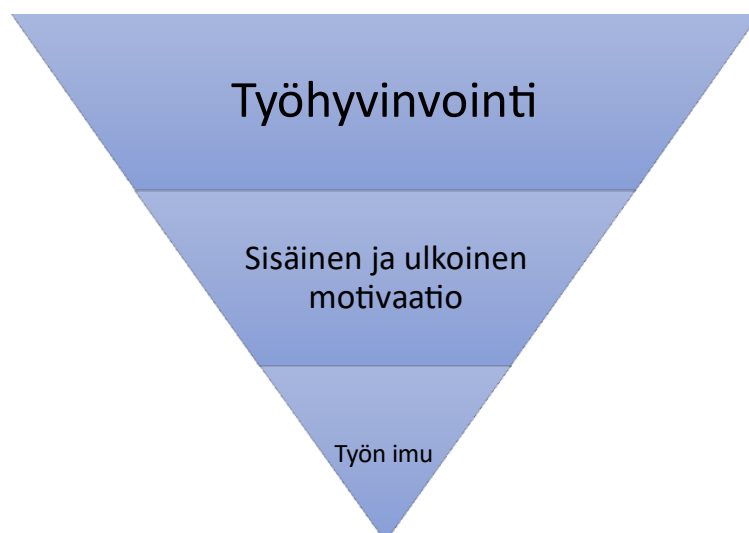
Opinnäytetyö sisältää seitsemän päälukua, jossa ensimmäinen johdattaa aiheen pariin. Toisessa luvussa avaamme työn keskeisiä käsitteitä ja paneudumme syvemmin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kolmannessa luvussa käsittelemme kyselytutkimusta, neljännessä haastatteluita ja viidennessä työpajaa. Kuudes luku käsittelee tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia. Viimeisessä luvussa pohdimme oman osaamisemme kehittämistä sekä sitä saavutimme opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja saimme vastaukset tutkimuskysymyksiin.

2 Työhyvinvointi, motivaatio ja työn imu

Työhyvinvoinnista ja työn imusta on tehty tutkimuksia lähivuosina. Vuonna 2019 Työterveyslaitos aloitti Miten Suomi voi? -tutkimushankkeen, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa miten suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointi ja erilaiset työasenteet ovat kehittyneet viime vuosina. Alkuvuonna 2023 julkaistiin tutkimustulokset siitä, miten työhyvinvointi on kehittynyt kesän 2021 ja loppuvuoden 2022 välillä. Kyselyaineistoa oli kerätty tutkimustuloksien julkaisu hetkellä puolitoista vuotta, noin kuuden kuukauden välein. Kyseisenä aikana lähetettiin neljä kyselyä. Ensimmäinen kysely lähetettiin työssä käyville 16-65-vuotiaille suomalaisille väestörekisterin kautta. Tämän jälkeisiin kyselyihin kutsu lähetettiin aiempaan kyselyyn vastanneille, jotka antoivat luvan jatkokyselyyn kutsumiselle. Kokonaisuudessaan kyselyyn osallistui 480 työssäkäyvää suomalaista. (Kaltainen ja Hakanen 2023, 2-5.)

Tutkimuksessa havaittiin, että mikään tutkituista työhyvinvointikokemuksista ei kohentunut. Työn imu laski 2,7 % kevään 2021 ja loppu vuoden 2022 välillä. Samoin työkyky heikentyi 3,5 % ja työuupumus kasvoi 2,3 %. Tutkimuksen mukaan työn imua koetaan keskimäärin kerran viikossa. Se on alhaisin tulos, joka on havaittu suomalaisissa vertailuaineistoissa. (Kaltainen ja Hakanen 2023, 10-11, 39.)

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä työn imu. Aloitamme laajasta käsitteestä työhyvinvointi ja siirrymme suppilomallin tarkempaan aiherajaukseen, kunnes saavumme työn imuun. Kuviossa 2 on havainnollistettu aiheenrajaus suppilomallilla.



Kuvio 2: Suppilo keskeisistä käsitteistä

Opinnäytetyön aiheena on työn imu. Ensin tulee avata muita käsitteitä, jotta voidaan ymmärtää mitä työn imun on. Kuviossa 2 on esitelty keskeiset käsitteet laajimmasta käsitteestä kohti työn imua. Työhyvinvointi on laaja käsite, jota avataan seuraavassa alaluvussa. Työhyvinvointia käsitellään muutamista eri näkökulmista, jotka ovat oleellisia tämän opinnäytetyön kannalta. Erityisesti paneudutaan työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä työhyvinvoinnin merkitykseen. Olennainen osa työhyvinvointia on motivaatio. Motivaatio voidaan luokitella kahteen erilaiseen motivaatiotyyppiin, sisäiseen sekä ulkoiseen motivaatioon, jota käydään läpi tarkemmin kolmannessa alaluvussa. Sisäisestä motivaatiosta päästään työn imuun, josta käsitellään työn imun merkitystä sekä miten työn imua voidaan lisätä.

2.1 Työhyvinvointi

Nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin kuuluu turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työyhteisön tulee olla sosiaalisesti ja psyykkisesti terve eikä vain fyysisesti turvallinen työympäristö riitä. Nykyinen lainsäädäntö erityisesti painottaa kyseistä näkökulmaa. Työhyvinvoinnista puhutaan entistä enemmän ja se on hyvin laaja aihealue. Työhyvinvointia voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kuten esimerkiksi tekniikan, psykologian, lainsäädännön, sosiaalipolitiikan ja liiketaloustieteen näkökulmista. Työyhteisötasolla kun mietitään työhyvinvointia, niin nimenomaan liiketaloustieteen näkökulma yhdistää suurimmalta osalta kaikki nämä muut näkökulmat. (Kauhanen 2016, 21.)

Luukkala (2011, 19-21) on määritellyt, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän ja työn sopivuutta toisilleen. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023) on taas määritellyt työhyvinvoinnin kokonaisuutena, johon kuuluu työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys sekä hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kasvaessa työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvaa. Kauhasen (2016, 26) mukaan työhyvinvointi tulee nähdä yhtenä osana organisaation johtamista ja se tulee integroida organisaation strategiaan. Työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy moneen asiaan, eikä se tule nähdä muusta johtamisesta erillisenä asiana.

Työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä on monenlaisia. Tärkeintä on tarkastella minkä tekijöiden on todettu vaikuttavan yksilön työhyvinvointiin. Tekijät voidaan jakaa kahteen erilaiseen kategoriaan. Nämä ovat yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät sekä organisaation liittyvät tekijät. Yksilöön ja olosuhteisiin liittyvien tekijöiden luonnollisena lähtökohta ovat yksilön oma fyysinen sekä henkinen suorituskyky. Pohjimmiltaan siihen vaikuttavat esimerkiksi arvot, motivaatio, osaaminen, terveys sekä geeniperimä. Osaan tekijöistä yksilö ei voi vaikuttaa, mutta osaan voi. Organisaation liittyviä tekijöitä taas voi olla esimerkiksi työympäristö ja olosuhteet, kehitysmahdollisuudet, työaikajärjestelyt, johtaminen sekä työyhteisön toimivuus. (Kauhanen 2016, 28-29.)

Työhyvinvointia muokkaavat tekijät ovat sekä fyysisiä, psyykkisiä, henkisiä että taloudellisia. Fyysisiä elementtejä ovat esimerkiksi työtilat tai turvallisuus. Sosiaaliin elementteihin kuuluvat muun muassa työyhteisö, esihenkilöt ja asiakkaat. Psyykkisiin elementteihin kuuluvat työkuorma ja vastuut. Taloudellisiin elementteihin lukeutuu esimerkiksi palkka ja muut materiaaliset työedut. Nämä kaikki elementit yhdessä muokkaavat ja vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin, joko nousevasti tai laskevasti. (Luukkala 2011, 19-21.)

Työhyvinvoinnin keskeisenä elementtinä toimivat sosiaalinen tuki, vaatimukset ja osaaminen. Työntekijä kokee turvallisuutta, kun hän saa tukea omalta työyhteisöltään sekä esihenkilöltään. Työntekijä jaksaa paremmin työssään, kun hän pystyy jakamaan työhön liittyvän kuormituksen jonkun kanssa. Tämä taas puolestaan lisää työntekijän hyvää oloa työssä ja vaikuttaa siihen, että hän jaksaa paremmin. Vaatimukset ja osaaminen liittyvät vahvasti toisiinsa ja kun ne ovat tasapainossa edistävät ne työhyvinvointia suuresti. Kun työntekijällä on vahva osaaminen työstään, hän hoitaa työnsä kunnolla eikä koe ylimääräistä stressiä. Onnistumisen tunnetta työntekijälle syntyy, kun tavoitteet ja vaatimukset ovat samassa linjassa osaamisen kanssa, jolloin myös työnhyvinvointi lisääntyy. (Luukkala 2011, 31-32.)

Työllä on paljon positiivisia vaikutuksia työntekijän elämään. Se varmistaa sen, että työntekijä saa varman toimeentulon ja pärjää elämän perusasioissa itsenäisesti, ilman ulkopuolista tukea. Työ antaa elämälle sisältöä sekä auttaa organisoimaan ajankäyttöä. Lisäksi työyhteisöön kuulumisen lisää sosiaalista kanssakäymistä ja sosiaalisia suhteita. Työ luo itsevarmuutta sekä moni luo identiteettiään työnsä kautta. Hyvä työ kasvattaa työntekijän hyvinvointia ja kehittää terveyttä. Kun työntekijä voi hyvin, hän on myös motivoituneempi omalle työlleen ja näin ollen myös tulokset ovat parempia. Kaiken kaikkiaan hyvän työn pitäisi olla jokaiselle yksilölle etuoikeus. (Luukkala 2011, 22-25.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on monia työkaluja. Työhyvinvointi ei synny sattumalta vaan se tulee ottaa osaksi organisaation johtamista ja strategiaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on yksinkertaista tilanneanalyysin tekemistä, tulosten mittaamista, tavoitteiden asettamista sekä toimenpiteiden suorittamista. Tulee tarkastella organisaation ulkoisia ja sisäisiä muutoksia sekä reagoida niihin nopeasti. Lähtökohtaisesti jokaisessa organisaatiossa on työhyvinvoinnin parissa jotain kehitettävää tälläkin hetkellä. (Kauhanen 2016, 122-123.)

Työhyvinvoinnin ytimessä on monta asiaa, jotka yhdessä luovat parasta mahdollista työhyvinvointia. Tärkeintä on selkeä päämäärä, jota kohden pyritään. Lisäksi tulee saada välitöntä palautetta työstä, jotta voi kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Myönteinen sekä kehittävä palaute lisää hyvinvointia. Työn loppuun saattaminen ja työrauha vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Keskeistä on saada rauhassa edetä loppuun saakka ilman turhia häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. On tärkeää, että työnteko on mieluisaa ja parhaimmillaan siihen

uppoutuu. Uppoutuminen on kokemus siitä, että ajantaju katoaa täysin ja keskittyy vain siihen mitä on tekemässä. (Luukkala 2011, 33-36.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 18) mukaan motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen omia tavoitteita, johon vaikuttaa geenit, ympäristö, ympäristötekijät sekä kulttuuri. Motivaatio on ihmisen vapaasti valittavissa ja se tapahtuu ihmisen omasta tahdosta. Motivaatio vaihtelee ihmisten välillä hyvin paljon ja se mihin se keskitetään. Toiset motivoituvat työstä, kun toisille tärkein motivaatio on mahdollisesti harrastus tai perhe.

Kun puhutaan motivaatiosta työssä, tarkoitetaan käyttäytymistä, joka on päämäärähakuisuuteen liittyvää toimintaa. Työterveyslaitoksen (2023) mukaan tämä ilmenee työtyytyväisyytenä ja työhalukkuutena. Motivaatio tässä yhteydessä esiintyy jossain määrin pysyvällä innostuneisuudella työtä kohtaan. Työmotivaatioon vaikuttaa esihenkilön toiminta, työn ominaisuudet, ammatillinen kiinnostus, työntekijän yhteensopivuus sekä työntekijässä itsessään olevat tekijät. Työ voi olla työntekijälle jo itsessään motivoivaa tai työllä voi olla välinearvoa palkitseviin asioihin, kuten palautteeseen ja työn kautta saatavaan arvotukseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen.

Thomas (2009, 47-66) esittää että ihmisellä on neljä luontaista palkintoa, joita kohden hän toiminnallaan pyrkii. Nämä neljä palkintoa, jotka edistävät työntekijän sitoutumista työhönsä, ovat merkityksellisyys, valinta, pätevyys ja edistyminen. Kun työntekijät viihtyvät omassa työssään ja pitävät työtehtäviään mielekkäinä, se vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön ja silloin työntekijä valitsee tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Lisäksi työntekijä saa työssään itse tehdä päätöksen siitä millä tavalla työ tehdään niin, että se on sellainen tapa, jolla hän itse kokee, että asia tulisi tehdä. Työntekijä ottaa silloin merkittävän edistysaskeleen kohti tarkoituksen saavuttamista itsenäisesti ilman organisaation velvoitetta. Kun työntekijä saavuttaa nämä neljä palkintoa työssään, on hänen motivaationsa pidempi kestoinen ja häntä motivoi luontaiset sisäisen motivaation palkinnot. Näissä on kyse enemmän työntekijän tunteista, kuin ulkoisen motivaation tuomista eduista, kuten raha tai oman edun tavoittelu.

Motivaatioteorioita on monia ja valtaosa niistä keskittyy tutkimaan motivaatiota tietyssä toimintaympäristössä. Yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista on Decin ja Ryanin (2000) itse-määräämisteoria. Keskeinen viesti teoriassa on se, että ihmiset motivoituvat, kun voivat itse päättää tekemisistään. Lähtökohtana on myös oletus, että ihminen on luonnostaan motivoituva, itseään ohjaava sekä aktiivinen. Ihmisellä on taipumus pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista sekä asettaa itselleen tavoitteita. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14, 54.)

Itsemääräämisteoriaa määritellessä lähdettiin ajatuksesta, että yksilöt eroavat sen suhteen, kuinka paljon heitä kiinnostaa tietyt asiat sekä minkä takia he ovat valmiit tekemään jotain.

Esimerkiksi yksi työntekijä tekee töitä saadakseen palkkaa ja toinen työntekijä tekee työtä ennen kaikkea, koska saa työstä iloa ja energiaa. Molemmat ovat motivoituneita, mutta eri tavalla ja ne johtavat ehkä erilaisiin lopputuloksiin. Itsemääräämisteorian mukaan motivaation lähde ja laatu ovat olennaisempia kuin motivaation määrä. Teoriassa erotellaan erilaisia motiivityyppejä sekä tutkitaan niiden merkitystä yksilön henkiselle kehitykselle ja kasvulle. Motiivien keskeisen ero on jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, joka on havainnollistettu kuviossa 3. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 54-55.)



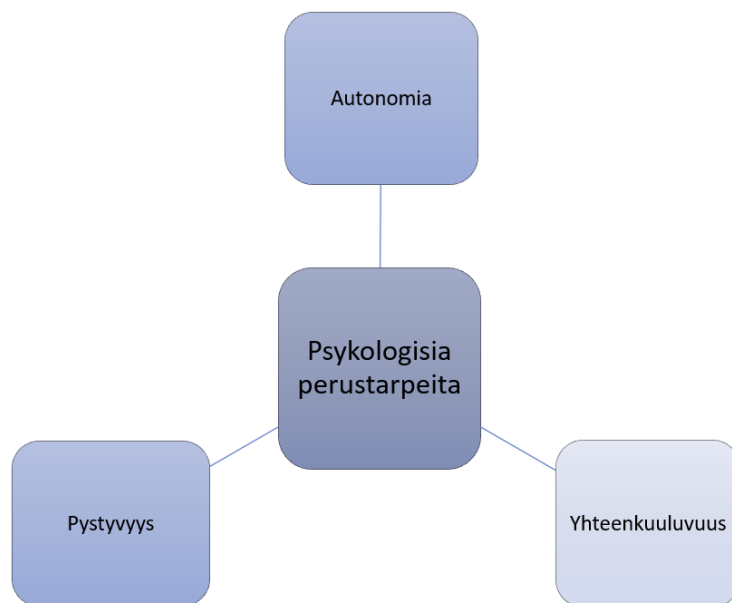
Kuvio 3: Jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon

Martela ja Jarenko (2014, 14) esittävät, että yksilöä voidaan motivoida kahdella eri tavalla, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Kuviossa 3 on havainnollistettu motivaation jaottelu. Kun tekeminen kiinnostaa ja innostaa yksilöä, niin hän on lähtökohtaisesti sisäisesti motivoitunut. Tekeminen on tässä tapauksessa itsessään jo palkkio. Ulkoisesti motivoitunut henkilö näkee tekemisen välineenä, jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Tekeminen tuntuu tällöin väkijäiseltä ja hän joutuu pakottamaan itsensä suorittamaan tehtävää.

Sisäinen motivaatio on aktiivista ja aloitteellista sekä se kumpuaa yksilöstä itsestään. Sisäisesti motivoitunut yksilö etsii aktiivisesti tekemään häntä innostavia asioita, koska hän lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoivia aktiviteetteja. Yksilö ei tässä tilanteessa joudu pakottamaan itseään tekemään aktiviteettiä, vaan energia virtaa luontaisesti aktiviteettiin. Aktiviteetti ei ole tilanteessa kuormittavaa yksilölle samalla tavalla kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa ulkoisesti motivoitunut yksilö joutuu pinnistelemaan aktiviteetin suorittamisen kanssa. Sisäinen motivaatio on seuraus siitä, että yksilö etsii tekemään hänelle mielekkäitä aktiviteetteja. Innostunut työntekijä on tuottavampi ja tehokkaampi kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä, joka ajattelee esimerkiksi vain palkkiota, eikä työn tekeminen ole hänelle niin mieluista. (Martela ja Jarenko 2014, 14.)

Vaikka tässä jaotellaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio aika jyrkästi, niin käytännössä asiat ovat hieman tulkinnanvaraisempia. Martelan (2015, 65) mukaan jossain tapauksissa tekeminen voidaan luokitella selvästi sisäisen motivaation tai ulkoisen motivaation alle, mutta suurin osa tekemisistä on sekoitus molempia. Esimerkiksi työssä käymistä motivoi sekä mahdollisuus päästä toteuttamaan itseään, että työstä maksettu korvaus.

Itsemääräämisteorian mukaan sillä, kuinka hyvin yksilön perustarpeet tyydytetään sosiaalisessa ympäristössä, on suora vaikutus henkiselle kasvulle, hyvinvoinnille sekä ulkoisten motiivien sisäistymiselle. Psykologisia perustarpeita tukeva sosiaalinen ympäristö tukee myös sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja aktiivista itseohjausta. Tämä johtaa hyvään suoritukseen, luovuuteen sekä hyvään suoritukseen. Decin ja Ryanin (2000) mukaan perustarpeita on kolmenlaisia: tarve autonomiaan, tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja tarve pystyvyyden tunteeseen. Psykologiset tarpeet on havainnollistettu kuviossa 4. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 59.)



Kuvio 4: Psykologiset perustarpeet

Autonomian kokemus pitää sisällään ajatuksen, että ihminen kokee elämänsä tyytyväisyyttä ja motivoituu, kun hän saa itse vapaasti valita sisältöjä omaan elämäänsä. Ihmisellä on myös tarve vaikuttaa päätöksentekoon sekä omaan elämäänsä. Pystyvyyden tunne tarkoittaa tunnetta pätevydestä ja osaamisesta. Kaikilla ihmisillä on myös tarve kokea kuuluvansa ryhmään ja olla osa sitä. Kaikki kolme tarvetta ovat niin perustavanlaatuisia tarpeita, että yhtäkään niistä ei voi jättää täyttämättä, ilman yksilön hyvinvointiin liittyviä ongelmallisia seuraamuksia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 59-60.)

Riippuen elämäalueesta ja tilanteesta, yksilön motivaation laatu ja määrä vaihtelee. Itsemääräämisteorian mukaan yksilöiden välillä on myös varsin pysyviä eroja, esimerkiksi siihen millainen tapa heillä on nähdä ympäristönsä ja kuinka he arvioivat kykyä säädellä toimintaansa omassa ympäristössään. Ihmiset voidaan luokitella itsemääräämisteorian mukaan kolmeen eri orientaatio tyyppiin. Teorian mukaan jokaisella yksilöllä on mahdollisesti kaikkia näitä taipumuksia, mutta hallitseva orientaatio ohjaa yksilön toimintaa. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 61-62.)

Usein sisäisesti motivoituneilla on autonominen orientaatio. Yksilöllä on taipumus tulkita ympäristöä, omia ratkaisujaan ja autonomiaa tukevaksi sekä hän etsii aktiivisesti mahdollisuuksia tehdä valintoja. Kyseinen orientaatio auttaa myös yksilöä ohjaamaan toimintaansa kohti tavoitteita sekä säätelemään käyttäytymistä joustavaksi tilanteen mukaan. Kontrolliorientaatioissa yksilö kokee olevansa joko sisäisesti tai ulkoisesti kontrolloitu. Yksilö tuntee, että hänellä on vähäiset valinnanmahdollisuudet. Yksilön toimintaa ohjaa enimmäkseen tietoisuus toiminnasta seuraavista palkinnoista enemmän kuin omat tunteet ja kiinnostus. Ulkoisilla palkkioilla voi olla yksilön toimintaan varsin merkittävä vaikutus. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 62.)

Viimeinen orientaatio on impersonaalinen orientaatio. Toiselta nimitykseltään rakentumaton orientaatio on kokemusta taitamattomuudesta ja kykenemättömyydestä tilanteiden hallintaa. Tässä tilanteessa yksilöllä voi olla taipumus nähdä ympäristö esteenä sille, että saavuttaa omat tavoitteensa. Tästä taipumuksesta seuraa motivoitumattomuutta sekä toiminta voi olla päämäärätöntä ja epäjohdonmukaista. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 62.)

2.3 Työn imu & positiivinen psykologia

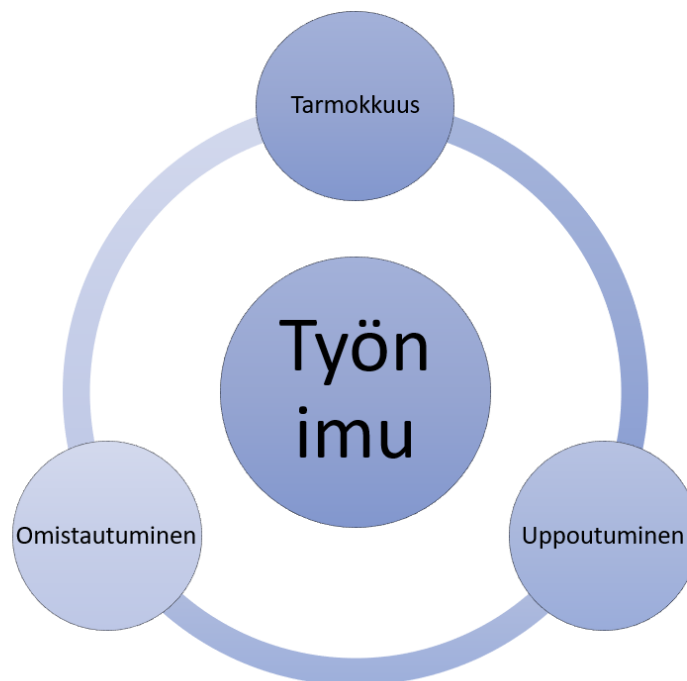
Työn imun käsitteen esitteli yhdysvaltalainen professori William Kahn vuonna 1990. Hän määritteli työn imun kokemuksena, jossa työntekijä voi työrooleissaan ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti. Työntekijä kokee työn imua, jos voi olla läsnä työssään sekä tuoda rooliinsa kognitiivisen, emotionaalisen sekä fyysisen energiansa. Tässä tilanteessa olevat työntekijät suoriutuvat parhaiten tehtävistään sen vuoksi, että heidän energiansa ja huomionsa suuntautuu työhön. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117.)

Ennen 2000-lukua työn imuun liittyvät kirjoitukset eivät herättäneet kiinnostusta, mutta sen jälkeen muutos on ollut merkittävä. Tähän on vaikuttanut kolme tekijää vuosituhannen alusta. Business- ja konsulttimaailmassa on alettu kiinnostua etenevässä määrin henkilöstön motivaatiosta kilpailuetuna sekä inhimillisestä pääomasta. Positiivinen psykologia on myös ollut nousussa. Sen myötä organisaatio- ja työpsykologiassa on havaittu, että huomion suuntaaminen vain työuupumuksen ja stressin kaltaisiin häiriötiloihin ei kerro riittävästi työpaikkojen työhyvinvoinnista. Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin (2002) kehittämä menetelmä, jolla voidaan tutkia työn imua kaikissa ammattiteissa, on myös suuresti vaikuttanut työn imun

merkitykseen. Työn imu ei jäänyt vain akateemiseksi käsitteeksi, vaan monet organisaatiot ovat etsineet keinoja ja ymmärrystä henkilöstön työn imun vahvistamiseksi sekä tätä kautta inhimillisen pääoman vahvistamiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 118.)

Työn imu on yhtenä osana positiivisen psykologian tutkimussuuntaa, joka tutkii tunne- sekä motivaatiotäyttymyksen tilaa työtä kohtaan (Hakanen 2011, 11). Positiivisella psykologialla tarkoitetaan näkökulmaa, jossa keskitytään tutkimaan inhimillisiä olosuhteita onnellisuuden, täyttymyksen ja kukoistukseen liittyvien asioiden kautta. Se keskittyy siihen mikä tekee elämästä ihanaa ja elämisen arvoista. Positiivinen psykologia näyttäytyy työmaailmassa erityisesti silloin kun keskitetään huomio työn voimavaratekijöihin ja työtyytyväisyyteen. Keskeistä positiivisessa työpsykologiassa on, että saadaan työntekijät sitoutumaan työhön sisäisesti ja olemaan tyytyväisiä työhönsä. (Manka & Manka 2023, 96.)

Työterveyslaitos (2023) kuvailee työn imua työhön liittyvänä innostuksena sekä merkityksen kokemuksella. Työn imu on sitä, että työntekijä lähtee aamulla innostuneena töihin ja nauttii siitä. Hän kokee työn olevan merkityksellistä ja mieleistä sekä nauttii tästä. Työntekijä tässä tilanteessa kokee työssään myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa. Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 19, 121) mukaan työn imu on pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila eikä hetkellinen huippukokemus. Vaikka ilmiö on varsin pysyvä voi se vaihdella päivästä toiseen, esimerkiksi riippuen siitä millaiset työtehtävät ja työolot ovat tiettyinä hetkenä kyseessä.



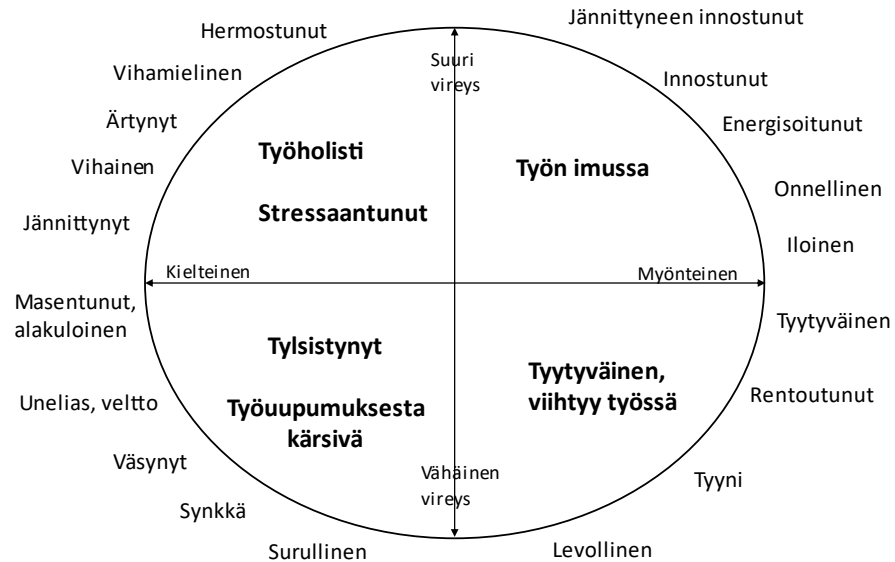
Kuvio 5: Työn imun ulottuvuudet

Työn imu voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Kuviossa 5 on havainnollistettu työn imun ulottuvuudet. Tarmokkuus tulee esille kokemuksena energisyydestä. Työntekijällä on tahtoa panostaa työhön. Vastoinkäymistenkin hetkinä työntekijällä on sinnikkyyttä sekä ponnistelun halua selvitä niistä. Omistautuminen tulee työssä esille ylpeydestä, innokkuudesta ja merkityksellisyydestä. Uppoutuminen tulee, kun uppoutuu täysin työhön ja keskittyy käsillä olevan työn suorittamiseen. Tässä tapauksessa työstä irrottautuminen voi tuntu vaikealta ja aika voi kulua huomaamatta. (Työterveyslaitos 2023.)

Työn imun paikkaa ja eroa muihin työhyvinvoinnin käsitteisiin voidaan hahmottaa Russelin (1980) luoman hyvinvoinnin kokonaisvaltaisen luokittelumallin avulla. Tässä mallissa tunteet luokitellaan kahden ulottuvuuden avulla, miltä työntekijästä tuntuu ja mikä on hänen energiatasonsa. Kun työntekijä tuntee myönteisiä tunteita, hän tuntee myös samalla työn imua ja tyytyväisyyttä työhönsä. Kielteisiä tunteita kokiessa työntekijällä voi olla työuupumusoireita tai häntä voidaan kuvailla työholistiksi. Suuri vireytyminen liittyy työn imuun sekä työholismiin ja vähäinen vireytyminen liittyy työuupumukseen sekä työssä tylsistymiseen. Tämän lisäksi vähäinen vireytyminen voi myös liittyä tyytyväisyyteen työssä, jos tunteet työtä kohtaan ovat myönteisiä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 119.)

Työhyvinvointia ja työn imua voidaan myös tarkastella Hobfollin (1998) voimavarojen säilyttämisen teorian avulla. Keskeinen ajatus siinä on se, että ihmiset tavoittelevat uusia voimavaroja sekä pyrkivät ylläpitämään ja suojelemaan nykyisiä voimavaroja. Voimavarat yleensä ovat hyvinvoinnin, sosiaalisen tuen, energian ja muiden suotuisten olosuhteiden tapaisia aineettomia voimavaroja. Teorian mukaan ihmiset, joilla on jo erilaisia voimavaroja, haluavat ja kykenevät hankkimaan uusia voimavaroja. Ihmiset, joilla ei ole voimavaroja tai niitä on vähemmän, ovat taipuvaisia suojelemaan niitä. Kun taas ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä nykyisiin voimavarioihinsa, pyrkivät suojelemaan niitä todennäköisemmin kuin hankkimaan uusia. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 119.)

Eri työhyvinvoinnin tilojen suhdetta motivaatioon ja motivationaaliseen toimintaan voidaan päätellä yhdistämällä Russelin (1980) hyvinvoinnin taksoniamalli sekä Hobfollin (1998) voimavarojen säilyttämisen teoria. Kuviossa 6 on esitetty Hakasen (2005) soveltama malli Russelin hyvinvoinnin taksoniamallista. Työntekijällä, joka kokee työn imua, on ylimääräisiä voimavaroja sekä myönteistä energiaa. Tämän takia työntekijä voi ja haluaa omistaa työhönsä aikaa ja voimiaan sekä samalla säilyä hyvinvoivana. Hän voi myös hankkia itselleen lisää voimavaroja sekä kohentaa vointiansa proaktiivisesti muokkaamalla omaa työtään. Työhönsä tyytyväisen työntekijän tyytyväisyys kumpuaa siitä, miten hän viihtyy työssään. Tämä tila ei välttämättä sisällä tahtotilaa kehittää omaa työtään tai työtapojaan paremmaksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 120.)



Kuvio 6: Hyvinvoinnin taksonomia työssä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 120.)

Työtyytyväisyys on työn imua vahvemmin yhteydessä siihen, että työntekijä kokee omien halujensa, toiveiden ja tavoitteiden olevan linjassa sen kanssa, miten työ näitä haluja täyttää. Työn imu taas energisenä ja motivationaalisenä tilana saa työntekijät tavoittelemaan sekä haluamaan työltä enemmän kuin mitä se tarjoaa tällä hetkellä. Kuvio 6 voidaan havainnoida, että työn imuun ja työholismiin liittyy suuri vireys. Työholismiin liittyy kuitenkin pohjimmiltaan ulkoinen motivaatio kuten esimerkiksi sosiaalisen hyväksynnän tarve. Työholismissa työlle annetaan enemmän voimavaroja kuin niitä on ja tämä on terveyttä kuluttava sekä hyvinvointia vähentävä tila. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 121.) Työn imun kannalta tärkeää on myös vastapainona palautua omasta työstään. On tärkeää keskittyä myös työn ulkopuolisiin harrastuksiin ja muistaa että työntekijällä on elämässään muitakin rooleja kuin pelkkä työrooli. (Lyytinen 2021, 36:29-37:40.)

Vähäinen vireys ja kielteisyys määrittelevät työssä tylistymistä sekä työuupumusta. Tässä tilanteessa jäljellä olevia voimavaroja halutaan suojella. Vaikka tarve hankkia uusia voimavaroja on suuri, niin ilman ulkopuolisen tukea on vaikea löytää motivaatio ja voimavaroja muutokseen. Työn imun tila taas sisältää paljon myönteistä energiaa. Tämä tila ei aina pysy samana vaan se vaihtelee. Vaikka työn imu on varsin pysyvä tila ja saattaa kestää useita vuosia, niin se saattaa myös vaihdella päivästä toiseen. Tähän esimerkiksi saattaa vaikuttaa millaiset työtehtävät ja työolot minäkin hetkenä ovat. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 121.)

2.4 Työn imun merkitys

Kun työntekijät kokevat työn imua, he sitoutuvat työhönsä ja ovat aloitteellisia sekä uudistus-haluisia. Työn imua kokevat työntekijät tartuttavat työn imua työyhteisöön sekä kokevat, että työ parantaa heidän elämänlaatuaan. Työn imun kokeminen vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi työntekijän fyysiseen terveyteen sekä mielenterveyteen. Sillä on myös positiivinen vaikutus hyvään työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen kukoistamiseen. (Työterveyslaitos 2023.)

Työn imu suojaa työntekijäänsä loppuun palamiselta ja se on ihmisen oma tahtotila. Työssä tulee olla elementtejä, jotka mahdollistavat työn imua. Näihin elementteihin kuuluu hyvä johtaminen organisaatiossa, itsensä johtaminen, liikkumatila työssä, työn mielekkyys sekä mahdollisuus kasvuun ja kehitykseen. Työn imu tuo työntekijälleen hyvää oloa ja onnistumisen tunnetta. (Lyytinen 2021, 16:00-18:55.)

Organisaation tulisi panostaa työn imun parantamiseen, koska kun se on hyvällä tasolla ovat työntekijät myös tuottavampia omassa työssään. Työn imua kokevat työntekijät tehostavat asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Työntekijät ovat innovatiivisempia ja työntekijöille tapahtuu vähemmän virheitä sekä työtapaturmia omassa työssään. Työn imua kokeva työntekijä on ystävällisempi ja hänellä on myönteinen asenne omassa työyhteisössään sekä hän tarjoaa helpommin apua myös muille työyhteisön jäsenille. Tämän lisäksi työntekijä on tyytyväinen omassa työssään eikä halua lähteä muuttamaan omaa työpaikkaansa helposti, esimerkiksi paremman palkan takia. Hän näkee omassa työssään tulevaisuuden ja sen mihin halua oman urapolkunsuunnata nykyisessä työssään. Työn imua kokevan työntekijän oppimis- ja kehittymishalu on suuri ja hänellä on halu uudistaa omaa työtoimintaa yksilön sekä tiimin kesken. Lisäksi työn imua kokevat työntekijät ovat luovempia omassa työssään ja työpaikat hyötyvät taloudellisesti työn imua kokevista työntekijöistä. (Lyytinen 2021, 19:00-23:00.)

Työn imussa työntekijä käyttää keskimääräistä enemmän voimavarojaan työhön. Useissa tutkimuksissa on todettu, että tällainen toiminta ennustaa entistä parempaa henkistä ja fyysistä terveyttä. Esimerkiksi parempaa työkykyä ja sydämen toimintaa sekä suurempaa tyytyväisyyttä elämään ja vähäisempää masennusoireilua. Työn imulla on myös merkittävä positiivinen yhteys yrityksen tulostuloksiin kuten tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen sekä henkilöstön vähäisempään vaihtuvuuteen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 128.)

Työn imun yhteyttä hyvään työtoimintaan selittävät myös monet mekanismit. Työ koetaan ponnisteluista huolimatta merkityksellisenä. Työn imussa myös koetaan myönteisiä tunteita, jotka laajentavat toiminta- ja ajattelumalleja sekä sitä kautta myös yksilöllisiä voimavaroja. Parempi työkyky ja terveys sekä muun elämän ja työn vaikutukset vapauttavat voimavaroja työhön. Työn imu tarttuu myös työntekijöiden välillä ja se synnyttää jäljiteltäviä työskentelytapoja työyhteisössä ja innostusta. Työn imun tarttuminen on osin automaattista ja liittyy

empatiaan ihmisten välillä sekä vuorovaikutukseen. Esimerkiksi hyväntahtoisuus ja huomaavaisuus leviävät työntekijöiden mukana ja samalla lisäävät työn imua. (Salmela-Aro 2017, 129.)

Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 129) mukaan työn imu voi olla myös yksilötason kokemuksen lisäksi yhteisöllinen kokemus. Oma tiimi voi esimerkiksi tuntua omistautuneelta, energiseltä sekä innostuneelta. Tiimeissä usein työntekijät työskentelevät samojen kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa sekä heillä on samoja tavoitteita ja tehtäväkuvia. Nämä edellä mainitut jaetut asiat sekä niiden lisäksi yksilöiden toiminta ja vuorovaikutussykli saavat aikaan yhteistä jaetua tapaa tuntea, toimia ja kokea kollektiivista työn imua sekä toimia tuloksellisemmin työssä. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, että työn imulla on motivoiva potentiaali hyvään työsuoritukseen.

Työterveyslaitoksen ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksessa työn imun hyödyistä kerrotaan, että työn imun tilaa on ruvettu tutkimaan koko ajan enemmän viimeisen kahden vuosikymmen aikana. Olemassa olevista tutkimuksista on huomattu, että työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ja organisaatioiden työtuloksiin. Työn imu parantaa ammatillista menestystä ja samalla vähentää työttömyyttä. Se on työntekijälle tunnetila, joka vaikuttaa kestävästi ja positiivisesti työntekijän hyvinvointiin. Tulevaisuudessa olisi hyvä tutkia työn imua lisää, jotta saataisiin tietoon, onko työn imuun liittyvät positiiviset vaikutukset pitkälle ulottuvia vai ovatko hyödyt vain hetkellisiä ja lyhytkestoisia. (Hakanen, Rouvinen & Ylhäinen 2021, 1-2.)

2.5 Työn imua lisääviä tekijöitä

Erilaiset työhön liittyvät voimavarat lisäävät ja edistävät työn imua. Voimavarat synnyttävät työntekijän halun tehdä työnsä hyvin sekä onnistumaan asetetuissa tavoitteissaan. Työterveyslaitos on määritellyt voimavaroja, jotka liittyvät muun muassa tehtävään, työn järjestämiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen sekä organisaatioon. (Työterveyslaitos 2023.) Työn imua positiivisesti lisääviä tekijöitä ovat palveleva johtajuus, inhimillisuus, arvostuksen näyttö, työn tuunaaminen ja työn imun tarttuminen, palaute ja mahdollisuus kasvaa. Työ saa olla kuormittavaa, kunhan sen vastapainona on edellä mainittuja positiivisia elementtejä. Jos nämä positiiviset elementit puuttuvat, ei työn imua enää synny ja työ voi muuttua mielekkäästä kuormittavuudesta negatiiviseksi kuormittumiseksi. (Lyytinen 2021, 28:18-29:30.)

Hakanen (2011, 49-50) on määritellyt työn imua lisääviksi tekijöiksi erilaisia fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia ja organisatorisia piirteitä. Nämä piirteet vaikuttavat suoraan työhön asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Sekä myös siihen, miten työhön asetettuihin vaatimuksiin suhtaudutaan. Piirteet auttavat työntekijää kehittymään työssään ja oppimaan uusia taitoja niiden myötä. Työn voimavarat ovat kaikki ilmaisia ja niitä voidaan parannella milloin vain kehen tahansa työyhteisön jäsenen toimesta.

Työtehtäviä koskevia voimavaroja ovat muun muassa tehtävien itsenäisyys, monipuolisuus sekä mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamista. Työn järjestelyyn liittyviä voimavaroja ovat ymmärrys työn tavoitteista ja työrooleista. Oleellisena osana tähän kuuluu myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin. Työn sosiaalisiin voimavaroihin kuuluu tuki ja luottamus työyhteisössä sekä oikeudenmukainen ja arvostettava kohtelu työpaikalla. Lisäksi on tärkeää antaa palautetta, jotta kehitystä voi syntyä ja tiimin keskeinen yhtenäisyys lisääntyy. Jaetun vision avulla voidaan lisätä työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja työn imua. Organisaattoriset voimavaratekijät keskittyvät vahvasti organisaatioon itseensä ja ne ovat johtajien, ja henkilöstöhallinnon tapoja pitää työn imua ja työhyvinvointia yllä. Näillä voimavaroilla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation tukea yksilölle, myönteistä ilmapiiriä, palkkaa ja palkitsemista sekä perehdyttämistä. (Hakanen 2011, 52-69.)

Työterveyslaitos on tehnyt tutkimuksen 87 suomalaisessa työpaikassa. 11 500 työntekijää eri ammateissa havaitsi kolme tärkeintä työn voimavaraa työn imulle. Kolme tärkeintä voimavaraa ovat työn kehitettävyyden, välitön palaute omasta työstä sekä voimaannuttavassa tiimissä työskentely. Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä sekä päästä monipuolisesti käyttämään taitojaan ovat merkittävät voimavarat. On myös tärkeää saada palautetta omasta työstään ja kuulla kuinka hyvin on suoriutunut. Yhdessä ohjautuvassa tiimissä työskentely johtaa siihen, että kokee tekevänsä mielekästä ja vaikuttavaa työtä. (Työterveyslaitos 2023.)

Työn tuunaamisella tarkoitetaan työn muuntamista ja kehittämistä vapaaehtoisesti itselle sopivaan suuntaan työn asettamissa rajoissa. Muuntamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia töitä tehdään sekä miten ja missä niitä toteuttaa. Lisäksi voidaan vaikuttaa vuorovaikutukseen toisten ihmisten kuten asiakkaiden ja työkavereiden kanssa eli kuinka paljon ja millä tavalla ollaan yhteydessä heihin omassa työssään. Kolmas asia, johon työtuunaamisella voidaan vaikuttaa, on työn sosiaalinen merkitys ja tarkoitus. (Hakanen 2011, 84.)

Salmela-Aron & Nurmen (2017) mukaan työn tuunaaminen sisältää kolmenlaisia yleisiä strategioita. Harva pystyy muokkaamaan työtä rajoituksitta, mutta kyseessä on pienet kyseisellä hetkellä toteutettavissa olevat muutokset. Ensimmäinen on omiin tehtäviin liittyvien muutosten tekeminen. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi sisällyttämällä uusia työtehtäviä tai vähentämällä vanhoja työtehtäviä. Toinen yleinen strategia on ajatusten muokkaaminen, jotka koskevat omaa työtä. Pohditaan ja muokataan ajatuksia esimerkiksi siitä mitä työ antaa itselle ja mikä on työn tarkoitus. Viimeinen yleinen strategia on vuorovaikutuksen muokkaaminen asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Tarkoituksena on muokata sitä, kuinka usein on muiden kanssa tekemisissä ja miten kohtaa muut.

Tims ja Bakker (2010) ovat esittäneet työn tuunaamisen hieman edellisestä poikkeavan mallin. Työn tuunaaminen on vaatimusten ja voimavarojen tasapainottamista, jotta voimavarat ja vaatimukset vastaavat paremmin omia tavoitteita ja kykyjä. Näkemyksen mukaan

työntekijä voi vaikuttaa työn imuun kolmen keinon avulla: työssä tarvittavien voimavarojen lisääminen, työn haitallisten vaatimusten vähentäminen ja työn haastavien vaatimusten lisääminen. Työssä tarvittavia voimavaroja voidaan lisätä esimerkiksi hankkimalla uusia taitoja tai vahvistamalla aikaisempaa osaamista. Haitallisten vaatimusten vähentäminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että minimoidaan byrokratian vaatima ajankäyttö. Haastavien vaatimusten lisääminen voi olla esimerkiksi hakeutuminen itseä innostaviin projekteihin. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 125-126.)

Työn tuunaaminen on työntekijästä itsestä lähtevää vapaaehtoista oman työn muokkaamista. Työntekijä voi muokata työtään oman näköiseksi, joka vastaa työntekijän omaa tarvetta ja kaipuuta työssään ja että työstä tulee työntekijän näköistä. Työlle on organisaation puolesta asetettu tavoitteet, mutta työntekijä saa itse miettiä sitä, kuinka hän työntekijänä pääsisi parhaiten näihin toivottuihin tuloksiin. Työn tuunaamisen ansiosta työn tulokset paranevat ja työntekijä voi paremmin omassa työssään ja se ehkäisee työntekijän työuupumusta. (Lyytinen 2021, 33:05-34:02.) Työntekijän motiivina työn tuunaukselle voi olla esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen, pyrkimys saada työstään mielekkäämpää, vahvistaa omaa ammatti-identiteettiä tai työn epäkohtien poistaminen. Työn tuunaamiseen työntekijä voi käyttää hyväkseen työyhteisön rakennuspalikoita ja voimavaroja. Näitä ovat muun muassa erilaiset vastuut, työtehtävät, työkaverit, materiaalit ja tekniset välineet. (Hakanen 2011, 85.)

Työterveyslaitoksella (2023) on käynnissä tutkimushanke, jonka tavoitteena on selvittää voiko verkossa toteutetulla kehittämisvalmennuksella edistää työntekijöiden työn tuunaamista. Tämän lisäksi tavoitteena on selvittää voiko kehittämisvalmennuksen avulla lisätä työn imua ja tämän myötä sydämen toiminnan parasympaattista säätelyä työaikana. Työn tuunaamisen avulla työntekijä voi tasapainottaa ja säädellä työolosuhteitaan, esimerkiksi työn voimavaroja ja vaatimuksia. Tämän avulla edistetään työhyvinvointia ja työn imua. Työn imu saa aikaan erilaisia terveydellisiä hyötyjä ja sen on todettu olevan yhteydessä sydämen toiminnan terveeseen autonomiseen säätelyyn eli parasympaattiseen säätelyyn.

3 Kyselytutkimus

Ensimmäiseksi kartoittavaksi aineistonhankintamenetelmäksi valittiin kyselytutkimus. Työn imusta on olemassa valmis kyselypohja ja analysointia varten pisteytyskaava Työterveyslaitoksen sivuilla. Tämän vuoksi ei olisi ollut kannattavaa tehdä uutta kyselytutkimusta, koska valmiina olevaa pohjaa pystyttiin hyödyntämään. Kyselytutkimuksen avulla oli myös mahdollista saada nopeasti selvitettyä työn imun senhetkinen tilanne alkukartoitusta varten. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää työn imun sekä ulottuvuuksien tilanne koko Helsingin toimistolla sekä toimialatiimeittäin. Saadun tiedon avulla pystyttiin vertailemaan tuloksia toimialatiimien kesken. Kyselytutkimuksen avulla oli myös tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymyksen: mikä on työn imun tilanne organisaation Helsingin toimistolla sekä lisäkysymykseen: mikä on työn imun tilanne Helsingin toimiston toimialatiimeittäin.

Kyselytutkimuksen etuna on se, että niiden avulla voidaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa. Menetelmä on myös tehokas, koska sillä pysytään tavoittamaan suuri määrä vastaajia sekä aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, jotka tulee huomioida. Kerätty aineisto saattaa olla pinnallista sekä on mahdoton tietää, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja pyrkivätkö vastaajat vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Tulee myös huomioida, että vastaajan senhetkinen mieliala saattaa vaikuttaa vastauksiin sekä ymmärtävätkö vastaajat kysymyksiin liittyvän aiheen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195.)

Heikkouksia pyrittiin ehkäisemään sillä, että vastaajia pyydettiin ottamaan rauhallinen hetki päivästänsä kyselyyn vastaamiseen. Tämän lisäksi kyselyn saateviestistä pyrittiin tekemään mahdollisimman tehokas ja informatiivinen. Kyselyyn lähetettiin linkki sähköpostin kautta ja viestiin avattiin työn imu käsitettä sekä sen merkitystä. Viestissä kerrottiin myös kyselyn tarkoitus, merkitys sekä hyödyt. Sähköpostiviestissä oli myös ohjeistus, jossa kerrottiin mistä kysely löytyy ja mihin tulokset tulisi merkata. Mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi kyselystä lähetettiin useita muistutusviestejä.

3.1 Työn imu -testi

Hollannissa on kehitetty työn imu -menetelmä (Utrecht Work Engagement Scale), jonka ovat kehittäneet Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. Menetelmässä on kaksi versiota. Alkuperäisessä väittämistä koostuvassa kyselyssä on 17 väittämää (työn imu 17; UWES 17) ja sen pohjalta on kehitetty lyhennetty yhdeksän väittämän versio (työn imu 9; UWES 9). (Hakanen 2009, 8.)

Työterveyslaitoksen työn imu -testi hyödyntää lyhyempää versiota. Työn imu -testi koostuu 20 väittämästä. 1-9 väittämät koskevat työn imua ja loput väittämät taustatietoja. Työn imu testin tulos määräytyy 1-9 väittämien vastauksien mukaan, eikä loput kysymykset taustatiedoista

vaikuta lopputuloksiin. Testi sisältää työn imun kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu -kyselyssä on seitsemän eri vastausvaihtoehtoa ja kaikissa väittämässä on samat vastausvaihtoehdot. Vastausvaihtoehtoina on: en koskaan, muutaman kerran vuodessa, kerran kuussa, muutaman kerran kuussa, kerran viikossa, muutaman kerran viikossa ja päivittäin. (Työterveyslaitos 2023.)

Tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista mitataan jokaista kolmella väittämällä. Tarmokkuuden väittämät ovat: (TA1) tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, (TA2) tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni ja (TA3) aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. Omistautumisen väittämät: (OM2) olen innostunut työssäni, (OM3) työni inspiroi minua ja (OM4) olen ylpeä työssäni. Uppoutumisen väittämät: (UP3) tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, (UP4) olen täysin uppoutunut työhöni ja (UP5) kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. (Hakanen 2009, 10-11.)

Tarmokkuuden korkeat tulokset kertovat siitä, että kyseinen vastaaja on energinen ja innostunut työstään. Matalat tulokset taas viittaavat siihen, että työntekijä ei ole erityisen innostunut omasta työstään tai sisukas työssään. Omistautumisen korkeat tulokset kertovat, että vastaaja kokee työnsä merkityksellisenä sekä haastavana ja inspiroivana. Tämän lisäksi vastaaja on myös innostunut ja ylpeä työstään. Matalat tulokset taas viittaavat päinvastaiseen tulokseen: vastaaja on harvoin innostunut ja ylpeä työstään sekä hän ei koe sitä haastavana ja inspiroivana. Uppoutumisen korkeat tulokset kertovat, että vastaaja on usein syventynyt ja uppoutunut työhönsä ja aika kuluu huomaamatta. Matalat tulokset taas kertovat, että vastaaja ei syvenny ja uppoudu työhönsä. (Hakanen 2009, 10.)

Taulukossa 1 kuvataan Työterveyslaitoksen tutkimusaineistojen (N= 16 335) pohjalta määritellyt viitteelliset normiarvot työn imu 9:lle (UWES9) Suomessa. Työterveyslaitoksen tutkimusaineisto, johon tuloksia verrataan, koostui noin 16 000 työntekijän työn imu -vastausten keskiarvoista. Ulottuvuuksien osalta pisteet muodostuvat, kun kolmesta kyseisen ulottuvuuteen kysymyksistä on laskettu vastauksien keskiarvo. Työn imun -summa saadaan, kun lasketaan kaikkien kysymyksen pisteet yhteen ja jaetaan yhdeksällä. Valmiit pisteytykset saadaan työn imu -testin päätteeksi ulottuvuuksien sekä työn imun osalta. (Hakanen 2009, 45-46.)

Työn imun taso	Persentiili	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imun -summa
"Hyvin matala"	pisteet < 5°	< 1,65	< 1,50	< 1,00	< 1,44
"Matala"	25° > pisteet < 5°	1,63-3,49	1,50-3,30	1,00-2,99	1,44-3,43
"Kohtuullinen"	25° > pisteet < 50°	3,50-4,59	3,31-4,60	3,00-4,29	3,44-4,53
"Keskimääräistä korkeampi"	50° > pisteet < 75°	4,60-5,33	4,61-5,50	4,30-5,29	4,54-5,30
"Korkea"	pisteet > 75°	5,43-6,00	5,51-6,00	5,30-6,00	5,31-6,00

Taulukko 1: Työterveyslaitoksen työn imu -testin viitteelliset arvot (Hakanen 2009, 34.)

Työn imun tasot määritellään taulukossa 1. Pisteytys on asteikolla 1-6. Tarmokkuuden osalta alle 1,65 pistettä on hyvin matala ja sen yli menevät pisteet ovat matalalla tasolla 3,49 pisteeseen asti. 3,50-4,60 pistettä on kohtuullinen tarmokkuus, 4,60-5,33 pistettä keskimääräistä korkeampi ja 5,44 pistettä tai yli on korkea. Omistautumisen hyvin matalan tason pisteet ovat alle 1,50. Matala on 1,50-3,30 pistettä, kohtuullinen 3,31-4,60 pistettä ja keskimääräistä korkeampi 4,61-5,50 pistettä. Korkea taso omistautumisessa on yli 5,51 pistettä. Upoutumisessa alle 1 pisteen tulokset ovat hyvin matalat. Matala taso on 1-2,99 pistettä, kohtuullinen 3-4,29 pistettä ja keskimääräistä korkeampi 4,30-5,29 pistettä. Korkea taso on 5,30 pistettä tai yli. Työn imun osalta hyvin matala taso on alle 1,44 pistettä. Matala on 1,44-3,43 pistettä, kohtuullinen 3,44-4,53 ja keskimääräistä korkeampi 4,54-5,30 pistettä. Korkea on 5,31 pistettä tai yli.

3.2 Toteutus

Jotta kyselyyn vastaamiseen saatiin mahdollisimman helpoksi vastaajille, kysyttiin tästä mieliteitä yrityksen toimihenkilöiltä. Mielipidettä kysyttiin viideltä toimihenkilöltä ja heiltä kysyttiin mikä olisi heidän mielestään helpoin tapa ilmoittaa kyselyn tulokset. Kaikki kannattivat, että vastaukset laitettaisiin Google Formsiin, johon laitettaisiin missä tiimissä työskentelee ja mitkä tulokset saatiin työn imu -testistä. Tämä myös varmistaisi anonymiteetin sekä on kaikista helpoin ja nopein tapa ilmoittaa saadut tulokset. Muina vaihtoehtoina pohdittiin sähköpostia, Excel-tiedostoa sekä WhatsAppia. Sähköpostissa ja WhatsAppissa anonymiteetti ei toteudu, joten nämä tavat hylättiin sen vuoksi. Excel-tiedostossa vastaaja pääsisi vertailemaan muiden tiimien tuloksia, joka saattaisi vaikuttaa vastaajien laittamiin tuloksiin.

Sähköpostissa, joka lähetettiin toimihenkilöille, oli selitetty kyselyn tarkoitus, tutkittava aihe ja sen merkitys työyhteisölle sekä vastaajille. Sähköposti on liitteessä 1. Siinä oli myös kerrottu vastauksien anonymiteetistä sekä vapaaehtoisesta osallistumisesta. Viestissä oli linkki työn imu -testiin. Kun toimihenkilö oli saanut kyselystä tulokset, hän laittoi ne Google Formsiin, jonka linkki oli myös sähköpostissa. Google Formsiin täytettiin toimialatiimi sekä kyselyn tulokset anonymisti. Ennen kyselyn lähettämistä lähetettiin ohjeistus ja kyselylomake testiksi muutamille kyselyn ulkopuolisille henkilöille ja pyydettiin palautetta. Näiden palautteiden perusteella viestiä muokattiin vielä ymmärrettävämpään ja selkeämpään suuntaan.

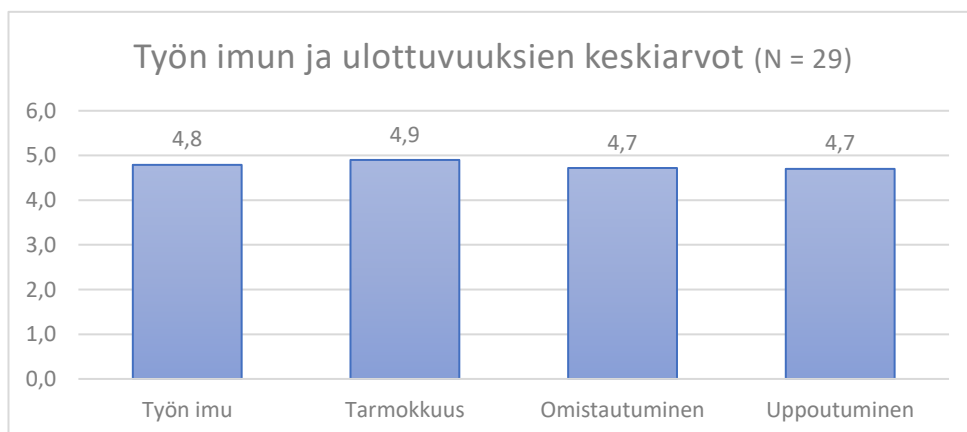
Kysely lähetettiin 13.3.2023 ja kysely oli voimassa 19.3.2023 klo 23.59 asti eli vastausaikaa oli yksi viikko. Kyselyn lähettämisen hetkenä huomasimme, että useampi toimihenkilö oli kyseisen viikon lomalla. Päätimme pidentää kyselyä yhdellä päivällä maanantaihin 20.3.2023 asti, ja lähettää toimihenkilöille, jotka palasivat lomalta sähköpostin uudelleen maanantaina. Kerroimme heille mahdollisuudesta osallistua kyselyyn vielä kyseisenä päivänä. Kysely lähetettiin sähköpostilla Helsingin toimiston toimihenkilöille sekä tätä tehostetaan lähettämällä viesti

Helsingin toimiston WhatsApp ryhmään. Kyselystä lähetettiin muistutusviestit torstaina 16.3.2023 sekä perjantaina 17.3.2023.

3.3 Tulokset

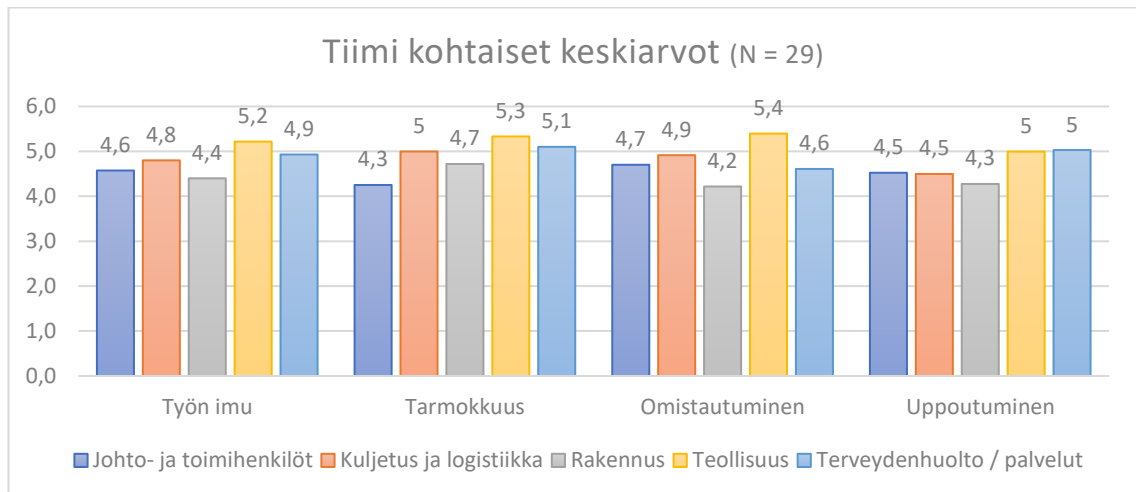
Kysely lähetettiin 33 Helsingin toimiston toimihenkilölle ja kyselyyn vastasi 29. Työn imu -testin tulokset löytyvät liitteestä 2. Vastausprosentiksi saatiin 88 %. Johto- ja toimihenkilöt -tiimistä sekä kuljetus- ja logistiikkatiimistä vastasivat kaikki tiimin jäsenet. Terveydenhuolto/palvelut -tiimistä sekä teollisuustiimistä jäi molemmista yksi vastaus saamatta ja rakennustiimistä kaksi vastausta. Yhdeksän vastauksista saatiin terveydenhuolto/palvelut -tiimiltä, kuusi rakennustiimiltä, viisi johto- ja toimihenkilöt -tiimiltä, viisi teollisuustiimiltä ja neljä kuljetus- ja logistiikkatiimiltä.

Vastauksia tarkastellessa tulee ottaa huomioon tiimien eri koot. Johto- ja toimihenkilöt -tiimissä oli viisi jäsentä ja logistiikkatiimissä oli neljä jäsentä. Terveydenhuolto/palvelut -tiimissä oli kymmenen jäsentä ja rakennustiimissä oli kahdeksan jäsentä. Rakennustiimin henkilölukuun oli laskettu mukaan kaksi toimihenkilöä, jotka liittyivät alkuvuonna perustettuun koulutusratkaisut -tiimiin. Tämä tehtiin siksi, koska he olivat siihen asti työskennelleet rakennustiimissä. Tämän lisäksi kahden henkilön tiimin työn imua ei olisi voitu vertailla muiden tiimien kesken ja anonymiteetin takaaminen ei olisi ollut mahdollista. Terveydenhuolto/palvelut -tiimin henkilölukuun laskettiin mukaan myös ulkomailta toimivat tiimin jäsenet. Yhtä jäsentä ei otettu huomioon, koska suomen kieli ei ole hänen äidinkieltensä ja kysely toteutettiin suomeksi.



Kuvio 7: Työn imun ja ulottuvuuksien keskiarvot

Kuviossa 7 on esitetty Helsingin toimiston toimihenkilöiden työn imun ja ulottuvuuksien keskiarvot. Työn imu oli 4,8 pistettä, joka on keskimääräistä korkeampi. Tarmokkuus oli 4,9 pistettä, omistautuminen 4,7 pistettä ja uppoutuminen 4,7 pistettä, jotka kaikki ovat keskimääräistä korkeampia.



Kuvio 8: Tiimi kohtaiset keskiarvot

Kuviosta 8 voidaan havaita tiimikohtaiset keskiarvot. Työn imussa ei ollut suuria eroja tiimien välillä. Kaikkien tiimien keskiarvot asettuivat työn imun kohdalla keskimääräistä korkeammalle haarukalle. Tarmokkuuden osalta tuloksissa oli hieman hajontaa. Johto- ja toimihenkilöt -tiimin osalta 4,3 pistettä tarmokkuus oli kohtuullinen ja muiden tiimien osalta tarmokkuus oli keskimääräistä korkeampi eli yli 4,6 pistettä. Omistautumisen osalta rakennustiimillä oli kohtuullinen 4,2 pistettä ja muiden tiimien osalta omistautuminen oli keskimääräistä korkeampi, yli 4,6 pistettä. Viimeisen ulottuvuuden eli uppoutumisen osalta kaikkien tiimien keskiarvot olivat keskimääräistä korkeampia. Tulokset olivat 4,3 pistettä tai yli.

Suuria eroja tiimien välillä työn imussa tai ulottuvuuksissa ei ollut. Isoimmat pistemäärät jokaisesta kategoriasta sai teollisuudentiimi. Terveysthuolto/palvelut -tiimi sai toiseksi isoimmat pistemäärät työn imusta ja tarmokkuudesta. Uppoutuminen oli sama kuin teollisuudentiimin kanssa, mutta omistautuminen jäi hieman muiden tiimien alle. Tässä tulee huomioida tiimien erot toimihenkilömäärissä. Teollisuudentiimissä oli viisi vastannutta ja terveysthuolto/palvelut -tiimissä yhdeksän.

Kyselyn tuloksista voitiin päätellä, että työn imu Helsingin toimistolla oli kaikkien tiimien osalta keskimääräistä parempi. Tarmokkuuden osalta johto- ja toimihenkilöt -tiimin tulos oli kohtuullinen ja muiden osalta keskimääräistä korkeampi. Omistautuminen oli rakennustiimillä kohtuullinen ja kaikilla muilla tiimeillä keskimääräistä korkeampi. Viimeinen ulottuvuus eli uppoutuminen oli kaikkien tiimien osalta keskimääräistä korkeampi.

4 Haastattelut

Toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valitsimme haastattelun. Halusimme syventää kerättyä tietoa, paneutua tarkemmin työn imun juurisyihin sekä selvittää mitkä olivat taustatekijät kyselytutkimuksen tuloksien takana. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää työn imun juurisyitä, mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun ja pystyykö toimihenkilö itse siihen vaikuttamaan ja jos pystyy, niin miten. Halusimme myös saada selville, onko toimihenkilöiden työn imu muuttunut viimeisen vuoden aikana ja jos on niin miten ja miksi. Päätimme valita puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska tavoitteena oli syventää jo olemassa olevia tietoja työn imusta sekä tuoda esiin haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia. Haastattelun aikana oli myös helppo esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle.

Haastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka on kielellistä vaikuttamista ja sen avulla saa helposti kerättyä haluttavat tiedot erilaisten kysymysten perusteella. Haastatteluiden avulla haluamme tietää toiminnan syitä ja mielipiteitä tutkimiimme asioihin. Haastattelut on usein helppo toteuttaa sillä ne ovat yleismaallisesti tunnettu tiedonkeruun muoto, ja ihmiset tietävät mitä niissä tapahtuu. Haastattelun muotoja on erilasia ja niitä voidaan toteuttaa monesta eri perustasta käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 11.)

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Tyypillistä teemahaastattelussa on se, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ja järjestystä ei ole tarkasti mietitty etukäteen. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 208.) Puolistrukturoitu haastattelu on sekoitus lomakehaastattelua ja strukturoimatonta haastattelua. Tässä haastattelumuodossa keskeisintä on, että haastateltavien ihmisten tutkimuskysymykset ovat kaikille samat ja joku haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon. Haastattelukysymysten järjestys voi vaihdella ja haastattelua ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Kohdennetun haastattelun eli teemahaastattelun pohjana on se, että haastattelu on kohdennettu tietylle ryhmälle, joilla on samanlainen kokemus tietystä koetusta aiheesta, jota juuri silloin tutkitaan. Kohdennettua haastattelua ennen kyselyn toteuttajat ovat perehtyneet tutkittavaan asiaan perinpohjaisesti ja ymmärtävät sen rakenteita, osia ja prosesseja, jonka perusteella he ovat luoneet kysymykset haastateltaville. Teemahaastatteluissa keskitytään tiettyihin teemoihin ja ne tuovat tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun hyötynä on se, että siinä saadaan haastateltavan ääni kuuluviin ja hänen kokemuksillaan ja ajatuksillaan on paljon merkitystä. Haastatteluiden avulla halutaan syventää jo olemassa olevaa tietoa ja selvittää saatuja vastauksia. Haastattelun avulla saadaan laajempia vastauksia aiheisiin, joita on jo tutkittu ja mahdollisesti löytää uusia näkökantoja asioista, joita ei ole aikaisemmin tullut esille. Haastatteluiden avulla

saadaan syvempi yhteys haastateltaviin kuin esimerkiksi lomakehaastatteluissa ja näin ollen on helpompi saada vastauksia myös hieman vaikeampiin asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

4.1 Toteutus

Haastattelurunkoa suunniteltaessa tarkoituksena oli miettiä muutamia kysymyksiä etukäteen. Tällä varmistettiin aiheesta pysyminen, mutta mahdollistettiin myös avoin keskustelu ja lisäkysymysten esittämisen. Kaikki etukäteen mietityt kysymykset kysyttiin kaikilta haastateltavilta. Osa kysymyksistä oli mietitty etukäteen, mutta järjestys vaihteli tilanteen mukaan. Näkökulma, josta lähdimme haastatteluita rakentamaan, oli työn imun juurisyyt. Tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat työn imuun ja pystyvätkö toimihenkilöt itse vaikuttamaan kyseisiin tekijöihin. Halusimme myös selvittää, onko työn imu muuttunut vuoden sisään ja jos on, niin miten. Kysymykset rakennettiin kolmen eri teeman alle: työn imun tilanne nyt ja viimeisen vuoden aikana, työn imuun positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttavat tekijät ja työn tuunaaminen ja vaikutusmahdollisuudet.

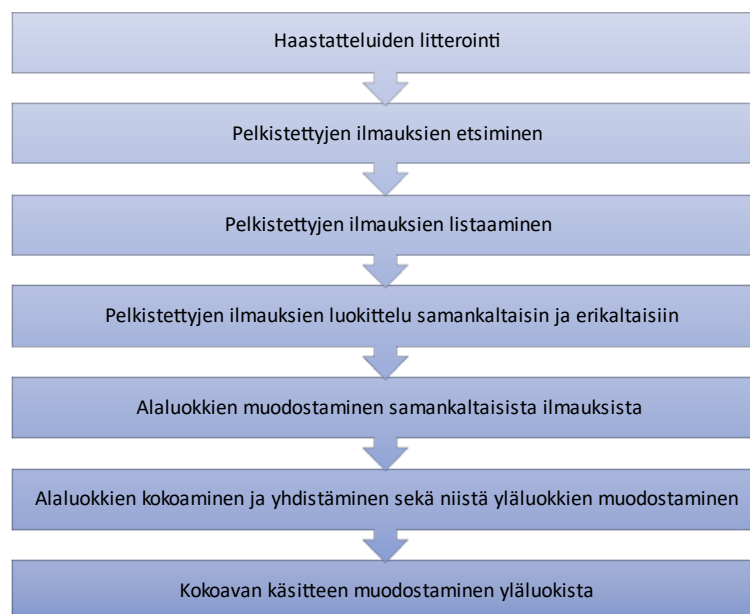
Haastattelu aloitettiin kertomalla lyhyesti työn imusta ja sen merkityksestä sekä hyödyistä. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 3. Haastateltavilta kysyttiin, miten he kokevat tämänhetkisen työn imunsa. Heille sanottiin, että he voivat muistella esimerkiksi omia työn imun testin tuloksia. Tästä siirryttiin tiedustelemaan, onko haastateltavien työn imu muuttunut viimeisen vuoden aikana ja jos on niin, miten. Seuraavaksi siirryttiin selvittämään mitkä asiat vaikuttavat heidän työn imuunsa. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat työn imuun positiivisesti ja mitkä negatiivisesti, kokevatko haastateltavat, että voivat itse vaikuttaa tekijöihin (positiivisiin tai negatiivisiin) vai tulisiko tämän muutoksen tai vaikutuksen tulla yritykseltä. Seuraavaksi kysyttiin voiko haastateltavat vaikuttaa omaan työkuvaansa sekä tuunata omaa työtänsä, esimerkiksi mielekkään ja tehokkaan työpäivän suunnittelussa. Tämän jälkeen selvitettiin, miten he pystyvät vaikuttamaan näihin asioihin, jos he voisivat niihin vaikuttaa.

Haastattelut päätettiin toteuttaa niin, että jokaisesta kyselytutkimukseen osallistuneesta tiimistä haastattelimme yhden henkilön. Yhteensä haastattelimme viisi henkilöä. Tarkoituksena oli ensin haastatella tiimin jäseniä, joiden kyselyn tulokset eroaisivat selkeästi muista tiimeistä. Kyselyn tuloksien ollessa hyvin samankaltaisia tiimien välillä, päätimme haastatella yhden henkilön jokaisesta tiimistä. Haastattelut pidettiin viikolla 15. Ennen haastatteluiden pitämistä haastattelut testattiin kolmella ulkopuolisella henkilöllä. Tarkoituksena oli varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettävässä muodossa eivätkä ole johdattelevia. Saatujen palautteiden avulla tehtiin muutoksia kysymyksiin.

Jokaisesta tiimistä valittiin satunnaisesti toimihenkilö haastatteluun. Toimihenkilöitä lähestyttiin yksityisesti viestillä tai suorana kysymällä heitä haastatteluun. Heille kerrottiin mikä

haastatteluiden tarkoitus olisi ja miksi niitä pidettiin. Samalla kerrottiin, että haastattelu pidettäisiin Teamsin välityksellä sekä haastattelut nauhoitettaisiin aineiston litterointia varten. Toimihenkilöiden kanssa sovittiin tämän jälkeen haastatteluajat ja pyydettiin varaamaan 45 minuuttia aikaa haastatteluihin. Seuraavaksi lähetettiin Teams-kutsu toimihenkilöille, jossa oli lyhyt yhteenveto haastatteluiden agendasta ja muistutus, että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut toteutettiin 12.-13.4.2023.

Haastatteluaineiston analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi on karkeasti kolmivaiheinen: pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 7. Sisällönanalyysi perustuu päättelyyn sekä tulkintaan. Empiirisessä aineistossa edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Abstrahoinnissa eli teoreettisten käsitteiden luomisessa aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksia esitetään aineistosta muodostettujen käsitejärjestelmien, käsitteiden, aineistoa kuvaavien teemojen tai mallien avulla. Tämän lisäksi tuloksia kuvataan luokittelun pohjalta muodostettujen kategorioiden tai käsitteiden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 112-113.)



Kuvio 9: Haastatteluiden sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Kuviossa 9 on esitetty sisällönanalyysin etenemisen. Ensin nauhoitetut haastattelut kuunnellaan ja litteroidaan eli kirjoitetaan auki. Tämän jälkeen aineisto luetaan huolellisesti läpi ja etsitään pelkistettyjä ilmauksia ja listataan niitä ylös. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset luokitellaan samankaltaisiin ja erikaltaisiin. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään, jolloin syntyy alaluokkia ja alaluokat yhdistettynä muodostavat yläluokkia. Kokoava käsite saadaan, kun yhdistetään yläluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-111.)

4.2 Tulokset

Tässä osiossa käymme läpi teemahaastatteluista saadut tulokset. Jaoimme haastattelun kolmeen eri teemaan, jotka olivat työn imun tilanne, työn imuun positiiviset ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät sekä työntuunaaminen ja vaikutusmahdollisuudet. Haastatteluiden analysointi tehtiin mukaillen sisällönanalyysi -menetelmää. Aluksi litteroimme tehdyt haastattelut ja etsimme haastatteluista pelkistettyjä ilmauksia. Sen jälkeen listasimme pelkistetyt ilmaukset ja siitä siirryimme suoraan muodostamaan yläluokkia, joista muodostimme haastattelun tärkeimmät kokoavat käsitteet. Tekstin elävöittämiseksi lisäsimme suoria lainauksia haastatteluista tutkimustuloksien tueksi.

Ensimmäisenä kysyttiin haastattelussa työntekijöiden työn imun tilannetta tällä hetkellä ja viimeisen vuoden ajalta. Haastateltavista kahdella työn imu oli parantunut viimeisen vuoden aikana ja kahdella heistä työn imu oli huonontunut. Yhdellä haastatteluun osallistuneista työn imu oli pysynyt suhteellisen samana viimeisen vuoden aikana. Tämänhetkinen työn imu haastateltavilla oli yhtä lukuun ottamatta hyvällä tasolla. Haastatteluun osallistuvien työn imun senhetkiseen tilanteeseen vaikuttaneisiin tekijöihin tuli esimerkiksi työntekijäresurssit, vastuu työssä, työn kuormittavuus, työn innostavuus, työrooli sekä uuden oppiminen. Nämä kaikki tekijät vaikuttivat siihen, oliko työn imu pysynyt haastateltavalla samana vai oliko se parantunut tai huonontunut.

”Mä sanoisin, että mulla on aika hyvä työn imu tällä hetkellä ja sellanen hyvä drive päällä tehdä hommi, että mulla on ihan mukava mahollisuus sillee muokata tota mun työviikkoo.”

Seuraavana teemana oli työn imuun positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät. Haastattelujen pohjalta nousi neljä keskeistä yläluokkaa liittyen työn imuun positiivisesti vaikuttaviin tekijöihin. Ensimmäinen näistä oli työnkuvan muokattavuus, jonka alle tuli haastattelusta nousseita pointteja kuten työtehtävien hallinnointi, omat vaikutusmahdollisuudet työhön ja kehittymiseen, työn joustavuus, ammatillinen kehittyminen, mielenkiintoiset työtehtävät, etätö, liukuvat työajat sekä se että saa muokata työviikkooan sellaiseksi, kun itse haluaa. Toisena keskeisenä yläluokkana haastatteluissa nousi kehittävä työkuulttuuri. Kehittävän työkuulttuurin alle listattiin muun muassa kehitysmuotoisuus, toimiva palautekuulttuuri, merkityksellisyden kokeminen työssä ja matala hierarkia. Kaksi viimeistä haastatteluissa nousutta yläluokkaa olivat hyvät työntekijäresurssit työyhteisössä ja työtehtävien monipuolisuus. Nämä neljä yläluokkaa vaikuttavat jokaisella haastateltavallamme siihen, että työ koetaan mieleisenä ja näiden avulla toimihenkilöt kokivat, että heidän työn imuunsa nousee.

Negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä haastatteluista kävi ilmi viisi yläluokkaa. Nämä viisi yläluokkaa olivat joustamaton ilmapiiri, ei-kehitysmuotoinen työilmapiiri, tiimin sisäiset ongelmat, epäluottavainen ilmapiiri ja epämieluisat työtehtävät. Haastateltavat kokivat, että negatiivisesti heidän työn imuunsa vaikuttaa se, että heidän työtapojaan tai

työntekopaikkoja rajoitetaan tai jos työpaikalla ei oteta kehitysideoita vastaan tai ei saada kehittää omaa ammattiosaamista. Lisäksi haastateltavat mainitsivat haastatteluissa työn imua laskeviksi tekijöiksi sen, jos heihin ei luoteta omassa työyhteisössä, tai heillä on tiimin sisällä selvittämättömiä ongelmia tai jos heille tulee eteen epämieluisia työtehtäviä, jotka heidän tulee suorittaa.

Kysyimme haastateltaviltamme myös sitä voiko työn imun positiivisiin ja negatiivisiin tekijöihin itse vaikuttaa ja voiko organisaatio vaikuttaa näihin tekijöihin ja jos voi niin millä tavalla. Haastateltavat kertoivat, että osaan voi kyllä hyvin heidän mielestään itse vaikuttaa. Esimerkiksi omaan ammattiosaamiseen, tiimin joustovaraan sekä työtehtävien ja työviikon suunnitteluun voi itse helposti vaikuttaa. Lisäksi haastateltavat sanoivat, että jollain tasolla voi itse vaikuttaa omalta osaltaan myös työpaikan työilmapiiriin omalla toiminnallaan ja yhden haastateltavan mielestä epämieluisimmatkin työtehtävät voidaan kääntää positiivisiksi työn imua parantaviksi tekijöiksi.

”Epämieluisimmat työtehtävät et ehkä jotkut asiakaspalautteet, reklamaatiot mutta sitten taas niiden hoitamisesta et, kun saa sellasen hyvin maaliin niin siitä sit niikun työn imu paranee, kun on onnistunut siinä sit hoitaan sen molemmin puolin hyväksi sen tilanteen.”

Haastateltavien mielestä organisaatio taas pystyy vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin ja siihen että ilmapiiri työpaikalla on kehittävä ja kannustava. Työn imun kannalta on tärkeää, että organisaatio osoittaa luottamusta työntekijöilleen, antaa työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja että organisaatio ottaa työntekijöiltä saadut kehitysiedat vastaan ja mahdollisesti myös ottaa kehitysiedat käyttöön. Haastateltavat myös kertoivat, että he kokevat, ettei heidän mielestään organisaatio puutu tarpeeksi tiimien keskinäisiin ongelmiin vaan työilmapiirin parannus tapahtuu enemmän koko organisaation tasolla. Haastateltavat ovat kuitenkin iloisia siitä, että organisaatiossa annetaan mahdollisuus kehittyä oman roolin sisällä ja että organisaatiossa saa tarvittaessa apua hankalissa tilanteissa asiakkaiden kanssa.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin siitä, miten he kokevat työn tuunaamisen ja vaikutusmahdollisuudet omassa työssään. Kaikki haastateltavamme olivat sitä mieltä, että he pystyvät vaikuttamaan hyvin omaan työnkuvaansa ja oman työn tuunaamiseen. Yläkäsitteet mitkä tässä haastattelun osassa nousivat, olivat vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan sekä oman työn kehitettävyyys. Keskeisimmät tulokset haastateltaviltamme oli tässä se, että omaa työtä saa muokata oman näköiseksi hyvin paljon ja saa vapaasti päättää miten ja missä järjestyksessä töitä tekee, kunhan pysyy yrityksen asettamissa tavoitteissa ja haluttua tulosta syntyy. Haastateltavista oli mukavaa, että yritys antaa tietyt raamit työn teolle, mutta toteutus on hyvin vapaata ja itsestä lähtevää. Saa rauhassa rakentaa oman työpäivänsä ja joustavasti muokkailta sitä tilanteen vaatiessa. Osa haastateltavista myös mainitsi, että toivoisi

organisaatiolta tukea enemmän siinä, että mihin suuntaan omaa työuraansa voisi lähteä kehittämään yrityksessä.

”Mun mielestä kuitenkin hyvä, että pitää olla ne tietyt mallit mut sit siellä on kuitenkin se joustovara ja sitten sitä kautta mulle pystyy syntymään se tulkinta tietenki siitä, että nyt mä oon päässyt mun tavoitteisiin. Ja sitku mä laitan illalla läppäriin kiinni, nii mä tiedän, että mä oon tehnyt tarpeeks ja et mä voin lähteä hyvällä mielellä ja palkitsen tavallaan itse itseni siitä työstä et koen palkitsevuuden tunnetta.”

Kaikki viisi haastateltavaa kertoivat mielellään ajatuksiaan omasta työn imustaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluissa nousi esille haastateltavien kohdalla suhteellisen samankaltaisia vastauksia ja selkeästi eniten haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että he saavat vapaasti muokata omaa työtään oman näköiseksi ja että he saavat tehdä etätöitä kotoa käsin. Lisäksi haastateltavat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä omiin työtehtäviinsä ja siihen että ovat päässeet kehittymään omassa työssään haluamallaan tavalla ja yritys on mahdollistanut sen.

5 Työpaja

Viimeiseksi tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui työpaja. Työpajan tavoitteena oli ideoida konkreettisia työn imun parantamiskeinoja ja käytänteitä yhdessä toimihenkilöiden kanssa. Tarkoituksena oli myös pohtia työntekijän sekä yrityksen näkökulmasta tekijöitä, joihin voitaisiin vaikuttaa työn imun parantamiseksi. Samalla syvennettiin haastatteluista saatuja tietoja positiivisesti sekä negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä. Valitsimme työpajan yhdeksi menetelmäksi, koska työntekijät ovat jo itse sitoutuneempia muutokseen, kun ideat tulevat heiltä itseltään. Työntekijät itse pääsevät pohtimaan omaa työn imua parantavia keinoja sekä he voivat jo suoraan miettiä miten niiden ottaminen käytäntöön toimisi.

Työpaja tulee suunnitella huolellisesti sekä riittävän tarkasti, mutta kuitenkin joustavaksi. Jokaiselle työpajan vaiheelle tulee varata riittävästi aikaa sekä jättää loppu hieman ylimääräistä aikaa. Onnistuessaan työpajat ovat intensiivisiä ja vaativat jatkuvaa keskittymistä, jonka vuoksi on tärkeää varata riittävästi taukoja. Tässä myös on hyvä huomioida kiireelliset osallistujat, jotka voivat halutessaan taukojen aikana tarkistaa muun muassa viestinsä ja puhelunsa. Työpajat voivat olla pitkiä tai lyhyitä. Tärkeää on varata riittävästi aikaa aiheen työstölle, jotta aiheeseen pääsee tarpeeksi syvälle. Liian pitkässä työpajassa voi taas olla ongelmana aikataulutuksen sekä osallistujien keskittymiskyvyn riittäminen koko ajaksi. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen, & Valtanen 2015, 38.)

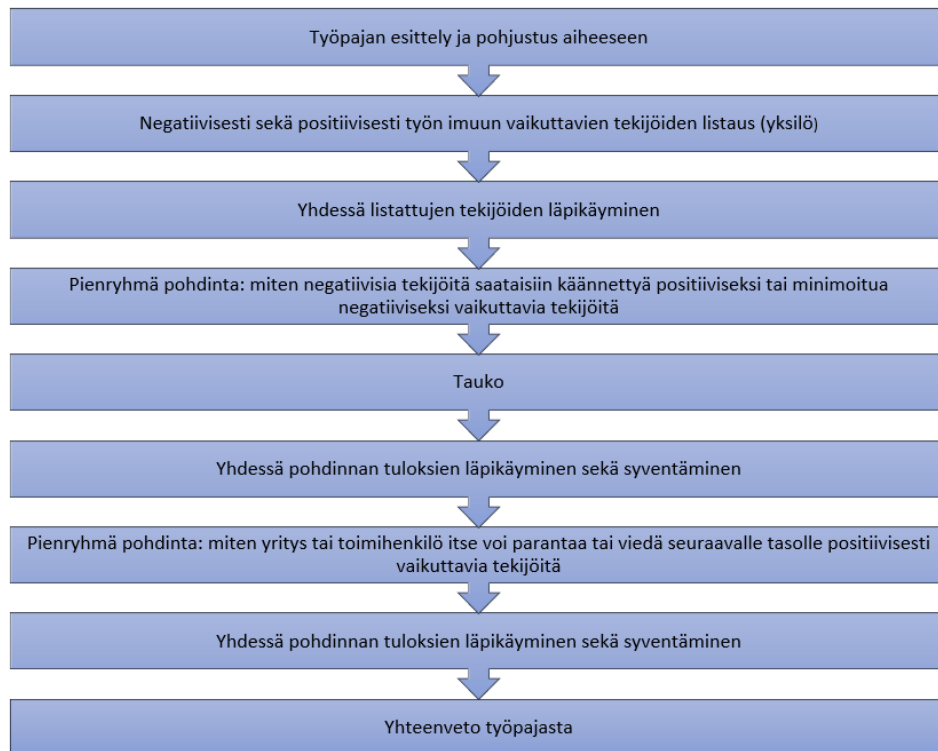
Työpajan aikataulutuksen ja vaiheet kannattaa miettiä huolella. Selkeä aloitus, jossa tulee selville työpajan tarkoitus, aihe sekä mahdollinen esittelykierron on tärkeä osa työpajaa.

Seuraavaksi siirrytään osallistujien stimulointiin ja ajatusten ravisteluun. Vaiheen tarkoituksena on saada osallistujat fokusoitua työpajan teemaan. Seuraava vaihe on prosessointi eli työpajan työstöosuus. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto, jossa käydään työstöosuuden tulokset yhteenvetona läpi ja vielä viime hetken ajatukset osallistujilta mukaan tuloksiin. Viimeisenä on selkeä päätös, jossa kiitetään osallistujia sekä sovitaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Kun työpajaa toteutetaan, on tärkeää huolehtia aikataulusta ja asioissa pysymisestä, etenemisestä sekä tasa-arvoisesta osallistumisesta. Yleensä nämä asiat ovat fasilitaattorin vastuulla, joka on vastuussa työpajan vetämisestä ja sen etenemisestä. (Järvi, Lehtonen, Martinsuo, Tuominen, & Valtanen 2015, 38, 40-41.)

5.1 Toteutus

Työpaja sovittiin terveydenhuolto/palvelut -tiimin kanssa. Tarkoituksena oli aluksi valita tiimi, joka erottuisi muista tiimeistä kyselytutkimuksen tuloksia tarkastellessa. Tulokset olivat hyvin samankaltaiset kaikkien tiimien välillä eikä merkittäviä eroja ollut. Tämän vuoksi päädyimme valitsemaan henkilömäärältään isoimman tiimi. Pystyimme näin varmistamaan, että saimme riittävän osallistujamäärään, vaikka osa tiimistä ei pääsisi osallistumaan. Terveydenhuolto/palvelut -tiimi oli myös saanut jokaisesta kyselytutkimuksen kategoriasta keskimääräistä korkeamman tuloksen. Tulos oli sama kuin kahden muun tiimi, mutta heidän henkilömääränsä oli pienempi.

Työpaja pidettiin 20.4. klo 10-12 välillä. Työpajan ajankohta oli sovittu kaksi viikkoa aikaisemmin ja tiimin toimihenkilöitä oli tiedotettu työpajan tarkoituksesta. Työpaja pidettiin paikan päällä yrityksen tiloissa. Etänä osallistumiseen tarjottiin myös mahdollisuus Teamsin välityksellä, mutta ensisijaisesti toivottiin, että osallistujat tulisivat paikan päälle. Työpaja kesti yhteensä kaksi tuntia ja siihen oli varattu pieni tauko. Kuviossa 11 on havainnollistettu työpajan rakenne. Työpaja aloitettiin esittelemällä itsemme ja työpajan aihe, aikataulu sekä tarkoitus. Tämän jälkeen siirryttiin lyhyeen esittelyyn työn imusta, sen merkityksestä sekä yleisistä tekijöistä, jotka lisäävät työn imua. Aikaa aloitukseen ja aiheen esittelyyn oli varattu 15 minuuttia.



Kuvio 10: Työpajan rakenne

Seuraavaksi siirryttiin työstövaiheeseen. Työstövaihetta kuviossa 10 kuvaa kohdat 2-7. Jokaiselle toimihenkilölle jaettiin linkki Jamboard-tauluun, joka on digitaalinen interaktiivinen taulu (Jamboard 2023). Jamboardista löytyi kaksi taulua, jonne tarkoituksena oli kirjata ensimmäiseen positiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä ja toiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tekijöitä kehoitettiin miettimään niin omasta kuin organisaation näkökulmasta sekä tähän annettiin esimerkkejä. Yhteensä tähän oli aikaa varattuna 15 minuuttia. Tämän jälkeen kävimme yhdessä tekijöitä läpi, jolloin toimihenkilöillä oli mahdollisuus vielä lisätä tekijöitä, jotka tulivat mieleen. Läpikäyntiin aikaa oli varattu 10 minuuttia.

Seuraavaksi vuorossa oli pienryhmä pohdinta. Toimihenkilöt jaettiin kahteen eri ryhmään. Tarkoituksena oli pohtia, miten aiemmin listaamia negatiivisia tekijöitä saataisiin käännettyä positiiviseksi tai minimoitua negatiiviseksi vaikuttavia tekijöitä. Tähän tarkentavia lisäkysymyksiä oli, että mitä se vaatisi, mitä voi itse viikkotasolla tehdä sekä mitä organisaatio voisi tehdä laajemmalla mittakaavalla. Tarkoituksena oli pohtia asioita omasta sekä organisaation näkökulmista. Ideoita kirjattiin Jamboardiin ryhmin omille tauluille. Aikaa oli varattuna pienryhmä pohdintaan 15 minuuttia. Tämän jälkeen vuorossa oli tauko, joka kesti 10 minuuttia.

Tauon jälkeen siirryttiin yhdessä käymään läpi pienryhmien ideoita sekä syventämään ja esittämään tarkentavia kysymyksiä syntyneistä ideoista. Tarkoituksena oli pohtia, miten syntyneitä ideoita saadaan lisättyä käytäntöön ja mitä se vaatisi. Pohdintaa kirjattiin ylös erilliselle

Word-tiedostolle. Yhteiseen läpikäyntiin oli varattu 15 minuuttia aikaa. Seuraavaksi jakauduttiin uudelleen kahteen pienryhmään. Tarkoituksena oli pohtia miten organisaatio tai toimihenkilö voisi parantaa tai viedä seuraavalle tasolle positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Pohdintoja kirjattiin ryhmien omalle Jamboard taululle ja aikaa tähän oli varattu 15 minuuttia. Pienryhmä pohdinnan jälkeen käytiin läpi yhdessä ideat sekä pohdittiin, miten syntyneitä ideoita saisi lisättyä käytäntöön ja mitä se vaatisi. Aikaa tähän oli varattuna 15 minuuttia.

Viimeisenä vuorossa oli yhteenveto työpajasta, johon aikaa oli varattu 15 minuuttia. Yhteenvedossa käytiin läpi syntyneitä ideoita sekä miten niitä voitaisiin laittaa käytäntöön. Tässä vielä annettiin mahdollisuus tuoda omia mielipiteitä ja ideoita esille. Lopuksi tarkasteltiin mahdollisia jatkotoiminpiteitä, esimerkiksi jos toimihenkilöt voisivat osaa ideoista ottaa käytäntöön vai tulisiko ideat viedä organisaatiolle tiedoksi, jos siihen vaadittaisiin heiltä toiminpiteitä. Toimihenkilöt äänestivät myös mitkä olivat heidän mielestensä tärkeimmät ideat. Käytiin myös läpi, että päästiinkö työpajan tavoitteisiin ja pyydettiin palautetta työpajasta. Lopuksi toimihenkilöitä kiitettiin työpajasta.

Yhteensä työpajaan oli varattu aikaa kaksi tuntia. Ajasta käytettäväksi oli laskettu kaksi tuntia, mutta tarvittaessa taukoa olisi voinut lyhentää. Suunnitelmaan oli määritelty 10 minuutin tauko. Tauko mahdollisti, että toimihenkilöt olivat voineet vastaila kiireisiin työasioihin tämän ajan puitteissa ja muun ajan keskittyä työpajaan. Toimihenkilöiden kehitysehdotusten viemiseksi seuraavalle tasolla olisi vaadittu lisää aikaa, jonka vuoksi syntyneet kehitysehdotukset käsiteltiin työpajassa yleisellä tasolla. Me opinnäytetyöntekijät toimimme työpajan vetäjinä ja fasilitaattoreina. Huolehdimme, että aikataulu pitää ja teimme tarvittavia muutoksia, jos sitä vaadittiin. Pidimme myös huolta, että kaikki toimihenkilöt pääsivät osallistumaan tasa-arvoisesti pohdintaan sekä keskusteluun.

5.2 Tulokset

Työpajaan osallistui seitsemän toimihenkilöä. Työpajan työstövaihe aloitettiin listaamalla positiivisesti ja negatiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 11 on Jamboardiin muistilapuilla listattuja positiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Toimihenkilöt saivat itse päättää muistilappujen värit. Erityisesti esille tekijöistä nousi työn tuunaaminen, ilmapiiri sekä ammatillinen kehittyminen. Työn tuunaamisesta nousi esille vapaus suunnitella ja toteuttaa omaa päivittäistä työtä, mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun sekä hallintaan. Tähän liittyy myös isona osana etätö mahdollisuus, mahdollisuus kehittää omaa työtä sekä joustava työaika, joka mahdollistaa omien henkilökohtaisten menojen sovittamisen työhön.



Kuvio 11: Positiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä

Ilmapiiristä nousi esiin kannustava, rohkaiseva, kunnianhimoinen sekä positiivinen ilmapiiri. Esille tuli myös kehitysmyönteisyys sekä arvostus jokaista tiimiläistä ja heidän työpanostansa kohtaan. Tässä ilmeni myös oma asenne, esimerkiksi asioihin suhtautuminen positiivisesti sekä optimistisesti. Ammatillinen kehittyminen koettiin myös yhtenä tärkeänä tekijänä, esimerkiksi uusien vastuualueiden saaminen.

Kuviossa 12 on listattu negatiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti tekijöistä korostui epäluottamus, epätasa-arvo, arvostuksen puute, kiire, työtehtävien haastavuus ja kiinnostavuus. Epäluottamus ja epätasa-arvo ilmenivät siinä, että ongelmiin ei joko puututa tai toimihenkilöt saavat erilaisia ohjeistuksia. Tässä nousi esille ristiriidat viestinnässä ja epäselvät ohjeistukset organisaatiotasolla. Ilmeni myös tunne, että työpanosta tai työntekijöitä ei arvosteta.



Kuvio 12: Negatiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä

Kiire, työtehtävien haastavuus ja ei niin mielenkiintoiset työtehtävät nousivat myös esille negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä. Hektisyys tiedostettiin osalta positiivisesti työn imua lisääväksi tekijäksi, mutta ylikuormituksen vaara tulee esille. Näiden lisäksi liian kovat tavoitteet ja urapolun heikot näkymät, korkea hierarkia sekä tiukat rajaukset oman työn toteuttamistapaan - joka vaikuttaa suuresti itseohjautuvuuteen - vaikuttivat heikentävästi työn imun kokemiseen.

Positiivisten ja negatiivisten tekijöiden listauksen jälkeen siirryttiin pohtimaan, miten negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä saataisiin käännettyä positiiviseksi tai minimoitua vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 13 on listattu syntyneet ideat ja kehitysehdotukset. Vihreällä on laitettu ideat, joihin voidaan vaikuttaa organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Keltaisella ovat ideat, joihin yritys voi vaikuttaa ja sinisellä ideat, joihin toimihenkilö voivat itse vaikuttaa.



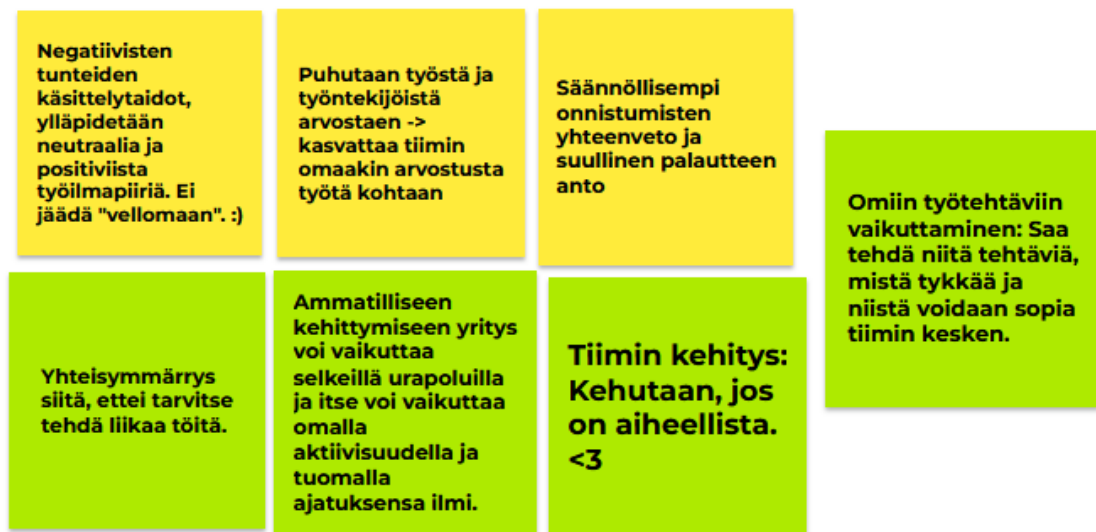
Kuvio 13: Negatiivisten tekijöiden kehitysehdotuksia ja ideoita

Tulosten sanoittaminen, arvostuksen osoittaminen, luottamus sekä läpinäkyvyys tulivat ilmi kehitysehdotuksissa, joihin voidaan vaikuttaa organisaatio-, tiimi ja yksilötasolla. Olisi hyvä tuoda esiin sitä, miten on mennyt ja tuloksia tarkasteltaisiin kokonaisvaltaisemmin ilman negatiivista painetta. Esille nousi myös arvostus ja sitä kautta huomioiminen työssä suoriutumissa. Kehitysehdotus oli, että nostettaisiin enemmän positiivisia asioita eikä vain negatiivisia, tämä varsinkin organisaation puolesta. Toimihenkilöt kokivat, että he haluaisivat saada enemmän konkreettista, sanallista palautetta ja nimenomaan positiivisesta suorituksesta. Kehitysideoissa nostettiin esille läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa sekä avoin keskustelukulttuuri. Luottamus kaikkien kesken sekä luotto siihen, että sanotut asiat ja lupaukset pitävät. Ilmi tuli myös negatiivisten asioiden ja palautteiden käsittely yhteisesti, esimerkiksi tätä varten tarkoitettuisissa palavereissa.

Organisaatiolle suunnatuissa kehitysehdotuksissa nousi esille toimihenkilöiden sitouttaminen eri toimihenkilötasoilla yrityksen kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Samalla tuli ilmi myös henkilöstön kuuleminen aidosti työn toteutuksen suhteen. Näillä kehitysideoilla tavoitteena olisi arvostuksen tunteen sekä oman tehtävän ammattimaisuuden vahvistaminen. Konkreettinen esimerkki tästä oli, että strategiatiimiin otettaisiin enemmän ihmisiä eri toimihenkilötasolta. Hyödynnettäisiin jo omaa osaavaa henkilöstöä, joilta saadaan kehitysideoita. Epätasa-arvoa organisaatio voisi pyrkiä pienentämään selkeillä raameilla ja läpinäkyvyydellä. Tässä konkreettisena esimerkkinä nousi esille selkeät linjaukset palkkauksessa, tittleissä ja ohjeistuksissa.

Toimihenkilöt kokivat, että voisivat itse suoraan vaikuttaa negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin muun muassa työtehtäviä optimoimalla. Työaikaa jätettäisiin riittävästi myös luovaan ja kehittävään työhön sekä oman ammattiosaamisen kehittämiseen. Oman työn kuormaa voitaisiin myös itse seurata ja ei täytettäisi kokonaan omaa kalenteria täyteen sekä ymmärretään oman jaksamisen rajat.

Seuraavaksi siirryttiin miettimään, miten organisaatio tai toimihenkilöt voisivat itse parantaa tai viedä seuraavalle tasolle positiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 14 on listattu syntyneet kehitysehdotukset, muistilappujen värit jakautuivat työpajassa jaettujen ryhmien mukaan eli toisella ryhmällä oli keltaiset laput ja toisella ryhmällä vihreät. Negatiivisten tunteiden käsittelytaidot nousivat esille, ylläpidettäisiin neutraalia ja positiivista ilmapiiriä eikä jäätäisi vellomaan negatiivisiin asioihin. Tämän lisäksi tärkeänä pidettiin myös arvostuksen kasvattamista sitä kautta, että puhuttaisiin työstä ja työntekijöistä positiivisesti. Säännöllisempi onnistumisten yhteenvedo ja suullinen palaute lisää myös positiivista ilmapiiriä sekä ammatillista kehittymistä.



Kuvio 14: Positiivisesti vaikuttavien tekijöiden vieminen seuraavalle tasolle

Ammatilliseen kehittymiseen organisaatio voi vaikuttaa selkeillä urapoluilla ja itse voi vaikuttaa olemalla aktiivinen. Tiimissä positiivista ilmapiiriä sekä luottamusta voitaisiin rakentaa kehumalla sekä yhteisymmärryksellä, siitä ettei tarvitse tehdä liikaa töitä. Työn tuunaamista voitaisiin vielä seuraavalle tasolla, vaikuttamalla omiin työtehtäviin. Esimerkiksi tekemällä niitä tehtäviä, joista tykkää ja sopimalla siitä tiimin kesken.

Työn imuun positiivisten tekijöiden listauksessa tuli ilmi enemmän tekijöitä, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa yksilö- tai tiimitasolla. Erityisesti esille tekijöistä nousi työn tuunaaminen,

ilmapiiri sekä ammatillinen kehittyminen. Negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden listauksessa painottui taas tekijät, joihin organisaatio voi vaikuttaa isommalla tasolla. Erityisesti tekijöistä nousi esille epäluottamus, epätasa-arvo, arvostuksen puute sekä kiire ja työtehtävien haastavuus ja kiinnostavuus.

Toimihenkilöiden mielestä negatiivisten tekijöiden kehitysehdotukset olivat kaikki hyvin tärkeitä, ja heistä oli vaikea päättää tärkeintä ideaa. Kehitysehdotuksista painottui toimihenkilöiden mielestä tärkeimpinä teemoina luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Tässä erityisesti tuli ilmi palaute, selkeät ohjeistukset ja linjaukset sekä raamit työnteolle. Positiivisten tekijöiden kehitysehdotuksista nousi toimihenkilöiden mielestä esille erityisesti negatiivisten tunteiden säätelytaidot, muista puhuminen arvostavasti sekä kehuminen ja palautteen antaminen.

Työpajan jatkotoimenpiteenä toimihenkilöt päättivät ottaa kehityskohteeksi positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen, palautteen antamisen sekä kehumisen. Tämän lisäksi kehityskohteeksi otettiin myös oman työkuorman seuraaminen sekä riittävästi työaika jätettäisiin ammatilliselle kehitymiselle sekä ideoinnille. Työpajaan osallistuneet määrittivät, että työpajan keskeisimmät teemat olivat luottamus, arvostuksen osoittaminen sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Työpajan materiaalit toimitettiin toimihenkilöille ja listattuna oli sovitut kehityskohteet. Tiimi määrittelee itse jatkopalaverin noin kuukauden päähän, ja he tarkastelevat siinä miten sovitut kehityskohteet ovat toteutuneet ja onko niillä ollut vaikutusta työhön.

6 Tutkimustulokset, luotettavuus ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusosuus on pyritty toteuttamaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyötä tehdessä kiinnitetään huomiota rehellisyyteen, huolellisuuteen sekä tarkkaavaisuuteen. Tiedonhankintamenetelmät ja tuloksien arviointi tulee tehdä eettisyyden huomioiden. Yksityiskohtien suunnittelu, toteutus sekä raportointi tulee tehdä huolellisesti. Tutkittavilta tulee kysyä suostumus tutkimukseen osallistumisesta sekä heille tulee kertoa etukäteen mitä tutkimus pitää sisällään ja mitä se koskee. Tämän lisäksi tärkeitä teemoja tutkimustietojen käsittelyssä on anonymiteetin takaaminen ja luottamuksellisuus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyötä tulee myös tarkasteltava validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimusta pitää pätevänä. Toisin sanoen, onko tutkimus tehty perusteellisesti sekä ovatko tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät niin sanotusti oikeita. Luotettavuutta eli reliabiliteettia pohdittaessa tulee miettiä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kyselytutkimukseemme vastasi 29 toimihenkilöä 33 toimihenkilöstä organisaation Helsingin toimistolta, joten vastausprosentti oli todella korkea ja näin ollen kyselytutkimuksista saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana. Rajasimme tutkimuskohteeksemme yrityksen Helsingin toimiston. Kaikille tutkimukseen osallistuville henkilöille (kysely, haastattelu ja työpaja) kerrottiin, mitä tutkimme ja mihin tarkoitukseen tutkimusmenetelmistä saatu aineisto tulee. Painotimme, että tutkimus suoritetaan täysin anonyymisti ja kaikki saatu aineisto käsitellään luottamuksellisesti. Kerroimme myös, että tutkimuksista saadut aineistot (videot ja litteroinnit) säilytetään ainoastaan opinnäytetyön teko hetken ajan ja ne poistetaan sen jälkeen. Tulee myös ottaa huomioon, että tutkimukseen osallistuvien henkilöiden senhetkinen mielentila voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tämän takia pyysimme henkilöitä varaamaan rauhallisen hetken päivästä osallistuessaan tutkimukseen. Käytimme useita menetelmiä tiedon hankintaan ja laajasti erilaisia lähteitä. Tämä lisäksi tutkimusaineisto on huolellisesti kerätty ja analysoitu.

6.1 Tutkimustulokset

Opinnäytetyössä käytettiin kolmea aineistonhankintamenetelmää: kyselytutkimusta, haastatteluita ja työpajaa. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli saada alkukartoitus työn imun tilanteesta ja haastatteluiden tavoitteena oli paneutua työn imun juurisyihin. Työpajan tavoitteena oli syventää tietoa työn imun juurisyistä sekä ideoida kehitysehdotuksia työn imun parantamiseksi.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli saada alkukartoitus työn imun tilanteeseen. Tavoitteena oli selvittää sen hetkinen työn imun ja ulottuvuuksien tilanne koko Helsingin toimistolla sekä toimialatiimeittäin. Saadun tiedon avulla oli myös tarkoitus vertailla tuloksia toimialatiimien kesken. Työn imussa ei ollut suuria eroja tiimien välillä ja kaikkien tiimien keskiarvot asettuivat työn imun kohdalla keskimääräistä korkeammalle haarukalle. Työn imun ulottuvuuksien osalta vastauksissa oli hieman hajontaa. Johto- ja toimihenkilöt -tiimin osalta tarmokkuus oli kohtuullinen ja muiden tiimien osalta tarmokkuus oli keskimääräistä korkeampi. Omistautumisen osalta rakennustiimillä oli kohtuullinen ja muiden tiimien osalta omistautuminen oli keskimääräistä korkeampi. Viimeisen ulottuvuuden eli uppoutumisen osalta kaikkien tiimien keskiarvot olivat keskimääräistä korkeampia.

Tiimien välisessä tulosten vertailussa ei ollut suuria eroja Helsingin toimiston eri tiimien välillä. Parhaimmat pisteet kyselystä sai teollisuudentiimi. Terveystieteiden/terveyspalvelut -tiimi sai toiseksi isoimmat pistemäärät työn imusta ja tarmokkuudesta. Uppoutuminen oli sama kuin teollisuudentiimin kanssa, mutta omistautuminen jäi hieman muiden tiimien alle. Tuloksia tulkittaessa tulee kuitenkin muistaa, että tiimien koko vaihtelee, joten tämä saattaa myös vaikuttaa saatuihin tuloksiin.

Haastattelujen tavoitteena oli saada syvennettyä jo saatua tietoa. Tarkoituksena oli selvittää työn imun juurisyitä ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn imuun. Lisäksi haastatteluiden avulla oli tarkoituksena saada selvitettyä mitkä ovat työn imuun vaikuttavat taustatekijät. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa, millainen työn imu työntekijöillä on sillä hetkellä ja onko heidän työn imunsa muuttunut viimeisen vuoden aikana. Tavoitteena oli myös selvittää mihin suuntaan työn imu oli haastateltavilla muuttunut ja syitä sen muutokselle sekä saada selville työn imuun negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli myös selvittää, että kokevatko haastateltavat voivansa vaikuttaa itse näihin tekijöihin tai voisiko organisaatio vaikuttaa niihin jollain tavoilla.

Haastatteluista selvisi, että kahdella haastateltavistamme työn imu oli parantunut ja kahdella huonontunut viimeisen vuoden aikana. Yhdellä haastatteluista työn imu oli pysynyt suhteellisen samana. Kaikkien haastateltavien työn imu oli suhteellisen hyvällä tasolla. Työn imuun positiivisesti vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa työn muokattavuus, kehittävä työkuulttuuri, hyvät työntekijäresurssit ja työtehtävien monipuolisuus. Työn imuun negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi haastatteluissa mainittiin muun muassa tiimin sisäiset ongelmat, epämieluisat työtehtävät, luottamuspuula, joustamaton ilmapiiri ja ei-kehitysmuonteinen työympäristö.

Haastatteluista tuli ilmi, että työntekijät kokevat, että pystyvät vaikuttamaan joihinkin työn imun tekijöihin kuten oman ammattiosaamisen kehittämiseen, tiimien omaan joustovaraan, työtehtävien ja työviikon suunnitteluun. Lisäksi haastatteluista selvisi, että organisaatio voi vaikuttaa kehittävä ja kannustava ilmapiirin luomisessa työyhteisöön. Työn tuunaamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä kaikki haastateltavat kertoivat, että saavat omasta mielestään tuunata ja kehittää omaa työtään oman näköiseksi. He kertoivat pystyvänsä muokkaamaan omia aikataulujaan, priorisoimaan työtehtäviä sekä kehittämään omaa työyhteisöään.

Työpajan tarkoituksena oli pohtia työntekijän sekä organisaation näkökulmasta tekijöitä, joihin voitaisiin vaikuttaa työn imun parantamiseksi. Tavoitteena oli ideoida konkreettisia työn imun parantamiskeinoja ja käytänteitä sekä syventää haastatteluista saatuja tietoja positiivisesti ja negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä. Työn imuun positiivisesti vaikuttavista tekijöistä tuli ilmi erityisesti työn tuunaaminen, ilmapiiri sekä ammatillinen kehittyminen. Työn tuunaamisesta nousi esille vapaus suunnitella ja toteuttaa omaa päivittäistä työtä, mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun sekä hallintaan. Isoimpana tähän liittyi etätyö, joustava työaika sekä mahdollisuus kehittää omaa työtä. Ilmapiiristä nousi esille kehitysmuonteisuus sekä arvostus, jokaista tiimiläistä ja heidän työpanostansa kohtaan. Ammatillinen kehittyminen koettiin myös yhtenä tärkeänä tekijänä.

Negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä korostui epäluottamus, epätasa-arvo, arvostus sekä kiire sekä työtehtävien haastavuus ja kiinnostavuus. Esille erityisesti nousi epäselvät

ohjeistukset, ristiriidat viestinnässä sekä tunne, että työpanosta tai työntekijöitä ei arvosteta. Positiivisesti työn imuun vaikuttavien tekijöiden listauksessa painottui tekijät, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa yksilö- tai tiimitasolla. Negatiivisten tekijöiden listauksessa taas painottui tekijät, joihin organisaatio voisi isommalla tasolla vaikuttaa.

Negatiivisten tekijöiden kehitysehdotuksista painottui tärkeimpinä luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Tässä erityisesti nousi esille kehitysehdotukset koskien selkeitä ohjeistuksia ja linjauksia sekä raameja työnteolle. Positiivisten tekijöiden kehitysehdotuksista tuli ilmi erityisesti negatiivisten tunteiden säätelytaidot, muista puhumisen arvostavasti sekä kehuminen ja palautteen antaminen.

6.2 Kehitysehdotukset

Haastatteluista ja työpajasta hankittujen tietojen perusteella pystyttiin muodostamaan käsitys positiivisesti ja negatiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä. Työn imuun positiivisten tekijöiden listauksessa nousi esille enemmän tekijöitä, joihin työntekijät voivat itse vaikuttaa yksilö- tai tiimitasolla. Tekijöitä oli muun muassa työn tuunaaminen, ilmapiiri, ammatillinen kehittyminen, kehittävä työkuultuuri sekä hyvät työntekijäresurssit. Negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden listauksessa painottui enemmän tekijät, joihin organisaatio voi vaikuttaa. Eri-tyisesti tekijöistä tuli ilmi epäluottamus, epätasa-arvo, arvostuksen puute, kiire ja työtehtävien haastavuus sekä kiinnostavuus.

Työn imuun vaikuttavien tekijöiden sekä työpajasta saatujen kehitysideoiden avulla muodostettiin taulukossa 2 havainnollistetut kehitysideat. Kehityskohteiksi muodostui palaute, viestintä, henkilöstön sitouttaminen, ilmapiiri, ammatillisen kehittymisen tukeminen ja työtehtävien optimointi. Kehityskohteita ja -ehdotuksia muodostaessa huomioitiin työpajassa nousseet tärkeimmät teemat: luottamus, arvostuksen osoittaminen sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Kehitysehdotuksissa nousi esille sekä organisaatiolle suunnattuja toimia kuin toimihenkilöiden itse kehitettävissä olevia kohteita.

Työn imua työyhteisössä voidaan lisätä osoittamalla arvostusta ja luottamusta työntekijöihin sekä kohtelemalla kaikkia työyhteisön jäseniä oikeudenmukaisesti. Organisaation tulisi tuntea omat työntekijänsä ja vahvistaa työntekijöidensä vahvuuksia sekä tuoda esille heidän hyviä puoliaan. Heidän tulisi myös mahdollistaa työntekijöidensä kehittyminen työssään ja antaa tilaa työntekijöiden omille ideoille. Organisaation ja työntekijän välillä tulisi olla avoin keskustelun ilmapiiri, jossa voidaan käydä läpi molemminpuolisia toiveita ja ajatuksia. Olisi oleellista, että organisaatio kertoisi kaikille työyhteisön jäsenille, että he ovat tärkeitä ja heillä kaikilla on oma tärkeä paikka yrityksessä. Välittävä työyhteisö on suotuisa kasvualusta työn imun synnylle ja sen ylläpidolle. (Lyytinen 2021, 24:30-26:43.)

Kehityskohteet	Kehitysehdotukset
Palaute	Tulosten sanoittaminen Kuukausipalaveri Positiivinen palaute
Viestintä	Selkeät ohjeistukset ja käytännöt Oppaat toimihenkilöille Läpinäkyvyys viestinnässä
Henkilöstön sitouttaminen	Sitouttaminen yrityksen kehitykseen ja päätöksen tekoon Strategiatiimiin henkilöitä eri toimihenkilötasoilta Henkilöstön kuuleminen
Ammatillisen kehittymisen tukeminen ja työtehtävien optimointi	Selkeät urapolut Tiimikohtaiset yhteiset raamit työnteolle Työkuorman seuraaminen Työajan suuntaaminen luovaan ja kehittävään työhön
Ilmapiiri	Negatiivisten tunteiden säätely ja sanoittaminen Positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen

Taulukko 2: Kehitysehdotukset

Taulukossa 2 on havainnollistettu kehityskohteet. Ensimmäiseksi kehityskohteeksi muodostui palaute. Toimihenkilöt nostivat esille, että työn imuun oli negatiivisesti vaikuttanut kokemus arvostuksen puutteesta. He kokivat, että yhtenä ratkaisuna tähän olisi saada enemmän konkreettista ja sanallista palautetta. Palautteen kautta huomioitaisiin työssä suoriutumisen sekä palautteen saaminen edistäisi ammatillista kehittymistä. Palautetta erityisesti toivottiin positiivisesta suorituksesta sekä tiimi-, että organisaatitasolta.

Konkreettisenä kehitysehdotuksena kehityskohteen parantamiseksi olisi kuukausipalaverit. Toimialatiimit pitäisivät kuukausittain palaverin, jossa käytäisiin viime kuun tuloksia ja onnistumisia läpi. Tiiminjäsenet voisivat miettiä etukäteen positiivista palautetta toisista tiiminjäsenistä ja niitä kerrottaisiin palaverissa. Myös esimerkiksi organisaation johtoryhmältä saadut palautteet voitaisiin käsitellä palaverissa. Tämän lisäksi olisi hyvä tuoda esiin, miten organisaatiolla on yleisesti mennyt ja tuloksia tarkasteltaisiin kokonaisvaltaisemmin positiivisesta näkökulmasta. Palautteen merkityksestä käsiteltiin opinnäytetyön luvussa 2.5. Se on oleellinen osa työtehtävien voimavaroja ja palautteella on iso merkitys kehityksen synnylle sekä tiimin yhtenäisyyden lisääntymiselle. Työterveyslaitos (2023) on myös tehnyt tutkimuksen, jossa

selvisi, että yksi työn tärkeimmistä voimavaroista työn imulle on välitön palaute omasta työstä.

Toiseksi kehityskohteeksi valittiin viestintä. Työpajassa ja haastatteluissa nousi esille, että toimihenkilöt kokivat epätasa-arvoa ja tämä ilmeni esimerkiksi epäselkeissä ohjeistuksissa ja käytänteissä. Tämän lisäksi he kokivat, että organisaation toiminta ei ole tarpeeksi läpinäkyvää. Organisaatiolle voisi tehdä kaikille saatavilla olevat oppaat, jotka sisältävät selkeät tiedot yleisohjeistuksista, palkoista ja tittleistä. Lisäksi oppaassa voisi olla mukana tiedot kehittymismahdollisuuksista yrityksessä ja ohjeistukset, miten voisi pyrkiä etenemään uralla. Tämä toisi selkeyttä ja tasa-arvoa työntekijöiden keskuuteen ja lisäisi heidän luottamustaan organisaatioon. Luottamuksen ja läpinäkyvyyden merkitystä käsiteltiin luvussa 2.5. Luottamus kaikkien kesken sekä luotto siihen, että sanotut asiat ja lupaukset pitävät ovat tärkeitä tekijöitä hyvän työilmapiirin ja työn imun kannalta.

Henkilöstön sitouttaminen muodostui seuraavaksi kehityskohteeksi. Toimihenkilöt kokivat, että heitä voisi sitouttaa enemmän eri toimihenkilötasoilla organisaation kehittämisessä ja päätöksen teossa. Tästä konkreettinen esimerkiksi on se, että strategiatimiin otettaisiin enemmän henkilöitä eri toimihenkilötasoilta. Tällä tavalla hyödynnettäisiin omaa osaavaa henkilöstöä. Samalla nousi esiin organisaation henkilöstön kuuleminen työn toteutuksen suhteen, esimerkiksi muutoksia vaativissa asioissa. Näiden kehitysideoiden avulla voitaisiin vahvistaa arvostuksen tunnetta sekä henkilöstön ammatillista kehittymistä, joka sitouttaa henkilöstöä organisaatioon.

Työtehtävien optimoiminen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen nähtiin organisaation sekä toimihenkilöiden kehityskohteena. Ammatilliseen kehittymiseen toivottiin lisää tukea, esimerkiksi selkeillä urapoluilla ja toimihenkilöt voivat itse vaikuttaa tähän olemalla aktiivisia sekä tuomalla esille halukkuutta kehittyä. Työkuorman seuraaminen tuli ilmi myös esille jokapäiväisessä työskentelyssä. Työpäivien suunniteluun tulisi jättää riittävästi liikkumavaraa ja toimihenkilöiden tulisi ymmärtää oman jaksamisensa rajat. Työaika tulisi myös säännöllisesti suunnata luovaan ja kehittävään työhön, joka tukee ammatillista kehittymistä sekä työn mielekkyyttä. Toimialatiimit voisivat sopia tietyt yhteiset raamit työn teolle, jotta kenenkään työtaakka ei kasvaisi liian suureksi sekä kehittävälle ja luovalle työlle jäisi jokaiselle toimialatiimin jäsenelle yhtä paljon aikaa. Hakasen (2011, 49-50) mukaan ammatillisen kehittymisen tukeminen on yksi tärkeä työtehtävien voimavara, joka lisää ja edistää työn imua. Työn voimavaroja on tarkemmin käsitelty luvussa 2.5.

Ilmapiiriä pidettiin yleisesti hyvänä tiimitasolla, mutta organisaatiotasolla toimihenkilöt kokivat, että siinä olisi parantamisen varaa. Pohtiessa kehitysehdotuksia ilmapiiriä koskien, esille nousi positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen sekä negatiivisten tunteiden säätö ja sanoittaminen. Ratkaisuna tähän olisi, että ylläpidettäisiin positiivista ilmapiiriä työyhteisössä eikä

juututtaisi paikoilleen negatiivisiin tunteisiin. Tärkeänä osana tätä on se, että työyhteisönjäsenet osaisivat sanoittaa ja käsitellä negatiivisia tunteita sekä samalla ylläpitää positiivista asennetta. Tähän voitaisiin vaikuttaa yksilö- ja organisaatiotasolla. Erityisesti näissä kehitysehdotuksissa painottui muista puhuminen arvostavasti sekä kehuminen. Tässä esille nousi myös yhteys positiiviseen palautteeseen sekä henkilöstön kuulemiseen, jotka edistävät hyvää ilmapiiriä.

Kehitysehdotuksista osa oli hyvin yleisellä tasolla. Tämä osaksi johtui siitä, että työpajassa ideoidut, kehitysehdotukset olivat yleisellä tasolla. Työpajaan varattu aika ei riittänyt ideoinnin seuraavalle tasolle viemiselle vaan syntyneitä kehitysehdotuksia käsiteltiin yleispätevällä tasolla. Tässä luvussa esitettyjä kehitysehdotuksia voitaisiin jatkossa syventää esimerkiksi työpajojen muodossa. Kehityskohteista voitaisiin esimerkiksi valita yksi kohde ja pohtia siitä nousseita kehitysehdotuksia ja miten niitä otettaisiin käytäntöön sekä jatkojalostettaisiin seuraavalle tasolle. Oleellisinta oli tuoda kehityskohteet organisaation tiedoksi ja ehdotukset, miten niitä voitaisiin lähteä työstämään.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan Helsingin toimiston toimihenkilöiden työn imun tilanne ja vertailla sitä eri toimialatiimien kesken. Tarkoituksena oli myös selvittää työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Saadun tiedon perusteella tietopohjaa hyödyntäen tavoitteena oli muodostaa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle sekä tuottaa hyödyllistä dataa työn imun tilanteesta. Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä: Mikä on työn imun tilanne organisaation Helsingin toimistolla ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun. Lisäkysymyksiä oli kolme: mikä on työn imun tilanne Helsingin toimiston toimialatiimien kesken, mitkä tekivät vaikuttavat positiivisesti työn imuun ja mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työn imuun.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sekä yhteen lisäkysymykseen saimme vastaukset kyselytutkimuksen avulla. Selvitimme sen avulla mikä on työn imun tilanne Helsingin toimistolla, ja mikä on työn imun tilanne toimiston toimialatiimien kesken. Kyselytutkimuksesta saatujen tietojen avulla pystyttiin myös vertailemaan työn imua toimialatiimeittäin ja muodostamaan alkukartoitus työn imun tilanteesta, jotka olivat kyselytutkimuksen tarkoitus. Työn imun ja ulottuvuuksien tulokset olivat koko Helsingin toimistolla keskimääräistä korkeammat. Toimialatiimeittäin työn imun ja ulottuvuuksien tulokset olivat suurimmaksi osaksi keskimääräistä korkeammat ja suuria eroja ei toimialatiimeittäin ollut. Tämän vuoksi emme pystyneet suurempaa vertailua tekemään toimialatiimien välillä, koska heidän työn imun tulokset olivat hyvin lähellä toisiaan.

Toiseen tutkimuskysymykseen sekä kahteen lisäkysymykseen saimme vastaukset haastatteluiden ja työpajan avulla. Löysimme useita erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn imuun positiivisesti ja negatiivisesti. Haastatteluista saimme työn imuun vaikuttavia tekijöitä selville ja pystyimme työpajan avulla syventämään saatuja tietoja. Työn imuun positiivisten tekijöiden listauksessa nousi esille muun muassa työn tuunaaminen, ilmapiiri, ammatillinen kehittyminen, kehittävä työkuulttuuri sekä hyvät työntekijäresurssit. Negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden listauksessa painottui epäluottamus, epätasa-arvo, arvostuksen puute, kiire ja työtehtävien haastavuus sekä kiinnostavuus.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin valitsemalla kolme pääkäsitettä: työhyvinvointi, motivaatio sekä työn imu. Työhyvinvointi itsessään on hyvin laaja käsite, jota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Päätimme lähteä tutkimaan sitä työn imun kautta. Lähdimme miettimään mitä käsitteitä tulisi ymmärtää, jotta voimme käsitellä työn imua, joka on opinnäytetyön aihe. Teoreettisen viitekehysten rajausta onnistui omasta mielestämme hyvin ja toimimme olennaisimmat käsitteet esille opinnäytetyön kannalta.

Saimme kyselytutkimuksen avulla selvitettyä työn imun ja ulottuvuuksien senhetkisen tilanteen Helsingin toimistolla sekä vertailua tuloksia toimialatiimeittäin, joka oli kyselytutkimuksen tavoite. Haastatteluista selvitimme työn imun taustalla olevia vaikuttavia tekijöitä sekä onko työn imu muuttunut viimeisen vuoden aikana. Lisäksi saimme selville voisivatko toimihenkilöt tuunata työtänsä ja vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Haastatteluista saimme vastaukset kaikkiin kysymyksiin sekä paljon hyödyllistä tietoa. Työpajan tavoitteet täyttyivät ja saimme syvempää tietoa työn imuun vaikuttavista tekijöistä sekä monia työn imua parantavia kehitysehdotuksia. Tärkeiksi huomioiksi opinnäytetyötä tehdessä nousi se, että haastatteluiden litteroimiseen meni odotettua enemmän aikaa ja työpajaa suunnitellessa tulisi ottaa huomioon lisääjän varaaminen mahdolliseen aiheesta syntyvään keskusteluun. Ideat, jotka syntyivät, olivat hyvin yleisellä tasolla, koska työpajaan varattu aika ei riittänyt ideoiden seuraavalle tasolle viemiseen.

Työpajasta saatujen ideoiden avulla pystyttiin luomaan kehitysehdotuksia organisaatiolle. Siitä saatuja ideoita yhdistettiin kokoaviksi kehitysehdotuksiksi sekä niitä tuettiin haastatteluista saatujen tietojen avulla. Tietoperustasta saatua tietoa käytettiin myös hyödyksi kehitysehdotuksia rakentaessa. Tärkeimmät teemat, jotka nousivat esille työpajasta, olivat: luottamus, arvostuksen osoittaminen sekä läpinäkyvyys toiminnassa. Nämä teemat huomioiden kehityskohteiksi muodostui palaute, viestintä, henkilöstön sitouttaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen ja työtehtävien optimointi sekä ilmapiiri.

Kaiken kaikkiaan pääsimme opinnäytetyölle asetettuihin tavoitteisiin sekä saimme vastaukset alussa laatimiimme tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmien pohjalta saatujen tietojen sekä tietoperustan avulla pystyimme muodostamaan tavoitteena olleet kehitysehdotukset

organisaatiolle työn imun parantamiseksi sekä vahvistamiseksi. Tämän lisäksi pystyimme tuottamaan organisaatiolle hyödyllistä tietoa työn imun senhetkisestä tilanteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyössä muodostetut kehitysehdotukset olivat suhteellisen yleisellä tasolla ja niitä organisaatio voisi syventää ja jatkojalostaa esimerkiksi työpajoilla. He voivat esimerkiksi valita työpajaan yhden kehityskohteista ja pohtia esitettyjen kehitysideoiden syventämistä.

Toimeksiantaja uskoo, että opinnäytetyö havainnollistaa henkilöstölle paremmin mitä työn imu on ja miten sitä voidaan hyödyntää. Opinnäytetyö antoi toimeksiantajalle ajattelemisen aihetta esimerkiksi sen suhteen, miten perustyötehtävät ja rutiinit vaikuttavat työn imuun. Opinnäytetyötä toimeksiantajan mukaan tullaan hyödyntämään niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Organisaatio voisi tulevaisuudessa jatkokehittää ja laajentaa opinnäytetyön aihetta. Esimerkiksi työn imua voisi tutkia kaikkien toimistojen sekä toimialatiimien kesken ja vertailla tuloksia. Myös esimerkiksi työn tuunaamista voitaisiin tutkia ja sen merkitystä syvällisemmin, koska se oli selvästi yksi suurimmista positiivisesti työn imuun vaikuttavista tekijöistä.

Opinnäytetyön prosessin aikana laajensimme tietoa erityisesti työn imusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Yllätyimme siitä, kuinka laaja aihe se on ja kuinka moniin tekijöihin työn imu vaikuttaa niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Opimme myös paljon uutta tietoa työhyvinvoinnista sekä motivaatiosta. Pääsimme harjoittamaan osaamistamme haastatteluiden pitämisessä sekä litteroinnissa. Syvensimme myös osaamistamme työpajan suunnittelusta ja pitämisestä. Pystymme varmasti hyödyntämään näitä opittuja tietoja ja taitoja tulevaisuuden työelämässä.

Lähteet

Painetut

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2015. Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Viides painos. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta.

Räty T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. 1. painos. Työturvallisuuskeskus.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Thomas, K. W. 2009. Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement. 2. painos. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Tammi.

Sähköiset

Hakanen, J. 2009. Työn imu arviointi menetelmänä. Työterveyslaitos. Viitattu 7.3.2023 https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2023. Miten Suomi voi -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Viitattu 19.3.2023 https://issuu.com/tyoterveyslaitos/docs/miten_suomi_voi_-_tulostulokset_9.3.2023_ty_tervey/2?ff

Hakanen, J., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. MDPI. Viitattu 24.4.2023. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1626>

Jamboard. 2023. Viitattu 4.4.2023. <https://jamboard.google.com/>

- Järvi, K., Lehtonen, M., Martinsuo, M., Tuominen, T. & Valtanen, J. 2015. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu. Viitattu 13.4.2023. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. E-kirja. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Lyyti, N. 2021. 63. Työn imu. Vieraana Jari Hakanen. Psykopodiaa. Julkaistu 17.5.2021. Viitattu 11.4.2023. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyon-imu>
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.4.2023. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2023. Työhyvinvointi. Viitattu 19.3.2023. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Työterveyslaitos. 2023. Työn imu. Viitattu 13.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos. 2023 Työn imu -testi. Viitattu 13.2.2023. <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi#no-back>
- Työterveyslaitos. 2023. Työn imua työtä tuunaamalla -verkkovalmennuksella hyvinvointia ja terveyttä. Viitattu 31.3.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/tyon-imua-tyota-tuunaamalla-verkkovalmennuksella-hyvinvointia-ja-terveytta>
- Työterveyslaitos. 2023. Työn tuunaaminen. 31.3.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>
- Yritys X. 2023. Viitattu 31.3.2023. Yrityksen verkkosivut.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi.....	6
Kuvio 2: Suppilo keskeisistä käsitteistä.....	8
Kuvio 3: Jako ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon.....	12
Kuvio 4: Psykologiset perustarpeet	13
Kuvio 5: Työn imun ulottuvuudet.....	15
Kuvio 6: Hyvinvoinnin taksonomia työssä (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 120.)	17
Kuvio 7: Työn imun ja ulottuvuuksien keskiarvot	25
Kuvio 8: Tiimi kohtaiset keskiarvot	26
Kuvio 9: Haastatteluiden sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)	29
Kuvio 10: Työpajan rakenne	34
Kuvio 11: Positiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä	36
Kuvio 12: Negatiivisesti työn imuun vaikuttavia tekijöitä	37
Kuvio 13: Negatiivisten tekijöiden kehitysehdotuksia ja ideoita	38
Kuvio 14: Positiivisesti vaikuttavien tekijöiden vieminen seuraavalle tasolle	39

Taulukot

Taulukko 1: Työterveyslaitoksen työn imu -testin viitteelliset arvot (Hakanen 2009, 34.)	23
Taulukko 2: Kehitysehdotukset	44

Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuksen sähköposti	53
Liite 2: Työn imu -testin tulokset	54
Liite 3: Haastattelukysymykset	55

Liite 1: Kyselytutkimuksen sähköposti

Moikka!

Olemme tekemässä ystäväni Annin kanssa opinnäytetyötä työn imun vaikutuksesta työyhteisössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää [REDACTED] tämänhetkisen työn imun tilanne sekä vertailla sitä toimialatiimeittäin. Näistä saadun tiedon perusteella teemme organisaatiolle kehitysehdotuksia.

Haluaisimme sinun ottavan työpäivästä rauhallisen hetken ja vastaamaan kyselyyn. Vastaamiseen menee noin 5 minuuttia ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti!
Ohjeet kyselyn tekemiseen ja vastauksen tallentamiseen löytyvät alta.

Mitä työn imu on?

Yksinkertaisuudessaan työn imu tarkoittaa innostumista ja sitoutumista sekä myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kokeva henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imu on merkittävä osa työhyvinvointia. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

1. **Tarmokkuus** on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä.
2. **Omistautuminen** on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.
3. **Uppoutuminen** on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

Lisätietoa työn imusta: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Tee nämä kolme steppiä ja pääset vaikuttamaan työn imun kehittämiseen!

1. Linkki Työterveyslaitoksen työn imu -testiin: <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi#no-back>
2. Ota tulokset ylös (kokonaistulos työn imulle sekä 3 eri ulottuvuuden tulokset)
3. Laita saamasi tulokset Google Forms kyselyyn: <https://forms.gle/6WYJdFZ3YZULV1jq6>
Kyselyyn täytetään vain missä tiimissä työskentelet ja mitkä tulokset sait.

Huom: Työterveyslaitokset testissä on 19 kysymystä, joista 1–9 koskee työn imua. 10–19 kysymykset ovat taustatietoja ja muita tietoja, joihin voit halutessasi vastata todenmukaisesti, mutta niiden vastaukset eivät vaikuta testin lopullisiin tuloksiin. Taustatietoja ja muita tietoja (kysymykset 10–19) ei käsittele kukaan muu kuin Työterveyslaitos eli kukaan muu ei saa tietää mitä niihin vastataan. Näihin vastaaminen on kuitenkin pakollista, että saadaan lopullinen testin tulos, jonka tarvitsemme.

Vastausaikaa on 19.3.2023 klo 23:59 saakka.

Kiitos vastauksista! Tavoitteenamme on saada mahdollisimman korkea vastausprosentti, joten toivomme että jokainen tiimin jäsen osallistuu kyselyyn.

Kiitos myös jo etukäteen tuestanne, jotta valmistumme tämän kevään aikana 😊

Välittävin terveisin
Laura ja Anni

Liite 2: Työn imu -testin tulokset

	Työn imu	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen
Johto- ja toimihenkilöt	3,22	3,33	3	3,33
Johto- ja toimihenkilöt	3,11	3	3	3,33
Johto- ja toimihenkilöt	5,55	4,6	5,51	5,3
Johto- ja toimihenkilöt	5,44	5	6	5,33
Johto- ja toimihenkilöt	5,55	5,33	6	5,33
Kuljetus ja logistiikka	2,88	4	3	1,66
Kuljetus ja logistiikka	5,22	5,33	5,33	5
Kuljetus ja logistiikka	5,22	5	5,33	5,33
Kuljetus ja logistiikka	5,88	5,66	6	6
Rakennus	3,88	4,33	3,33	4
Rakennus	4,22	5	4,33	3,33
Rakennus	4,21	4,33	3,66	4,66
Rakennus	4,21	4,66	3,33	4,66
Rakennus	4,88	5	5,66	4
Rakennus	5	5	5	5
Teollisuus	4,1	4	4,66	3,66
Teollisuus	5,22	5	5,33	5,33
Teollisuus	5,23	5,66	5,33	5
Teollisuus	5,77	6	5,66	5,66
Teollisuus	5,77	6	6	5,33
Terveystenhoito / Palvelut	5,44	5,33	5	6
Terveystenhoito / Palvelut	3,66	3,6	3	4,33
Terveystenhoito / Palvelut	5,3	5,33	5,5	5,29
Terveystenhoito / Palvelut	4,55	5	4	4
Terveystenhoito / Palvelut	4,22	5	3,33	4,33
Terveystenhoito / Palvelut	4,88	5	4,66	5
Terveystenhoito / Palvelut	5,22	5,33	5	5,33
Terveystenhoito / Palvelut	5,55	5,66	5,66	5,33
Terveystenhoito / Palvelut	5,55	5,66	5,33	5,66

Liite 3: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset:

- Miten koet tämänhetkisen työn imusi? (Voit reflektoida omia työn imu -testin tuloksia, jos muistat)
- Onko työn imusi muuttunut viimeisen vuoden aikana, jos on niin miten?
 - Aikaisempaan kysymykseen viitaten, mikä tähän on vaikuttanut?
- Mitkä asiat vaikuttavat työn imuusi positiivisesti?
 - Voitko itse vaikuttaa näihin tekijöihin?
- Voiko organisaatio vaikuttaa näihin asioihin, jos voi niin miten?
 - Mitkä asiat vaikuttavat työn imuusi negatiivisesti?
- Koetko, että voit itse vaikuttaa negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin?
 - Voiko organisaatio vaikuttaa näihin asioihin, jos voi niin miten?
- Koetko, että voit vaikuttaa omaan työnkuvaasi?
 - Miten pystyt vaikuttamaan työnkuvaasi? (Esimerkiksi mielekkään ja tehokkaan työpäivän suunnittelu)
- *Työntuunaamisella tarkoitetaan työn muuntamista ja kehittämistä vapaaehtoisesti itselle sopivaan suuntaan työn asettamissa rajoissa.* Koetko, että voit tuunata työtäsi?
 - Millä tavoin tämä käytännössä toimii kohdallasi?