



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

KONTIO ANNA-LEENA

TYÖN IMUA PÄIVITTÄISTAVARAMYYMÄLÄSSÄ: VOIMAVAROJEN JA VAA-  
TIMUSTEN KARTOITTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma

KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Kasvatustieteiden koulutus

2017



Kasvatuspsykologian koulutus		Tekijä/Author Kontio, Anna-Leena	
Työn nimi/Title of thesis Työn imua päivittäistavaramyymälässä: Voimavarojen ja vaatimusten kartoittaminen työyhteisössä			
Pääaine/Major subject Kasvatuspsykologia	Työn laji/Type of thesis Pro gradu -tutkielma	Aika/Year 2017	Sivumäärä/No. of pages 58+8
Tiivistelmä/Abstract <p>Monimenetelmällisen poikittaistutkimuksen tarkoituksena on tarkastella työhyvinvointia suomalaisen päivittäistavara-kaupan henkilöstöllä (N=65). Työhyvinvointi määritellään tunneperäisenä työn imun kokemuksena, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta (Schaufeli, et al., 2002). Teoreettisena viitekehyksenä käytetään muokattua työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Hakanen &amp; Roodt, 2010) sekä laaja-alaista työhyvinvoinnin mallia (Manka et al., 2012).</p> <p>Tavoitteena oli syventää ymmärrystä henkilöstön työn imun muotoutumisesta ja löytää työn imuun vaikuttavia voimavaroja ja vaatimuksia. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitettiin, kuinka paljon kohdetyöyhteisössä koetaan työn imua. Toisessa ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin mitä työn voimavaroja ja vaatimuksia sekä yksilöllisiä voimavaroja paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on. Tutkimusaineisto kerättiin ensin työn imun arviointimenetelmällä (n=34) ja tämän jälkeen yksilöhaastatteluilla (n=5). Määrällisen aineiston analyysissa tarkasteltiin aineiston keskiarvoja ja litteroidut haastattelut analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että kohdetyöyhteisössä työn imua koettiin keskimäärin muutaman kerran viikossa, mikä on aiempiin tuloksiin verrattuna (Hakanen, 2009) suomalaista keskitasoa enemmän. Lisäksi muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti tutkimuksessa korkeaa työn imua kokevilla oli taustalla paljon voimavaroja ja he olivat hyvin sitoutuneita työyhteisöön. Sekä työn että yksilön voimavaroilla, mutta myös työn vaatimuksilla on tutkimuksen mukaan merkitystä yksilön työhyvinvoinnille. Johtopäätöksenä ehdotan, että työhyvinvointia tutkittaessa tulisikin aina tarkastella sekä voimavaratekijöitä että vaatimustekijöitä.</p>			
Asiasanat/Keywords työelämä, työhyvinvointi, työn imu, työpsykologia			

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>3</b>
2.1	Työhyvinvointi tunneperäisenä kokemuksena .....	3
2.2	Työhyvinvointi voimavarojen ja vaatimusten tuloksena.....	5
2.3	Voimavarojen ja vaatimusten hahmottaminen laaja-alaisen työhyvinvoinnin mallin kautta .....	8
<b>3</b>	<b>Työn imu</b> .....	<b>10</b>
3.1	Työn imun määritelmä.....	10
3.2	Työn imun suhde lähikäsitteisiin .....	11
3.3	Työn imun arviointimenetelmä.....	12
3.4	Työn imun kritiikki .....	13
<b>4</b>	<b>Tutkimusmetodi</b> .....	<b>15</b>
4.1	Tutkimuskysymykset .....	15
4.2	Monimenetelmällinen tutkimusasetelma .....	15
4.3	Tutkimuksen kohdetyöyhteisö .....	17
4.4	Aineistonkeruu.....	18
4.5	Aineiston kuvaus.....	19
4.6	Aineiston analyysi.....	20
4.6.1	<i>Määrällinen analyysi</i> .....	21
4.6.2	<i>Laadullinen analyysi</i> .....	22
<b>5</b>	<b>Koettu työn imu ja sen taustalla olevat tekijät</b> .....	<b>27</b>
5.1	Henkilöstön kokema työn imu .....	27
5.2	Työn imua paljon kokevan henkilöstön työn voimavarat ja vaatimukset .....	28
5.2.1	<i>Työtehtävät</i> .....	29
5.2.2	<i>Työyhteisö</i> .....	30
5.2.3	<i>Työympäristö</i> .....	32
5.2.4	<i>Johtaminen</i> .....	32
5.2.5	<i>Organisaatio</i> .....	33
5.3	Työn imua paljon kokevan henkilöstön yksilölliset voimavarat .....	34
5.3.1	<i>Positiivinen asenne</i> .....	35
5.3.2	<i>Ammattitaito</i> .....	35
5.3.3	<i>Palautuminen</i> .....	36
5.3.4	<i>Keinot käsitellä vaikeita tilanteita</i> .....	37
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>38</b>
6.1	Työn imua paljon kokevien merkittävimmät voimavarat ja vaatimukset suhteessa aiempaan tutkimukseen .....	38

6.2	Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja tärkeimmät johtopäätökset .....	41
6.3	Työn imun tukemisen keinoja työyhteisössä .....	42
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>45</b>
7.1	Tutkimusmenetelmän luotettavuustarkastelua .....	45
7.2	Tulosten luotettavuustarkastelua .....	47
7.3	Tutkimuksen eettiset näkökulmat .....	48
7.4	Tutkimuksen merkitys.....	49
<b>Lähteet.....</b>	<b>Lähteet.....</b>	<b>51</b>

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi on edellytys eheille työurille sekä jaksamisen ylläpitämiselle muuttuvassa työelämässä. Työ saa suuren roolin suomalaisen elämässä: työnteolla nähdään olevan itseisarvo ja työn koetaan olevan elämänjärjestyksen perusta (Rintamäki, 2016). Tästä näkökulmasta on epäilemättäkin selvää, että hyvinvointi työssä on tärkeää ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Työhyvinvointi puhuttaakin 2000-luvun Suomessa paljon. Esimerkiksi Juhani Tarkkonen esittää väitöskirjassaan (2016), että Suomessa työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden alalla puuttuu kokonaishallinta. Kaiken kaikkiaan 2010-luvun alussa työhyvinvoinnin tutkimusaiheista ovat painottuneet työn ja perheen yhteensovittaminen, voimavarakeskeisyys sekä työhyvinvoinnin ja tehokkuuden yhteydet (Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine, 2014).

Uuden haasteen työhyvinvoinnille ja organisaatioiden kehittämiseksi tuovat muuttuvat työt (Rauramo, 2008). Muun muassa teknologian kehittyminen, tiedon lisääntyminen, kansainvälistyminen ja sosiaalis-taloudelliset muutosvoimat ovat muuttaneet työelämää (Kandolin, Tuomivaara & Huuhtanen, 2010; Aalto, Ahokas & Kuosa, 2008). Työt muuttuvat työrytmiltään nopeimmiksi sekä tunnetaitoja, epävarmuuden sietokykyä ja joustavuutta vaativaksi (Aalto et al., 2008). Tulevaisuuden Suomessa yksilön työpanos on erityisen merkityksellinen yhteiskunnan toiminnan takaajana (Aalto et al., 2008).

Enää työhyvinvointia ei voida nähdä ainoastaan sairauksien hoitamisenä, vaan aktiivisena työympäristön optimoimisena. Martin Seligmanin 1990-luvun lopulla käynnistämä positiivinen psykologia näkee psykologian roolin heikkouksien ja vaurioiden tutkimuksen lisäksi vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimuksessa. Positiivisessa työ- ja organisaatiopsykologiassa ensinnäkin tutkitaan työelämän positiivisia puolia ja toiseksi pyritään ymmärtämään sen merkityksiä ja vaikutuksia (Bakker, 2013). Positiivisen työ- ja organisaatiopsykologisen tutkimuksen mielenkiinnon kohteita ovat esimerkiksi työn imu, psykologinen pääoma, systeemiäly, työn tuunaaminen ja tietoisuustaidot (Bakker, 2013).

Kiinnostukseni työn imun tutkimukseen on lähtenyt siitä ajatuksesta, että tutkimuksessa tulisi tunnistaa laaja-alaisesti yksilön motivaatioon vaikuttavat psykologiset tekijät ja tätä kautta syntyvä hyvinvointi. Elämme ajassa, jossa yksilöillä on mahdollista vaikuttaa omaan motivaation muodostamiseen ja toisaalta myös organisaatiota pystytään sopeuttamaan työntekijöiden parhaan toimintakyvyn takaamiseksi. Työhyvinvointia tutkitaan paljon,

mutta ongelma on tutkimustiedon heikko siirtyminen todellisille työpaikoille (Mäkinieniemi et al., 2014). Tässä tutkimuksessa pyritään kaventamaan tätä väliä työhyvinvoinnin tutkimuksen ja yhden työyhteisön väliltä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään työn imun ja sen muotoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin, jotta yksilöt ja organisaation johto ja esimiehet voisivat kehittää työtä enemmän hyvinvointia tukevaksi. Jotta voidaan puhua työn imun tasoista, täytyy selvittää, kuinka paljon työn imua koetaan. Lisäksi työyhteisön kehittäminen työhyvinvointia ja työn imua tukevaksi lähtee liikkeelle kyseisen työyhteisön ratkaisevien voimavarojen selvittämällä (Hakanen & Roodt, 2010). Tähän asti työn imua ja työn taustalla olevia tekijöitä on tutkittu lähinnä kvantitatiivisin keinoin. Viime aikoina myös monimenetelmälliset tutkimusasetelmat ovat kuitenkin yleistyneet työn imun kentällä ja laaja-alaisen työhyvinvoinnin tarkastelussa. Tässä tutkimuksessa hyödynnetäänkin sekä määrällistä että laadullista analyysia.

Tämä tutkimus kohdistuu uuteen kaupan alalla toimivaan työyhteisöön, joka lähti tutkimukseen mukaan yhteydenottoni pohjalta. Suomessa päivittäistavarakauppa ja Foodservice-tukkukauppa työllistää yhteensä noin 70 000 henkeä (Päivittäistavarakauppa ry, 2016). Kaupan alalla työoloja on tutkittu Palvelualojen ammattiliiton PAM:in ja Kaupan liiton toimesta kymmenen vuoden välein eli vuosina 1978, 1988, 1998 ja 2008. Kaupan liiton (2009) mukaan tärkeimmiksi tekijöiksi työoloissa ja työhyvinvoinnissa ovat nousseet mielekäs ja sujuvaa työ, sekä turvallinen, terveyttä edistävä työympäristö ja työyhteisö. Viimeisin tutkimus on kuitenkin lähes 10 vuotta vanha, joten täysin ajantasaista tietoa ei siis ole saatavilla. Tutkimuksesta kuitenkin kerrotaan, että myös työn imua on käsitelty vuoden 2008 tutkimuksessa (Ropponen, 2009). Tämä kertoo työn imun tunnistamisesta merkittävänä tekijänä myös kaupan alan työssä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää kaupan alan työyhteisössä työn imua ja siihen vaikuttavia merkityksellisiä voimavaroja ja vaatimuksia monimenetelmällisen poikittaistutkimuksen avulla. Tämän tutkimuksen anti on tuoda työn imun taustatekijöistä syväluotaavampaa ymmärrystä erityisesti kaupan alan työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksella voi olla käytännöllistä hyötyä liittyen työyhteisön kehittämiseen niin yksilötasolla kuin työyhteisönä.

## 2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitos määrittää työhyvinvointia turvallisen, terveellisen ja tuottavan työn kautta (Työterveyslaitos, n. d.). Manka (2016) kuvaa työhyvinvoinnin käsitteen kehitystä 1900-luvun alusta 2000-luvulle. Työhyvinvoinnin tutkimuksella on lääketieteellinen tausta, joka sai alkunsa 1920-luvulla stressitutkimuksen muodossa. Aluksi työhyvinvointi nähtiin ihmisen stressireaktioina suhteessa ulkoisiin kuormittaviin tekijöihin kuten meluun. Työhyvinvointi pyrittiin turvaamaan työsuojelulla. Yksilön omaa toimijuutta tai eri ympäristöjä kuten työyhteisöä ei tunnustettu työhyvinvoinnin osina. Kun tämä keskustelu sai enemmän huomiota, yksinkertaistavista stressimalleista siirryttiin yksilön terveyden, työympäristön ja osaamisen tarkasteluihin. Tähän liittyen Suomessa 1990-luvulla yleistyi termi työkytoiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta. Työkyvyn kehittämisenä on viime vuosina siirrytty edelleen kokonaisvaltaisempaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Erityisesti positiivisen psykologiassa työhyvinvoinnissa korostetaan voimavaratekijöitä työhyvinvoinnin taustalla (Manka, 2016).

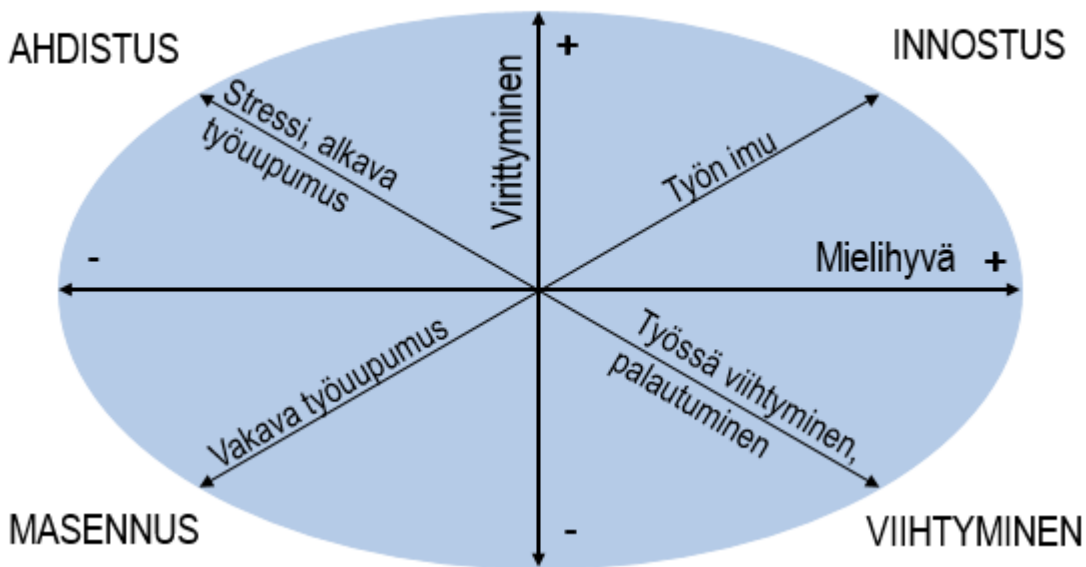
Tarkasteltaessa työhyvinvointia psykologisesta näkökulmasta, kysymykseen tulee esimerkiksi työn mielekkyys, yksilön motivaatio sekä henkinen jaksaminen ja sinnikkyys töissä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia käsitellään tunneperäisenä työn imun kokemuksena Warrin (1990) teorian mukaisesti. Työn imun nähdään muotoutuvan muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti (Hakanen & Roodt, 2010; Hakanen, 2009). Työhyvinvoinnin taustalla olevien voimavarojen ja vaatimusten tarkastelua laajennetaan Mankan (1999, 2010; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012) laaja-alaisen työhyvinvoinnin mallin mukaisesti.

### 2.1 Työhyvinvointi tunneperäisenä kokemuksena

Peter Warr (1990) lähestyy psykologista työhyvinvoinnin käsitettä yksilötasolta tunnepohjaisista elementeistä käsin. Warrin kehittelemä tunneperäisen työhyvinvoinnin malli jakaa subjektiivisen, tunnepohjaisen työssä esiintyvän hyvinvoinnin eri tunnekokemuksiksi kahden tekijän, mielihyvän ja virittyneisyyden, mukaan. Mielihyvä painottuu Warrin teoriassa enemmän kuin virittyneisyys ja tästä syystä on kuvaavampaa sijoittaa tunneperäinen hyvinvointi enemmän ellipsin muotoiseen kuin ympyrän muotoiseen kuvioon (ks. Kuvio 1).

Ellipsi jakautuu mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan työhyvinvoinnin tiloihin, joita ovat työn imu, työuupumus, stressi sekä työssä viihtyminen ja palautuminen (Warr, 1990).

Myös Feldtin, Kinnusen ja Mäkikankaan tutkimuksessa (2005) tunneperäisen työhyvinvoinnin rakenne osoittautui jakautuvan neljään faktoriin, jotka ovat ahdistus, innostus, viihtyneisyys (mukavuus) ja masennus. Työn imua edustaa innostuksen kokemus, joka koostuu sekä korkeasta mielihyvästä että korkeasta virittyneisyyden tilasta. Mallin mukaan positiivisia ja negatiivisia tunteita sekä tiloja tulisi mitata omilla mittareillaan (Feldt et al., 2005). Toisen tilan puutos ei johda automaattisesti vastakkaiseen kokemukseen: vaikka työntekijä ei koe työhön liittyvää masennusta, ei hänellä välttämättä ole myöskään innostuksen kokemuksia työssä. Näitä väitteitä tukee myös myöhemmin julkaistu saman tutkimusryhmän pitkittäistutkimus (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2007), jossa neljän osion malli osoittautui rakenteeltaan pitäväksi ja hyvin pysyväksi koko tutkimuksen ajan. Toisin sanoen se, että työntekijä ei koe työuupumusta, ei suoraan johda päätelmään, jonka mukaan työntekijä kokee työn imua. Tämä päätelmä koskee myös päinvastaista tilannetta.



Kuvio 1. Työn imun asettuminen laaja-alaisen työhyvinvoinnin moniulotteiseen kenttään (Warr, 1990; Hakanen, 2009).

## 2.2 Työhyvinvointi voimavarojen ja vaatimusten tuloksena

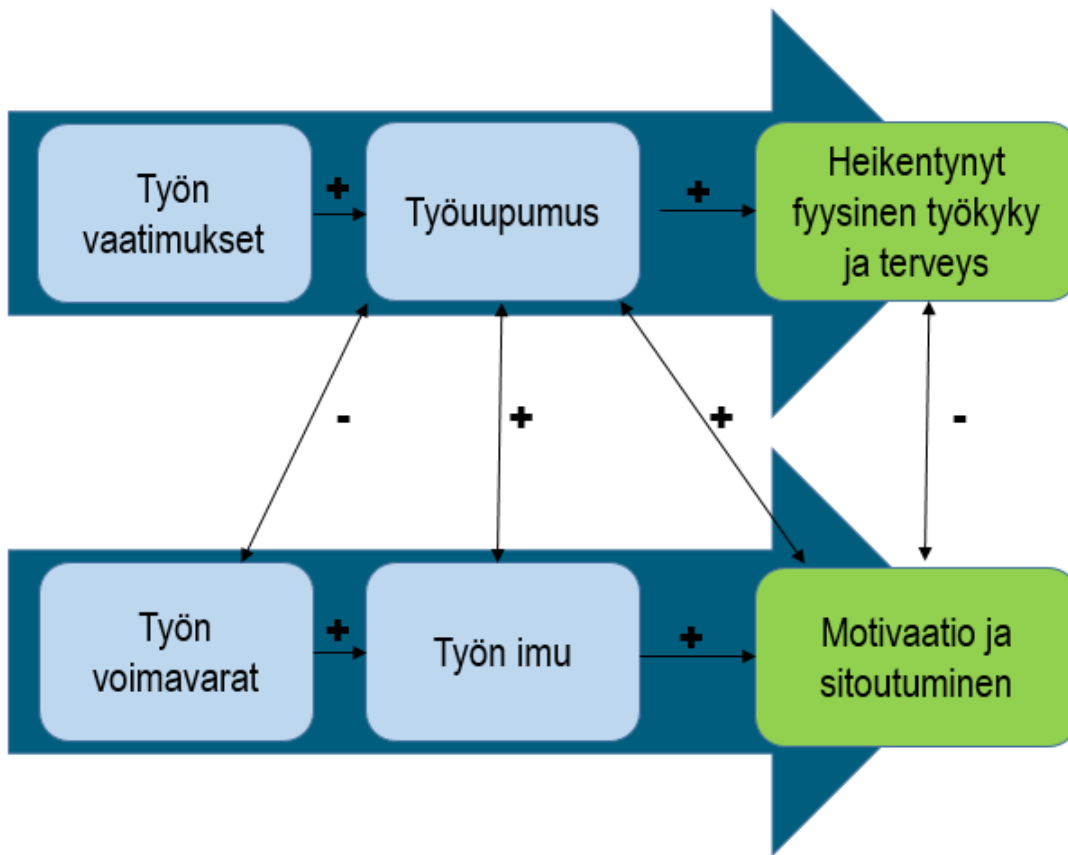
Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan työ jakautuu aina kahdenlaisiin tekijöihin: työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka ovat toimivia työn tavoitteiden saavuttamisessa tai mahdollistavat yksilön kasvun, oppimisen ja kehityksen (Schaufeli & Bakker, 2004). Voimavaratekijä voi myös vähentää työn vaatimuksia ja niistä koettuja fyysisiä ja psyykkisiä rasitteita (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi palaute, palkkiot, työn itsenäisyys, osallistuminen, työturvallisuus ja esimiehen tuki (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Työn vaatimukset puolestaan ovat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka vaativat fyysistä ja/tai psyykkistä ponnistelua. Ponnistelu johtaa tiettyihin fyysisiin ja/tai psyykkisiin seuraamuksiin (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn vaatimukseen voi kuulua esimerkiksi työ fyysisyys, aikapaineet eli työtahti, asiakaskontaktit, fyysinen työympäristö ja vuorotyö (Demerouti et al., 2001). Vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia, mutta voivat muuttua rasitteeksi, jos ne vaativat hyvin paljon ponnisteluja (Schaufeli & Bakker, 2004). Tällöin seurauksena voi olla masennuksen, ahdistuksen tai työuupumuksen oireita (Schaufeli & Bakker, 2004).

Demerouti tutkimusryhmineen (2001) määrittelevät työn vaatimusten ja voimavarojen mallin, jonka mukaan työn vaatimukset ovat yhteydessä uupumukseen, kun taas työn voimavarojen puute on yhteydessä vähäiseen sitoutumiseen. Schaufeli ja Bakker (2004) laajentavat mallia tuomalla työn imun käsitteen malliin. Bakker ja Demerouti (2007) puolestaan esittävät laajennetun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin, jossa kuvataan työn vaatimusten rinnalla myös työn voimavarojen lisäävän motivaatiota ja johtavan parempiin tuloksiin organisaatiossa.

Laajennetun työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa työhyvinvoinnin taustalla nähdään olevan kaksi psyykkistä prosessia, jotka vaikuttavat kuormitukseen ja motivaatioon (Bakker & Demerouti, 2007). Ensimmäisessä reitti kuvaa työuupumukseen johtavia tekijöitä. Mallin mukaan työuupumuksen taustalla ovat joko työn vaatimukseen liittyvät yllärasitukset tai työn voimavarojen puutteet, jotka haittaavat työn vaatimukseen vastaamista (Demerouti et al., 2001). Tätä reittiä kuvaa termi työhyvinvoinnin kuormituspolku, josta on käytetty myös termiä jaksamispolku. Kuviossa 2 tätä reittiä kuvaa ylempi nuoli.

Toinen reitti, työhyvinvoinnin motivaatiopolku, puolestaan kuvaa työn imuun johtavia tekijöitä (Hakanen, 2005). Kuviossa 2 tätä kuvaa alempi nuoli. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan motivaatiopolussa työn voimavarat johtavat työhyvinvoinnin erityiseen tilaan, työn imuun. Mallin mukaan nämä kaksi polkua ovat johtavat erilaisiin lopputuloksiin (Demerouti et al., 2001). Kuormituspolku yhdistetään heikentyneeseen työkykyyn ja terveyteen, kun taas motivaatiopolku yhdistyy hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen (ks. Kuvio 2).



Kuvio 2. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin työhyvinvoinnin kuormituspolku ja motivaatiopolku (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2002a).

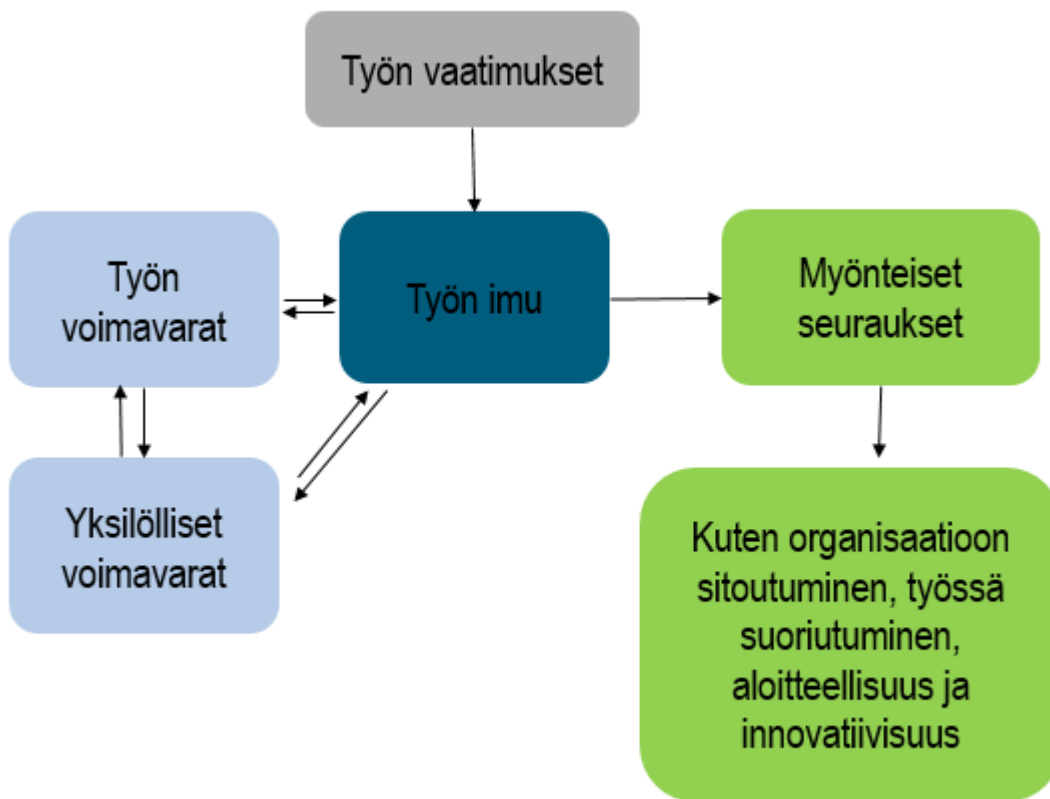
Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä työn vaatimusten ja voimavarojen ymmärtäminen sekä polkujen huomioiminen on tärkeää. Positiivinen psykologia keskittyy jälkimmäisenä kuvatun polun eli motivaatiopolun tarkasteluun. Myös tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on työntekijöiden hyvinvointi positiivisesta näkökulmasta, joten

tutkimus keskittyy motivaatiopolun tarkasteluun. Näyttää siitä, että työn voimavarat ovat positiivisesti yhteydessä ja edistävät työn imua, löytyy niin poikittaistutkimuksista (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004) että pitkäaikaistutkimuksista (Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio & Lusa, 2014; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Mauno, Kinnunen & Ruokalainen, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a).

Voimavarojen lisäksi työn vaatimukset voivat vaikuttaa työ imun muotoutumiseen. Työn imun tekijöiden tarkastelussa myös työn vaatimusten tarkastelu on mielekästä. Täytyy kuitenkin tiedostaa se, että työn vaatimusten vaikutus hyvinvointia tukevaan motivaatiopolkuun on kuitenkin rajallisempi verrattaessa työn voimavaroihin (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012). Työn vaatimukset ovat siis negatiivisesti yhteydessä työn imuun, mutta yhteys on heikompi kuin työn voimavarojen ja työn imun yhteys (Halbesleben & Wheeler, 2008).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia onkin kehitetty eteenpäin alkuperäistä muokaten. Perustuen Bakkerin ja Demeroutin (2007) tutkimukseen Hakanen ja Roodt (2010) esittävät muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (ks. kuvio 3). Malli on osa työn vaatimusten ja voimavarojen mallia, mutta keskittyy motivaatiopolun tarkasteluun. Muokattu malli vastaa alkuperäistä mallia kohtaan esitettyyn kritiikkiin (Schaufeli & Taris, 2014) siitä, että yksilön voimavaroja ei ole huomioitu. Muokatussa mallissa työn imua lisääviä tekijöitä haetaankin työn voimavarojen lisäksi yksilön voimavaroista. Myös muokatussa työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa työn vaatimukset tunnustetaan vaikuttavan jossain määrin prosessiin, mutta ne eivät ole yhtä määrittävässä asemassa kuin voimavarat.

Tutkimuksen mielenkiinnon kohteena onkin työn voimavarojen ja yksilön voimavarojen vaikutus työn imuun, joka aikaisempiin tutkimustuloksiin nojaten (Harter, Hayes & Schmidt, 2002; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b) näyttäisi olevan vahvasti yhteydessä myös organisaation kannalta myönteisiin tuloksiin. Mittareina edellä mainituissa tutkimuksissa on käytetty sellaisia tulosmittareita kuten taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys, työtehtävästä suoriutuminen ja työhön sitoutuminen.



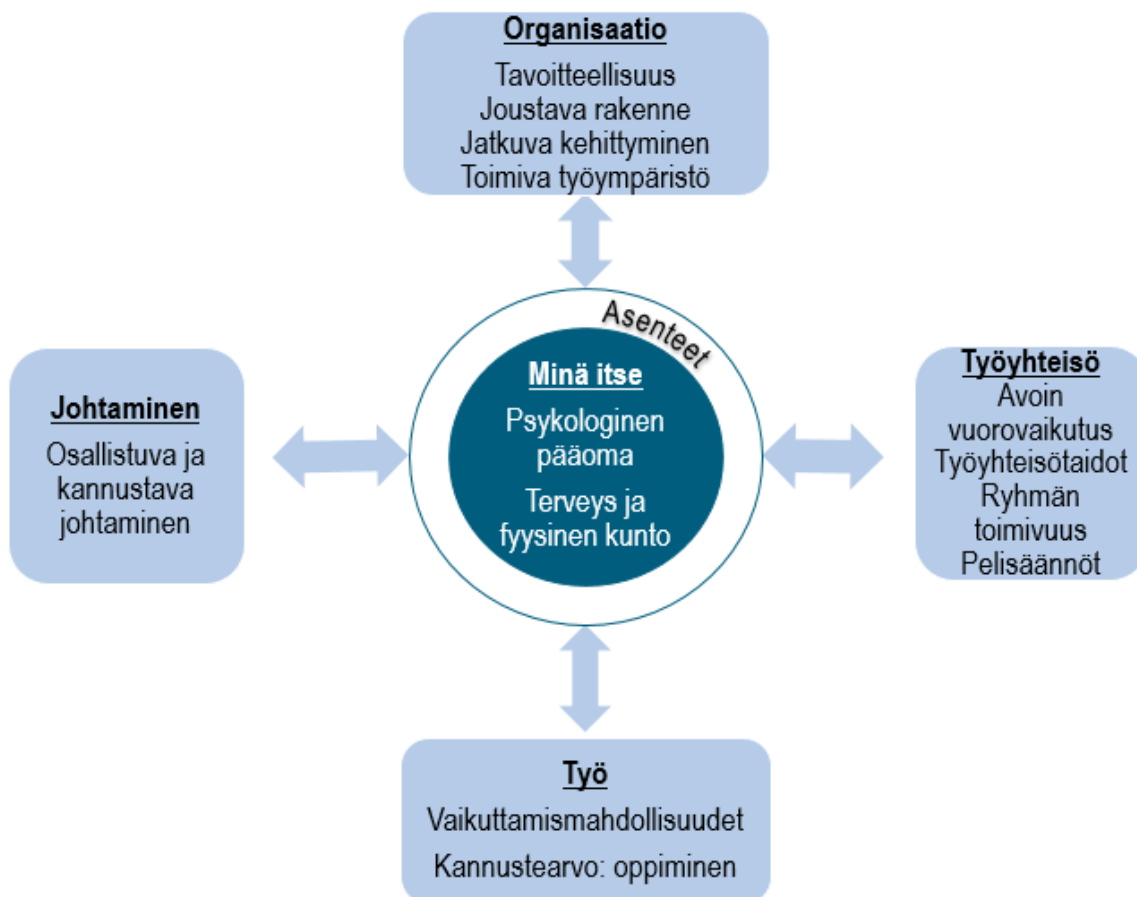
Kuvio 3. Hakasen ja Roodtin (2010; Hakanen, 2009) esittämä muokattu työn vaatimusten ja voimavarojen malli työn imusta.

### 2.3 Voimavarojen ja vaatimusten hahmottaminen laaja-alaisen työhyvinvoinnin mallin kautta

Muokattua työn vaatimusten ja voimavarojen mallia voidaan ymmärtää syventymällä voimavara- ja vaatimustekijöihin tarkemmin. Mankan (1999) mukaan työhyvinvointiin liittyvät tekijät voidaan jakaa yksilökohtaisiin tekijöihin ja työyhteisökohtaisiin tekijöihin. Yksilökohtaisia tekijöitä voi esimerkiksi olla hallinta, oppiminen ja ammatillinen kompetenssi. Työyhteisökohtaisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat työn ominaisuudet, työyhteisön toiminta ja ilmapiiri, johtamiskäytännöt ja organisaation piirteet (Manka, 1999).

Mankan malli (Manka, 1999, 2010; Manka et al., 2012) auttaa ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä laaja-alaisesti. Mallin keskusta koostuu niin psyykkisesti kuin fyysisesti hyvinvoivasta työntekijästä (ks. kuvio 4). Työntekijä on vuorovaikutuksessa omien asenteidensa värittämänä organisaatioon, johtamiseen ja työyhteisöön ja työhön

itseensä. Manka (2010) liittää johtamisen ja hyvän esimiestyön erityisesti toiminnan ja ihmisten johtamiseen. Työyhteisö puolestaan vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden ja ryhmän toimivuuden kautta. Myös työ itsessään voi olla järjestetty niin, että se esimerkiksi mahdollistaa työntekijän valintojen huomioimisen. Optimaalisessa tilanteessa työntekijä pystyy hyödyntämään parhaita ominaisuuksiaan ja saamana onnistumisen kokemuksia. Organisaatio luo kaikelle tälle rakenteen sekä tavoitteellisen ja toimivan ympäristön (Manka, 2010).



Kuvio 4. Mankan laaja-alainen työhyvinvoinnin malli (Manka, 1999; Manka et al., 2012).

### 3 Työn imu

Seuraavaksi siirrytään työhyvinvoinnin malleista tarkastelemaan lähemmin tutkimuksen pääkäsitettä työn imua. Työn imua ja positiivista sitoutumista työhön alkoi käsitteellistää William Kahn Bostonin yliopistosta 1990-luvulla. Kahn (1990) määrittää englanninkielistä termiä engagement kokemukselliseksi tilaksi, jossa ihminen ilmaisee ilmentää itseään työssään niin fyysisesti, kognitiivisesti, emotionaalisesti kuin henkisesti. Myöhemmin Kahn (1992) esittää tiivistetympään version ja määrittelee käsitettä erityisesti tunteena ja toimintana, joka ilmentää tarkkaavaisuutta, ymmärrystä ja sopeutumista. Kahn (1992) oletti tilan vaikuttavan positiivisesti yksilön kehitykseen, työsuoritukseen sekä tätä kautta organisaatioon menestymiseen. Tämän jälkeen varsinaisen englanninkielisen work engagement -käsitteen ovat kehittäneet Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker Hollannissa Utrechtin yliopistossa 1990-luvun lopussa. Vapaan suomenkielisen käännöksen ”työn imu” puolestaan on muotoillut Jari Hakanen 2000-luvun alussa.

Työn imu on käsitteenä siis vielä suhteellisen uusi, mutta se on herättänyt tieteellisen yhteisön huomion ja sitä on tutkittu verrattain paljon. Seuraavaksi syvennyttään tarkemmin työn imun määritelmään ja sen osa-alueisiin. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan työn imun suhteita sen lähikäsitteisiin sekä empiiriseen työn imun tutkimukseen olennaisesti kuuluvaa työn imun arviointimenetelmää. Luvun lopuksi tarkastellaan sitä, millaisia tutkimuksia työn imuun liittyen on toteutettu.

#### 3.1 Työn imun määritelmä

Schaufeli tutkimusryhmineen (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004) määrittelee työn imun itsenäisenä käsitteenä, joka on vastakainen suhteessa työuupumukseen. Työn imu on suhteellisen pysyvä, positiivinen työhön liittyvä tunne- ja motivaatiotila (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Se muodostuu tarmokkuuden, omistautumisen sekä uppoutumisen kokemuksista (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Työn imu ei suuntaudu spesifisti mihinkään tiettyyn tavoitteeseen, asiaan tai käyttäytymiseen, vaan sillä viitataan kokonaisvaltaiseen mielentilaan (Schaufeli & Bakker, 2003).

Kolme työn imun osa-aluetta ovat havaittavissa omina dimensioina, mutta ne ovat myös yhteydessä keskenään (Hakanen et al., 2012). Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) kuvailevat näiden osa-alueiden ominaisuuksia. Tarmokkuus (engl. vigor) kuvaa kokemusta energisyydestä. Se on halua panostaa työhön sekä kokemusta vireydestä ja sinnikkyydestä. Tarmokkuuteen liittyy myös tahtotila kohdata vastoinkäymisiä. Omistautumisella (engl. dedication) viitataan vahvaan mukanaoloon sekä syvempään emotionaaliseen identifioitumiseen työhön. Tätä kuvaavia termejä ovat inspiraatio sekä ammatillisen ylpeyden, innostuksen ja merkityksellisyyden tunteet (Maslach et al., 2001). Uppoutuminen (engl. absorption) on miellyttävä tila, jossa työntekijä on täysin syventynyt työhönsä (Maslach et al., 2001). Uppoutumista liittyy syvästä keskittymisestä ja työhön paneutumisesta seuraava nautinto (Hakanen, 2002b). Työhön uppoutuneena aika kuluu huomaamatta ja työstä irtautuminen on vaikeaa (Hakenen, 2009).

### 3.2 Työn imun suhde lähikäsitteisiin

Työn imua verrataan aika-ajoin sen lähikäsitteisiin kuten organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen tai työpaikkaan sitoutumiseen. Työn imun käsite kuitenkin eroaa muista työ- ja organisaatiopsykologian käsitteistä. Työn imu kuvastaa laajaa ja monimuotoista näkökulmaa yksilön ja työn suhteesta (Maslach et al., 2001; Schaufeli, Bakker & Leiter, 2010).

Maslach ym. (2001) sekä Schaufeli ym. (2010) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen käsitteessä korostuvan organisaation rooli työllisyyden tarjoajana, eikä se tuo keskiöön yksilön suhdetta työhön. Työtyytyväisyyden käsite puolestaan viittaa työhön tarpeiden täyttymyksen ja tyytyväisyyden lähteenä tai epätyytyttävistä asioista vapautumisena. Tässäkin näkökulmassa ei huomioida henkilön ja itse työn suhdetta. Työpaikkaan sitoutuminen kuvaa yhtä työn imun osa-aluetta, omistautumista, mutta ei tuo esille työn imuun lukeutuvaa tarmokkuutta ja uppoutumista.

Myös flow-kokemuksen ja työn imun yhtäläisyyksien ja erojen tiimoilta on käyty tieteellistä keskustelua. Csikszentmihalyi (1996) määrittelee flow'n kokemuksen liittyvän läheisesti luovuuteen. Flow onkin miellyttävä työskentelyn tila, jossa ihminen työskentelee täysin keskittyneesti ja vaivattomasti. Flow-tilan muodostumista edesauttaa selkeät osatavoitteet, välitön palaute ja tehtävien sopivia taso suhteessa henkilön taitotasoon. Flow-tilaan liittyy huomion siirtyminen itsestä pois, ajantajun menettäminen ja epäonnistumisen pelkäämät-

tömyys (Csikszentmihalyi, 1996). Työn imun osa-alue uppoutuminen tulee lähelle flow-kokemusta (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli, et al., 2010). Schaufelin mukaan flow kuitenkin on monimutkaisempi käsite, joka kuvaa ennemminkin lyhytkestoisia kokemushuippuja kuin kestoltaan pysyvämpi työn imu (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2010). Lisäksi se ei huomioi työn imun kahta muuta osa-aluetta (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2010).

Schaufelin, Tariksen ja Bakkerin (2006) mukaan myöskään työnarkomania tai työholismi (engl. workaholism) ei ole sama asia kuin työn imu. Yksi merkittävä työholismiin liittyvä tekijä, liiallinen työnteko, on kuitenkin positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työholismiin liitettävä toinen ominaisuus, pakonomainen työnteko ei kuitenkaan ole yhteydessä työn imuun, mikä tekee eron käsitteiden välille. Hyvinvoinnin kautta vertailtuna, työn imu on positiivisesti yhteydessä hyvinvointiin, kun taas työholismi oli negatiivisesti yhteydessä. Kuitenkaan kaikki yhteydet eivät olleet merkittäviä tässä vertailussa. Sekä työholismi että työn imu ovat positiivisesti ja merkittävästi yhteydessä työn suorituksen laatuun. Työholismissa kyseessä ollut vaikutus suoritukseen koski suppeampaa alaa kuin työn imussa (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006).

### **3.3 Työn imun arviointimenetelmä**

Työn imun mittaamiseen on kehitetty Hollannissa Utrechtin yliopistossa Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin toimesta työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale, UWES: Schaufeli & Bakker, 2003). Työn imun arviointimenetelmä operationalisoi työn imua sen kolme osa-alueen, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta (Schaufeli & Bakker, 2003). Työn imun arviointimenetelmästä on tehty kaksi eri versiota. Alkuperäinen kyselylomake koostuu 17 väittämästä. Tästä myöhemmin lyhennetty versio puolestaan koostuu 9 väittämästä. Pidemmässä kyselyssä tarmokkuutta ja uppoutumista mitataan kuudella väittämällä ja omistautumista viidellä väittämällä. Lyhyessä versiossa kaikkia osa-alueita mitataan 3 väittämällä (Schaufeli & Bakker, 2003).

Arviointimenetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin, mutta sitä voidaan myös soveltaa erilaisiin kartoituksiin niin organisaation ilmapiiriä kuin yksittäisen henkilön arvioinnissa (Hakanen, 2009). Työn imun arviointimenetelmän vahvuuksina on kolmen faktorin (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen) sisäinen johdonmukaisuus ja pysy-

vyys sekä rakenteen vahvistuminen ja muuttumattomuus eri maiden välillä (Schaufeli & Bakker, 2003; Mills, Culbertson & Fullagar, 2012). Lisäksi työn imu osoittautuu olevan käänteisesti riippuvainen työuupumukseen (Schaufeli & Bakker, 2003). Se ei ole tilastollisesti merkittävästi riippuvainen ikään eikä sukupuoleen (Schaufeli & Bakker, 2003). Pieniä eroja työn imussa löytyy eri ammattiryhmien välillä, mutta näillä ei ole havaittavaa käytännön merkitystä (Schaufeli & Bakker, 2003).

Hakanen (2002b) on sovittanut työn imun arviointimenetelmän (UWES, Bakker & Schaufeli, 1999) suomenkieliseksi versioksi ja tarkastellut tämän rakennevaliditeettia sekä työn imun ja työuupumuksen (MBI-GS) välistä suhdetta suomalaisessa aineistossa. Tutkimuksen mukaan työn imun arviointimenetelmä oli sisäisesti yhtenäinen. Lisäksi rakenne vastasi odotettua kolmiulotteista konstruktioita (tarmokkuus, omistautuminen, uppoutuminen). Mittaria voi käyttää tutkimustarkoituksessa silloin, kun tavoitteena on tutkia yleensä työhyvinvointia ja työssä jaksamista (Hakanen, 2002b).

Työn imun arviointilomake perustuu itsearviointiin. Väitteitä arvioidaan asteikolla 1–6, jotka viittaavat työn imun kokemusten esiintyvyyden (Schaufeli & Bakker, 2003). Hakasen (2009) mukaan korkeat pisteet viittaavat siihen, että työntekijä kokee työn imua edellä mainittujen väittämien viitoittamalla tavalla. Normirajoihin perustuvat korkean työn imun tason yhteispisteet ovat 5,16 ja 6,00 välillä. Hyvin matalan työn imun tason pisteet puolestaan jäävät alle 2,35 ja matalan työ imun tason pisteet ovat 2,35 ja 3,81 välillä. Matalat pisteet viittaavat siihen, että työntekijä ei ole työssään tarmokas ja innostunut eikä koe syventymisen ja uppoutumisen tunteita. Matalat pisteet voivat kertoa myös siitä, ettei työntekijä koe työtään merkitykselliseksi, inspiroivaksi tai haasteelliseksi (Hakanen, 2009).

### **3.4 Työn imun kritiikki**

Edellä on käsitelty työn imun käsitteen eri puolia. Tieteellisessä tutkimuksessa on tärkeä pohtia, liittyykö ilmiöön jotain sellaisia asioita, mitä tutkimuksessa ei huomioida. Vaikka työn imu on työhyvinvoinnin käsite, tulee esittää kysymys, onko työn imussa joitain puolia, jotka voivat joissain olosuhteissa käydä haitallisiksi. Työn imu kuuluu positiivisen psykologian tutkimusaiheisiin. Voidaankin tarkastella, onko positiivisen psykologian yleinen kritiikki osuva myös työn imun tutkimukselle.

Positiivisen psykologian pääkritiikki kohdistuu tutkimuksen positiivisuus-negatiivisuus - jaotteluun (Gable & Haidt, 2005). Työhyvinvoinnin alalla tämä liittyy työuupumuksen ja työn imun tutkimuksen suhteeseen. Positiivisen näkökulman nousu psykologian tutkimuksessa voi antaa kuvan, että ennen tätä tehdyn ”negatiivisen” tutkimuksen merkitys on ollut vähäistä (Gable & Haidt, 2005). Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa (Gable & Haidt, 2005), sillä työuupumuksen tutkimus on tärkeä osa työhyvinvoinnin laajassa kentässä. Työn imun tulisi nähdä avaavan työhyvinvoinnin kenttää lisää, ei niinkään vähentävän aikaisempien tutkimustulosten merkitystä.

Positiivisen psykologian on kritisoitu myös vääristävän näkemystä elämän negatiivisesta puolesta (Gable & Haidt, 2005). Työn imuun taustalla työn vaatimusten ja voimavarojen malli ei esimerkiksi huomioi yksilöllisten voimavarojen lisäksi vaatimuksia kuten neurootisuutta tai pessimismia (Schaufeli & Taris, 2014). Georgen (2011) mukaan työn mielekkyys ja yksilön positiiviset tunnetilat työhön liittyen korostuneet liikaa ulkoisten tavoitteiden kuten tehokkuuden tavoittelun myötä. On esitetty, että korkea työn imun kokemus ei välttämättä ole yhtä hyödyllistä yksilölle kuin työyhteisölle (George, 2011). Esimerkiksi työntekijän taloudellinen riippuvuus työhön näyttäytyy ongelmallisena tässä ilmiössä (George, 2011).

Bakker, Albrecht ja Leiter (2011a) vastaavat esitettyyn kritiikkiin, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden työolosuhteista ja oikeudenmukaisesta kohtelusta. Tämän velvollisuuden täyttämiseksi tärkeää on tutkittu tieto siitä, miten työn imu vaikuttaa kaikilla tasoilla, myös yksilötasolla. Bakker, Albrecht ja Leiter (2011a) osoittavat, että yksilön myönteisiä vaikutuksia vahvistavia tuloksia on saatu, mutta lisätutkimus on tarpeen. Tieteellinen tutkimus työn imun vaikutuksista yksilöön, työyhteisöön ja organisaatioon ei kuitenkaan suoraan anna vastauksia työntekijän oikeudenmukaiseen kohteluun.

## 4 Tutkimusmetodi

Edellä käsitellyn teoreettisen tarkastelun pohjalta siirrytään tarkastelemaan tutkimusmetodia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeorganisaation työyhteisön työhyvinvointia tutkimalla työn imua, työn ja yksilön voimavaroja sekä työn vaatimuksia. Tässä luvussa asetetaan tutkimuskysymykset sekä pohjustetaan tutkimuksessa tehtyjä metodologisia valintoja. Lisäksi tämä luku avaa tutkimuksen käytännön toteutusta ja kuvaa tutkimuksessa käytettyä aineistoa.

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena yhdistää määrällistä ja laadullista tutkimusta niin, että metodit täydentävät toisiaan. Tutkimuksen tavoitteena on kerättävän aineiston avulla selvittää, kuinka paljon työn imua henkilöstö kokee. Toisaalta tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös siitä, millaisia kokemuksia tutkimushenkilöillä on työn imua tukevista voimavaratekijöistä ja heikentävistä vaatimustekijöistä. Tämän kautta on tarkoitus saada syvempää ymmärrystä niin yksilön kuin työyhteisönkin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksiksi asetetaan:

1. Kuinka paljon kohdetyöyhteisön henkilöstö kokee työn imua?
2. Mitä työn voimavaroja ja vaatimuksia paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on?
3. Mitä yksilöllisiä voimavaroja paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on?

### 4.2 Monimenetelmällinen tutkimusasetelma

Tutkimus toteutetaan monimenetelmällisenä tutkimuksena. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa voidaan yhdistää eri tavoin kerättyjä aineistoja tai esimerkiksi eri tutkimusryhmiltä kerättyä dataa (Morse, 2010). Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyys tulee esiin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisenä. Tutkimuksessa ensin hyödynnetään määrällistä otetta. Laajalla otoksella kerätyn määrällisen osion tulosten perusteella valikoidaan tutkimushenkilöt laadulliseen osioon, joka käsittelee samaa ilmiötä syvemmin hyödyntäen laadullisia keinoja. Näin ollen tutkimuksessa yhdistyy empiiris-analyttinen ja feno-

menologinen kokemuksen tutkimus. Tällaisen monimenetelmäisen otteen kautta tutkimukseen saadaan syvyyttä ja lisää näkökulma tulosten tarkasteluun.

Perinteinen työn imun tutkimus pohjaa vahvasti empiiris-analyyttiseen perinteeseen. Empiiris-analyyttinen tutkimus lähtee siitä, että rajoitetusta muuttujajoukosta kerätään määrällistä aineistoa, jonka avulla saavutetaan empiiristä tietoa (Merton, 1967; Tuomivaara, 2005). Tieteellisyyden perustalla on ilmiön saattaminen testattavaan muotoon (Merton, 1967; Tuomivaara, 2005). Työn imun tutkimuksessa nämä lähtökohdat ovat olleet ominaisia. Tutkimuksessa hyödynnetään suurista aineistoista kerättyjä viitearvoja, joihin uusien tutkimuskohteiden vastauksia voidaan verrata. Tutkimuksessa käytetään matemaattisia normiarvoja, joiden avulla voidaan suhteuttaa, miten todennäköistä tietynlaiset kokemukset ovat tai missä suhteessa sijoittuu muihin yksilöihin. Tämä kaikki perustuu ilmiöiden operationalisoinnille, eli kokemuksia pyritään tuomaan mitattavaan ja vertailtavaan muotoon.

Toiseksi tässä tutkimuksessa työn imua tukevia ja heikentäviä tekijöitä lähestytään laadullisen tutkimuksen kautta. Laadullinen tutkimus on omiaan tukemaan ilmiön monitahoista ymmärrystä (Creswell, 2013). Koska toinen ja kolmas tutkimuskysymys koskee työn imun voimavarojen kokemista työssä, voidaan ongelmaa lähestyä fenomenologian avulla. Fenomenologinen tutkimus on yksilön elettyjen ja koettujen ilmiöiden tutkimusta (Creswell, 2013). Fenomenologian perusajatuksiin kuuluu ihmisen maailmasuhteen ymmärtämisenä kokemuksellisenä (Laine, 2001). Tässä suhteessa korostuu intentionaalisuus eli se, että kaikki merkitsevät meille jotakin (Laine, 2001). Todellisuus tätä kautta muodostuu monitahoisemmaksi empiiris-analyyttiseen teoriamallinnukseen verrattuna. Kokemukset muotoutuvat merkitysten mukaan (Laine, 2001).

Tässä tutkimuksessa on kuitenkin taustalla hyvin teoriaorientoituneet lähtökohdat, joten esimerkiksi puhdas Husserlilainen fenomenologia (ks. esim. Holma & Mälkki, 2011) ei tässä yhteydessä toimi. Fenomenologisessa tutkimuksessa olennaiset kysymykset käsittelevät sitä, mitä henkilö on ilmiöön liittyen kokenut ja mitkä tilanteet tai kontekstit ovat aiheuttaneet tai vaikuttaneet ilmiön kokemiseen (Creswell, 2013). Tämä onkin toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen ydin. Se, että pääseekö tutkimuksessa käytetyllä puolistrukturoidulla haastattelulla fenomenologisen syvän ymmärryksen tasolle, on kuitenkin kyseenalaista. Aineiston analyysitapa ei myöskään tue fenomenologista ”tyhjää” lähtevää näkökulmaa, sillä haastatteluaineistoa analysoidaan aineiston koodauksen kautta.

Tässä tutkimuksessa siis yhdistyvät lähtökohtaisesti empiiris-analyyttinen ja fenomenologinen suuntaus. Eri metodologiset lähtökohdat eriytyvät tutkimuskysymyksiin niin, että ensimmäinen tutkimuskysymys pohjaa empiiris-analyyttiseen, kun taas toinen ja kolmas kysymys pohjaa fenomenologiseen tutkimukseen. Näin erityyppiset analyysit toteutetaan tahoillaan ja tuottavat näin ollen kahdenlaista tietoa. Yhtäältä saadaan tietoa, jota voidaan verrata tunnuslukujen kuten keskiarvojen avulla muihin aineistoihin. Toisaalta saadaan tietoa, joka syventää ilmiön monimuotoista ymmärrystä.

Monimenetelmällisellä tutkimuksella onkin omat ansionsa. Monimenetelmällinen tutkimus voi tuoda esiin lisää merkityksiä määrälliseen aineistoon (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Tässä tutkimuksessa pyritään tuomaan lisää merkitystä työn imun tason mittaamiseen käsittelemällä työn imuun vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi monimenetelmällisellä tutkimuksella voidaan saada sellaisista asioista kiinni, joita vain yhdellä menetelmällä jäisi huomiotta (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Mikäli tyydyttäisiin tutkimaan ainoastaan työn imun tasoja tai niiden taustalla olevia voimavaroja, ei tietoa voida sitoa erityisesti kontekstiinsa. Vaikka tällaisella voi asetelmalla voidaan tuottaa merkityksellistä tietoa tietynlaisessa kontekstissa, tässä tutkimuksessa saatu ymmärrys ja hyöty jäisi kapeaksi. Erityisesti laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen tutkimuksessa on omiaan tuottamaan kokonaisvaltaisempaa tietoa niin teorian kuin käytännön kannalta (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Tämän tutkimuksen metodologisten valintojen takana onkin erityisesti juuri kokonaisvaltaisemman tiedon ja ymmärryksen saavuttaminen.

### **4.3 Tutkimuksen kohdetyöyhteisö**

Tutkimuksen kohteena on kaupan alan yhden työyhteisön henkilöstö. Intressi tutkimuksen toteutukseen lähti minulta tutkijana ja työyhteisön myyntipäällikkö suhtautui tutkimuksen tekoon positiivisesti. Tutkimus toteutetaan suomalaisen keskisuureen päivittäistavaramyymälään, jossa toimii ohessa kioski, ravintola sekä kukkakauppa. Myymälä sijaitsee kauppakeskuksen yhteydessä ja on osa tavaratalobrändiä. Tutkimuksen tekohetkellä työyhteisön muodostamisesta on kulunut alle vuosi. Kyseessä on siis uusi työyhteisö, joka työskentelee uusissa tiloissa.

Kyselyssä kerättiin myös henkilöstön taustatietoja, joiden perusteella voi saada tarkemman käsityksen siitä, millaisista työntekijöistä työyhteisö koostuu. Vastanneiden keski-ikä on 29,71 vuotta (keskihajonta 8,97). Vastanneista naisia on 79,4 % ja miehiä 20,6 %. Kaksi

kolmasosaa vastanneista on työskennellyt kaupan alalla yli kolme vuotta. Kuitenkin jopa 26,5 prosentilla vastanneista on yli 10 vuoden työkokemus kaupan alalta. Lähes kaikki ovat vakituisia työntekijöitä, poikkeuksena yksi määräaikainen työntekijä. Noin kaksi kolmasosaa vastanneista työskentelee 30-40 tuntia viikossa. Loput vastaajat ovat jakautuneet työtunneiltaan aina 5 viikkotunnista ylöspäin. Yleisin työnkuva on myyjä, lisäksi löytyy kokkeja, vastaavia ja hallinnollista työtä tekeviä. Vastaajista löytyy tasaisesti niin aamu-, väli- kuin iltavuoroja tekeviä. Tiimeistä kattavasti edustettuina ovat kassa, päivittäistavara, palvelutiski, kukka ja kioski. Kahvila- ja ravintolapuolet ovat heikoimmin edustettuina.

#### 4.4 Aineistonkeruu

Näihin metodologisiin lähtökohtiin pohjaten lähdetään hakemaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus toteutettiin valikoituun työyhteisöön. Tutkimus toteutui poikittaistutkimuksena eli se loi läpi leikkauksen työyhteisön tilanteeseen tutkimushetkellä. Tutkimusaineiston ensimmäinen osa kerättiin survey- eli kyselytutkimuksena. Aineistoa kerättiin neljän viikon ajan niin, että kysely tavoitti mahdollisimman monta henkilöä. Jokainen työntekijä täytti kyselyn yhden kerran. Kyselylomakkeen (liite 1) kautta haettiin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli kuinka paljon työn imua henkilöstö kokee.

Kysely koostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osa koostui työn imun arviointimenetelmästä (UWES-9). Kyselylomake sisälsi 9 väittämää, joiden avulla vastaaja otti itsearviointin pohjalta kantaa työn imun eri osa-alueisiin. Vastausvaihtoehtoina oli seitsemänportainen likert-asteikko. Vastausasteikko kulki nollasta kuuteen seuraavan mukaisesti: (0) ei koskaan, (1) harvemmin kuin kerran vuodessa, (2) kerran vuodessa, (3) kerran kuussa, (4) muutaman kerran kuussa, (5) kerran viikossa ja (6) muutaman kerran viikossa tai päivittäin.

Kyselylomakkeen toisessa osassa kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Näitä ovat ikä, sukupuoli, asema organisaatiossa, koulutustausta ja kauanko on työskennellyt kyseisessä työyhteisössä. Taustatietoja oli tarkoitus hyödyntää aineiston kuvailussa tai mahdollisuuksien mukaan aineiston analysoimisessa. Kyselyn lopuksi kysyttiin tutkittavan halukkuutta osallistua haastattelututkimukseen.

Kyselylomake toteutettiin käytännössä google forms –sovelluksella. Kyselylomaketta jaettiin työyhteisössä käytössä olevissa virallisissa kanavissa kuten viikkotiedotteessa ja organisaatiossa käytössä olevan tekstiviestijärjestelmän kautta. Myös epävirallisia kanavia kuten sähköpostia ja työyhteisön facebook-sivua hyödynnettiin kyselyn jakamisessa.

Kyselylomakkeen perusteella saadut vastaukset analysoitiin ja tämän kautta valittiin haastateltavaksi 5 vapaaehtoista henkilöä, jotka saivat korkeat pisteet työn imun kokemukselle. Tämä rajausta oli perusteltua, sillä tutkimuksessa ollaan hyvin vahvasti kiinnostuneita niin työn kuin yksilön vahvuuksista. Taustateorian mukaan toimivan työ vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan voidaan olettaa, että paljon työn imua kokevilla on myös useita voimavaroja. Näiltä henkilöiltä oli mahdollisuus kuitenkin löytyä myös kokemuksia työn vaatimuksesta, joten tätäkään näkökulmaa ei suljettu pois.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna niin, että haastattelulle oli laadittu etukäteen runko (liite 2), mutta lisäksi haastattelussa esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä. Kyselylomake oli muotoiltu työn imun käsitteen sekä voimavaroja kuvaavien käsitteiden pohjalta. Haastattelurungolla tehtiin yksi tutkimuksesta irrallinen koehaastattelu, jonka myötä kysymyksiä tarkennettiin toimivimmaksi.

Haastattelun kysymykset jakaantuivat virittäviin kysymyksiin, työn imun eri osa-alueisiin sekä työn voimavaroja täydentäviin kysymyksiin. Lopuksi haastateltavalle annettiin vielä mahdollisuus nostaa esiin aiheeseen liittyviä asioita, mitä ei haastattelussa ollut tullut esiin. Haastattelukysymykset olivat muodoltaan avoimia. Kaiken kaikkiaan haastattelurungossa oli 37 kysymystä, joista 19 merkittiin erityisen tärkeäksi. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 2. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yksi haastattelun suunniteltiin kestävän arviolta noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin yleiskielisesti nauhoituksen pohjalta.

#### **4.5 Aineiston kuvaus**

Tutkimus toteutettiin loka-joulukuussa 2016. Kyselyaineisto kerättiin 4 viikon ajan lokakuun ja marraskuun aikana. Kyselyyn pyydettiin vastaamaan koko henkilökuntaa (n=65). Kyselyyn vastasi 34 henkilöä ja koko työyhteisön vastausprosentiksi muodostui 52. Vastausten määrä (vastausprosentti) vaihteli osastoittain jonkin verran. Aineisto ladattiin ensin excel-muotoon ja tämän jälkeen tilasto-ohjelman vaatimaan spss-muotoon. Tämän jälkeen

nimitiedot piilotettiin. Aineistoon muodostettiin kolme uutta muuttujaa eli tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen osa-alueet. Jokaiseen näistä kuului kolmen kysymyksen pistearvojen keskiarvot (tarmokkuus kysymykset 1, 2 ja 5, omistautuminen 3, 4 ja 7, uppoutuminen 6, 8 ja 9). Työn imun osa-alueista muodostettiin lisäksi työn imun summamuuttuja eli edellä muodostettujen osa-alueiden keskiarvo. Työn imun osa-alueet ja työn imun summamuuttuja muodostivat määrällisessä osiossa käsitellyn aineiston.

Haastateltavien valinnassa lähdettiin liikkeelle korkeimmista työn imun summamuuttujan pisteistä systemaattisesti valitsemalla sellaiset vastaajat, joilla oli suostumus haastatteluun. Tämän jälkeen tarkistettiin yksitellen vastaajan nimi. Kun haastateltavat olivat selvinneet, nimitiedot poistettiin kokonaan spss-aineistosta.

Tämän jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin viestillä ja haastatteluajan kohdat sovittiin. Haastattelut toteutettiin marraskuun ja joulukuun vaihteessa. Aineisto koostui 5 erillisestä yksilöhaastattelusta. Haastattelutilanteessa paikalla oli ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Haastattelut suoritettiin työpaikan takatiloissa suljetussa huoneessa. Haastatteluolosuhteet olivat rauhalliset lukuun ottamatta yhtä haastattelua, jolloin ylimääräinen henkilö tuli huoneeseen kesken haastattelun. Haastattelu keskeytyi noin minuutiksi, jonka jälkeen tilanne tasaantui ja haastattelua päästiin jatkamaan. Muuten haastattelut etenivät suunnitellun mukaisesti haastattelurungon mukaan ja tarvittaessa haastattelijana esitin täydentäviä kysymyksiä. Haastattelut kestivät arvioidun ajan, yksi haastattelu oli noin 45 minuuttia. Kokonaisuudessaan haastatteluaineistoa kertyi 217 minuuttia eli noin 3,5 tuntia. Nauhoitusten perusteella litteroitua aineistoa tuli yhteensä 57 sivua tekstiä.

#### **4.6 Aineiston analyysi**

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen periaatteet niin määrällisen kuin laadullisen aineiston analyysiin. Tässä tutkimuksessa ilmiön määrällistä ja laadullista puolta tutkitaan eri aineistojen pohjalta, joten myös aineistojen analysointi erillään on perusteltua. Vaikka aineistot analysoidaan erikseen, voidaan tulosten yhteenvedossa niveltää analyysien tuloksia yhteen. Tässä kappaleessa sekä määrällisen että laadullisen analyysin toimintamallia on havainnollistettu taulukoiden avulla niin, että analyysi on mahdollisimman avoimesti kuvattu.

#### 4.6.1 Määrällinen analyysi

Kyselylomakkeen ensimmäisen osio pohjalta työn imun arviointimenetelmällä pyritään hakemaan vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kyselylomakkeen ensimmäisessä osiossa kerätyt tiedot analysoidaan vastausten keskiarvojen avulla sekä suhteuttamalla niitä vertailukelpoisiin aineistoihin. Aineistosta saaduille likert-asterikon arvoille lasketaan keskiarvot kaikille työn imun kolmelle osa-alueelle sekä työn imulle kokonaisuudessaan. Saatuja arvoja verrataan aikaisempiin tutkimuksiin perustuviin normiarvoihin. Vertailussa käytetään Työterveyslaitoksen tutkimusaineistoon (N=16335) (Hakanen, 2009) perustuvia raja-arvoja taulukossa 1 esitetyllä tavalla.

Taulukko 1. Kaikkien alojen aineistoperustaiset normiarvot ja työn imun tason tulkitseminen perustuen Työterveyslaitoksen aineistoon (Hakanen, 2009).

Työn imun tason tulkinta	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu - kokonaisuudessaan
Hyvin matala	< 1,65	< 1,50	< 1,00	< 1,44
Matala	1,65 – 3,49	1,50 – 3,30	1,00 – 2,99	1,44 – 3,43
Kohtuullinen	3,50 – 4,59	3,31 – 4,60	3,00 – 4,60	3,44 – 4,53
Keskimääräistä korkeampi	4,60 – 5,33	4,61 – 5,50	4,30 – 5,29	4,54 – 5,30
Korkea	5,34 – 6,00	5,51 – 6,00	5,30 – 6,00	5,31 – 6,00

Taulukon 1 avulla voidaan raja-arvojen perusteella muodostaa kuva työyhteisössä vallalla olevasta työn imun kokemisen tilasta. Kyseiset normiarvot määrittyvät useiden eri alojen saamiin keskimääräisiin pisteisiin. Lisäksi voidaan verrata saatuja keskiarvoja Työterveyslaitoksen aineiston kaupan alan keskiarvoihin (N=3383) (Hakanen, 2009). Kyseistä aineistoa ei ole jaoteltu suoraan normiarvoihin, joten tässä analyysissä verrataan suoraan keskiarvoja. Keskihajonnan avulla voidaan tehdä tulkintoja siitä, kuinka paljon hajontaa eri työntekijöiden vastauksissa on. Taulukosta 2 löytyvät myös kyseisen Työterveyslaitoksen laajan aineistossa vallinneet keskihajontaluvut.

Taulukko 2. Kaupan alan työn imun ja sen osien keskiarvot ja suluissa keskihajonnat Työterveyslaitoksen aineistossa (Hakanen, 2009).

Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työn imu kokonaisuudessaan
4,21 (1,43)	4,13 (1,58)	4,03 (1,68)	4,12 (1,46)

Kyselylomakkeen toisessa osiossa kerättyjen taustatietojen avulla voidaan kuvailla tarkemmin vastaajajoukkoa. Lisäksi voidaan jaotella aineistoa ja tarkastella työn imua esimerkiksi eri työtiimien sisällä. Tämän vuoksi tarkastellaan, jakautuuko aineisto normaali-jakaumaan näitä muuttujia tarkasteltaessa.

#### 4.6.2 Laadullinen analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä käytetään teorialähtöistä, systemaattista sisällönanalyysia. Vastauksista pyritään löytämään merkityksellisiä ilmaisuja (Creswell, 2013), joiden avulla voidaan kuvailla haastateltavan kokemusta työn imuun liittyvistä voimavaroista ja vaatimuksista. Tässä tutkimuksessa merkitykselliset ilmaisut ovat haastateltavien kommentteja liittyen työn imuun ja tähän vaikuttaviin tekijöihin. Ilmaisut vaihtelevat pituudellaan lauseesta useampien virkkeiden kokonaisuuksiin.

Teorialähtöisessä lähestymistavassa aineiston luokittelussa lähdetään pääasiallisesti käsitteistä ja koodausluokista, jotka kumpuavat teoriasta (Seitamaa-Hakkarainen, n. d.). Kuitenkin usein on niin, että aineisto ja teoria eivät ole niin selkeästi erotettavissa, vaan koodaus syntyy niiden yhdistelmänä (Seitamaa-Hakkarainen, n. d.). Tutkimuksessa muodostetut koodausluokat pohjautuvat Mankan laaja-alaiselle työhyvinvoinnin mallille (Manka, 1999; Manka et al., 2012). Teorian pohjalta valikoitui viisi luokkaa: yksilön, työtehtävien, työyhteisön, johtamisen ja organisaation luokat. Koodauksen perusta tulee teoriasta, mutta koodaus-sisällöt muotoutuivat vuoropuhelussa aineiston kanssa. Lisäksi omana luokkana aineiston pohjalta löytyy työympäristön luokka. Teorian mukaan työympäristö kuuluu osana organisaatiota, mutta aineiston perusteella kuvaukset työympäristöstä muodostavat kokonaan oman luokan. Työympäristön ominaisuudet eivät aineistossa näytä palautuvan organisaation ominaisuuksiin.

Lisäksi kuten Mankan teoria (1999; Manka et al., 2012) kuvaa, yksilön voimavarat ovat eri asemassa kuin muut voimavarat. Yksilön voimavarat esiintyvät suhteessa kaikkiin muihin tekijöihin. Tästä syystä yksilön voimavarat eriytettiin omiksi koodausluokikseen. Yksilön voimavaroja lähdettiin käsittelemään aineistolähtöisesti niin, että tämän sisäiset kategoriat kumpusivat aineistosta. Aineistoa lukemalla muodostui sisällön perusteella koodausluokat, jotka selkeyttivät analyysin kulkua.

Sisällönanalyysia toteutettiin kaikkien tekijöiden osalta koodaamisen kautta. Vastausten systemaattisessa ryhmittelyssä hyödynnettävää koodaamista esitellään seikkaperäisesti taulukossa 3 ja 4. Taulukossa 3 tarkastellaan työn voimavarojen ja vaatimusten analyysin eri tasoja ja taulukko 4 esittelee analyysin tasoja yksilön voimavarojen näkökulmasta. Taulukoissa nimetään ensin kyseinen luokka, jonka jälkeen tähän liitetään koodauksessa apuna ollut koodausvirke sekä aineistosta poimitut aidot esimerkit.

Taulukko 3. Työn voimavarojen ja vaatimusten laadullisen analyysin koodaus-sisällöt sekä aineiston esimerkit

Luokka	Koodaus-sisällöt	Esimerkki aineistosta
Työtehtävät	Työtehtävään liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokeemukseen tukien tai heikentäen. Maininta työtehtävästä, sen sisällöstä tai luonteesta, työympäristöstä tai työergonomiasta.	<p>”-- tässä on koko ajan tekemistä ja minusta täällä menee aika siivillä”</p> <p>”-- asiakaspalvelu on minun juttu. Nautin oikeasti siitä, että saa olla asiakkaiden kanssa tekemisissä.”</p> <p>”Mutta tietysti jos on sellaista hektistä ja paljon kiirettä, niin kyllähän sitä vähän pakosti väsy. Jos on pitkään sellaista.”</p>
Työyhteisö	Työyhteisöön liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokeemukseen tukien tai heikentäen. Maininta työkaverista tai työparista, palautteesta, ilmapiiristä tai muista suhteista työyhteisössä.	<p>”-- kaikki tulee toimeen toistensa kanssa, eikä ole mitään kränää ikinä. Tai mitään muuta semmoista, niin sekin auttaa hirveästi jaksamaan”</p> <p>”Kun on aina semmoinen menopäällä täällä muillakin, että se tarttuu itsekin.”</p> <p>”-- toiset stressaavat enemmän kuin</p>

		toiset. Eikä niiden toisten stressiä voi oikein purkaakaan, kun ei vaan voi tehdä asialle mitään.”
Työympäristö	Työympäristöön liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien tai heikentäen. Maininta työympäristön mahdollisuuksista tai heikkouksista, esimerkiksi keskustasta, kauppakeskuksesta tai tavaratalosta paikkana.	”-- jos tulet töihin ja kaikki on aivan levällään tai sillain. Se on vähä ikävä sitten --”. ”—hektisyys. Se, että ei ikinä voi tietää, kun tässä talossa on tapahtumia paljon, niin ei voi ikinä tietää, että miten ne vaikuttavat, semmoiset koko ajan muuttuvat tilanteet”
Johtajuus	Johtajuuteen liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien tai heikentäen. Maininta esimiehen toiminnasta tai työntekijöiden ja esimiehen välisestä vuorovaikutuksesta.	” -- hän niin kuin huomioi kaikki työntekijät tasavertaisesti.” ”Se, että hän tavallaan tsemppaa kaikkia. Sitten hänellä on niin suuri vastuu kumminkin tässä työssä, että jaksaa vielä sen vastuunkin ohessa muistaa sen työntekijöitä.”
Organisaatio	Organisaatioon liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien tai heikentäen. Maininta organisaation vakiintuneista toimintatavoista, hierarkias- ta, kulttuurista, säännöistä, arvois- ta organisaation sisällä, organisaatio tai ala suhteessa organisaation ympäristöön, organisaatiossa eteneminen ja kouluttautuminen. Lisäksi tavaratalobrändiin liittyvät maininnat.	”No se vaikuttaa, kun pystyn niille (asiakkaille) myymään edullisia tuotteita ja ne (asiakkaat) ovat tyytyväisiä, niin totta kai se vaikuttaa minuunkin.” ”Kokonaisuus, meistä huolehditaan.” ”Se on kumminkin minulle niin vieras tavallaan --”

Taulukko 4. Yksilön voimavarojen laadullisen analyysin koodaus-sisällöt sekä aineiston esimerkit

Luokka	Koodaussisältö	Esimerkki aineisosta
Positiivinen asenne	Yksilön asenteeseen liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien. Maininta suhtautumisesta esimerkiksi työhön yleensä.	”Omalla positiivisella asenteella. Yrittää olla sellainen iloinen ja reipas ja näen niitä positiivisia piirteitä niissä kaikissa tilanteissa, että se kai se vaikuttaa.” ”-- yritän aina tehdä parhaimpani”
Ammattitaito	Yksilön ammattitaitoon liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien. Maininta esimerkiksi spesifistä ammattiin liittyvästä osaamisesta tai työhön liittyvistä metataidoista.	”No kyllä minä olen sillä tavalla aidosti läsnä asiakkaan kanssa joka hetkessä.” ”--mulla on kokemusta melkein kaikesta mitä täällä talon sisällä on.” ”Yritän tavallaan löytää aina uusia tapoja tehdä sitä työtä ja oppia uutta --”
Palautuminen	Yksilön palautumiseen liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien. Maininta jaksamisesta, vapaa-ajasta tai työstä irrottautumisesta.	”Kyllähän siihen auttaa tietenkin, että ne kotiolot ovat kunnossa – ja harrastukset.” ”-- pyrin käymään kuntosalilla, -- , sitten jaksaa paremmin ja aivot toimii ja muistaa paremmin asioita.”
Keinot käsitellä vaikeita tilanteita	Yksilön selviytymiskeinoihin liittyvä maininta, joka vaikuttaa työn imun kokemukseen tukien.	”Sitten purat sen kaiken johonkin, niin kuin sen hermostuneisuuden johonkin kuorman purkuun ja kaikkeen tämmöiseen.” ”Vien ensin roskat ja yritän niin kuin työtovereidenkin kanssa keskustella siitä asiasta.”

Analyysissa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kuvauksia yksilöt kertovat työstään ja työhyvinvoinnistaan sekä tähän vaikuttavista tekijöistä. Analyysissa pyritään löytämään esimerkkien eli koodausvirkkeiden kautta koodausryhmien alaisia kokemuksia ja tilanteita, joiden avulla työn kentässä vaikuttavien tekijöiden merkitys yksilön kokemukselle voisi avautua. Sisällönanalyysin pyrkimys on muodostaa selkeät merkityskategoriat (Creswell, 2013), jotka kuvaavat yksilön kokemusta. Tämän analysointiprosessin myötä syntyneet merkityskategoriat ilmentävät koehenkilöiden kokemuksia työn imun voimavaroista ja vaatimuksista.

Varsinaisen analyysin tueksi esitetään kvantifioitua tietoa aineistosta. Laadullisessa analyysissä voidaan perinteisen vaikutelmanomaisen analyysin lisäksi laskemisen kautta systematisoida analyysia niin, että analyysi ei jää vain tuntuman tai olettamuksen tasolle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Yksi keino on laskea eri teemoihin kuuluvien elementtien frekvenssejä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämän aineiston analyysissä lasketaan eri koodiluokkiin liittyvien ilmaisujen lukumäärää. Laskettavat yksiköt ovat sisällön analyysissä käytettyjä haastattelun sisällä olevia yksiköitä, jotka voivat vaihdella pituudellaan lauseesta useampien virkkeiden kokonaisuuteen.

## 5 Koettu työn imu ja sen taustalla olevat tekijät

Seuraavaksi kuvaan tulokset, jotka saatiin luvussa 4 eritellyillä analysointimenetelmillä. Luvussa käydään läpi tulokset yksi tutkimuskysymys kerrallaan. Ensiksi käydään läpi määrällisen analyysin tulokset työn imun tasosta. Tämän jälkeen pureudutaan toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen myötä ensiksi henkilöstön kokemiin työn voimavaroihin ja vaatimukseen ja toiseksi henkilöstöstä kumpuaviin yksilöllisiin voimavaroihin.

### 5.1 Henkilöstön kokema työn imu

Ensimmäinen tutkimuskysymyksenä on se, kuinka paljon henkilöstö kokee työn imua. Työn imun arviointimenetelmän mukaisesti työn imua kuvaavat arvot voivat vaihdella nolasta kuuteen. Tutkimusaineiston arvot sijoittuivat työn imu -summamuuttujassa 2,11 ja 6,00 välille. Koko vastaajajoukon keskiarvot ovat tarmokkuudessa 4,84, omistautumisessa 4,94, uppoutumisessa 4,77 ja työn imussa kokonaisuudessaan 4,85. Verrattuna Työterveyslaitoksen aineistoon perustuviin normiarvoihin (Hakanen, 2009) kyselyyn vastaajat kokevat keskimääräistä enemmän jokaista työn imun osa-aluetta sekä työn imua kokonaisuudessaan. Henkilöstö kokee siis työn imua eli tarmokkuutta, uppoutumista ja omistautumista muutaman kerran viikossa.

Otettaessa kaupan alan keskiarvot mukaan vertailuun, voidaan todeta taulukon 5 mukaisesti, että Työterveyslaitoksen kaupan alan keskiarvot (Hakanen, 2009) ovat hieman matalammat kuin Työterveyslaitoksen aineiston kaikkien alojen keskiarvot (Hakanen, 2009). Tästä päästään päätelmään, että kerätyn aineiston henkilöstöllä on keskivertaista korkeampi työn imun kokemus verrattaessa myös kaupan alaan. Kolmea työn imun osa-aluetta verrattaessa huomataan tutkimuksen aineistossa poikkeuksen vahvimman osa-alueen kohdalla. Tässä tutkimusaineistossa suurimmat arvot saa omistautumisen osa-alue, kun taas verrattavissa aineistossa tarmokkuus nousee korkeimmaksi osa-alueeksi (ks. taulukko 5).

Lisäksi voidaan tarkastella vastausten keskihajontaa taulukko 5 mukaisesti. Tutkimusaineiston keskihajonta on huomattavasti pienempää kuin taulukossa verratuissa tutkimustuloksissa. Tämä voi selittyä sillä, että tutkimuksen aineisto koskee nimenomaan yhtä työyhteisöä, kun taas verrokkisarvot koostuvat useista työyhteisöistä kerätyistä arvoista. Vähiten hajontaa on tarmokkuuden osa-alueessa ja eniten uppoutumisessa, mikä menee linjassa vertailuarvojen kanssa.

Taulukko 5. Työn imun osamuuttujien ja koko summan arvot verrattuna Suomen kaupan alan sekä kaikkien alojen keskiarvoihin. Kuvattu keskiarvot ja suluissa keskihajonta.

	Tarmokkuus	Omistautuminen	Uppoutuminen	Työ imu - summa
Tutkimusaineisto	4,84 (0,80)	4,94 (1,00)	4,77 (1,13)	4,85 (0,92)
Suomen kaupan alan keskiarvo (n= 3383).	4,21 (1,43)	4,13 (1,58)	4,03 (1,68)	4,12 (1,46)
Suomen kaikkien alojen keskiarvo (n= 16335).	4,38 (1,37)	4,37 (1,49)	4,03 (1,58)	4,26 (1,36)

Kerätyn kyselyaineiston koko jäi tarkemman ja monipuolisemman tilastollisen tarkastelun kannalta liian suppeaksi. Eri taustamuuttujia ja työn imua tarkastellessa aineisto antaa viitteitä normaalijakaumasta, mutta ei tässä laajuudessa täytä normaalijakauman kriteerejä. Tästä syystä analyysissa pysytellään koko työyhteisön työn imu -muuttujien keskiarvon ja keskihajonnan tarkastelun tasolla.

## 5.2 Työn imua paljon kokevan henkilöstön työn voimavarat ja vaatimukset

Toisena tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli se, mitä työn voimavaroja ja vaatimuksia paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on. Voimavaroja ja vaatimuksia käsitellään viidessä luokassa, jotka ovat työtehtävät, työyhteisö, työympäristö, johtaminen ja organisaatio. Työn voimavaroja ja vaatimuksia kuvataan ensin osa-alueisiin liittyvien frekvenssien kautta taulukossa 6. Kaiken kaikkiaan työn voimavaroihin ja vaatimuksiin liittyviä havaintoyksiköitä analyysin pohjalta muodostui 164. Selvästi eniten mainintoja tuli työtehtävien osiossa niin voimavarojen kuin vaatimustenkin osa-alueella. Vähiten mainintoja tuli liittyen työympäristöön kokonaisuudessaan. Vaikka maininnat jäivät vähäiseksi, päätettiin osa-alue silti pitää omana luokkana, sillä osioiden merkityssisällöt olivat tärkeitä eivätkä ne sopineet muiden luokkien, kuten organisaation alle. Erityisen vähän kehittämiseen viittavia mainintoja sai johtamisen osa-alue.

Kaikkien osa-alueiden voimavarat tulivat esiin vähintään neljässä haastattelussa, mikä tuo enemmän luotettavuutta ja painoarvoa näille havainnoille. Vaatimusten puolella löytyi puolestaan enemmän vaihtelua. Työtehtävien, työyhteisön ja organisaation vaatimuksia nousi vähintään neljässä haastattelussa. Työympäristöä käsiteltiin kolmessa haastattelussa. Johtamisen osa-alueella vaatimuksia tuli esiin yhdessä haastattelussa, mikä vähentää tämän osion painoarvoa. Frekvenssien perusteella tulkittuna kyseissä työyhteisössä työn imulle merkityksellisiä osioita ovat erityisesti työtehtävän voimavarat ja vaatimukset sekä työyhteisön voimavarat ja vaatimukset sekä johtamisen voimavarat.

Taulukko 6. Työn voimavarojen ja vaatimusten frekvenssit kuvattuna osa-alueittain ja yhteenlaskettuna. Suluissa oleva luku kertoo, monessako haastattelussa mainintoja kyseiseen osa-alueeseen tuli.

<i>Osa-alue</i>	<i>Voimavaroihin liittyvien ilmaisuiden frekvenssit (haastattelussa)</i>	<i>Vaatimukseen liittyvien ilmaisuiden frekvenssit (haastattelussa)</i>	<i>Frekvenssien summa</i>
Työtehtävät	82 (5)	23 (5)	105
Työyhteisö	39 (5)	20 (5)	59
Työympäristö	6 (4)	5 (3)	11
Johtaminen	23 (4)	2 (1)	25
Organisaatio	14 (5)	6 (4)	20
Summa	164	56	

Seuraavaksi tarkastellaan jokaista työn osa-aluetta merkityssisältöjen kautta. Työn voimavaroja ja työn vaatimuksia käsitellään yksi luokka kerrallaan niin, että voimavarat ja vaatimukset kulkevat rinnakkain. Tämä valinta on toimivin, sillä monessa kohtaa voimavarat ja vaatimukset linkittyvät käytännössä läheisesti toisiinsa.

### 5.2.1 Työtehtävät

Työtehtävien voimavaroiksi osoittautuivat mieluisat työtehtävät sekä työtehtävien määrä, toisin sanoen se, että työt eivät lopu työvuoron aikana kesken. Myös sopiva kiire töissä

nähtiin positiivisena, työhön virittävänä tekijänä. Asiakaspalvelutyöstä nautitaan aidosti ja asiakkaiden kanssa päästään aitoon vuorovaikutukseen. Asiakkailta saa suoraa palautetta ja myös ideoita toiminnan kehittämiseen. Tietyissä työtehtävissä pääsee toteuttamaan luovuutta ja visualisuutta, mikä innostaa työhön. Asiakkaiden erityistoiveet tuovat haastetta arjen työhön ja kun nämä toiveet onnistutaan saavuttamaan ja jopa ylittämään, koetaan onnistumisen tunteita.

Töissä aika koetaan kuluvan kuin itsestään ja työtehtävät koetaan monipuolisiksi. Työvuorojen ja -tehtävien vaihtuvuus nähdään tärkeänä. Koetaan, että työtehtävien kierron kautta energiaa ja tarmokkuutta töissä on enemmän. Uutuudet ja uuden opettelu koetaan mielenkiintoisena. Sujuvuuden ylläpitämisessä nähdään tärkeäksi se, että jokainen tekee vuorollaan tehtävänsä, niin ettei työtehtävät pääse kasaantumaan. Työkaverin auttaminen ja oman työpanoksen vaikuttavuus jatkon sujuvuuteen tulevilla työvuoroissa koetaan erittäin tärkeänä. Se, että vuoronsa aikana ehtii tehdä työnsä loppuun, tuo ylpeyden tunnetta.

Pääosin työtehtävät koettiin sopivan haastaviksi, mutta osittain löytyy myös halua kehittyä eteenpäin ja saada lisää vastuuta. Tiedostetaan myös, että toimivuus ei ole aina kiinni omasta panoksesta tai oman työyhteisön panoksesta, vaan muiden toimijoiden kuten tavarantoimittajien panos vaikuttaa myös työn sujuvuuteen. Mikäli itse ei voi vaikuttaa asioiden etenemiseen, saattaa se aluksi turhauttaa. Työssä kohtaa välillä ikäviä asiakaspalvelutilanteita, jotka vähentävät oman hyvinvoinnin kokemusta. Lisäksi on mahdollista, että työtehtäviin liittyvä jatkuva hektisyys ja kiire väsyttää pitkässä juoksussa. Tiedetyt työtehtävät, joita ei koeta omakseen, aiheuttavat ajoittain tylsistyneisyyden tunnetta. Työtehtävien sujuvuus ja esimerkiksi työn organisointi koettiin välillä turhauttavaksi. Osittain työtehtävät nähdään toisistaan irrallisina, eikä niitä välttämättä ole organisoitu tehokkaasti. Mikäli jokin työtehtävä jää yrityksistä huolimatta tekemättä tai kesken, harmittaa jättää se työkavereiden työtaakaksi.

### 5.2.2 Työyhteisö

Työyhteisön kokemisessa oli eroa haastateltavien välillä. Osa koki työyhteisöksen laajemman työyhteisön ja tässä tapauksessa työntekijä onkin yleensä työskennellyt useissa eri työpisteessä työyhteisön sisällä. Suurin osa haastateltavista tarkasteli myös pienempiä yhteisöjä laajemman työyhteisön sisällä. Näitä olivat lähinnä eri työtiimien jaottelut. Osa

puolestaan koki omaksi työyhteisökseen suoraan nämä pienemmät tiimit. Tällöin työyhteisö muodostui niistä ihmisistä, joiden kanssa työskentelee päivittäin.

Työyhteisön kokemisen vaihteluista huolimatta työilmapiiri ja työkaverit koettiin kaikissa haastatteluissa erittäin positiivisesti. Tästä käytettiin ilmaisuja kuten ”yksi parhaimmista” ja ”aivan huippu työkaverit” Vuorovaikutus toimii työyhteisössä ja kaikki ovat kavereita keskenään. Keneltä vaan voi kysyä neuvoa, jos sitä tarvitsee. Myös omaa tietämystä haluttiin jakaa työkavereiden kanssa. Työn toimimisen kannalta nähdään erityisen tärkeänä se, että autetaan työkavereita vastavuoroisesti. Tällöin työssä ei tule katkoksia ja kaikki osastot toimivat sulavasti yhdessä.

Laajempi työyhteisö koostuu monenlaisista erilaisista osaajasta ja persoonasta ja työyhteisöä kuvattiinkin ”isona sulatusuunina”. Kun työkavereilla on ”meno päällä” eli tehokas työote, saman tunnelman koetaan tarttuvan myös itseen töihin tullessa. Kun työyhteisöä tarkasteltiin laajemmassa merkityksessään, tuli ilmi, että työyhteisöä ei kaikissa tapauksissa koeta kovin tiiviiksi ja esimerkiksi kaikkien työkavereiden nimiä ei välttämättä muisteta. Tästä huolimatta nähtiin, että ajatusten vaihtaminen useiden eri työkavereiden kanssa tuo lisäarvoa. Itselle läheisempien työkavereiden muistamiset ja huomioonnit nähtiin erittäin merkityksellisinä.

Suppeammassa työyhteisökäsityksessä tuli esille luja yhteistyö ja luottamus omaan työporukkaansa. Toisaalta nähtiin, että työtiimi on hyvässä tasapainossa, vaikka siihen kuuluu erilaisia ihmisiä. Tässä näkemyksessä myös korostui asioiden hoitamisen sujuvuus verraten laajempaan työyhteisökäsitykseen. Pienemmässä tiimissä koettiin asioiden sujuvan mutkattomammin. Yhteys laajempaan työyhteisöön nähtiin osittain irrallisena ja esiin tuli myös kokemus siitä, ettei apua ole niin helposti saatavilla.

Haastatteluissa tulee esiin se, että laajassa työyhteisössä löytyy paljon vaihtelua ja erilaisia näkemyksiä siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä töissä. Osa haastateltavista kuvaa työyhteisössä vallitsevaa yleistä työotetta ajoittain ”leppumpana”. Osa koki, että työyhteisöstä löytyy vaihtelua suhtautumisesta työhön. Esimerkiksi työn loppuun saattamisen ja omien jälkien siivoamisen koettiin olevan osalle tärkeämpää kuin toisille. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että tehokkaan työn ja rennomman työotteen välinen suhde on kiristynyt työn määrän lisääntyessä. Tämän myötä työilmapiirissä yleisesti on koettu olevan enemmän stressiä. Haastatteluista kuitenkin tulee esille myös se, että työpaineet on kestäetty melko hyvin ja tarvittaessa ollaan kannustettu työkaveria. Osa haastateltavista koki saavansa palautetta

työkavereiltaan, mutta useimmissa tapauksissa koettiin, että työkavereiden välillä palautetta ei jaettu.

### 5.2.3 Työympäristö

Työympäristö nähtiin haastatteluissa monipuolisena ja laajana. Työympäristön koettiin mahdollistavan asiakkaiden laadukkaan palvelun, sillä tarjolla on laajasti erilaisia erikoistuotteita ja -palveluja. Lisäksi haastateltavat kokivat mahdollisuutena sen, että he pystyvät työskentelemään tavaratalon sisällä lisävuoroissa muillakin osastoilla. Tuli kuitenkin myös ilmi, että vaikka eri osastot tavaratalossa ovat fyysisesti lähekkäin, ei sellaisten osastojen toiminnasta ole käsitystä, missä työntekijä itse ei ole käynyt tekemässä lisävuoroja. Työympäristö koettiin positiivisessa mielessä hektiseksi. Järjestettyjä asiakastapahtumia on paljon ja muuttuvia tilanteita tulee jatkuvasti. Tätä kautta kauppakeskus ja tavaratalo työympäristönä asettaa omat haasteensa työlle. Suurimmaksi osaksi tämä koetaan kuitenkin voimavarana ja työhön virittävänä tekijänä. Se, että työssä onnistutaan muuttuvista tilanteista huolimatta, pitää innostusta yllä.

Työympäristön kehityskohteeksi koettiin käytännön työhön vaikuttavat tilajaottelut. Takavaraston tilat ja aamuihin kohdistuvien tavarakuormien yhdistelmä nousi haastatteluissa yhdeksi ongelmakohtaksi. Myös eri osastojen sijoittelu nousi haastattelussa esiin. Esimerkiksi se, että yksittäinen pienempi osasto on erillään muista, koettiin negatiivisena. Toiseksi kehityskohteeksi nousi työympäristön epäjärjestys. Esimerkiksi työpäivän aloittaminen epäjärjestyksen keskeltä aiheuttaa negatiivisia tunteita kuten ärsyyntymistä ja nämä tunteet voivat jatkua pitkälle työpäivään. Lisäksi vaikka laajassa ja hektisessä työympäristössä koettiin olevan useita positiivisia puolia, jotkut haastateltavista kaipasi pienempää ja kotoisampaa työympäristöstä.

### 5.2.4 Johtaminen

Koko työyhteisön esimiehen johtajuustaidot nousivat haastatteluissa voimakkaasti esille. Haastateltavat kokevat, että esimies kuuntelee ja luottaa työntekijöihinsä. Esimies luottaa työntekijöiden omaan luovuuteen ja harkintakykyyn. Koetaan myös, että esimies on hyvän hengen luoja ja kannustaja, joka huomioi kaikki työyhteisössä. Huomioinnista esimerkkinä

nousi persoonallinen nyrkkitervehdys, jolla esimies tervehtii kaikkia työntekijöitä. Tämä koettiin työyhteisön yhteenkuuluvuutta nostattavana asiana, ”meidän juttuna”.

Kehityskeskustelut saivat useita positiivisia mainintoja. Ne koettiin toimivina ja niiden kautta osa haastateltavista oli saanut tuotua työhön liittyviä kehitysideoita esiin sekä tukea oman työnkuvan kehittämiseen. Palautteen antaminen keskittyy etukäteen suunniteltuihin kanaviin kuten kehityskeskusteluihin ja ryhmäpalavereihin. Työn arjessa suoraa palautetta esimieheltä ei juuri saada. Yhdessä haastattelussa nousee myös esiin, että kehitysideat eivät ole johtaneet käytännön työn kehittämiseen. Tässä tapauksessa kuitenkin toiminnan kehittäminen ymmärretään moniportaisena prosessina, johon esimiehellä ei välttämättä ole mahdollista vaikuttaa.

### 5.2.5 Organisaatio

Organisaation voimavaraksi nousee työntekijöiden näkökulmasta laaja toimintakenttä ja se, että organisaatio on osa isompaa konsernia. Käytännön työssä se näkyy niin, että työntekijät ovat aidosti töissä asiakkaita varten ja he pystyvät myymään edullisia tuotteita. Tällä tavalla organisaatio nähdään mahdollistajana. Osa haastateltavista kokee ammatillista ylpeyttä kyseiseen organisaatioon ja tavaratalobrändiin kuulumisesta. Lisäksi koetaan, että organisaatiosta saa tukea. Esimerkiksi organisaation sisällä olevat eri toimipisteet voivat auttaa toisiaan tekemällä yhteistyötä. Organisaation sisällä nähdään olevan paljon ammattitaitoa ja organisaation asiantuntijat ovat tavoitettavissa, mikäli ongelmatilanteita tulee. Haastatteluissa nousee esiin, että palkitseminen hyvästä työstä luo tunnetta, että henkilöstöstä oikeasti välitetään. Myös konsernin tarjoamat kokovuotiset henkilöstöedut nähdään tärkeinä. Ison organisaation hyvät etenemismahdollisuudet koetaan tärkeiksi. Kouluttautumiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen on mahdollisuus, mikäli työntekijä itse niitä haluaa.

Voimavarojen lisäksi haastatteluista nousi myös kehityskohteita esiin. Osittain organisaatio koettiin vieraaksi ja syyksi nousi se, ettei haastateltava ollut pitkää työskentelytaustaa organisaatiossa. Lisäksi koettiin, että oma työ on vaikeutunut ja heikentynyt muun organisaation toiminnan vuoksi. Esimerkiksi tilattujen materiaalien tai muut arkea auttavat toimintojen toimitukset ovat viivästyneet, mikä on osittain vaikeuttanut työskentelyä. Lisäksi nousee esiin, että osa kehittämisideoista on otettu vastaan ja toteutettu, osa on jäänyt toteuttamatta. Tämä luo turhaantumista työntekijöissä ja vähentää kokemusta omista vaikuttamis-

mahdollisuuksista työssään. Osa haastateltavista kokee päätösten kulkevan organisaatiossa ylhäältä alaspäin, jolloin työntekijöiden osaamista ei hyödynnetä.

Osa haastateltavista kokee, että organisaatiossa työntekijöistä huolehditaan ja esimerkiksi taloudellisesti tiukempina aikoina eri toimintoja ei olla leikattu tai vähennetty. Toisaalta haastatteluissa nousee tästä myös poikkeavaa kokemusta. Esimerkiksi väliaikainen työntekijän siirtäminen toiseen työyhteisöön on horjuttanut hyvinvointia. Työntekijän näkökulmasta tämä on koettu stressaavana.

### 5.3 Työn imua paljon kokevan henkilöstön yksilölliset voimavarat

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli se, mitä yksilöllisiä voimavaroja paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on. Analyysin pohjalta yksilön voimavaroja käsitellään neljässä luokassa. Nämä ovat asenne, ammattitaito, palautuminen ja keinot käsitellä vaikeita tilanteita. Taulukossa 7 kuvataan voimavaroihin liittyvien ilmaisujen frekvenssit. Kaiken kaikkiaan havaintoyksiköitä analyysin pohjalta muodostui 79. Asenne saa huomattavasti eniten mainintoja, kun taas keinot käsitellä vaikeita tilanteita saa vähiten mainintoja. Ammattitaito, palautuminen sijoittuvat näiden väliin. Asenne ja ammattitaito nousivat esiin kaikissa viidessä haastattelussa, mikä lisää näiden osioiden painoarvoa. Palautuminen mainitaan neljässä haastattelussa ja keinot käsitellä vaikeita tilanteita nousee esiin kolmessa haastattelussa. Seuraavaksi syvennytään jokaisen osa-alueen merkityssisältöihin.

Taulukko 7. Yksilön voimavarojen frekvenssit kuvattuna osa-alueittain ja yhteenlaskettuna. Suluissa oleva luku kertoo, monessako haastattelussa nousi mainintoja kyseiseen osa-alueeseen.

<i>Osa-alue</i>	<i>Voimavaroihin liittyvien ilmaisujen frekvenssit (haastattelussa)</i>
Positiivinen asenne	34 (5)
Ammattitaito	19 (5)
Palautuminen	26 (4)
Keinot käsitellä vaikeita tilanteita	9 (3)
Yhteensä	79

### 5.3.1 Positiivinen asenne

Oma asennoituminen työhön näyttäytyy voimakkaana yksilön voimavarana. Haastateltavat kuvaavat laajasti positiivista asennoitumistaan työhön. Työn tekemisen into kuvataan ilmaisuilla kuten ”kun työpaikalle mennään, niin siellä tehdään vähintään satanen lasissa” ja ”mulla on tosi positiivinen fiilis täällä”. Työnteosta nautitaan ja töissä lähtökohtaisesti halutaan tehdä parhaansa. Työhön liittyen kuvataan kiitollisuuden ja tyytyväisyyden tunteita.

Haastatteluissa nousee esiin myös avoin asennoituminen uusiin asioihin ja tehtäviin. Haastateltavilla on halu oppia monipuolisesti useita eri tehtäviä. Työntekijät kuvaavat esimerkiksi, että he pyrkivät suhtautumaan uusiin asioihin positiivisesti. Uusien tehtävien lisäksi esiin tulee se, että vaihtelu esimerkiksi eri työpisteiden ja tehtävien välillä nähdään työhön innostavana tekijänä.

Lisäksi tiedostetaan, että omalla positiivisella asenteella ja käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa niin omaan kuin ympäröivien ihmisten mielentilaan. Esimerkiksi työntekijän oma hymyn on huomattu tarttuvan niin työkavereihin kuin asiakkaisiinkin. Tällöin omaan työpäivään saa lisää virtaa ja esimerkiksi spontaaneja keskusteluja asiakkaiden kanssa.

### 5.3.2 Ammattitaito

Ammattitaito yksilön voimavarana näkyy onnistumisen kokemusten kautta. Tärkeä ammattitaitoon liittyvä tekijä päivittäistavaramyymälässä on asiakaspalvelu. Haastatteluiden mukaan jutteleminen ja aito läsnäolo asiakkaiden kanssa nähdään tärkeänä. Hymyileminen ja kohteliaisuus ovat myös osa ammattitaitoa. Asiakaspalvelutilanteissa tilannetaju ja ongelmanratkaisutaidot ovat tärkeitä, kaikissa tilanteissa ei voi toimia samalla tavalla vaan pitää joustaa ja soveltaa. Haastatteluissa nousee esiin myös se, että asiakaspalvelijana on hyvä tunnistaa, milloin asiakkaalta voi kysellä kuulumisia ja milloin pysytään täysin asiassa. Myös negatiivisia palautteita tulee työssä vastaan. Negatiivisen palautteen vastaanottaminen nähdään osana ammattitaitoa: tilanteen pahoittelu ja nöyrä suhtautuminen nähdään avaintekijöinä tässä. Asiakaspalvelutilanteissa ammattitaitona näkyy myös siinä, että haastateltava ei käyttäydy esimerkiksi oman huonon fiiliksen perusteella, vaan hoitaa asiakaspalvelun ammattimaisella otteella.

Oma työ koetaan merkitykselliseksi myös oman osaamisen ja tietotaidon kautta. Esimerkiksi tuotetietoisuuden kautta voidaan asiakkaalle olemaan oikeasti avuksi ja tätä kautta

tuottamaan lisäarvoa. Samalla hakemalla asiakkaalle toimivia ratkaisuja tehdään myyntiä. Myös työhön liittyvien eri laitteiden ja menetelmien käyttöön liittyvät taidot nähdään arvokkaina. Ammattitaito näkyy haastatteluissa myös kykynä oppia uusia asioita. Uusien asioiden selvittäminen ja käytäntöön vienti on tärkeä osa toimintaa.

Ammattitaitoinen työ parantaa asiakaskokemusta ja tätä kautta tuo työntekijälle onnistumisen tunteita. Asiakkaat antavat suoraa palautetta, mistä haastateltavat kokevat saavansa suoran palkkion työstään. Haastateltavat kuvaavat saaneensa positiivista palautetta asiakailta paljon, mikä vahvistaa kokemusta oman työpanoksen merkityksellisyydestä.

### 5.3.3 Palautuminen

Palautumiseen liitetään niin vapaa-aika kuin irtautuminen töistä. Haastatteluissa tulee ilmi, että työn ja vapaa-ajan rajat ovat selvät. Työ yhdistetään konkreettisesti työpaikalle: työasiat jäävät työpaikalle sieltä lähdettäessä. Osassa haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että työpäivän lopettaminen ja töistä lähteminen koettiin ajoittain hankalana. Tämä kokemus liittyi tilanteisiin, joissa työvuoroon kuuluvat työtehtävät jäivät kesken. Tällöin töiden lopettaminen saattaa venyä huomaamatta. Lisäksi tuli esiin, että työasioita käydään läpi myös työajan ulkopuolella. Työyhteisöllä on käytössä epävirallisia viestintäkanavia kuten Whatsapp-viestiryhmät. Näiden ei kuitenkaan koettu häiritsevän palautumista, sillä itse pystyy säätämään esimerkiksi sitä, milloin viesteistä tulee ilmoituksia.

Työvuorojaottelusta erityisesti peräkkäiset vapaapäivät ja viikonloppuvapaa koettiin vaikuttavan palautumiseen voimakkaasti. Tällöin pystyy viettämään aikaa perheen ja läheisten kanssa. Perhe ja vapaa-ajan harrastukset koettiin tukevan työssä jaksamista erityisesti henkisen irtautumisen kautta. Läheisten näkemisen ja esimerkiksi erilaisten liikuntaharrastusten kuvattiin erityisesti vievän ajatuksia pois työasioista. Toisaalta läheisille saatettiin purkaa töissä tulleita ongelmatilanteita ja sitä kautta vähentää omaa stressiä. Myös fyysinen kunto tuli esiin haastatteluissa, esimerkiksi kuntosalilla käynti nähtiin työtä tukevana asiana. Toisaalta myös tuli esiin, että fyysinen terveys on edellytys työhyvinvoinnille, esimerkiksi huonovointisena aika koetaan menevän töissä todella hitaasti. Myös omaan uneen panostaminen koettiin vaikuttavan palautumiseen ja sitä kautta jaksamiseen seuraavana työpäivänä. Osa haastateltavista kokee ajoittaista väsymystä töissä, mikä liitettiin lähinnä aikaisiin työaikoihin.

#### 5.3.4 Keinot käsitellä vaikeita tilanteita

Haastatteluiden mukaan työpäivän aikana työntekijät saattavat kohdata erilaisia haastavia tilanteita tai vastoinkäymisiä. Nämä voimat olla moninaisia työn vaatimuksiin liittyviä tekijöitä. Haasteltavat kuvaavat tilanteita, joissa esimerkiksi jokin työväline ei toimi tai vuorovaikutus työkaverin kanssa ei toimi. Myös asiakaspalvelutilanteet voivat olla välillä haastavia ja jäädä vaivaamaan mieltä. Näihin tilanteisiin haastateltavat kuvaavat erilaisia keinoja, miten oman olotilansa onnistuu tasaamaan ja jatkamaan työpäivää.

Yksi kuvattu keinon on poistua tilanteesta kokonaan tai hetkeksi. Esimerkiksi jos jokin laite ei toimi, voi yritykset keskeyttää hetkeksi ja yrittää myöhemmin uudestaan. Toisaalta keinoja haetaan fyysisestä tekemisestä, kuten kuormanpurusta tai roskien viennistä. Kun näissä toimissa pääsee hetkeksi yksin tai esimerkiksi heittelemään tavaroita roskiin, stressi on koettu vähentyvän ja työpäivä voi jatkua taas positiivisella mielellä.

Työkavereiden kanssa tulleissa konflikteissa on vastapuolen motiivien ymmärtäminen auttanut oman olon kohentamisessa. Esimerkiksi on koettu hyödylliseksi ajatella, että työkaverin käyttäytyminen ei johtunut itsestä, vaan esimerkiksi työkaverin huonosta päivästä tai liiallisesta stressistä. Toiveikkuutta ja hyvinvointia tällaisessa tilanteessa on tuonut myös kehittävän palautteen antaminen eteenpäin ja tämän kautta mahdollisuus muutokseen tulevaisuudessa.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään edellä esitettyjen tulosten pohjalta johtopäätöksiä ja tulkintoja. Ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan työn imua paljon kokeneiden merkittävimpiä voimavaroja ja vaatimuksia peilaten aiempaan tutkimukseen. Näin tutkimuksen tuloksia voidaan ymmärtää ja tulkita paremmin. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen yhteenveto ja tärkeimmät johtopäätökset. Lopuksi tarkastellaan lyhyesti keinoja työn imun tukemiseen työyhteisössä.

### 6.1 Työn imua paljon kokevien merkittävimmät voimavarat ja vaatimukset suhteessa aiempaan tutkimukseen

Timsin, Bakkerin ja Derksin (2013) mukaan työn tehtävätason voimavarojen vaikutus työn imuun on erityisen voimakas. Tämä on linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Vaikka tehtävän työn muoto vaihtelee eri tiimeissä, asiakaspalvelu on osa kaikkien työyhteisössä työskentelevien työtä. Tästä syystä voidaan olettaa, että tämä tekijä on merkityksellinen myös työyhteisössä laajemmin. Haastatteluissa nousi merkitykselliseksi myös työn itsenäisyys ja omat luovat ratkaisut. Hakanen ym. (2012) tukevat ajatusta siitä, että työhön vaikuttaminen ja itsenäiset päätökset toimivat yhtenä keskeisenä työn imun voimavarana. Tutkimusta tehdessä nousi esiin se, että vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat jonkin verran eri tiimien välillä. Sekä yksilön että organisaation kannalta voisi olla toimivaa tarkastella sitä, pystytäänkö vaikutusmahdollisuuksia vielä lisäämään joissain tiimeissä.

Johtajuudessa merkityksellisimmäksi tekijäksi nousee työntekijöiden tasapuolinen huomiointi ja esimiehen luottamus työntekijöihinsä. Haastatteluiden kautta syntyy kuva palvelevasta johtajuudesta. Robert K. Greenleaf (1977) esitti, että johtajuutta tulee toteuttaa palveluasenteella, muut huomioiden. Hakasen ym. (2012) tulkinnan mukaan palvelevan johtajuuden piirteitä ovat voimaannuttaminen, vastuuttaminen, taustalla pysyttely, anteeksiantaminen, rohkeus, aitous, nöyryys ja tilanhoitajuus. Nämä johtajan piirteet yhdessä muiden työn voimavarojen kanssa selittävät organisaatioissa myönteisesti muun muassa työn imua, elämäntyytyväisyyttä ja sitoutumista työpaikkaan (Upadyaya, Vartiainen & Salmela-Aro, 2016; Hakanen et al., 2012). Johtajuuden vaikutusta koko työyhteisöön on

tutkimuksen perusteella vaikeaa arvioida, mutta paljon työn imua kokeville tämä oli merkittävä tekijä.

Johtajuus ja esimiestyö vaikuttavat omalta osaltaan myös työyhteisön toimintaan. Työn imu onkin myös kollektiivinen kokemus, joka vaikuttaa yksilön kokemukseen (Bakker, van Emmerik ja Euwema, 2006). Hakasen ym. (2012) mukaan työn imu välittyy läheisten ja myönteisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Se, että paljon työn imua kokevat uskovat voivansa keskustella avoimesti kaikkien työkavereiden kanssa, on linjassa tämän kanssa. Työyhteisön korkea työn imun taso tukee myös yksilön kokemusta ja työhyvinvointia. Tässä mielessä tutkimuksen hetkellä vähemmän työn imua kokeneet voivat hyötyä työyhteisön vaikutuksesta tulevaisuudessa.

Yksilön voimavaroista positiivinen asenne nousi tärkeäksi tekijäksi. Asenteita on työ- ja organisaatiopsykologiassa tutkittu, mutta usein asennetta määritellään jatkokäsitteillä kuten työtyytyväisyys (esim. Saari & Judge, 2004). Kuitenkin Mankan laajassa työhyvinvoinnin mallissa juuri asenteet saavat merkittävän roolin eri voimavarojen ja vaatimusten suhteessa hyvinvoivaan yksilöön. Asenteella vaikuttaa olevan merkittävä rooli muiden voimavarojen käyttöönotossa.

Toinen yksilön voimavaroista, ammattitaito, nousi tutkimuksessa myös merkitykselliseksi. Hakasen ym. (2012) mukaan tärkeämpää kuitenkin usko omiin ammatillisiin taitoihin kuin varsinaiset taidot. Tällainen ammatillisen pystyvyyden kokemus on tärkeää, mutta toisaalta varsinaiset ammatilliset taidot tuovat onnistumisia ja sujuvuutta työhön. Tästä syystä näen, että myös ammatilliset taidot sinänsä ovat merkityksellisiä työn imun kokemukselle. Työntekijän kattava näkemys omasta kyvykkyydestä on kuitenkin tärkeää, sillä tällöin hän voi olla avoimempi uudistuksille, sillä hän on valmiimpi ottamaan uusia haasteita vastaan (Hakanen et al., 2012).

Vaikeiden tilanteiden käsittelykeinoilla on puolestaan yhteneväisyyksiä resilienssin käsitteen kanssa. Psykologiassa resilienssillä viitataan yksilön psyykkiseen kimmoisuuuteen. Resilienssi on dynaaminen psyykinen prosessi, joka auttaa palautumaan stressitekijöistä (Waugh & Koster, 2015). Lisäksi resilienssi lisää positiivisuutta ja positiivisia tunteita sekä auttaa löytämään sopivia selviytymiskeinoja (Waugh & Koster, 2015). Vaikkakin resilienssi vaikuttaa vahvemmin vähäisempään työuupumukseen, sillä on myös heikko positiivinen vaikutus työn imuun (Upadaya et al., 2016). Myös palautumisen osa-alue (psykologinen irrottautuminen) on Tirkkosen (2012) mukaan yhteydessä erityisesti jaksamispolul-

la eli ehkäisten työuupumusta. Suoraa yhteyttä työn imuun ei löytynyt (Tirkkonen, 2012). Työntekijöiden vaikeiden tilanteiden käsittelykeinot ja palautuminen ovat siis tärkeä työuupumuksen ehkäisyssä, mutta selkeää näyttöä näistä työn imun tukijana ei ole.

Voimavarojen lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin työn vaatimuksia. Bakker ja Sanz-Vergel (2013) ja Hakanen ym. (2012) tuovat esille, että työn vaatimukset vaikuttavat kompleksisesti työn imuun. Esimerkiksi aikapaineet voivat myös lisätä työn imun kokemusta. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa: kiire ja haasteet hetkellisinä tiloina koettiin virittävinä tekijöinä. Tämä kuitenkin herätti osassa haastattelussa pohdintaa siitä, alkaako kiire pidempään jatkuessa uuvuttamaan. Näyttäisi siltä, että sopiva, työhön virittävä kiire on hyväksi työn imulle.

Työn vaatimuksista erityisesti työtehtävien organisoinnin ja työn sujuvuuden puutteellisuus korostuivat. Kun suhteuttaa tuloksen työyhteisön kontekstiin, voi tämä tulos vaikuttaa ymmärrettävältä. Työyhteisö oli tutkimuksen tekohetkellä ollut toiminnassa alle vuoden ajan. Tähän peilattaessa on luonnolliselta, että työtehtävien organisointi ei ole vielä täysin muotoutunut. Hollenbeck, DeRue ja Guzzo (2004) esittävät menestyksekkään tiimityön kannalta yhtenä oleellisena tekijänä tehtävien jakamisen. Työtehtävien keskittyessä käytännöntason tehtäviin, tehtävien jaossa tulisi korostaa ulkoista tiimin johtamista ja olla mallillinen tiimien keskinäistä tehtävien jaossa (Hollenbeck, DeRue & Guzzo, 2004). Tämän mukaan tehtävien jaosta tulisi jonkun ottaa keskitetysti vastuu.

Hieman yllättävänä havaintona aineistosta nousi eriävät käsitykset työyhteisön muodosta. Osa haastateltavista koki työyhteisökseen pienen työtiiminsä, osa puolestaan koko työyhteisön eli laajemman joukon ihmisiä. Tämä voi kertoa organisaation kehitysvaiheesta. Sundvikin (2006) mukaan työyhteisön kehityskaari koostuu neljästä osasta: muotoutumisvaiheesta, sekaannusvaiheesta, pelisääntövaiheesta ja tuottamisvaiheesta. Työyhteisön muodostamisessa tulisikin huomioida erityisesti luottamuksen rakentaminen, tarkempi toisiinsa tutustuminen sekä tavoitteiden ja visioiden täsmentäminen. Sekaannusvaiheessa työyhteisö ei enää näyttäydy yhtä yhtenäiseltä kuin muotoutumisvaiheen harmoniassa ja tässä vaiheessa voi nousta konflikteja tai sekaannusta. Tämän pohjalta tulee tarve yhteisille pelisäännöille, joiden kautta päästään lopulta varsinaiseen tuottamisen vaiheeseen (Sundvik, 2006). Tutkimuksen pohjalta ei voida ottaa selkeästi kantaa siihen, missä vaiheessa työyhteisö on. Mikäli tehdään kuitenkin oletus, että tutkimuksen tekohetkellä kyseessä oli Sund-

vikin (2006) määrittelemä sekaannusvaihe, yhteisistä keskusteluista ja niiden pohjalta luoduista säännöillä on mahdollista kehittää työyhteisöä eteenpäin.

Lisäksi koko työyhteisön kattavaa yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä esimerkiksi eri tiimien välisen työkierron kautta. Sairaanhoitajien parissa tehty tutkimus (Ho, Chang, Shih & Liang, 2009) esittää, että työkierto lisää työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Työkierron lisääminen tukisi konkreettista työtä osaamisen ja asenteen kautta. Tätä kautta työssä voisi lisätä vuorovaikutusta yli osastorajojen. Toisaalta tämä toisi käsitystä siitä, mitä toiset työkaverit tekevät ja tämä voisi vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti yhteistyötä ja ymmärtävääsyyttä parantamalla. Tätä kautta on mahdollisuus myös parantaa sujuvuutta työyhteisön toimissa.

## **6.2 Tutkimuksen tulosten yhteenveto ja tärkeimmät johtopäätökset**

Tässä tutkimuksessa haettiin kohdetyöyhteisöstä vastauksia siihen, kuinka paljon työn imua koetaan ja mitä työn ja yksilön voimavaroja sekä työn vaatimuksia paljon työn imua kokevalla henkilöstöllä on. Tutkitussa työyhteisössä työn imua koettiin suomalaisten yleiseen tasoon ja myös kaupan alan tasoon (Hakanen, 2009) verrattuna keskivertoa enemmän. Tämä voidaan yleistää erityisesti tiimeihin, joiden työntekijöiden osallistuminen tutkimukseen oli korkeaa. Käytännössä voidaan sanoa kassa-, päivittäistavara-, palvelutiski-, kukka- ja kioski-tiimien henkilöstön kokevan työn imun tunteita eli tarmokkuutta, uppoutumista ja omistautumista keskimääräisesti muutaman kerran viikossa. Warrin teorian (1990) mukaan tämä on yhtä aikaista korkeaa mielihyvää ja virittäytymistä töissä sekä näistä syntyvää innostuksen tunnetta. Tämä ei kuitenkaan teoreettisesti sulje pois muita työhyvinvoinnin kokemuksia kuten viihtymistä, ahdistusta tai masennusta, joten näihin ei voida tutkimuksessa ottaa kantaa.

Muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan korkeat työn imun arvot viittaavat siihen, että työyhteisössä on useita työn ja yksilön voimavaroja sekä toisaalta vähän työn vaatimuksia. Karkeasti tulkittuna tutkimuksen tulokset ovatkin muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisia: haastatteluryhmän kokemuksista löytyy useita voimavaratekijöitä ja työn vaatimukset ovat vähemmistöissä. Haastatteluissa esille nouseva työtyytyväisyys ja vahva sitoutuminen niin kaupan alaan kuin työyhteisöönkin puolestaan kuvaa työn imun positiivisia seurauksia. Hakasen, Schaufelin ja Aholan tutkimuksessa (2008) mukaan voimavarat johtivat korkeaan työn imun kokemukseen, mikä puolestaan

johtaa korkeampaan sitoutuneisuuteen. Vaikka tämän poikittaistutkimuksen perusteella ei voida arvioida kausaliteettia, vaikuttaa haastateltavilla löytyvät vastaava motivaatiopolku. Korkeaa työn imua kokevilla on taustalla paljon voimavaroja ja he haluavat sitoutua työyhteisöön. Koko työyhteisöä koskevia tulkintoja motivaatio- tai jaksamispoluista ei voida tämän tutkimuksen perusteella tehdä.

Tutkimuksessa työn vaatimusten ja voimavarojen sekä yksilön voimavarojen tarkastelu on siis kohdistettu rajattuun joukkoon työyhteisön sisällä. Työn ja yksilön voimavarat tulevat haastattelun ja analyysin kautta selkeästi esiin. Tutkimuksen mukaan työn imua useasti kokevilla on paljon sekä työn että yksilön voimavaroja. Voimavarojen kuvauksen merkitys tässä tutkimuksessa ei ole esittää työyhteisön keskimääräistä kokemusta tai yleisesti koettuja asioita, vaan avata tekijöitä korkean työn imun taustalla. Tämän tarkastelun kautta on mahdollista päästä kiinni siihen, mitä voimavaroja voitaisiin tukea ja lisätä myös muulla henkilöstöllä.

Myös työn vaatimuksia tulee tutkimuksessa esiin, vaikkei niitä korostettu haastattelurungossa. Esille nousseet työn vaatimukset voivat edustaa osaa koko työyhteisön kokemista työn vaatimuksista. Esiin nousseet vaatimukset vaikuttavat merkityksellisiltä, sillä ne nousivat haastatteluissa haastateltavan aloitteesta eikä esimerkiksi aiheeseen johdattelevasta kysymyksestä. Nämä työn vaatimukset ovat olennaisia paljon työn imua kokevien kannalta, mutta mahdollisesti myös koko työyhteisön kannalta. Tästä syystä vaatimuksia tulisi tarkastella työyhteisössä tai tämän sisäisessä tiimissä ensin kriittisesti, koskeeko tämä kyseistä tiimiä.

### **6.3 Työn imun tukemisen keinoja työyhteisössä**

Työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittäminen lähtee kyseisen työyhteisön ratkaisevien voimavarojen selvittämisestä (Hakanen & Roodt, 2010). Tämän kautta voidaan saada tietoa työyhteisön vahvoista, potentiaalisista sekä puutteellisiin voimavaroista (Hakanen & Roodt, 2010). Tämän tutkimuksen perusteella kohdetyöyhteisön on mahdollista tehdä esimerkiksi tiimikohtainen tarkastelu siitä, mitkä esitetyistä voimavaroista on heidän vahvuuksia ja mitä voimavaroja voisi tukea edelleen. Vaatimusten tarkastelussa puolestaan tulisi tunnistaa, koskeeko esitetyt vaatimukset omaa tiimiä. Mikäli työn vaatimus koetaan vaikuttavan tiimiin, tulisi pohtia millä keinoilla vaatimustekijä voidaan muuttaa voimava-

raksi tai mitkä voimavarat ovat olennaisia kyseisen vaatimuksen vaikuttavuuden kontrolloinnissa.

Työn voimavarojen tukeminen on erityisen vaikuttavaa silloin, kun työn vaatimukset ovat kovat (Hakanen & Roodt, 2010). Esimerkiksi organisaation muutostilanteessa, kun työn vaatimukset lisääntyvät, työn voimavarat voivat yhtäältä vähentää työn vaatimusten vaikutusta työn imuun. Toisaalta työn voimavarojen ja työn imun välinen positiivinen suhde on todennäköisesti vahvimmillaan silloin, kun työn vaatimuksia on paljon (Hakanen & Roodt, 2010). Tämä voi kertoa siitä, että haastava ympäristö virittää työntekijöitä ja aktivoi voimavarojen tehokkaampaan käyttämiseen.

Muokatun työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukainen työhyvinvoinnin tukeminen ja työpahoinvoinnin ehkäisy edellyttävät yhteistoimintaa esimerkiksi työterveyshuollolta ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta (Hakanen & Roodt, 2010). Työn imun tukemisessa tuleekin nähdä useita eri tahoja. Niin työterveyspalveluiden, organisaation hallinnon, johtamisen ja esimiestyön sekä yksilön keinot työn imun tukemisessa ovat tärkeitä. Tirkkosen (2012) mukaan työhyvinvointia tehostaessa tulisikin muutoksia tehdä sekä työolojen että yksilön tasolla. Muutoksia tulisi tehdä liittyen niin työhön kuin omaan käyttäytymiseen. Kyseisessä tutkimuksessa osallistujat muun muassa analysoivat työtään, priorisointijärjestystä, työnjakoa ja ajankäyttöä. Tämän kautta koettu kiire ja henkiset paineet vähenivät (Tirkkonen, 2012).

Bakker, Albrecht ja Leiter (2011b) ehdottavat, että työn imua kokevat henkilöt muokkaavat omaa työtään ja lisäävät työn haasteita ja voimavaroja niin, että pysyvät työn imussa. Tämä korostaa yksilön omaa roolia työn imun kokemisessa. Työn imun yhteydessä puhutaankin usein työn tuunaamisesta (esim. Bakker, Tims & Derks, 2012; Hakanen et al., 2012). Työn tuunaaminen (engl. job crafting) viittaa fyysisiin, kognitiivisiin, sosiaalisiin, teknologisiin ja prosesseihin liittyviin muutoksiin töissä, joita työntekijä tekee parantaakseen tai optimoidakseen työtä hänen omasta näkökulmastaan (Bruning, 2015). Työn tuunaus on yhteydessä tiheimmin koettuun työn imuun (Bruning, 2015). Työn tuunaamisen seurauksena voi suoraan myös olla positiivinen vaikutus suoritukseen ja kehittymiseen (Bruning, 2015).

Bakker ym. (2011) esittävät aiemman tutkimuksen pohjalta (ks. Osatuke, Mohr, Ward, Moore, Dyrenforth, & Belton, 2009; Schaufeli & Salanova, 2010), että interventioilla pystytään vaikuttamaan työn imun kokemukseen. Interventioiden toteuttamisessa tärkeää on

selkeä ja jatkuva systemaattinen arviointi sen vaikutuksista (Bakker et al., 2011). Työn imun tukemisen interventiona voi toimia esimerkiksi hyvinvoinnin tarkasteleminen, työpa-jatyöskenteleminen, työn uudelleensuunnittelu ja muutokset, johtajuuskäytäntöjen kehittäminen sekä työntekijöiden kehittämiseen liittyvät käytännöt ja urakehitys (Schaufeli & Salanova, 2010).

## 7 Pohdinta

Edellä esitetyistä johtopäätöksistä siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen mielekkyyttä ja vaikuttavuutta. Luvussa tarkastellaan ensin niin tutkimusmenetelmän kuin tutkimuksen tulosten mielekkyyttä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Vaikka reliabelius ja validius ovat käsitteinä monitahoisia ja jopa epäselviä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997), voi niiden avulla päästä tarkastelemaan tutkimusta kriittisesti ja tuomaan esille niin kritiikkiä kuin ansioita. Luotettavuustarkastelun jälkeen pohditaan tutkimuksen merkitystä laajemmin ja esitetään ajatuksia jatkotutkimukseen.

### 7.1 Tutkimusmenetelmän luotettavuustarkastelua

Tutkimusmenetelmän validiteetti tarkoittaa mittarin tai menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitettu mittaavan (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 1997). Tutkimuksen määrällisessä osiossa mittarina käytettiin valmiiksi standardoitua ja tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti hyväksyttyä kyselylomaketta. Määrällisen osion mittarin eli työn imun arviointimenetelmä 9:n rakennevaliditeetin on osoitettu olevan hyvä (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Lisäksi kyselylomakkeen sisällytettiin taustatietojen kartoitus, joita lopulta hyödynnettiin vastaajajoukon kuvailuun, mutta ei varsinaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa määrällisen osion on tarkoitus vastata siihen, mitä työn imun arviointimenetelmä mittaa (paljonko työn imua koetaan), joten osion validiteetti on hyvä.

Kyselylomakkeessa tutkimusmenetelmänä voi kuitenkin heikkoutena olla se, että tutkittavat voivat ymmärtää kysymykset eri tavoin kuin tutkija on tarkoittanut (Hirsjärvi et al., 1997). Myös tutkimuksen tarkoitus voidaan ymmärtää väärin, koska sen ymmärtämistä ei voi kyselylomakkeen kautta tarkastaa. Voidaan pohtia, onko saatekirjeessä tuotu tarpeeksi selkeästi esiin se, ettei tutkimusaineistoa luovuteta eteenpäin esimerkiksi työyhteisön esimiehille. Mikäli on syntynyt väärinkäsityksiä tutkimuksen tekemisen taustasta, on osa työntekijöistä saattanut jättää vastaamatta tai vastata totuuden vastaisesti. Vastausprosentti jäi tavoiteltua pienemmäksi (52%). Vastausprosenttia voisi parantaa se, että saatekirjeessä käsiteltäisiin laajemmin sitä, mikä tutkimuksen merkitys on yksittäisen työntekijän kannalta ja miten aineistoa tarkalleen käsitellään.

Tutkimuksen laadullisen osion tutkimusmenetelmä oli tätä tutkimusta varten koottu haastattelurunko. Haastattelurunko muotoiltiin työn imun käsitteen pohjalta. Lisäksi haastatte-

lurungossa otettiin huomioon voimavara-osiot työn vaatimusten ja voimavarojen mallista. Haastattelurunko testattiin yhdellä kohdeorganisaation ulkopuolisella haastateltavalla ja tarkennettiin edelleen haastattelukokemuksen mukaan. Varsinaista tutkimusta toteuttaessa haastattelussa nousi kuitenkin myös työn vaatimuksia esiin, jolloin tämä osio täydennettiin myös toiseen tutkimuskysymykseen. On pohdittava, onko käytetty haastattelurunko sellainen, että se hakee myös vastauksia koko työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, vaikka työn vaatimuksia ei ole huomioitu haastattelurungossa. Se, että haastattelurunko piiloisesti kartoittaisi kattavasti työn vaatimuksia, on epätodennäköistä. Kyseessä on luultavammin se, että työn voimavarat ja vaatimukset käytännössä linkittyvät koehenkilöiden kokemuksissa yhteen, jolloin niitä tulisi tutkia yhdessä. Haastattelurunko ei näin ollen tutki yhtä osa-aluetta (työn vaatimuksia) kattavasti. Mikäli haastattelurunkoa täydennettäisiin työn vaatimusten ja työuupumuksen käsitteitä hyödyntäen, työn vaatimuksia voisi haastattelussa esiintyä enemmän.

Haastatteluiden luotettavuutta tarkasteltaessa tulee pohtia myös tutkijan roolia tutkimuksessa. Työyhteisö oli minulle ennalta tuttu, joten tutkimuksen alussa minulla oli jo ennakkokäsitys työyhteisöstä. Tutkimuksessa kuitenkin aktiivisesti pyrin jättämään omat ennakkokäsitykseni haastattelujen ulkopuolelle ja pyrin suhtautumaan haastatteluihin avoimin mielin. Se, että minulla oli etukäteen tietoa työyhteisöstä, toisaalta auttoi tutkimuksen teossa, sillä pystyin yhdistämään haastateltavien kertomat tilanteet esimerkiksi konkreettisiin paikkoihin ja tiloihin. Lisäksi haastattelun alussa luotava luottamuksen ilmapiiri syntyi vaivattomammin, sillä haastateltaville en ollut vieras ihminen. Haastattelun alustuksessa kävimme kuitenkin haastateltavien kanssa läpi, että haastattelussa olen tutkijan roolissa.

Tutkimusmenetelmää voidaan tarkastella myös reliabiliteetin kautta. Reliabiliteetilla viitataan tulosten toistettavuuteen (Hirsjärvi et al., 1997). Reliabeli tutkimusmenetelmä ei anna sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi et al., 1997). Määrällisen osion reliabiliteettiin vaikuttaa ensinnäkin käytetyn mittarin stabiilius ja konsistenssi. Työn imun arviointimenetelmä näillä kriteereillä on hyväksyttävä mittauksen väline (Schaufeli & Bakker, 2003). Se, että tulokset työn imun arviointimenetelmällä kerättiin muutaman viikon aikana, vähentää yksittäisiin päiviin liittyvien tekijöiden vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimus ei siis sijoitunut esimerkiksi jonkin tietyn tapahtuman yhteyteen. Lisäksi ennen kyselyn toteutusta työyhteisöön ei toteutettu interventioita tai muuta normaalista arjesta poikkeavaa toimintaa, joka voisi vaikuttaa työntekijöiden vastauksiin. Tästä näkökulmasta reliabiliteetti on hyvä.

Erityisesti laadullisen osion reliabiliteettia parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen vaiheista (Hirsjärvi et al., 1997, 217). Tässä työssä tutkimuksen toteutusta onkin kuvattu mahdollisimman avoimesti luvussa 4. Laadullinen sisällönanalyysissä tutkijan oma persoona on mukana tutkimuksessa, mikä voi heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkijana olen pyrkinyt säilyttämään neutraalin otteen, mutta ennakkokäsitykset asiasta ovat voineet vaikuttaa laadullisen analyysin tekemiseen.

## 7.2 Tulosten luotettavuustarkastelua

Tulosten luotettavuuden arvioinnissa on kyse päätelmiin johtavien tulkintojen selkeydestä (Hirsjärvi et al., 1997). Myös tutkimuksen kohderyhmä ja se, kuinka hyvin tutkimusotos vastaa kohderyhmää vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen ja validiteettiin. Määrällinen kyselylomake suunnattiin kaikille työntekijöille, jolloin on mahdollista saada koko työyhteisöä koskevaa tietoa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 52, mikä pohjalta voidaan tehdä varovaisia päätelmiä koko työyhteisön työn imun tasosta. Erityisesti päivittäistavara-puolelta vastauksia tuli paljon, joten näihin tiimeihin tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä. Koska ravintola- ja kahvilapuolelta saatiin vastauksia tutkimukseen verrattain vähän, tutkimuksen tuloksia tulee yleistää varovaisesti näihin tiimeihin.

On mahdollista, että henkilöt, joilla on matala työn imun taso, eivät ole yhtä motivoituneita vastaamaan työtään koskeviin kyselyihin tai koe yhtä tärkeäksi kehittää työtään. Tästä syystä tutkimukseen on saattanut osallistua korkeamman työn imun omaavia henkilöitä. Keskimääräistä korkeampi työn imu voisi korjautua hieman matalammaksi, mikäli kysely olisi kattanut koko henkilöstön. Toisaalta tutkimuksen toisessa vaiheessa työn imua tukevia voimavaroja tuli esiin hyvin laajasti, joten tämä havainto ei ole työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti ristiriidassa keskimääräistä korkeamman työn imun tason kanssa.

Laadullinen aineisto puolestaan kerättiin työn imua paljon kokeneilta työntekijöiltä toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Haastatteluihin valikoituminen tapahtui aikaisemman kyselylomakkeen perusteella. Tiimit, joissa kyselyn vastausprosentti oli suurempi, tulivat edustetuksi haastatteluihin. Koska toisessa ja kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan nimenomaan paljon työn imua kokevia, otos edustaa melko hyvin kohderyhmää.

Laadullisen osion luotettavuutta parantaa se, että eri haastatteluissa nousseet asiat ovat keskenään saman suuntaisia, eli toisin sanoen haastattelut alkoivat toistaa samaa sisältöä. Korostuneet osa-alueet nousivat vahvasti kaikissa haastatteluissa esiin, eikä haastatteluiden välillä ollut ristiriitaisuuksia. Voidaan kuitenkin pohtia, kertooko tämä siitä, ettei muunlaisia kokemuksia pystynyt nousemaan esiin tutkimuksessa. Tämä vaikuttaa epätodennäköiseltä, sillä haastatteluilmapiiri oli luottavainen ja rento. Toisaalta myös monimenetelmällisen tutkimusotteen myötä voidaan tarkastella luotettavuutta tuloksia näiden kahden analyysin välillä. Vaikka määrällisen ja laadullisen aineiston tulosten rinnastaminen tässä tutkimuksessa ei ole täysin ongelmaton eri tutkimusjoukon vuoksi, voidaan karkeasti sanoa näiden samansuuntaisten löydösten tukevan toisiaan. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Sisällönanalyysin tuloksien validiteettia parantaa kolme kuukautta tutkimuksen jälkeen toteutettu arviointikeskustelu. Haastattelujen tulokset esitettiin koko työyhteisölle ryhmäkehityskeskustelujen yhteydessä, joita yhteensä oli seitsemän. Tulosten esittelyn jälkeen pyydettiin kaikilta paikalla olevilta kommentteja aiheeseen liittyen. Kommenteissa tuli esiin se, että käsitellyt työn ja yksilön voimavarat sekä työn vaatimukset pääosin vastasivat työyhteisön henkilöstön kokemusta. Keskustelussa tuli kuitenkin esiin se, että kolmessa kuukaudessa osa asioista oli kehittynyt eteenpäin, eikä kaikki tekijät olleet enää yhtä ajan kohtaisia.

Tulosten tulkintaan vaikuttaakin se, että kyseessä on verrattain uusi työyhteisö. Tällöin toimipaikan ja työyhteisön kehittäminen lähtee täysin alusta alkaen. Uusi työyhteisö on ketterä ja kehitystä tapahtuu nopeaan tahtiin, sitä mukaan, kun toimivat käytännöt muovautuvat. Tuloksia tulkittaessa tuleekin ottaa huomioon, että ajan kuluessa työyhteisön tilanne on osain todennäköisesti jo muuttunut.

### **7.3 Tutkimuksen eettiset näkökulmat**

Tieteellisen tutkimuksen tulee noudattaa eettisesti pitäviä valintoja tutkimuksen jokaisessa vaiheessa (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimusaiheen valinta voidaan nähdä eettisenä ratkaisuna (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimusintressi työn imuun syntyi aidosta kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja motivaatioon. Työn imun ja positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian alalta tutkimuksia viimeisen 20 vuoden aikana on tehty suhteellisen paljon ja aiheet ovat

olleet tutkimuksellisessa suosiossa. Tämä ei kuitenkaan ole syy tutkimuksen tekemiseen, vaan tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tunneperäistä työhyvinvointia. Loppuen lopuksi tutkimuksella haetaan ymmärrystä ihmisen psyykkisistä prosesseista, jotka kehittyvät dynaamisesti yhteydessä ihmisen ympäristöön. Tämä tieto luo pohjaa ennen kaikkea yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille, mutta myös lisävaikutuksena menestystä organisaatiolle. Jotta tutkimuksen eettisyys toteutuu, on toivottavaa esittää myös mahdollista kritiikkiä tutkimusalan piiristä. Tätä käydään läpi kappaleessa 3.4 Työn imun kritiikki.

Toiseksi tutkimuksen eettisyys näkyy tutkimuskohteena olevien henkilöiden kohtelussa (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimuksen toteutus oli avointa eikä siihen liittynyt salailua tai salamyhkäisyyttä. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittavilta pyydettiin suostumus aineiston käyttöön tutkielmaa varten. Tutkimusaineisto säilytettiin yksityisellä tietokoneella ja tiedostoihin pääsyyn tarvitsi salasanan. Määrällisen aineiston analyysissä tutkittavien nimet ensin piilotettiin ja toisen tutkimusvaiheen toteutumisen jälkeen poistettiin kokonaan aineistosta. Litteroituihin haastatteluaineistoihin ei liitetty ollenkaan nimitietoja. Tutkijana kiinnitin tuloksia kirjoittaessa tietoisesti huomiota siihen, miten ilmaista asia niin, että haastateltavat ole suoraan tunnistettavissa.

Kolmanneksi tutkimuksen eettisyydessä tärkeää on epärehellisuuden välttäminen (Hirsjärvi et al., 1997). Tähän kuuluu tärkeimpänä plagioinnin kieltö. Tässä tutkimuksessa viittauksissa käytetään APA:n (American Psychological Association, 2009) viimeisimpiä viittausperiaatteita. Lisäksi tuloksia ei pidä yleistää kritiikittömästi eikä raportointi saa olla harhaanjohtavaa (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään sellaisena kuin ne analyysin pohjalta nousevat. Tutkimuksen tarkka kuvailu lisää avoimuutta ja vähentää väärinymmärryksiä.

#### **7.4 Tutkimuksen merkitys**

Laaja-alainen työhyvinvoinnin huomioiminen on tärkeää yksilöiden, mutta myös organisaation ja myös koko Suomen kehityksen kannalta. Työ on merkityksellinen osa yksilön elämää ja se tuo yksilön arkeen sisältöä ja rakennetta. Työhyvinvointi ja innostuksen kokemukset tunnustetaan nykyään myös tuottavuuden osamittarina ja kilpailuetuna. Kiihtyvien työelämän muospaineiden keskellä työn voimavaroilla on entistä suurempi merkitys työn vaatimusten vaikuttavuuden kontrolloinnissa ja työn imun kukoistamisessa.

Tämän tutkimuksen tavoite oli tuottaa syvällisempää ymmärrystä kaupan alan työyhteisöistä työn imun ja siihen vaikuttavia merkityksellisten voimavarojen ja vaatimusten kautta. Tutkimuksen myötä laaja-alainen tieto keskisuuren päivittäistavarakaupan työhyvinvoinnin taustoista on täydentynyt. Suurin arvo tällä tutkimuksella on erityisesti kohdeorganisaatiolle, joka saa kohdennettua tietoa työyhteisön hyvinvoinnista. Tutkittu tieto tulee lähelle käytäntöä.

Muokattu työn vaatimusten ja voimavarojen malli saa tukea tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työn imun ilmiötä tutkittaessa tulisi ottaa huomioon sekä voimavaratekijät että vaatimustekijät. Vaikuttaa siltä, että yksilön kannalta mielekkäin tarkastelutapa on huomioida käsiteltävään asiaan liittyvät positiiviset ja negatiiviset tekijät kiinteästi toisiinsa liittyvinä. Yksilön kokemuksessa ne ovat jatkuvassa yhteydessä. Mikäli tutkimus rajautuu vain tukeviin tai heikentäviin tekijöihin, lopputulos voi jäädä vinoutuneeksi tai virheelliseksi. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on mielekäästä korostaa kokonaisvaltaisempaa tarkasteluotetta. Näin ollen myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin motivaatio- ja jaksamispolun tarkastelu yhtäaikaisesti olisi suotavaa.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella työn imua pitkittäistutkimuksen muodossa. Varsinkin uudessa työyhteisössä muutoksia ja kehitystä tapahtuu nopeasti. Työn imua tukevan intervention kytkeminen tähän olisi myös mielenkiintoista. Sama tutkimusasetelma voitaisiin toteuttaa ennen ja jälkeen kohteeseen suunniteltua interventiota. Laajemmassa pitkittäistutkimuksessa olisi mahdollisuus myös tarkastella työn imun vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon työyhteisön tasolla.

## Lähteet

- Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28 (1), 87–105. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>
- Bakker, A. B. (Toim.) (2013). *Advances in positive organizational psychology*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a) Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 74-88. <http://dx.doi.org.pc124152.oulu.fi:8080/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover or Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33 (4), 464-489. doi: 10.1177/0730888406291310
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 397–409. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bruning, P. F. (2015). The structure and function of job crafting. *Dissertation Abstracts International. A, The Humanities and Social Sciences*, 76 (1). ProQuest: Social Science Premium Collection. Ann Arbor, Mich: University Microfilms International.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Perennial.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Feldt, T., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia*, 40 (5-6), 541–551.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9 (2), 103-110. <http://dx.doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 53-59. <http://dx.doi.org.pc124152.oulu.fi:8080/10.1080/1359432X.2010.509924>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Mahwah, NJ: Paulist press.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä: Työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2005). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja Ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2002a). *Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen*. *Psykologia*, 37 (4), 291–301.
- Hakanen, J. (2002b). *Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa*. *Työ ja Ihminen*, 16, 42–58.

- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali - innostavat ja menestyvät työyhteisöt - tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., & Roodt, G. (2010). Using the Job Demands-Resources model to predict engagement. Analysing a conceptual model. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, US: Psychology Press.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22 (3), 224–241. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22 (3), 242–256. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Harter, J. K., Hayes, T. L., & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268–279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. (11. painos). Helsinki: Tammi.
- Ho, W-H., Chang, C. S., Shih, Y-L. Liang., R.-D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9 (8). doi: 10.1186/1472-6963-9-8
- Hollenbeck, J. R., DeRue, D. S., & Guzzo, R. (2004). Bridging the Gap Between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training, and Team Task Design. *Human Resource Management*, 43 (4), 353-366. doi: 10.1002/hrm.20029
- Holma, K. & Mälkki, K. (Toim.) (2011). *Tutkimusmatkalla: teoria, metodologia ja filosofia kasvatustutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26. Haettu osoitteesta <http://www.jstor.org/stable/3700093> .
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349. doi:10.1177/001872679204500402
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692. doi:10.2307/256287
- Kandolin, I. & Tuomivaara, S. & Huuhtanen, P. (2010): Työorganisaatiot, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Joustot ja muutokset työorganisaatioissa. Teoksessa Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiömäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos, 67–73.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain. Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308. doi:10.2307/2392498
- Manka, M.-L. (1999). *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin* (Akateeminen väitöskirja). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laine, T., (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2016) *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Manka, M.-L. Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A.(2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi.

- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S., & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua - Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tampere: Tammerprint Oy.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397-422. Haettu osoitteesta <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Merton, R. (1936). The unintended consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, 1, 894-904. Haettu osoitteesta <http://www.romolocapitano.com/wp-content/uploads/2014/01/MertonUnanticipated.pdf>
- Mills, M. J., Culbertson, S. S., & Fullagar, C. (2012). Conceptualizing and Measuring Engagement: An Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale. *Journal of Happiness Studies*. 13 (3), 519-545. doi:10.1007/s10902-011-9277-3
- Mäkiniemi, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S., & Laine, N. (2014). *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön raportteja ja muistioita 2014:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Morse, J. M. (2010). Simultaneous and Sequential Qualitative Mixed Method Designs. *Qualitative Inquiry*, 16 (6), 483–491. doi:10.1177/1077800410364741
- Osatuke, K., Mohr, D., Ward, C., Moore, S. C., Dyrenforth, S., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at veterans health administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 384–410. Haettu osoitteesta [http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol\\_1\\_No\\_2\\_December\\_2013/4.pdf](http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_1_No_2_December_2013/4.pdf)
- Publication Manual of the American Psychological Association*. 6. painos. (2009). Washington, DC: American Psychological Association [APA].

- Päivittäistavarakauppa ry. (2016). *Päivittäistavarakauppa*. Vuosijulkaisu. Helsinki: Erweko Oy. Haettu osoitteesta [http://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2016\\_vuosijulkaisu.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2016_vuosijulkaisu.pdf)
- Rauramo, P. (2008): *Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.
- Rintamäki, K. M. (2016). Työ arjessa: Työn kokemus suomalaisten arkielämässä 2000-luvulla (Akateeminen väitöskirja). Turku: Turun yliopisto.
- Ropponen, H. (6.5.2009). Kaupan työntekijät tuntevat olevansa omalla alallaan. *Kaupan liitto*. Haettu osoitteesta [http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_tyoentekijaet\\_tuntevat\\_olevansa\\_omalla\\_alallaan\\_263](http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_tyoentekijaet_tuntevat_olevansa_omalla_alallaan_263)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43 (4), 395–407. doi:10.1002/hrm.20032
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Schaufeli, W. B & Taris, T. W. (2014). Teoksessa G.F. Bauer and O. Hämmig, (Toim). *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Dordrecht: Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-007-5640-3\_4
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, US: Psychology Press.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. The Netherlands: Utrecht University, Department of Psychology.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2010). How to improve work engagement? Teoksessa Albrecht, S. L. (Toim.), *The handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92. Haettu osoitteesta <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the Differences between Work Engagement and Workaholism. Teoksessa R. J. Burke (Toim.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Northampton, UK: Edward Elgar.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (n. d.) *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. Haettu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Sundvik, L. (Toim.) (2006). *Toimiva työyhteisö*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Tarkkonen, J. (2016). "Näin on tehty ennenkin". *Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista* (Akateeminen väitöskirja). Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*. 80 (1), 173–186. doi:10.1080/02678373.2012.733543

- Tirkkonen, M. (2012). *ASLAK-kuntoutus vahvistaa työhyvinvointia valikoivasti* (Akateeminen väitöskirja). Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuomivaara, T. (2005). *Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet.* [PDF] Haettu osoitteesta <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Työterveyslaitos. (n. d.) *Työhyvinvointi.* Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Upadyaya, K., Vartiainen, M., & Salmela-Aro, K. (2016). From Job Demands and Resources to Work Engagement, Burnout, Life Satisfaction, Depressive Symptoms, and Occupational Health. *Burnout Research*, 3 (4), 101-108. doi:10.1016/j.burn.2016.10.001
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210. Haettu osoitteesta <https://urly.fi/LRC>
- Waugh, C. E., & Koster, E. H.W. (2015). A resilience framework for promoting stable remission from depression. *Clinical Psychology Review*, 41, 49–60. doi:10.1016/j.cpr.2014.05.004.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (3), 235–244. doi: 10.1027/1866-5888/a000049
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183–200. doi:10.1348/096317908X285633

## LIITE 1

# Työn imun arviointi

Tervetuloa täyttämään tutkimuslomaketta! Tällä lomakkeella kerätään tietoa Oulun yliopiston kasvatustieteiden pro gradu -tutkielmaan. Kyselyssä kartoitetaan tämän hetkistä työhyvinvointiasi työn imu 9 kyselyllä. Työn imu perustuu kolmeen ulottuvuuteen: tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen työssä. Lisäksi lomakkeessa kerätään taustatietoja, joita hyödynnetään aineiston analysoinnissa.

Kaikki kerätty tutkimusaineisto on täysin luottamuksellista. Aineistoa ei luovuteta sellaisenaan eteenpäin. Tutkittavien anonymisuus on taattu. Pyri vastaamaan lomakkeeseen mahdollisimman rehellisesti.

Lisätietoja: Anna-Leena Kontio

[annaleena.kontio@gmail.com](mailto:annaleena.kontio@gmail.com)

\*Pakollinen

## Työn imu 9 kysely © Schaufeli & Bakker, 2003

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta. Jos sinulla ei koskaan ole ollut kysyttyä kokemusta, rastita '0' (nolla). Jos sinulla on ollut väittämän mukaisia kokemuksia, rastita se vaihtoehto (yhdestä kuuteen), joka parhaiten kuvaa, kuinka usein olet kokenut kuvatulla tavalla.

Asteikko:

0 = ei koskaan 1 = muutaman kerran vuodessa 2 = kerran kuussa 3 = muutaman kerran kuussa 4 = kerran viikossa 5 = muutaman kerran viikossa 6 = päivittäin



**7. Olen ylpeä työstäni. \****Merkitse vain yksi soikio.*

	0	1	2	3	4	5	6	
ei koskaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	päivittäin

**8. Olen täysin uppoutunut työhöni. \****Merkitse vain yksi soikio.*

	0	1	2	3	4	5	6	
ei koskaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	päivittäin

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

	0	1	2	3	4	5	6	
ei koskaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	päivittäin

**Taustatiedot**

Tässä osiossa kerätään taustatietoja, joita käytetään aineiston analysoinnissa. Osiossa vastataan avoimiin kysymyksiin sekä valitaan sopivin vastaus annettujen vaihtoehtojen välillä.

**10. Ikä****11. Sukupuoli***Merkitse vain yksi soikio.* Nainen Mies

**12. Tähänastinen työkokemus kaupan alalla**

*Merkitse vain yksi soikio.*

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-6 vuotta
- 7-8 vuotta
- 9-10 vuotta
- enemmän kuin 10 vuotta

**13. Työsuhteen laatu**

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Vakituinen
- Määräaikainen

**14. Arvio keskimääräisistä viikkotunneista**

*Merkitse vain yksi soikio.*

- alle 5 tuntia
- 5-10 tuntia
- 10-15 tuntia
- 15-20 tuntia
- 20-25 tuntia
- 25-30 tuntia
- 30-35 tuntia
- 35-40 tuntia

**15. Työnkuva (esim. nimike, tyypillisimmät työtehtävät)**

---

---

**16. Mitä työvuoroja tyypillisesti teet (esim. aamu-, väli- ja iltavuorot)?**

---

---

## Jatko

Kyselyn jälkeen osalle vastanneista toteutetaan haastattelut, joiden kesto on noin 30-45 minuuttia. Haastatteluiden tarkoituksena on saada tarkempaa tietoa työhyvinvoinnista ja työn imusta. Haastattelut ovat erittäin tärkeä osa tutkimusta. Tästä syystä on tärkeää, että pystymme ottamaan Teihin yhteyttä tarvittaessa. Tämän vuoksi pyydämme kaikilta nimitietoja. Nimeänne ei käytetä vastausten analysointivaiheessa eikä se tule julkaistuksi missään vaiheessa tutkimusta.

**17. Nimi**

---

**18. Voin osallistua haastatteluun, mikäli minua pyydetään**

*Merkitse vain yksi soikio.*

Kyllä

Ei

Muu:

## LIITE 2

### HAASTATTELURUNKO

Haastattelun tarkoitus on selvittää työn imua eli työhön liittyvää innostusta ja iloa. Tarkoituksena on kartoittaa mitä voimavaroja eli työn imua tukevia asioita koet. Halutaan siis selvittää mitkä asiat tekevät työstä mukavaa ja innostavaa. Erityisesti olen kiinnostunut esimerkeistä ja oikeiden tilanteiden kuvailusta. Tulokset julkaistaan täysin nimettöminä eikä yksittäisiä haastattelumateriaaleja luovuteta eteenpäin.

Kysy lupa nauhoitukseen.

Tummennetut kohdat ovat kysymyksiä, joihin keskityttiin, mikäli haastattelu-aika kävi vähiin.

#### Virittävät kysymykset

Millainen työhistoria sinulla on?

**Miten olet valinnut kaupan alan ja tämän työpaikan?**

**Millaista työtä teet (työn kuva)?**

Kuinka kauan olet tehnyt kyseistä työtä?

**Miten töissä on mielestäsi mennyt?**

**Minkälaisia ajatuksia ja tunteita sinulla yleensä työn tekemiseen liittyy?**

#### Työn imun kokemukset

##### Tarmokkuus

**Millaiset asiat tuovat työhösi energiaa ja tarmoa?**

**Millaisissa tilanteissa tunnet itsesi energiseksi ja tarmokkaaksi työssäsi?**

Mikä synnyttää halun panostaa työhösi?

Millaiset asiat vähentävät energisyyttä ja tarmokkuutta työssäsi?

Millaisissa tilanteissa koet tylsistyväsi tai väsyväsi työssäsi?

**Miten pyrit selviämään kohdatessasi vastoinkäymisiä työssäsi?**

## Omistautuminen

**Millaiset asiat ovat sinulle merkityksellisiä tai tärkeitä työssä?**

Millaisissa tilanteissa tunnet itsesi merkitykselliseksi töissä?

**Milloin olet ylpeä työstäsi?**

**Milloin työ on sinusta innostavimmillaan?**

**Millaiset työtehtävät ovat mielestäsi sinulle sopivan haastavia?**

Millaisista asioista olet saanut inspiraatiota työhösi?

Millaiset asiat tai tilanteet ovat saaneet sinut suhtautumaan kyynisesti työhösi?

Miten olet ratkaissut tilanteen?

## Uppoutuminen

Milloin olet ollut syvästi keskittynyt työhösi?

**Mikä auttaa paneutumaan työhön kunnolla?**

**Millaisissa tilanteissa aika kuluu töissä kuin huomaamatta?**

Miten irtaudut työstäsi?

## Täydentävät kysymykset voimavaroista

Mikä antaa sinulle voimavaroja työssäsi?

**Mikä työtehtävissäsi on mielestäsi parasta?**

**Mikä työympäristössäsi on mielestäsi parasta?**

**Mikä työyhteisössäsi on mielestäsi parasta?**

Millainen ilmapiiri mielestäsi töissä yleensä on? Miten se vaikuttaa sinuun?

**Mikä organisaatiossasi on parasta?**

Miten organisaatio vaikuttaa sinuun työssäsi? (esimerkiksi kulttuuri, vakiintuneet toimintatavat ja arvot),

**Millaisia vahvuuksia sinulla on työssäsi?**

**Miten pystyt itse vaikuttamaan työhösi?**

Millainen merkitys työllä on suhteessa muuhun elämääsi?

Mikä auttaa palautumaan työstäsi?

Millaisia toiveita tai tavoitteita sinulla on tulevaisuudessa työllesi?

Onko jotain, mitä ei ole kysytty, vaikka se olisi tärkeää?

Kiitos haastattelusta!