



Työterveyslaitos

# Kohti innostuksen spiraaleja

INNOSTUKSEN SPIRAALI – INNOSTAVAT JA  
MENESTYVÄT TYÖYHTEISÖT TUTKIMUS- JA  
KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA

**Jari Hakanen**  
**Lotta Harju**  
**Piia Seppälä**  
**Anna Laaksonen**  
**Krista Pahkin**



**Työterveyslaitos**

KOHTI INNOSTUKSEN SPIRAALEJA

INNOSTUKSEN SPIRAALI - INNOSTAVAT JA MENESTYVÄT TYÖYHTEISÖT TUTKIMUS-  
JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSIA



Jari Hakanen, Lotta Harju, Piia Seppälä, Anna Laaksonen ja Krista Pahkin

Työterveyslaitos

Helsinki 2012

---

Työterveyslaitos

Työyhteisön voimavarat -tiimi

Topeliuksenkatu 41 a A

00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Inspi-tunnus: Mainostoimisto Dot Design Oy

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2012 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston ja Valtion työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-254-0 (nid.)

ISBN 978-952-261-255-7 (PDF)

Juventus Print, Tampere 2012.

---

## TIIVISTELMÄ

Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena on kartoittaa positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Nämä voimavarat synnyttävät ja ylläpitävät työntekijöiden parasta työhyvinvointia, työn imua, niin että työssä kuin työssä jokainen kykenee ja haluaa antaa parhaan panoksensa työssä onnistumiseksi ja työpaikan riittävän uusiutumisen turvaamiseksi muuttuvassa työelämässä.

Selvitimme 12 erilaista työtehtävää, työryhmää ja organisaatiota koskevaa työn voimavaraa sekä yksilöllisenä voimavarana ammatillisen pystyvyyden kokemusta. Erityisinä voimavaroina ja uusina työelämäkäsitteinä tarkastelimme palvelevan johtamisen ja työn yksilöllisen muokkaamisen ("tuunaamisen") roolia työntekijöitä ja työryhmiä koskevinä menestystekijöinä. Lisäksi arvioimme työn imun ja sen vastakohtan, työssä leipääntymisen, yhteyksiä erilaisiin yksilön ja työryhmien kukoistuksen osoittimiin.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa keräsimme laajan kyselyaineiston 87 organisaatiosta eri puolelta Suomea. Peräti 11 468 eri alojen ammattilaista mukaan lukien yli tuhat esimiestä ja johtajaa yli tuhannesta työryhmästä vastasi kyselyyn. Organisaatiot edustivat kuntia, valtiota ja julkisoikeudellisia yhteisöjä, yrityksiä, seurakuntia sekä yhdistyksiä ja säätiöitä.

Tulokset osoittivat muun muassa, että Inspi-työpaikoilla oltiin usein työn imussa, ja työssä leipääntyminen oli vähäistä. Työn tuunaaminen ei vielä ollut kovin yleistä, mutta sitä tehtiin erityisesti pyrkimällä huolehtimaan uuden oppimisesta ja ammattitaidon kehittämisestä. Vastaajat arvioivat työryhmiensä toiminnan tuloksellisuuden varsin myönteisesti, mutta työryhmien uudistushakuisessa toiminnassa on vielä selvästi parantamisen varaa.

Selvitimme, mikä merkitys työntekijöiden (työn imu, työn tuunaaminen, sitoutuminen, vähäinen leipääntyminen) ja työryhmien (innovatiivisuus, toiminnan sujuvuus) kukoistukselle on työpaikkojen rakenteellisilla (mm. henkilöstön määrä ja koostumus, toimiala ja työnantajasektori) ja työpaikan vakauten (muutoskokemusten laatu, taloudellinen tilanne) liittyvillä tekijöillä sekä työntekijöiden työsuhdetta (mm. esimiesasema, työsuhteen luonne ja työtunnit viikossa) ja taustaominaisuuksia (ikä, sukupuoli, koulutustaso, siviilisääty ja kotona asuvien lasten lukumäärä) koskevilla tekijöillä. Erityisesti selvitimme, minkä verran työyhteisöjen omat, itse luodut voimavarat selittivät kukoistustekijöitä verrattuna mainittuihin "annettuihin tekijöihin". Tulokset osoittivat selvästi työn voimavarojen ja työn tuunaamisen ja toissijaisesti myös positiivisten muutoskokemusten ylivoimaisen yhteyden sekä yksilöiden että työyhteisöjen kukoistukselle. Työn voimavaroihin nähden työn vaatimuksilla oli vain rajallinen merkitys.

Tulokset osoittivat lisäksi, että eri sukupolvet Inspi-työpaikoilla sitoutuivat keskenään yhtä vahvasti työhönsä ja työpaikkaansa eikä heidän välillään ollut eroja halutun työuran pituudenkaan suhteen. Hyvin pitkälle samat tekijät myös selittivät eri-ikäisten työpaikkaan sitoutumista, eroaikomuksia nykyisestä työpaikasta sekä haluttua eläkeikää. Kaikenikäisten varsin vahva sitoutuminen työpaikkaansa ja jo nyt keskimäärin hyvä työn imun taso ovat Inspi-organisaatioiden vahvuuksia, joita kannattaa vaalia.

Tutkimustulostemme perusteella jokaisella työpaikalla on vahvuutensa ja edellytykset entisestään vahvistaa työntekijöidensä ja tiimiensä kukoistusta. Voimavaralähtöisyydestä ja työn imusta on tehtävissä koko työpaikkaa yhdistävä strateginen menestystekijä!

## ABSTRACT

The aim of the *“Spiral of Inspiration – Innovative and flourishing work communities”* research and development project is to identify, in the spirit of positive work and organizational psychology, key resources and strengths of Finnish workplaces. These resources are thought to foster and maintain work engagement, a state of optimal work well-being, so that each and every employee is able and willing to use their full potential to get most out of their work, and contribute to the renewal and success of their organizations. This capacity is vital in today’s ever-changing work environment.

We explored 12 job resources involving task- and team-related as well as organizational resources. As an individual resource, we examined professional self-efficacy. As special resources and novel work life concepts we investigated servant leadership and job crafting, and their role in the success of individuals and teams. In addition, we studied how work engagement and its opposite, job boredom, are related to various indicators of flourishing individuals and teams.

During the first stage of the project we gathered a large sample of survey data from 87 organizations located in various parts of Finland. Altogether 11 468 professionals of various fields (including over a thousand supervisors and managers), belonging to one of over a thousand teams in our study, responded to the questionnaire. Public and private, as well as third sector organizations were represented.

The findings showed among other things that work engagement was experienced frequently in the participant organizations, whereas job boredom was quite rare. Job crafting was not yet very common, and was primarily seen in employee efforts to learn new skills and develop their expertise at work. According to the respondents’ overall assessments, their teams were performing quite well, but there was still room for improvement in their innovativeness.

We also investigated how various factors associated with the structural elements of the organizations (e.g. number of personnel, industry and ownership), changes that have taken place (quality of change, economic stability), terms of employment (work role, hours per week), and socio-demographic background information (age, gender, education, marital status, number of children at home) were related to the success of employees and teams. We were particularly interested in exploring how job resources created by the work communities themselves explained flourishing as compared to the aforementioned elements. The findings clearly showed an overridingly positive relationship between job resources and job crafting (first), as well as positively perceived changes (second), and thriving of individual employees and work communities as compared to other factors. Job demands were less important in this respect than job resources.

The findings also showed that there were no generation gaps in employees’ commitment to work, or to their organization, or in their desired work career length. Furthermore, the factors associated with commitment, turnover intentions and desired retirement age were similar across age cohorts. Overall, employees of all ages were strongly committed to their work, which in combination with the high levels of work engagement is a strength that is worth fostering in the participant organizations.

Based on our findings, we conclude that every workplace has its strengths and the potential to further fuel the flourishing of their employees and teams. Job resources and work engagement can together form a highly powerful strategic success factor for the whole organization!

---

## SISÄLTÖ

ESI PUHE.....	3
1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	4
1.1.1 Työn imu.....	4
1.1.2 Työhön leipääntyminen.....	6
1.1.3 Työn vaatimukset ja voimavarat .....	7
1.1.4 Työn yksilöllinen muokkaaminen eli työn tuunaaminen .....	12
1.1.5 Työpaikan menestyminen .....	14
1.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	16
2 TUTKIMUSAI NEI STO JA MENETELMÄT .....	18
2.1 Kyselyn toteutus ja osallistujat .....	18
2.2 Menetelmät .....	18
3 VOI MAVARAT SUOMALAI SI LLA TYÖPAI KOI LLA .....	19
3.1 Tehtävätason voimavarat ja vaatimukset .....	19
3.2 Työryhmän voimavarat .....	24
3.3 Organisatoriset voimavarat .....	26
3.4 Palveleva johtaminen .....	29
3.5 Ammatillinen pystyvyys.....	32
4 TYÖNTEKI JÖI DEN TYÖHYVI NVOI NTI .....	34
4.1 Työn imu yksilö- ja ryhmätasolla sekä siihen yhteydessä olevat tekijät.....	34
4.2 Työhön leipääntyminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät .....	41
4.3 Tuunaamalla työhyvinvointia.....	44

5 TYÖPAIKKOJEN MENESTYSTEKI JÄT .....	47
5.1 Työryhmän uudistushakuisuus.....	47
5.2 Työryhmän tuloksellisuus.....	51
5.3 Organisaatioon sitoutuminen, eroajatukset nykytyöstä ja haluttu työuran pituus .....	54
6 PALJON VAI VÄHÄN TYÖN IMUA, TYÖN TUUNAAMISTA JA PALVELEVAA JOHTAMISTA? .....	63
7 YHTEENVETO .....	70
7.1 Mistä on kukoistavat työntekijät ja työpaikat tehty? .....	71
7.1.1 Työpaikan "rakenteellisilla" ominaisuuksilla vain rajallinen merkitys .....	71
7.1.2 Kukoistus on mahdollista henkilöstön yksilöllisistä taustaominaisuuksista riippumatta .....	72
7.1.3 Onnistuneesti toteutetut ja kohtuukokoiset muutokset kukoistuksen lähteenä .....	74
7.1.4 Työn voimavarat ja tuunaaminen: innostuksen ja menestyksen parhaat takaajat..	76
7.2 Lopuksi.....	77
Kiitokset.....	79
Lähteet .....	80
Liitteet.....	85
Liite 1: Kohdeorganisaatiot.....	85
Liite 2: Kohdeorganisaatioiden (n=87) taustatietoja .....	87
Liite 3: Vastaajien (n=11468) taustatietoja.....	88
Liite 4: Summamuuttujien sisältö.....	89
Liite 5: Muuttujien sisältö, Cronbach'n alphas, keskiarvo ja hajonta.....	92
Liite 6: Työnantajasektorien voimavaroja ja vaatimuksia koskevat keskiarvo-tulokset....	93

## ESI PUHE

Innostuksen Spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishanke käynnistyi keväällä 2011 tarkoituksenaan edistää niin työntekijöiden työhyvinvointia, työyhteisöjen innovatiivisuutta / innostumista, työpaikan menestymistä kuin myönteisen ja voimaannuttavan johtamistavan yleistymistä. Tavoitteen taustalla on usko siihen, että kokonaisvaltainen panostaminen työntekijöiden, työn, työryhmien/tiimien ja organisaatioiden työn arjessa vaikuttavien voimavarojen tunnistamiseen, vahvistamiseen ja hyödyntämiseen on avaintekijä työpaikkojen uudistumisessa ja menestyksessä. Organisaatiosta ja sen tehtävistä riippuen työpaikan menestykseen vaikuttavat voimavarat voivat vaihdella, mutta jokaisella työpaikalla on omat vahvuutensa ja potentiaaliset voimavaransa. Innostuksen Spiraali -hankkeessa pyrittiin selvittämään näitä työpaikkakohtaisia menestystekijöitä.

Innostuksen Spiraali -hanke on ensimmäinen positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta toteutettu suomalainen tutkimus- ja kehittämishanke, joka edustaa laaja-alaisesti useita eri työpaikkoja, toimialoja ja ammattiryhmiä. Hankkeen tavoitteena on murtaa suomalaisen työelämäkeskustelun vallitseva kuormitus- ja riskilähtöinen paradigma ja laajentaa ajatus-, vuorovaikutus- ja toimintamalleja kohti voimavaroja, myönteisyyttä ja onnistumista korostavaa lähestymistapaa. Kiinnittämällä huomioita voimavaroihin voidaan tukea nykyistä huomattavasti paremmin työpaikkoja ja auttaa niitä kohtaamaan työelämän haasteet.

Tämä raportti johdattaa lukijansa ensin positiiviseen työ- ja organisaatiopsykologiaan avaamalla tutkimushankkeen keskeisiä käsitteitä. Sen jälkeen kerromme lyhyesti tutkimuksen toteutuksesta ja kohdeorganisaatioista. Pääpaino on tutkimuksen keskeisissä tuloksissa, eli suomalaisten työpaikkojen voimavaroissa ja niiden yhteyksistä työntekijöiden hyvinvointiin ja työpaikkojen menestykseen. Toivomme, että raportin lukeminen luo uskoa suomalaisiin työyhteisöihin ja kannustaa kehittämään niitä paikoiksi, joissa jokaisen on mahdollista kokea työn imua ja innostumisen hetkiä!

Helsingissä 23.11.2012

*Jari, Lotta, Piia, Anna ja Krista*



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

### 1.1.1 Työn imu

Innostuksen Spiraali -hankkeen teoreettisena viitekehyksenä on positiivinen työ- ja organisaatiopsykologia (mm. Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Luthans, 2002), joka on heittänyt kasvavaa kiinnostusta viimeisen vuosikymmenen aikana. Sen käsitteellisessä ytimessä sijaitseva työn imu ("work engagement") on paitsi tutkimuksemme keskeinen kiinnostuksen kohde myös yksi tämän hetken kansainvälisestikin tutkituimmista positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian käsitteistä.

Työn imulla tarkoitetaan työntekijän työhön liittyvää aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; suomeksi Hakanen, 2002; 2011), jota kuvaa kolme toisiinsa liittyvää ulottuvuutta: tarmokkuus ("vigor"), omistautuminen ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). Tarmokkuutta kuvaavat kokemukset energisyydestä ja sinnikkyyydestä. Työntekijä haluaa panostaa työhönsä, ja hän lähtee mielellään töihin. Omistautuminen taas on kokemuksia innostumisesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja työn merkityksellisyydestä. Uppoutumista luonnehtii työhön keskittyminen ja siihen syventyminen, sekä uppoutumisesta koettu nautinto. Uppoutuneena työ vie mukanaan, ja aika kuluu kuin huomaamatta. Työn imun tiedetään olevan varsin pysyvä, kokonaisvaltainen ja pitkäkestoinen tila, eikä se siten kohdistu mihinkään yksittäiseen asiaan tai tapahtumaan, tai ole sidoksissa tiettyyn työtehtävään.

Vaikka työn imu on suhteellisen tuore työhyvinvoinnin käsite, sitä on jo ehditty tutkia useissa yhteyksissä niin Suomessa kuin kansainvälisestikin viimeisen vuosikymmenen aikana. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että työn imulla on useita myönteisiä seurauksia sekä yksilölle että organisaatiolle (esim. Leiter & Bakker, 2010; Albrecht, 2010). Työn imua kokevien on havaittu esimerkiksi olevan pitkälläkin aikavälillä muita sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa (Hakanen, Schaufeli, & Ahola, 2008b). Työn imu on ollut myös yhteydessä hyvään työssä suoriutumiseen ja työn tulokseen (esim. Salanova, Agut & Peiró, 2005; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) ja

ennustanut työntekijän aloitteellisuutta ja työyhteisön innovatiivisuutta (Hakanen, Perhoniemi, & Toppinen-Tanner, 2008a). Työn imua kokevat nauttivat paitsi työstään myös muusta elämästä ja ovat todennäköisemmin onnellisia (Hakanen, Perhoniemi, & Rodriguez-Sánchez, 2012). Lisäksi työn imun on havaittu olevan yhteydessä itsearvioituun terveyteen ja työkykyyn (Airila, Hakanen, Punakallio, & Lusa, 2012), mielenterveyteen (Parzefall & Hakanen, 2010) sekä autonomisen hermoston terveeseen toimintaan (Seppälä, Mauno, Kinnunen, Feldt, Juuti, Tolvanen, & Rusko, 2012). Vaikutukset näyttäisivät myös kestävän aikaa: tuoreen tutkimuksen mukaan työn imu ennusti seitsemän vuoden seurannassa vähäisempää masennusoireilua ja suurempaa tyytyväisyyttä elämään (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Myönteisten seuraamusten lisäksi on osoitettu, että työn imun ympärille keskittyvä motivaatioprosessi uusintaa ja ylläpitää itse itseään vaikuttamalla vastavuoroisesti työn voimavaroihin (Hakanen ym., 2008a; Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009; Weigl, Horning, Parker, Petru, Glaser, & Angerer, 2010; Xanthopoulou ym., 2009). Työn imua voidaanakin ajatella todellisenä menestyksen dynamona, mikä vaikuttaa myönteisesti sekä yksilöön että työyhteisöön.

Työn imua on aiemmin tutkittu yleensä yksilötasolla, mutta kuten kollektiiviset tunnetilat ylipäätään, se on mahdollista myös yhteisöllisenä kokemuksena työryhmässä tai tiimissä (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). Työryhmän työn imu on jaettua tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista, mikä syntyy työryhmän vuorovaikutuksesta ja yhteisistä kokemuksista. Työryhmän työn imun tiedetään olevan yhteydessä yksittäisen työntekijän kokemaan työn imuun (esim. Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006). Ryhmätason työn imua selittää keskeisesti työn imun tarttuminen läheisessä myönteisessä vuorovaikutuksessa olevien ihmisten välillä.

### 1.1.2 Työhön leipääntyminen

Työn imun käsitteellisenä vastakohtana voidaan pitää työhön tylsistymistä, tai "leipääntymistä" ("job boredom"; ks. esim. Fenichel, 1951). Työhön tylsistymisellä tarkoitetaan työhön liittyvää tunnetilaa, jota kuvaavat epämiellyttävät tuntemukset ja matala vireystaso (esim. Loukidou, Loan-Clarke, & Daniels, 2009). Tylsistynyt työntekijä ei koe tehtävään mielenkiintoiseksi ja kokee niihin keskittymisen vaikeaksi (esim. Fisher, 1993). Perinteisesti työhön tylsistyminen on liitetty yksitoikkoiseen, samanlaisena toistuvaan yksinkertaiseen työtehtävään, mutta viime aikoina on havaittu, että työhön tylsistyminen on monimuotoisempi ilmiö, mitä voidaan kokea myös lähtökohdiltaan vaihtelevissa ja monipuolisissa työtehtävissä. Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan työhön tylsistymisen tila on seurausta samanaikaisesti liian vähäisistä työn vaatimuksista (haasteista) ja työn voimavaroista (Reijseger, Schaufeli, Peeters, Taris, van Beek, & Ouweneel, 2012).

Vaikka työhön tylsistyminen on tunnettu ilmiönä työ- ja organisaatiopsykologiassa jo pitkään, ja vaikka organisaatiopsykologinen tutkimus keskittyy yhä enemmän työhön liittyviin tunnetiloihin, ei työhön tylsistymistä ole tietäkäsemme toistaiseksi tutkittu Suomessa. Aikaisempien harvojen kansainvälisten tutkimusten perusteella kuitenkin tiedetään, että työhön tylsistyminen on yhteydessä useisiin kielteisiin yksilöllisiin ja organisatorisiin ilmiöihin, kuten esimerkiksi elämänlaadun heikkenemiseen, masennusoireiluun, päihteiden väärinkäyttöön, matalaan työtyytyväisyyteen ja työstressiin (ks. katsaus: Loukidou ym., 2009).

Työhön tylsistyminen on moniulotteinen ilmiö, jonka on arveltu jopa yleistyvän koulutustason nousun myötä: työstä puuttuu haasteita, kun yhä useammassa töissä työntekijän kyvyt ylittävät työn vaatimukset. Toisaalta taas on esitetty, että työhön tylsistyminen ei aina olisi täysin kielteinen ilmiö työelämässä, vaan on myös tilanteita, joissa tietynlainen tylsistyminen voi olla hyödyllistä. Tällöin kyse on pikemminkin työtehtävien rutinoitumisesta, kun hyvin opitun ja samana toistuvan työtehtävän aikana ylijäävää suorituskykyä voi parhaimmillaan käyttää johonkin muuhun, kuten luovaan ja työtä uudistavaan toimintaan (esim. Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006).

### 1.1.3 Työn vaatimukset ja voimavarat

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) -malliin (mm. Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2009). TV-TV -malli olettaa, että työn voimavarat auttavat motivoitumisessa, tuottavat työn imua ja käynnistävät näin prosessin, jolla on myönteisiä yksilöllisiä ja organisatorisia seurauksia. TV-TV -mallin etu aikaisempiin työstressi- tai työmotivaatiomalleihin (esim. Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959; Karasek, 1979; Siegrist, 1996) on se, että se mahdollistaa laajemman työn voimavarojen määrittelyn ja huomioi työpahoinvoinnin (esim. työstressi tai työuupumus) lisäksi myös aidon työhyvinvoinnin.

Mitä sitten ovat työn vaatimukset ja voimavarat? Työn vaatimuksilla viitataan niihin tekijöihin, jotka kuormittavat työntekijää psyykkisesti tai fyysisesti (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001; Hakanen & Roodt, 2010). Työn vaatimukset eivät ole itsessään negatiivisia, mutta niistä saattaa muodostua kielteisiä kuormitustekijöitä, mikäli ne edellyttävät huomattavaa ponnistelua työtehtävistä suoriutumiseksi eikä riittävää palautumista tapahdu. Yleisesti ajatellaan, että työssä tulisi olla sopivasti haasteita, jotta työntekijät kokisivat sen mielekkäänä ja motivoivana (esim. Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen & Roodt, 2010).

Tärkeää on erottaa työn vaatimuksissa niin sanotut työn haaste- ja kuormitusvaatimukset (esim. LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Näistä haastevaatimuksilla (esim. työmäärä, kiire) on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työn imun kokemiseen, vaikka ne samaan aikaan voivat myös aiheuttaa stressiä (esim. Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008; Van den Broeck, De Cuyper, De Witte, & Vansteenkiste 2010). Sen sijaan kuormitusvaatimusten (esim. rooliristiriidat, byrokraattiset käytännöt, fyysiset kuormitustekijät) vaikutus työhyvinvointiin on havaittu yksiselitteisesti kielteiseksi (Lorente, Salanova, Martinez, & Schaufeli, 2008; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Liiallisina niin haaste- kuin kuormitusvaatimuksetkin heikentävät työn imua (esim. Hakanen ym., 2008b; Mauno ym., 2007; Lorente ym., 2008).

Työn voimavaroilla taas tarkoitetaan niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka puskuroivat työn kuormitustekijöiden negatiivisia vaikutuksia, auttavat työntekijää tehtävien suorittamisessa sekä edistävät tämän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ym., 2001). Työn voimavarat edistävät työn päämäärien saavuttamista ja ylläpitävät työn imua erityisesti silloin, kun työ on kuormittavaa (Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005). Lisäksi erilaisten voimavarojen oletetaan edelleen tukevan uusien voimavarojen syntymistä ja kasautumista myönteisen spiraalin tavoin (Hobfoll, 1998, 2002).

### *Tehtävätason voimavarat*

Tässä tutkimuksessa työn tehtävätason voimavaroina tutkittiin työn itsenäisyyttä ja kehittävyyttä, tavoitteiden selkeyttä sekä työstä saatua palautetta. Riittävä mahdollisuus itsesäätelyyn työssä on yksi keskeisimmistä työn voimavaroista (esim. Karasek, 1979). Itsenäisessä työssä työntekijän on mahdollista kokea omistajuutta työstään ja kantaa vastuuta sen tuloksista, mitä pidetään tärkeänä edellytyksenä hyvinvoinnille ja tuloksellisuudelle työssä (Hackman & Oldham, 1975). Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja tehdä itsenäisiä työtään sekä työntekoaan koskevia päätöksiä.

Kehittävä työ sen sijaan mahdollistaa työntekijän kykyjen ja kokemusten monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan työntekijä kokee hyödyntävänsä omia vahvuuksiaan työssä, mikä lisää uskoa itseen ja edelleen työn merkityksellisyyden kokemista (Karasek, 1979). Työn kehittävyydellä viitataan tutkimuksessa työntekijän mahdollisuuksiin tehdä ja oppia erilaisia asioita, sekä käyttää luovuuttaan ja kykyjään työssä.

Työntekijät, jotka tietävät työtehtävänsä puitteet ja sen ensisijaiset tavoitteet ja roolit, voivat paremmin suunnata toimintaansa ja muokata työtään itselleen sopivaksi (Brown & Leigh, 1996). Myös tieto tehdyn työn vaikutuksista ja merkityksestä on tärkeä työntekijää motivoiva tekijä (Hackman & Oldham, 1975). Tunnustus ja välitön palaute työstä auttaa suuntaamaan työn tekemistä ja tavoitteita jatkossakin.

### *Työryhmän voimavarat*

Työryhmän voimavaroilla tarkoitetaan niitä ryhmätason tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti niin työryhmän kuin sen yksittäisten jäsentenkin toimintaan. Ryhmätason voimavarat ovat luonteeltaan sosiaalisia ja yhteisöllisiä. Useimmat meistä ovat osa jonkinlaista työyhteisöä, jonka sosiaalisiin suhteisiin sisältyy parhaimmillaan runsaasti työn arjessa motivoivia tekijöitä. Vastaavasti kun työyhteisö voi pahoin, vaikutus yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin on usein kielteinen.

Toinen tässä tutkimuksessa tarkasteltavista työryhmän voimavaroista liittyy työryhmän toiminnan sujuvuuteen, millä viitataan tapaan sopia yhteisistä pelisäännöistä, työtovereilta saatavaan tukeen ja apuun sekä ryhmätoimintaan. Lisäksi tutkimme voimaannuttavan työryhmän kokemusta, millä viitataan työryhmässä jaettuun kokemukseen sen toiminnan vaikuttavuudesta, merkityksellisyydestä ja kyvystä toimia itsenäisesti sekä tehokkaasti (Kirkman & Rosen, 1997).

### *Organisatoriset voimavarat*

Organisatoriset voimavarat ovat erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia ylläpitää ja vahvistaa työn imua, työhyvinvointia sekä tuloksellista ja laadukasta työtoimintaa. Oikeudenmukaisuus ja luottamus ovat tärkeitä työntekijän työhyvinvoinnille ja terveydelle sekä työntekijän motivaatiolle käyttäytyä organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Oikeudenmukaisuus sisältää esimerkiksi tasavertaiset mahdollisuudet tulla kuulluksi ja esittää omia näkemyksiään työpaikalla. Siihen liittyy myös päätöksenteon avoimuus ja läpinäkyvyys, sekä toimintaperiaatteiden johdonmukaisuus ja tasapuolisuus. Näin työpaikan oikeudenmukaisuus nivoutuu suoraan johtamiskäytäntöihin. Oikeudenmukaiset käytännöt vahvistavat myös esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta (Hakanen, 2011). Parhaimmillaan luottamus kattaa esimiesuhteen lisäksi koko työyhteisön. Luottamusta työpaikalla tarkastellaan selvittämällä sekä luottamusta esimieheen (vertikaalisesti) että työntekijöiden keskinäistä luottamusta (horisontaalisesti).

Havaittu organisaation tuki viittaa työntekijän kokemukseen siitä, kuinka organisaatio arvostaa tämän työpanosta ja ponnistuksia sekä välittää työntekijän mielipiteistä ja työhyvinvoinnista. Sen, kuten oikeudenmukaisuuden ja luottamuksenkin, merkitys voimavara-tekijänä perustuu vastavuoroisuuden oletukseen: työntekijän ajatellaan olevan halukkaampi tekemään parhaansa organisaation eteen, jos sen koetaan puolestaan olevan kiinnostunut työntekijästä (Eisenberger, Hungtington, Hutchison, & Sowa, 1986). Vastavasti jos työntekijä kokee olevansa työnantajalle täysin yhdentekevä, häntä ei välttämättä kiinnosta panostaa erityisemmin organisaation eteen. Havaittu organisaation tuki on yhdistetty aikaisemmissa tutkimuksissa moniin myönteisiin ilmiöihin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta, kuten työntekijän työtyytyväisyyteen, työpaikkaan sitoutumiseen ja parempaan työssä suoriutumiseen (mm. Rhoades & Eisenberger, 2002).

Työpsykologisissa tutkimuksissa on tutkittu pitkään työyhteisössä ilmenevää kielteistä vuorovaikutusta, esimerkiksi työpaikkakiusaamista, mutta vain harvoin ystävällisen ja huomaavaisen vuorovaikutuksen merkitystä hyvinvoinnille. Työyhteisön ystävällisyys toteutuu työtovereiden keskinäisessä kanssakäymisessä silloin, kun se on toiset huomioivaa, hyvántahtoista ja myönteistä. Ystävällisyys voi olla yksilöllistä ja yksisuuntaistakin, tai rajoittua työryhmän jäseniin, mutta parhaimmillaan se heijastelee koko työpaikan organisaatiokulttuuria. Vaikka ystävällisyys on arkista ja pienimuotoista, sen merkitys hyvinvoinnille, vastuulliselle työtoiminnalle ja innovatiiviselle työkuulttuurille voi olla ratkaisevaa, sillä useimmilla on työpäivän aikana lukuisia pieniä kohtaamisia toisten työntekijöiden kanssa. Aiemmissa tutkimuksissa ystävällisyyden on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä työn imuun ja kielteisessä työuupumukseen vielä silloinkin, kun useiden muiden sosiaalisen pääoman osoittimien (luottamus, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys) vaikutukset on huomioitu (Perhoniemi & Hakanen, 2010). Positiivinen toiminta työpaikalla (ystävällisyys) sekä positiiviset tunnetilat ja asenteet (työn imu) voivat vahvistaa toinen toisiaan ja tarttua työpaikalla (Perhoniemi & Hakanen, 2012).

### *Palveleva johtaminen*

Eriyisenä työpaikan organisatorisena voimavarana tarkastelemme tässä hankkeessa palvelevaa esimiestoimintaa. Palvelevan johtamisen ajatus on esitelty ensi kerran jo 1970-luvulla (Greenleaf, 1977), mutta positiivisen työpsykologian esiinnousun myötä se on varsinaisesti löydetty viime aikoina. Palvelevan johtamisen ("servant leadership") ydinajatuksen mukaisesti ensin tulee halu palvella, minkä myötä syntyy tietoinen halu johtaa, jotta oman työyhteisön palveleminen voi parhaiten toteutua. Käsitteen kehittäjän, Robert Greenleafin, mukaan on siis mahdollista ja tarpeellista yhdistää johtajan ja palvelijan roolit. Palvelevassa johtamisessa ollaan aidosti kiinnostuneita työntekijöistä ja toimitaan sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Palveleva johtaja/esimies edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista ja tukee siten työn imua, työntekijöiden halua tehdä parhaansa työssä sekä työpaikkojen menestystä pitkällä tähtäimellä. Palvelevan esimiehen valta-asema tai motivaatio johtaa ei siis perustu oman edun tavoitteluun, oman aseman pönkittämiseen tai käskysuhteisiin, vaan muun muassa toimintaan roolimallina työyhteisön hyväksi.

Palvelevaa johtamista voi pitää kattokäsitteenä erilaisille ihmislähtöisille johtamisen lähestymistavoille, kuten työhyvinvoinnin johtamiselle, dialogiselle johtamiselle ja ikäjohtamiselle. Käytännössä palveleva johtaminen on voimaannuttavaa ja vastuuttavaa johtamista. Esimiestä luonnehtivat aitous, kyky anteeksiantamiseen ja kriitikkistä oppimiseen sekä kokonaisuuksien ja yhteiskuntavastuun huomioiminen johtamistyössä. Palveleva esimies pysyttelee itse taustalla ja antaa työyhteisön ottaa kunnian onnistumisista (esim. Van Dierendonck & Nuijten, 2011; Van Dierendonck, Nuijten, & Heeren 2009).

Suomalaisessa työ- ja organisaatiopsykologian tutkimuksessa ja johtamiskirjallisuudessa palveleva johtaminen on uusi käsite. Tietävästi käsitettä on hyödynnetty toistaiseksi yhdessä tuomareita ja esittelijöitä käsitelleessä tutkimuksessa (Hakanen & van Dierendonck, painossa). Tutkimus osoitti, että palveleva johtaminen oli myönteisessä yhteydessä tuomareiden kokemuksiin työpaikkansa oikeudenmukaisista käytännöistä ja hyvistä työn hallintamahdollisuuksista (työn itsenäisyys ja kehittävyys). Nämä työn voimavarat olivat edelleen yhteydessä tuomareiden vähäisempään työuupumukseen ja suurempaan tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen elämässä. Palveleva johtaminen voi siis tukea muita työn voimavaroja ja siten edistää sekä työ- että yleistä hyvinvointia.



### *Yksilölliset voimavarat: ammatillinen pystyvyys*

Edellä käsiteltyjen työn vaatimusten ja voimavarojen sekä johtamiseen liittyvien tekijöiden lisäksi tarkastelemme ammatillista pystyvyyttä ("professional efficacy"; esim. Bandura, 1997) työhön liittyvänä yksilöllisenä voimavarana. Ammatillisella pystyvyydellä tarkoitetaan yksilön luottamusta omaan kykyihinsä suoritua menestyksellä kulloinkin vastaantulevista työtehtävistä ja odottamattomistakin haasteista. Kyse ei siis ole niinkään siitä, millaiset yksilön kyvyt sinänsä ovat, vaan siitä, miten hän uskoo omaan kykyihinsä.

Ammatillisen pystyvyyden kokeminen on tehtäväkohtaista, ja siten se voi vaihdella eri tilanteiden tai työtehtävien välillä. Ammatillinen pystyvyys vaikuttaa esimerkiksi siihen, kuinka paljon aikaa työntekijä käyttää vastoinkäymisestä selviämiseen tai haasteellisen työtehtävän suorittamiseen. Työntekijät yleensä myös valitsevat mieluummin niitä työtehtäviä, joista uskovat selviytyvänsä parhaiten ja välttelevät niitä, joista eivät usko selviävänsä niin hyvin (esim. Bandura, 2001). Ammatillista pystyvyyttä kokevat työntekijät sen sijaan ovat oletettavasti uudistushakuisempia, koska he ovat valmiimpia ja luottavampia ottamaan uusia haasteita vastaan. Oletamme, että palveleva johtaminen ja muut työn voimavarat entisestään vahvistavat työntekijöiden uskoa omaan pystyvyyteensä.

#### *1.1.4 Työn yksilöllinen muokkaaminen eli työn tuunaaminen*

Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että työtä kehitetään ja järjestellään "ylhäältä alas", eli toisin sanoen esimiehen aloitteesta tai käskystä. Kaikki hyvä organisaatioissa ei kuitenkaan ole, eikä voi olla, kiinni johtamisesta. Myös työntekijät itse vaikuttavat siihen, miten työn rajat määritellään, miten tehtäviä toteutetaan ja millaisena työ hahmotetaan ("job crafting"; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työntekijän pyrkimyksiä kehittää ja muokata työtään itselle paremmin sopivaksi voidaan pitää myös yksilöllisenä innovatiivisena toimintana, mikä voi olla ratkaisevan merkityksellistä tämän päivän organisaatioiden selviämiseksi ja uusiutumiseksi.

Työn yksilöllisellä muokkaamisella ("tuunaamisella") tarkoitetaan työntekijän omaaloitteisia fyysisiä, kognitiivisia ja/tai sosiaalisia toimia, joilla työtä muokataan paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi. Erotuksena muihin yksilön omaaloitteisuutta korostaviin käsitteisiin, työn yksilöllinen muokkaaminen korostaa työntekijän toimia oman työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi työn puitteisiin ja sisältöön vaikuttamalla (Wresniewski & Dutton, 2001). Aikaisempaan tutkimukseen perustuen on oletettavaa, että työn yksilöllinen muokkaaminen on myönteisessä yhteydessä työn imun kokemukseen. Mitä enemmän työntekijät muokkaavat työtään myönteisellä tavalla, sitä epätodennäköisemmin he leipääntyvät työhönsä. Useimmissa työtehtävissä on mahdollista vaikuttaa ainakin jossain määrin työn tekemisen tapoihin ja sen merkitykseen itselle.

Työn vaatimusten - työn voimavarojen -mallia soveltaen tarkastelemme tässä tutkimuksessa työn yksilöllisen muokkaamisen käsitettä kolmen ulottuvuuden avulla: 1) työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen, 2) työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen, ja 3) työn vaatimusten lisääminen (Tims, Bakker, & Derks, 2011). Työn rakenteellisten voimavarojen lisäämisellä tarkoitetaan esimerkiksi työn vaihtelevuuden lisäämistä ja oman osaamisen kehittämistä, kun taas työn sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä viitataan työntekijän toimiin esimerkiksi sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämiseksi. Työn vaatimusten lisäämisellä sen sijaan tarkoitetaan työhön liittyvien haasteiden lisäämistä, kuten esimerkiksi uusien taitojen opettelemista tai työtoveriksi tarjoutumista tehtäviin, jotka eivät varsinaisesti kuulu itselle.

Olennaista työn yksilöllisessä muokkaamisessa on se, että se tehdään olemassa olevan toimen- ja tehtäväkuvan rajoissa, eli kyse on tyypillisesti työtapojen ja yksittäisten työtehtävien tiettyjen osien muokkaamisesta. Esimerkiksi sovittujen työohjeiden tai -tehtävien noudattamatta jättäminen ei siis ole työn tuunaamista, vaan tuunaamisessa on kyse oman osaamisen kehittämisestä, sosiaalisen tuen ja palautteen lisäämisestä sekä haasteiden lisäämisestä uusien työtehtävien myötä.

Työn yksilöllisen muokkaamisen tutkimus Suomessa on vasta alkanut. Inspi-hankkeen lisäksi Työterveyslaitoksen hammaslääkäri-hammashoitaja -työparitutkimuksessa on selvitetty työn tuunaamisen vaikutusta työn imuun, ja sen siirtymiseen työparilta toiselle. Toistaiseksi harvoissa kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että työn tuunaamisella on yhteys esimerkiksi korkeampaan työtyytyväisyyteen ja voimakkaampaan työhön sitoutumiseen (esim. Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). Työn yksilöllinen muokkaaminen onkin ymmärrettävä myönteiseksi ilmiöksi työpaikoilla. Työntekijä voi tietenkin toimia myös itselleen ja/tai organisaatiolle haitallisella tavalla. Työn haitallisesta muokkaamisesta on esimerkkinä tilanne, jossa työntekijä on kynnistynyt työhönsä uupumuksen tai vaikkapa arvostuksen puutteen takia, ja koska varsinainen työ ei enää motivoi, hän alkaa käyttää aikaansa työnkuvasta poikkeaviin tehtäviin tai tekee vain välttämättömimmän ("olen täällä vain töissä"). Työpaikkojen menestykselle onkin keskeistä lisätä myönteistä työn tuunausta ja vähentää työpaikan tuottavuudelle haitallista toimintaa.

### *1.1.5 Työpaikan menestyminen*

#### *Työyhteisöjen innovatiivisuus*

Työyhteisöjen innovatiivinen eli uudistushakuinen toimintakulttuuri on tärkeä työpaikan suoriutumisen osoitin. Innovatiivisuutta on jo pitkään pidetty edellytyksenä menestyvälle liiketoiminnalle (Kanter, 1983), toimiville ja terveille työyhteisöille (Bunce & West, 1994) ja tehokkaalle tiimityölle (Poulton & West, 1999), jota vuorostaan voi pitää ainakin osittain innovatiivisuutta edistävänä tekijänä. Työtä koskeva innovaatio tarkoittaa uusien ja entistä parempien työskentelytapojen omaksumista työssä (West, Borrill, Dawson, Brodbeck, Shapiro, & Haward, 2003). Se on "sellaisten työlle, työryhmälle tai organisaatiolle uusien ideoiden, prosessien tai toimintatapojen tarkoituksellista käyttöönottoa ja soveltamista, joiden tarkoitus on hyödyttää työtä, työryhmää tai organisaatiota" (West ym., 2003).

Aiemmissä tutkimuksissa koetun työstressin on havaittu olleen yhteydessä työpaikkojen huonoon innovatiiviseen ilmapiiriin (Länsisalmi, 2004). Toisaalta työn tehtävätasoisten voimavarojen, työn imun ja yksilön aktiivisuuden on havaittu vaikuttavan myönteisesti työyhteisön innovatiivisuuteen (Hakanen ym., 2008a). Työyhteisöjen ja työntekijöiden innovatiivisuuteen ovat lisäksi olleet myönteisessä yhteydessä esimerkiksi sellaiset työn

voimavarat, kuin aloitteellisuutta tukeva ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri (Baer & Frese, 2003), esimiehen ja henkilöstön hyvä vuorovaikutus, organisaation tuki innovatiivisuudelle (Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker, 2002; Scott & Bruce, 1994) sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Kuitenkin silloin, kun tutkimuksissa on tarkasteltu työn voimavarojen ja innovatiivisuuden yhteyksiä, on yleensä rajoitettu tarkastelemaan yksittäisiä työn voimavaroja. Myös innovaatioiden syntymiseen vaikuttavia työyhteisötason tekijöitä on selvitetty vain rajallisesti (West ym., 2003). Näin ollen ei ole laajempaa tietoa siitä, mitkä myönteiset yksilölliset ja yhteisölliset voimavarat erityisesti ja yhdessä edistävät innovatiivisuutta, ja mikä merkitys yksilö- vs. yhteisötason muuttujilla on innovatiivisuudelle eri organisaatioissa.

### *Työryhmän tuloksellisuus*

Perinteisesti silloin, kun työhyvinvointia kehittämällä on pyritty organisaation tuottavuuden parantamiseen, on usein tähdätty esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentämiseen. On kuitenkin todennäköistä, että organisaatioille koituu suurempia kustannuksia työpaikalla läsnä olevien työntekijöiden hyödyntämättömistä potentiaaleista ja voimavaroista. Esimerkiksi työntekijä, jonka jokaista tekemistä vahditaan, tai joka ei koskaan saa tunnustusta ponnistuksistaan, voi kadottaa työn imunsa ja vaihtaa työpaikkaa. Tällaisissa olosuhteissa yksilö voi myös leipääntyä työhönsä niin, ettei hän enää anna parastaan työlle vaan toimii rutiininomaisesti ja työpanostaan minimoiden (Hakanen, 2011). Toisaalta työn imua kokevat työntekijät ja työyksiköt suoriutuvat muita paremmin työssään ja ovat tuottavampia (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Työryhmän tuloksellisuudella viitataan tässä tutkimuksessa ryhmän kykyyn suoriutua työtehtävistä, tehdä laadukasta ja tuloksellista työtä sekä reagoida vaikeuksiin ja yltää asetettuihin tavoitteisiin.

### *Sitoutuminen organisaatioon ja aikeet jatkaa työelämässä*

Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioonsa, eli samastuminen sen tavoitteisiin, myönteinen asenne sitä kohtaan ja kiinteä osallistuminen sen toimintaan, on merkittävä tekijä työnantajamielikuivissa ja työpaikan houkuttelevuudessa. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet työpaikkaan sitoutumisen olevan yhteydessä työn tuottavuuteen sekä vähäisempään työpaikan vastaisiin tekoihin ja työpaikan vaihtamiseen (esim. Morrow, 2011). Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tiedetään, että työn voimavarat, kuten monipuoliset

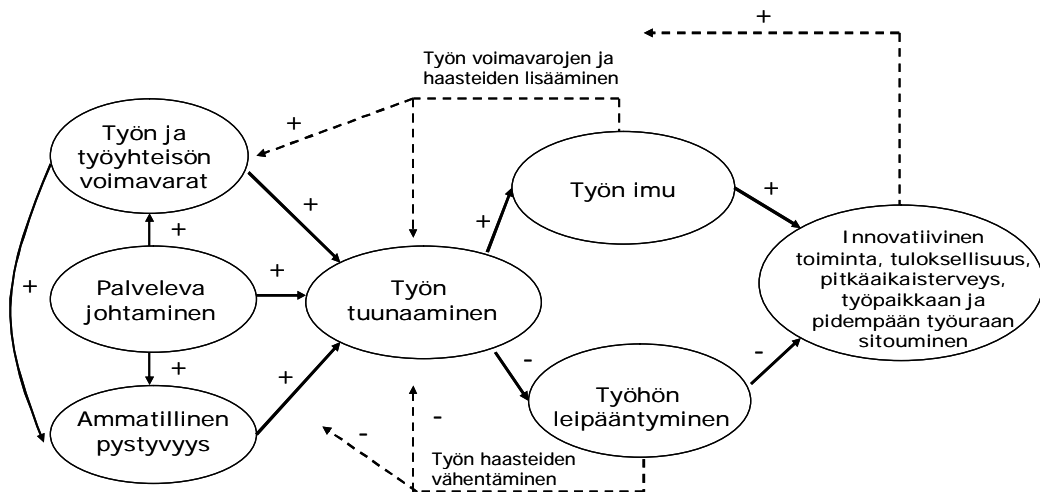
ammattitaitovaatimukset, työn tulosten näkeminen ja vertaiskontaktit, ennustivat työn imua ja se edelleen sitoutumista työpaikkaan vielä kolme vuotta myöhemmin suomalaisilla hammaslääkäreillä (Hakanen, ym., 2008b). Työn imun vahvistuminen ennusti myös halukkuutta ja aikeita jatkaa pidempään työelämässä (Hakanen & Perhoniemi, 2008).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa on edellä kuvattujen käsitteiden avulla tarkoitus selvittää organisatioiden ja niiden työntekijöiden voimavaroja ja vahvuuksia, joiden turvin on mahdollista selvittää muutosten ja vaikeuksienkin keskellä. Käsitteiden keskinäisiä yhteyksiä kuvaava teoreettinen malli on esitelty kuvassa 1.

Oletamme erilaisten työhön, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyvien voimavarojen kannustavan ja lisäävän mahdollisuuksia työn yksilölliseen muokkaamiseen eli työn tuunaamiseen. Työn yksilöllisen muokkaamisen oletamme edelleen vaikuttavan suotuisasti työn imuun, joka vuorostaan on myönteisessä yhteydessä moniin yksilöllisiin (esim. terveys), yhteisöllisiin (esim. tiimin innovatiivisuus), organisatorisiin (esim. sitoutuminen) ja jopa yhteiskunnallisesti merkittäviin (työssä jatkamisen aiomukset) seurauksiin.

Toisaalta oletamme myös, että puuttuvat voimavarat, kuten heikko johtaminen tai vähäinen usko omaan ammatilliseen pystyvyyteen, johtavat työn yksilöllisen muokkaamisen tyrehtymiseen tai jopa siihen, että työntekijät alkavat supistaa tehtäviään ja rooliaan työssä, mikä vähitellen johtaa työn imun hiipumiseen ja aiheuttaa sen sijaan tylsistymisen ja työhön leipääntymisen tilan. Oletamme työhön leipääntymisen johtavan työntekijän kykyjen alihyödyntämiseen työssä ja siten olevan erityisen haitallista työpaikan menestykselle ja uusiutumiskyvylle.



Kuva 1: Innostuksen Spiraali -hankkeen teoreettinen malli.

Innostuksen Spiraali -hankkeen ensimmäisen vaiheen keskeisiä tutkimustavoitteita ovat:

1. Tunnistaa keskeisimmät työn voimavarat eri töissä, aloilla ja organisaatioissa.
2. Selvittää palvelevan johtamisen merkitystä työn imulle ja vähäisemmälle työhön leipääntymiselle, työryhmien innovatiivisuudelle ja tuloksellisuudelle sekä työpaikkaan sitoutumiselle ja työssä jatkamisen aikomuksille.
3. Selvittää vastaavasti kuin palvelevan johtamisen kohdalla työn tuunaamisen edellytyksiä ja mahdollisia seurauksia.
4. Selvittää, miten yleisiä työn imun ja työhön leipääntymisen kokemukset ovat suomalaisissa organisaatioissa eri sektoreilla tällä hetkellä.
5. Selvittää sukupolvien välisiä mahdollisia eroja nykyiseen työpaikkaan sitoutumisessa ja eroaikomuksissa sekä työuran pituutta koskevissa asenteissa.

## 2 TUTKIMUSAINESTO JA MENETELMÄT

### 2.1 Kyselyn toteutus ja osallistujat

Hankkeessa toteutettiin kyselytutkimus syksyllä 2011. Kyselyyn osallistui yhteensä 87 organisaatiota eri puolilta Suomea (Liite 1). Organisaatiot vaihtelivat yksittäisistä työryhmistä kokonaiseen kuntiin, joten yksittäisiä työpaikkoja on huomattavasti enemmän kuin ilmoittautuneita organisaatioita. Osallistujat edustivat julkista (kunta, valtio ja seurakunnat), yksityistä ja kolmatta sektoria. Eniten osallistujia oli kuntasektorilta. Lähes puolet työpaikoista sijaitsi Etelä-Suomessa (41). Pohjois-Suomesta työpaikkoja osallistui vähiten (3). Osalla organisaatioista oli toimipaikkoja ympäri Suomea. Työpaikkojen koot vaihtelivat 10 työntekijän organisaatioista yli tuhannen henkilön organisaatioihin (Liite 2).

Kyselylomake toimitettiin 20 333 vastaajalle, joista 11 468 palautti lomakkeen. Vastaneiden osuus oli kokonaisuudessaan 56,4 prosenttia. Kun 15 heikoimmin osallistunutta organisaatiota jätettiin pois, suurimmassa osassa ( $n = 72$ ) työpaikkoja vastausprosentti oli jo 71 %. Vastaajien ikä vaihteli 16–71 vuoden välillä keski-ikä ollessa 46 vuotta. Vastaajista 36 prosentilla oli korkeakoulututkinto ja 10 prosentilla ei ollut peruskoulun jälkeisiä tutkintoja. Vastaajien taustatietoja on esitelty tarkemmin liitteessä 3.

### 2.2 Menetelmät

Työpaikkojen voimavaroja, työntekijöiden työn imua ja työhön leipääntymistä sekä näiden erilaisia seurausvaikutuksia arvioitiin käyttämällä sekä kansallisia että kansainvälisiä mittareita (kysymyskokonaisuuksia). Tutkimusta varten käännettiin ja testattiin suomalaiset versiot sekä palvelevan johtamisen että työn yksilöllisen muokkaamisen mittareista. Lisää tietoa käytetyistä menetelmistä löydät liitteistä 4 ja 5.

## 3 VOIMAVARAT SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu keskiarvotuloksia työn voimavaroista ja vaatimuksista 87 Inspi-työpaikalla. Tarkastelemme sitä, miten yleisiä tehtävä-, työryhmä-, organisaatio- ja yksilötason voimavarat olivat, ja oliko niiden yleisyydessä eroja eri työnantajasektoreihin kuuluvien työpaikkojen välillä. Lisäksi tutkimme monimuuttujamenetelmin (ns. regressioanalyysit), mitkä ja minkä verran organisaatioiden vakauteen ja rakenteellisiin ominaisuuksiin sekä työntekijän työsuhteeseen ja yksilöllisiin taustaominaisuuksiin liittyvät tekijät selittävät työn voimavarojen yleisyyttä työpaikoilla. Tutkimuksessa tarkasteltujen voimavarojen ja vaatimusten keskiarvot ja keskihajonnat koko aineistossa on esitelty liitteessä 6.

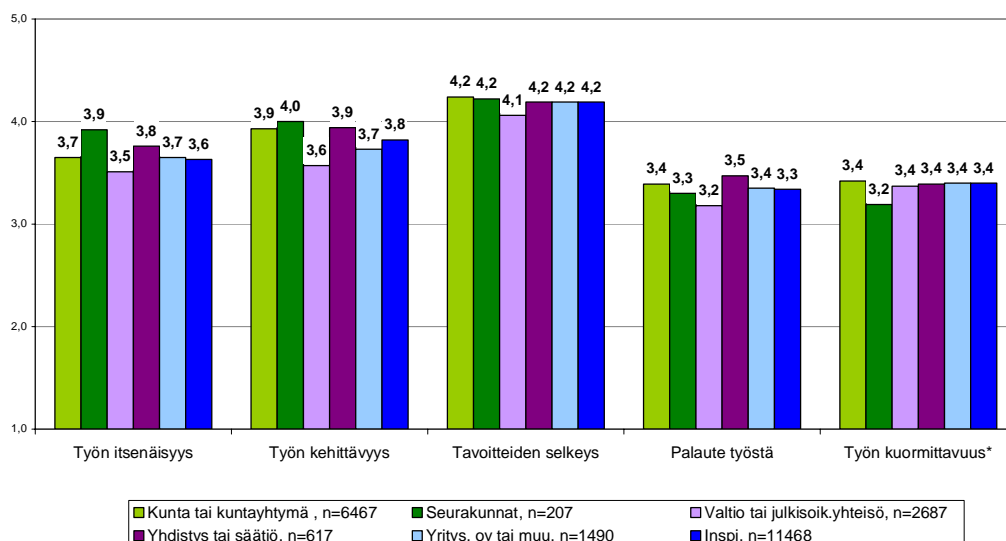
### 3.1 Tehtävätason voimavarat ja vaatimukset

Tulostemme mukaan Inspi-työpaikoilla työn tehtäväkohtaisista voimavaroista yleisin oli tavoitteiden selkeys. Tämä tarkoittaa sitä, että omien työtehtävien sisältö ja tavoitteet koettiin pääsääntöisesti melko ymmärrettäviksi, muttei kuitenkaan aina tai erittäin usein ymmärrettäviksi. Niin ikään työtehtävät koettiin pääsääntöisesti melko itsenäisiksi sekä tehtävät jokseenkin monipuolisiksi ja kehittäviksi. Työstä saatava palaute oli tehtäväkohtaisista voimavaroista heikointa.

Työnantajiryhmäkohtaisessa vertailussa työtehtävien voimavaroja koskevat tulokset olivat enimmäkseen hyvin samansuuntaisia ja erot sektoreittain pieniä (Kuva 2). Esimerkiksi tehtävien tavoitteet koettiin varsin selkeinä kaikissa työnantajaryhmissä. Työn itsenäisyyden kokemus oli korkeinta seurakunnissa ja heikointa valtion työpaikoilla ja julkisoikeudellisissa yhteisöissä työskentelevillä. Työn kehittävyys arvioitiin korkeimmaksi seurakunnissa. Valtiotyönantajalla työ koettiin vähiten kehittäväksi. Valtiolla ja julkisoikeudellisissa yhdistyksissä työskentelevät kokivat lisäksi työstä saatavan palautteen muita heikompana, kun taas yhdistyksissä ja säätiöissä työskentelevät kokivat saavansa eniten palautetta työstään.



Tarkasteltaessa työn vaatimuksia kokonaisuutena, eli käsittäen sekä työn haasteellisuutta (kiire, paljon töitä) että kuormitusta (keskeytykset, ristiriitaiset odotukset) koskevat vaatimukset, havaittiin työnantajakohtaisessa vertailussa, että seurakunnissa työ koettiin muita työnantajia hieman vähemmän kuormittavaksi. Näiden muiden työnantajien välillä työn vaatimusten tasossa ei ollut eroja. Tarkemmassa tarkastelussa kuitenkin havaittiin, että seurakunnissa oli muita vähemmän myös työn haastevaatimuksia, eli sellaisia vaatimuksia, jotka voivat kuormittaa mutta samalla myös vahvistaa työn imua. Lisäksi havaittiin, että ainoastaan valtion työpaikoilla kuormitusvaatimuksia (esim. työn keskeytykset) koettiin enemmän kuin haastevaatimuksia (esim. kiire).



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-5)

\* Työn kuormittavuus: mitä korkeampi tulos, sitä enemmän kuormitusta (matala arvo on parempi)

*Kuva 2: Tehtävätason voimavarat ja vaatimukset työnantajittain.*

Seuraavaksi selvitimme tarkemmin tekijöitä, jotka olivat yhteydessä työn voimavaroihin ja vaatimuksiin. Luokittelimme tutkimuksessa kerätyt mahdolliset selittävät tekijät neljään eri muuttujaluokkaan, jotka olivat:

- a) organisaation rakenteelliset ominaisuudet (kuten henkilöstömäärä, vastaajan työryhmän koko, työnantajasektori jne.),
- b) organisaation vakaus (organisaation kohtaamien muutosten suuruus ja myönteisyys vs. kielteisyys sekä organisaation yhteyshenkilöltä saatu arvio taloudellisesta tilanteesta viimeisen 12 kuukauden aikana),
- c) työntekijän työsuhteen taustatiedot (mm. työsuhteen luonne, työtunnit viikossa, onko esimiestehtävissä), ja
- d) työntekijän yksilölliset taustatiedot (mm. ikä, sukupuoli, koulutusaste),

Tarkastelimme erikseen kutakin työn voimavaraa ja vaatimusta ja selvitimme, olivatko ne yhteydessä tarkasteltuihin muuttujaluokkiin (a–d) ja niiden sisältämiin muuttujiin<sup>1</sup>. Taulukossa 1 myönteinen yhteys on merkitty plusmerkillä (+), eli mitä enemmän kysyttyä asiaa sen enemmän myös kyseistä työn piirrettä. Käänteinen yhteys on osoitettu miinusmerkillä (-), eli mitä enemmän kysyttyä asiaa, sen vähemmän kyseistä työn piirrettä. Esimerkiksi miinusmerkki työn vaatimusten ja tiettyjen toimialojen välillä tarkoittaa, että niissä koettiin muihin toimialoihin verrattuna vähemmän työn vaatimuksia. Lisäksi taulukossa on kerrottu, kuinka monta prosenttia (%) kukin muuttujaluokka selittää tarkastellun työn voimavaran kokonaisvaihtelusta Inspi-työpaikoilla. Esimerkiksi 30 %:n selitysosuus tarkoittaisi, että ilmiöstä (eli ilmiön vaihtelusta) pystyttiin selittämään 30 % mallien muuttujien avulla, kun taas 70 % jäi selittämättä käytetyillä muuttujilla.

---

<sup>1</sup> Sisällyitimme hierarkkiseen regressiomalliin portaittaisesti kaikki muuttujat siten, että ensin kokonaismallissa kutakin työn voimavaraa ennustivat organisaation rakenteelliset ominaisuudet, sitten organisaation vakautta kuvaavat muuttujat, sen jälkeen työntekijän työsuhteen taustatekijät ja viimeisenä kokonaismalliin lisättiin yksilön taustaominaisuuksia kuvaavat muuttujat. Tarkoituksena oli tarkastella, vieläkö seuraavalla askeleella lisättävät muuttujat ovat yhteydessä työn voimavaraan, kun aiemmassa vaiheessa lisättyjen muuttujien vaikutus työn imuun on otettu huomioon. Koska tutkimusaineisto on iso, pienetkin yhteydet tulevat helposti tilastollisesti merkitseviksi, ja sen takia raportoimme vain tilastollisesti erittäin merkitsevät tulokset ( $p < 0,001$ ).

Taulukko 1: Työn tehtävätason voimavaroihin ja vaatimuksiin yhteydessä olevia tekijöitä.

Muuttujaluokka	Työn itsenäisyys	Työn kehittävyys	Tavoitteiden selkeys	Palautte työstä	Työn vaatimukset
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>					
Henkilöstä naisia (%)	-	-			
Henkilöstön keski-ikä	+	+		+	
Työryhmän koko	-				
Työnantajan sektori:					
valtio	-	-			
kirkko					-
Toimiala:					
rakentaminen					
amm., tiet. ja tekn.	+				
rahoitus- ja vakuutus				+	
kuljetus ja varastointi			+		-
hallinto- ja tukipalvelut					-
taiteet viihde ja virkistys					-
Selitysosuus	8,3 %	7,5 %	2,2 %	3,5 %	2,6 %
<b>Organisaation vakaus</b>					
Muutokset myönteisiä	+	+	+	+	-
Muutokset suuria		+		+	+
Taloudellinen tilanne työpaikalla			+	+	
Selitysosuus	5,5 %	7,9 %	4,2 %	8,8 %	8,5 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>					
Työtunnit viikossa					+
Työsuhteen määräaikaisuus		+	-	+	-
Esimiesasemassa	+	+	+	+	+
Kokoaikatyö					+
Selitysosuus	3,5 %	2,4 %	2,7 %	1,5 %	5,3 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>					
Ikä	+		+	+	+
Sukupuoli (nainen)	-				+
Koulutusaste/vuodet:					
opistotaso/13–16 v.	+	+			+
korkeakoulu/yli 16 v.	+	+			+
Avio/avoliitossa		+			
Kotona asuvien lasten lkm	+				
Selitysosuus	3,6 %	2,1 %	1,0 %	0,7 %	1,4 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>20,9 %</b>	<b>19,9 %</b>	<b>10,1 %</b>	<b>14,5 %</b>	<b>17,8 %</b>

Taulukon 1 mukaan kokonaismalli selitti parhaiten työn itsenäisyyttä, kehittävyttä ja vaatimuksia (20 %:n molemmin puolin) ja jonkin verran vähemmän tavoitteiden selkeyttä sekä saatua ja itselle annettua palautetta. Onkin oletettavaa, että muut asiat, kuten johtaminen, työyhteisön innostava ja uudistushakuinen ilmapiiri sekä oman työn tuunaaminen selittävät työn voimavaroista rakenteellisia ja yksilöllisiä ominaisuuksia enemmän.

Henkilöstön korkeampi keski-ikä oli myönteisessä yhteydessä moniin tehtävätason voimavaroihin, mutta ei työn kuormittavuuteen (työn vaatimuksiin). Myönteisiksi koetut työn muutokset olivat niin ikään yhteydessä parempiin työn voimavaroihin ja vähäisempään työn kuormittavuuteen. Poikkileikkaustutkimuksessa ei voida puhua syy-seuraussuhteista, mutta onnistuneet muutokset voivat vahvistaa voimavaroja, ja tietysti muutosten kohtaaminen onnistuu todennäköisemmin silloin, kun työssä on motivoivia voimavaroja eikä liikaa muuta kuormitusta.

Muutosten suuruus oli ehkä yllättäen myönteisessä yhteydessä työn kehittävyys- ja työstä saatuun palautteeseen, mutta myös työn vaatimuksiin. Samoin organisaation hyvällä taloudellisella tilanteella oli myönteinen yhteys palautteeseen ja tavoitteiden selkeyteen. Kaiken kaikkiaan organisaation vakautta kuvaavat muuttujat selittivät muita luokkia enemmän työn voimavaroista ja vaatimuksista.

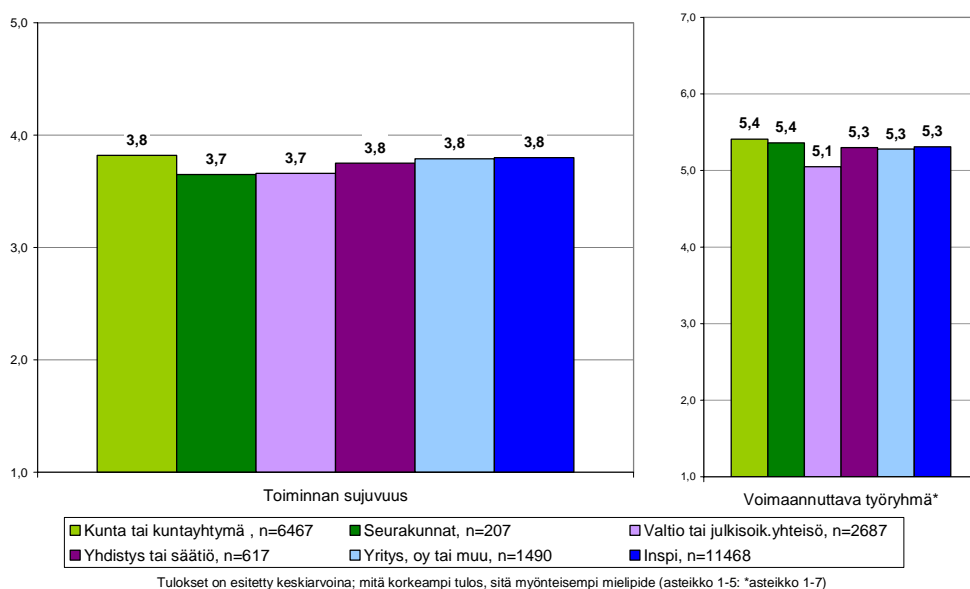
Esimiehet arvioivat myönteisemmin työn voimavaransa ja korkeammiksi työnsä vaatimukset kuin muut. Myös korkeampi ikä ja korkeampi koulutustaso olivat yhteydessä paremmiksi koettuihin voimavaroihin ja suurempiin työn vaatimuksiin. Määräaikaiset kokivat työnsä tavoitteet epäselvempinä kuin vakinaisessa työsuhteessa toimivat, mutta toisaalta he esimerkiksi arvioivat työnsä kehittävämmäksi kuin muut.

Huomionarvoista on se, että lisättyämme malliin lopuksi palvelevan johtamisen tämä selitti vielä 5-8 % työn tehtävätason eri voimavaroista ja työn vaatimuksistakin liki prosentin. Mitä enemmän työntekijät havaitsivat palvelevaa esimiestyötä, sitä itsenäisempää ja kehittävämpää heidän työnsä oli, sitä selkeämpiä olivat työn tavoitteet ja sitä enemmän he saivat palautetta työstä, joka koettiin myös vähemmän kuormittavana.

## 3.2 Työryhmän voimavarat

Työryhmien toiminta koettiin Inspi-työpaikoilla melko sujuvaksi. Työryhmissä on sovittu yhteisistä pelisäännöistä suhteellisen hyvin ja myös ryhmätyöskentely toimii. Työnantajittain tarkasteltuna työryhmien toiminnan sujuvuudessa ei ollut juurikaan eroja.

Toiminta työryhmissä voi sujua asiallisen hyvin, mutta selvästi merkityksellisemmästä asiasta on kyse voimaannuttavissa työryhmissä, joissa työntekijöillä on käsitys ryhmän toiminnan merkityksellisyydestä ja kyvystä toimia itsenäisesti, sekä sen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Työryhmät koettiin tällä tavoin tarkasteltuina melko voimaannuttavina, mikä viittaa siihen, että yleisesti ottaen usko oman työryhmän suoriutumiseen ja toiminnan vaikuttavuuteen on vahvaa. Kunnissa ja seurakunnissa voimaannuttavan työryhmän kokemus oli hieman muita paremmalla tasolla, kun valtiotyönantajalla arvio tästä voimavarasta oli muita työnantajasektoreita hieman matalampi (Kuva 3).



Kuva 3: Työryhmätason voimavarat työnantajittain.

Kuten edellä tehtävätason voimavaroihin liittyen selvitimme myös työryhmän voimavaroihin yhteydessä olevia organisatorisia ja yksilökohtaisia tekijöitä (Taulukko 2).

Taulukko 2: Työryhmän voimavaroihin yhteydessä olevia tekijöitä.

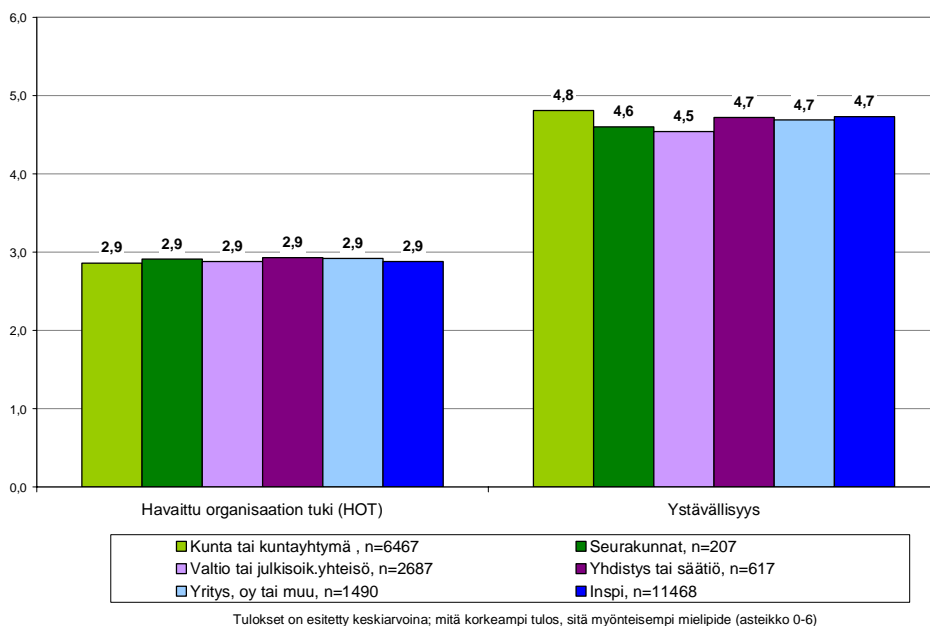
Muuttujaluokka	Työryhmän toiminnan sujuvuus	Voimaannuttava työryhmä
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>		
Henkilöstön keski-ikä		+
Selitysosuus	1,9 %	2,6 %
<b>Organisaation vakaus</b>		
Muutokset myönteisiä	+	+
Muutokset suuria		-
Taloudellinen tilanne työpaikalla	+	
Selitysosuus	8,0 %	8,2 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>		
Esimiesasemassa	+	+
Selitysosuus	0,5 %	1,9 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>		
Korkeakoulu/yli 16 vuotta		+
Selitysosuus	0,2 %	0,5 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>10,6 %</b>	<b>13,2 %</b>

Odotetusti yksilötason työsuhdetta tai demografisia taustatekijöitä koskevat asiat olivat vain vähäisessä yhteydessä työryhmätason ilmiöihin, vaikka niiden arviointi tässä yhteydessä perustuikin yksilövastauksiin. Kuitenkin esimiesasemassa olevat arvioivat nämäkin voimavarat paremmiksi kuin muu henkilöstö. Korkeakoulutetut kokivat työryhmänsä muita voimaannuttavampina. Organisaation rakenteellisista tekijöistä vain henkilöstön korkea keski-ikä oli myönteisessä yhteydessä voimaannuttavan työryhmän kanssa.

Merkittävimmin työryhmien voimavaroja selittivät organisaation vakauteen liittyvät piirteet, eli muutosten luonne ja työpaikan taloudellinen tilanne. Myönteiset muutokset olivat selvässä yhteydessä myös työryhmätason voimavaroihin. Toisaalta mitä suurempia muutokset olivat, sitä heikomman arvion voimaannuttava työryhmä sai. Työpaikan taloudellisesti vahva asema sen sijaan oli myönteisessä yhteydessä toiminnan sujuvuuteen työryhmissä, mutta ei niiden voimaannuttavuuteen. Kun kokonaisuille lisättiin lopuksi palveleva johtaminen, selitti se yhä yli 10 % molemmista työryhmätason voimavaroista.

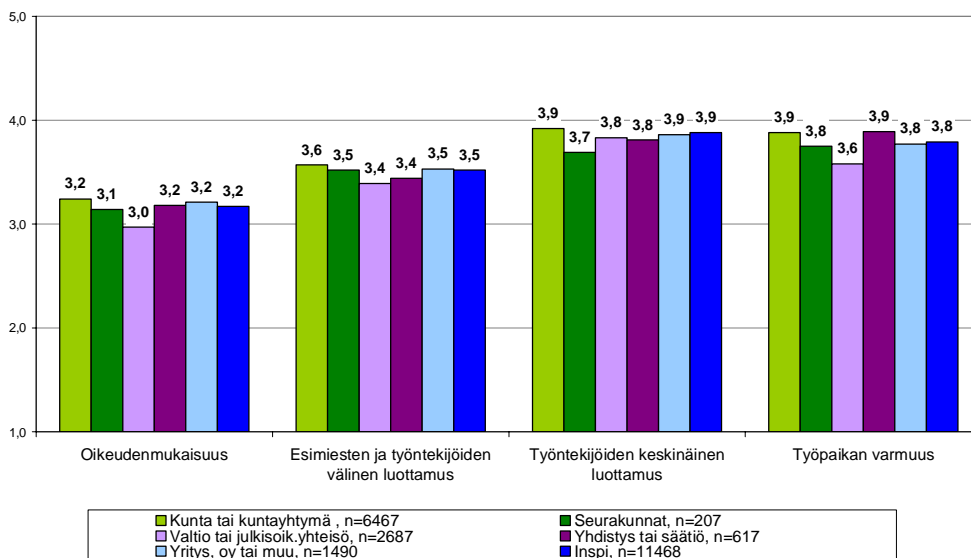
### 3.3 Organisatoriset voimavarat

Organisatorisista voimavaroista arvioitiin Inspi-työpaikoilla myönteisimmin arjen huomauttaisuutena ilmenevä ystävällisyys työpaikalla, kun taas matalimman arvion koko aineistossa sai havaittu organisaation tuki. Se koettiin työnantajaryhmästä riippumatta melko heikkona (Kuva 4). Työtoverien keskinäinen (horisontaalinen) luottamus oli tulostemme mukaan keskimäärin suhteellisen vahvaa. Sen sijaan luottamus esimieheen (vertikaalinen luottamus) oli horisontaalista luottamusta heikompaa. Toimintatapojen oikeudenmukaisuus työpaikalla koettiin varsin heikoksi eli sellaiseksi, että tutkimuksessa tarkastellut käytännöt olivat keskimäärin ”joskus” reiluja. Työntekijät kokivat työpaikkansa säilymisen kuitenkin melko varmaksi (Kuva 5).



Kuva 4: Havaittu organisaation tuki ja ystävällisyys työnantajittain.

Kaiken kaikkiaan työnantajakohtaiset erot organisatorisissa voimavaroissa olivat varsin pieniä. Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus koettiin hieman muita heikommaksi valtiolla sekä yhdistyksissä ja säätiöissä, kun taas työntekijöiden välinen luottamus oli heikointa seurakunnissa. Valtiotyönantajalla myös oikeudenmukaisuutta koettiin keskimäärin muita vähemmän. Eniten työpaikan varmuuteen uskottiin kunnissa sekä yhdistyksissä ja säätiöissä ja vähiten valtiotyönantajalla. Myös ystävällisyyden kokemus oli korkeinta kunnissa ja matalinta valtion työpaikoilla, mutta nämäkin erot olivat pieniä.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-5)

Kuva 5: Organisatoriset voimavarat työnantajittain.

Taulukkoon 3 on koottu yhteen selitysmallit, joilla tarkastelimme oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen, työn varmuuteen ja työpaikan ystävälliseen ja huomaavaiseen kulttuuriin yhteydessä olevia tekijöitä. Mallit selittivät parhaiten eli noin neljäsosan vastaajien oikeudenmukaisuutta ja työn varmuutta koskevia arvioita. Sen sijaan luottamuksen vaihtelusta malli selitti vain noin 13 % ja ystävällisyydestä ainoastaan seitsemän prosenttia. Ystävällisyys on selvästi jotain, joka syntyy arjen toiminnassa ja vuorovaikutuksessa eikä se asu organisaation rakenteissa tai työsuhdetta tai muita yksilöllisiä taustapiirteitä kuvaavissa seikoissa.



Taulukko 3: Organisatorisiin voimavaroihin yhteydessä olevia tekijöitä.

Muuttujaluokka	Oikeudenmukaisuus	Luottamus	Työpaikan varmuus	Ystävällisyys
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>				
Henkilöstön määrä työpaikalla			-	
Henkilöstä naisia (%)			-	
Henkilöstön keski-ikä			+	
Työryhmän koko			+	-
Työnantajan sektori:				
valtio			-	
yritykset			-	
Toimiala:				
maa-, metsä- ja kalatalous			-	
informaatio ja viestintä				+
rahoitus- ja vakuutus	+	+		+
koulutus				+
Selitysosuus	3,5 %	1,7 %	4,9 %	2,3 %
<b>Organisaation vakaus</b>				
Muutokset myönteisiä	+	+	+	+
Muutokset suuria		-		
Selitysosuus	18,1 %	10,9 %	4,3 %	3,4 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>				
Työsuhteen määräaikaisuus	+		-	
Esimiesasemassa	+	+	+	+
Selitysosuus	2,4 %	0,4 %	14,5 %	0,2 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>				
Ikä				-
Sukupuoli (nainen)	-	-		+
Korkeakoulu/yli 16 v.	+		+	
Selitysosuus	0,6 %	0,4 %	0,5 %	1,3 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>24,6 %</b>	<b>13,4 %</b>	<b>24,2 %</b>	<b>7,2 %</b>

Jälleen toteutuneiden muutosten kokeminen myönteiseksi oli yhteydessä arvioihin paremmista työn voimavaroista; tässä kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta, luottamuksesta, työn varmuudesta ja ystävällisyydestä. Suuret muutokset taas nakersivat luottamusta. Organisatoristen voimavarojen kohdalla esiintyi myös toimialakohtaisia eroja. Esimerkiksi rahoitus- ja vakuutuslalla lähes kaikki organisatoriset voimavarat koettiin muita myönteisemmin.

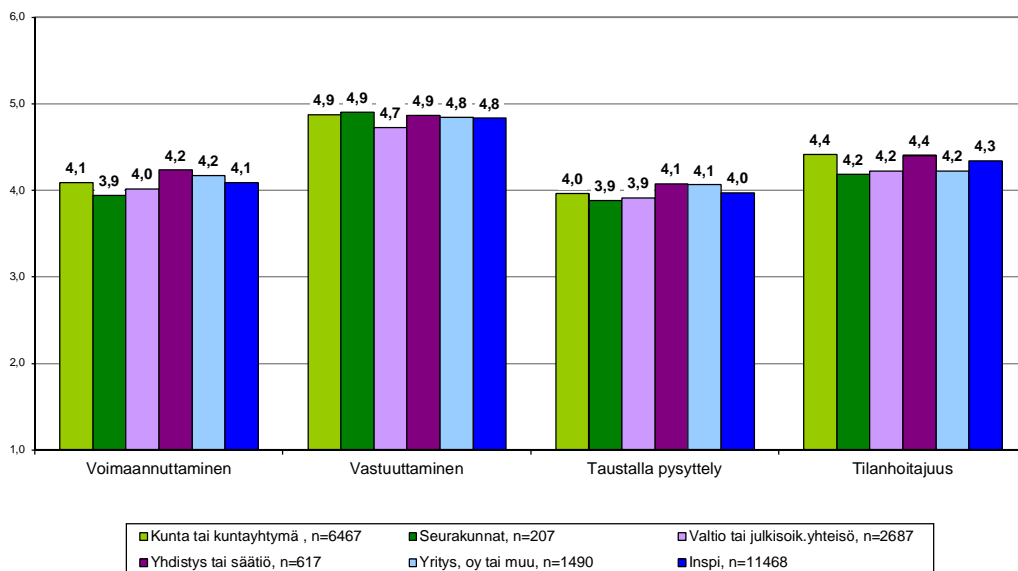
Määräaikaiset työntekijät kokivat työnsä erittäin paljon epävarmempana kuin vakinaisessa asemassa olevat työntekijät. Kiinnostavaa kuitenkin oli, että he arvioivat työpaikan toimintatavat muita oikeudenmukaisemmiksi. Miehet arvioivat oikeudenmukaisuuden ja

luottamuksen paremmaksi kuin naiset, jotka sen sijaan kokivat vuorovaikutuksen työpaikalla miehiä ystävällisempänä.

Palvelevan johtamisen lisääminen malleihin lisäsi mallien selitystasetta huomattavasti. Se selitti peräti 19 % oikeudenmukaisuuden ja noin 15 % luottamuksen vaihtelusta, ystävällisyydestä noin kuusi prosenttia ja työn varmuuden kokemuksistakin yhden prosentin. Palvelevalla johtamisella onkin selvä merkitys oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ilmapiirille työpaikoilla. Kaiken kaikkiaan palveleva johtaminen lisäsi erittäin merkitsevästi kaikkien muiden työn voimavarojen ja vähensi työn vaatimusten todennäköisyyttä.

### 3.4 Palveleva johtaminen

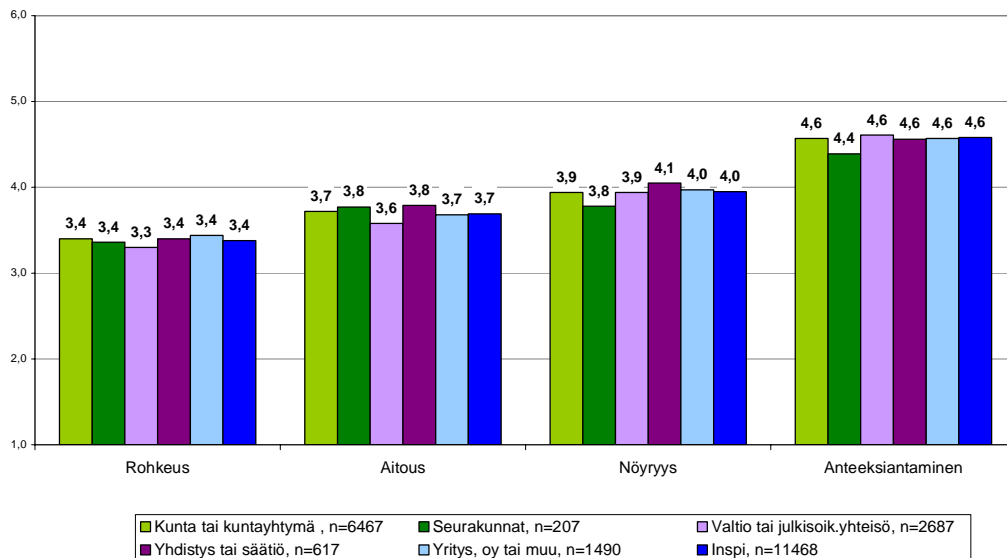
Palvelevaa johtamista arvioitiin kahdeksalla osa-alueella, joista selvimmin koko aineiston tasolla korostuivat vastuuttamisen ja anteeksiantamisen ulottuvuudet (Kuvat 6-7). Näiden lisäksi tilanhoitajuuden (eli arvojohtajuus ja suunnan näyttäminen) osa-alue nousi esiin arvioitaessa palvelevaa johtajuutta. Esimiehet ovat siis keskimäärin hyviä näyttämään suunnan työntekijöille ja pitämään heitä vastuullisina työsuorituksistaan, he eivät yleensä kanna kaunaa omilleen ja he hoitavat vastuullisesti ja eettisesti oman tonttinsa. Sen sijaan esimiehen rohkeutta ja aitoutta kartoittavat osa-alueet saivat aineistossamme hiekan muita palvelevan johtamisen osa-alueita matalampia arvoja. Myös oman porukan voimaannuttamisessa, tavassa antaa kunnia menestyksestä omilleen ja nöyryydessä (esimerkiksi kyky myöntää omat virheet) on vielä selvästi parannettavaa.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-6)

Kuva 6: Palvelevan esimiehen osa-alueita työnantajittain

Palvelevan johtamisen osa-alueista korkeimmat arviot raportoitiin pääsääntöisesti kunnissa, yhdistyksissä ja säätiöissä sekä yrityksissä. Erityisesti yhteiskuntavastuuta ja yhteistä näkemystä korostava tilanhoitajuus korostui kuntatyönantajalla sekä yhdistyksissä ja säätiöissä. Kaiken kaikkiaan erot eri työnantajaryhmien välillä olivat pieniä, joskin valtion työpaikoilla työskentelevät arvioivat palvelevan johtamisen kokonaisuudessaan muita työnantajia hieman heikommaksi.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-6)

Kuva 7: Palvelevan esimiehen osa-alueita työnantajittain.

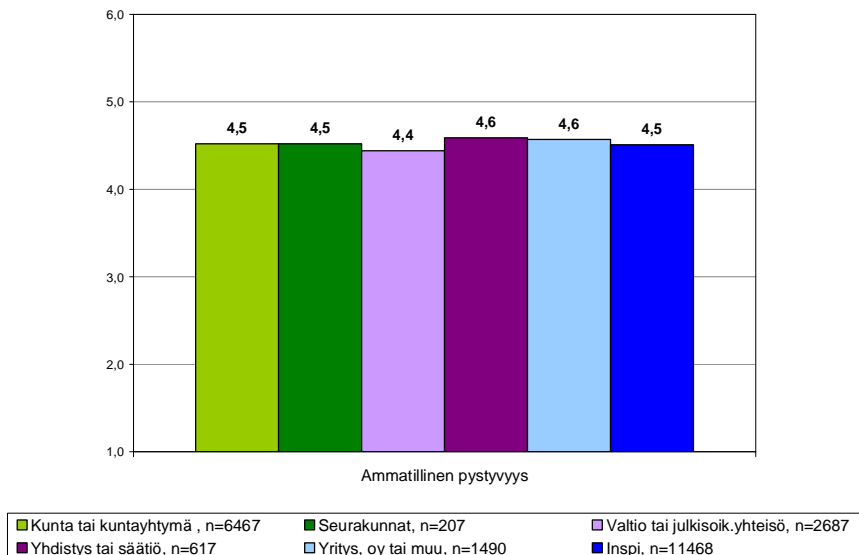
Selvitimme myös palvelevaan johtamiseen yhteydessä olevia organisaation ja työntekijöihin liittyviä piirteitä vastaavalla mallilla ja muuttujilla kuin edellä (ks. taulukot 1-3). Kokonaismalli selitti 16,1 % palvelevan johtamisen vaihtelusta koko tutkimusaineistossa. Vain pieni osa (2,5 %) tästä vaihtelusta selittyi organisaation rakenteellisilla ominaisuuksilla. Näistä tekijöistä palveleva johtaminen näytti toteutuvan paremmin pienissä kuin suurissa tiimeissä. Palveleva esimiestoiminta suuntautuu ihmisiin ja heidän työhyvinvointiinsa, ja pienemmissä työryhmissä tämä onnistunee helpommin kuin suurissa.

Muutoskokemukset olivat voimakkaimmin yhteydessä arvioihin palvelevasta johtajuudesta. Jälleen myönteiset muutokset olivat yhteydessä parempaan palvelevaan johtajuuteen, kun taas suuret muutokset olivat siihen päinvastaisessa yhteydessä. Oletettavasti nimenomaan hyvä, voimaannuttava johtaminen muutostilanteissa mahdollistaa myönteiset muutoskokemukset ja voi vaikuttaa myös siihen, että muutokset eivät tunnu kohtuuttoman suurilta.

Yksilöllisistä tekijöistä esimiesasemassa olevat arvioivat myös omien esimiestensä johtamisen myönteisemmin kuin muut. Korkeakoulutus oli myös myönteisessä yhteydessä kokemukseen palvelevasta johtamisesta.

### 3.5 Ammatillinen pystyvyys

Inspi-organisaatioiden työntekijät kokivat itsensä yleensä ammatillisesti pystyviksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät esimerkiksi uskoivat kykyihinsä kohdata menestyksellisesti erilaisia haasteita työssään. Ammatillisen pystyvyyden kokemus oli melko vahvaa kaikissa työnantajaluokissa (Kuva 8). Hieman muita työnantajia useammin ammatillisen pystyvyyden kokemusta raportoitiin yrityksissä sekä yhdistyksissä ja säätiöissä. Valtiotyönantajalla sitä vastoin ammatillista pystyvyyttä koettiin hieman muita harvemmin.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-6)

Kuva 8: Ammatillisen pystyvyyden kokemus työnantajittain.

Ammatillista pystyvyyttä selittävä kokonaismalli selitti vain 4,9 % pystyvyyssarvioitten vaihtelusta. Esimiehet, miehet ja ne, jotka arvioivat työpaikan muutokset myönteisesti, kokivat muita merkitsevästi enemmän ammatillista pystyvyyttä. Selitysosuudet olivat kuitenkin pieniä. Ammatillista pystyvyyttä koettiin yhtä paljon esimerkiksi iästä riippumatta. Lisäksi ammatillisen pystyvyyden kokemus oli korkeaa kaikissa koulutusryhmissä eikä eroja esiintynyt työsuhteen vakinaisuuden vs. määräaikaisuuden perusteella.

Mallin matalaa ennustusvoimaa selittää se, ettei siinä ollut työn voimavaroja, jotka osaamisen ohella vahvistavat ammatillista pystyvyyttä. Työn voimavarat synnyttävät luottamusta omiin kykyihin selvitä odottamattomissakin tilanteissa ja myös käytännössä auttavat selviytymään (esimerkiksi sosiaalinen tuki työpaikalla ja palveleva, kuunteleva johtaminen) muutoksissa.

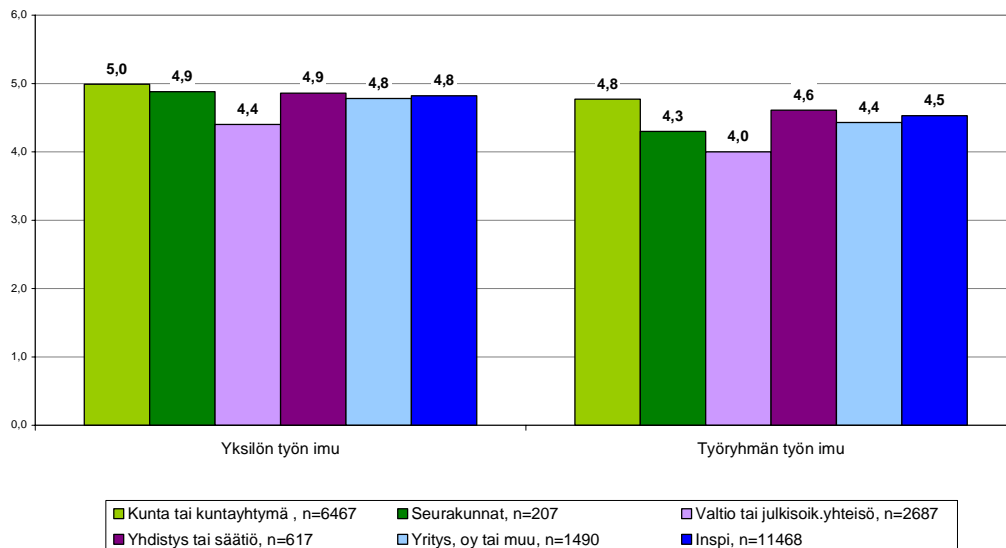
## 4 TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTI

Seuraavissa alaluvuissa tarkastelemme työn imun ja leipääntymisen esiintymistä suomalaisilla työpaikoilla sekä työn tuunaamista yksilön keinona vaikuttaa hyvinvointiinsa ja työnsä mielekkyyteen. Lisäksi selvitämme, mitkä tekijät ovat yhteydessä työn imun, työhön leipääntymisen ja työn tuunaamisen kokemuksiin.

### 4.1 Työn imu yksilö- ja ryhmätasolla sekä siihen yhteydessä olevat tekijät

Pyysimme tutkimukseen osallistuneita arvioimaan sekä omaa että työryhmänsä työn imun tasoa: miten usein koen itseni tarmokkaaksi ja omistautuvaksi työssäni ja vastavasti, miten usein työryhmäni työskentelee työn imussa. Tulostemme mukaan Inspi-työpaikoilla oltiin varsin usein työn imussa sekä yksilö- että ryhmätasolla. Työn imun keskiarvo (Kuva 9) tarkoittaa asteikolla 0 (ei koskaan) – 6 (päivittäin), että tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla koettiin tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta koostuvaa työn imua keskimäärin muutamia kertoja viikossa. Yksittäisten työntekijöiden työn imu (4,8) oli vahvempaa kuin työryhmän yhteinen työn imu (4,5), mutta yksilö- ja työryhmätason työn imu olivat myönteisessä yhteydessä toisiinsa ja todennäköisesti myös vahvistivat toinen toisiaan.

Yksilö- ja työryhmätason työn imu oli melko selvästi vähäisempää valtiosektorilla verrattuna muihin sektoreihin. Sen sijaan kunta-alalla kummallakin tavalla mitattuna työn imua koettiin jonkin verran muita sektoreita enemmän.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 0-6)

Kuva 9: Työn imun kokeminen yksilö- ja työryhmätasolla työnantajittain.

Mitkä tekijät sitten selittivät työn imun yleisyyttä? Luokittelimme tutkimuksessa kerätyt mahdolliset selittävät tekijät kuten edellä kolmannessa luvussa työn voimavarojen kohdalla, mutta tällä kerralla seitsemään eri muuttujaluokkaan, jotka olivat:

- organisaation rakenteelliset tekijät (kuten henkilöstömäärä, vastaajan työryhmän koko, työnantajasektori jne.),
- organisaation vakaus (organisaation kohtaamien muutosten suuruus ja niiden kielteisyys vs. myönteisyys sekä organisaation yhteyshenkilöltä saatu arvio taloudellisesta tilanteesta viimeisen 12 kuukauden aikana),
- työntekijän työsuhteen taustatiedot (mm. työsuhteen luonne, työtunnit viikossa, onko esimiestehtävissä),
- työntekijän yksilölliset taustatiedot (mm. ikä, sukupuoli, koulutusaste),
- työn voimavarat (työn itsenäisyys ja kehittävyys, palveleva johtaminen, ystävällisyys työpaikalla ja työryhmän innovatiivisuus) ja työn tuunaaminen
- työn vaatimukset (työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset) ja
- työryhmän työn imu.



Tarkastelimme ensin yksilötason työn imun ja yhden selittävän tekijän välisiä kahdenkeskisiä yhteyksiä<sup>2</sup>. Toiseksi selvitimme kuinka paljon muodostamamme muuttujaluokat (a–g) ennustivat työn imua<sup>3</sup>. Taulukossa 4 ne muuttujat, jotka on merkitty lihavoidusti, olivat yhteydessä työn imuun sekä kahdenkeskisessä yhteydessä (korreloivat keskenään) että kokonaismallissa, johon kaikki muutkin muuttujat oli sisällytetty. Nämä muuttujat olivat siis johdonmukaisimmin yhteydessä työn imuun. Tavallisella fontilla kirjoitetuilla muuttujilla oli kahdenkeskinen yhteys, joka kuitenkin kadotti yhteytensä työn imuun, kun muut tekijät otettiin huomioon. *Kursivoidusti* merkityt muuttujat eivät olleet kummallakaan tavalla tarkasteltuna yhteydessä työn imuun (tai yhteys ei ollut tilastollisesti erittäin merkitsevä). Myönteinen yhteys on merkitty plusmerkillä (+), eli mitä enemmän kysytyä asiaa sen enemmän myös työn imua. Käänteinen yhteys on osoitettu miinusmerkillä (-), eli mitä enemmän kysytyä asiaa sen vähemmän työn imua. Lisäksi taulukossa on kerrottu, kuinka monta prosenttia (%) kukin muuttujaluokka selittää työn imun vaihtelusta koko Inspi-aineistossa.

---

<sup>2</sup> Koska tutkimusaineisto on iso, pienetkin yhteydet tulevat helposti tilastollisesti merkitseviksi, ja sen takia raportoimme vain tilastollisesti erittäin merkitsevät tulokset<sup>2</sup> ( $p < 0,001$ ) Esimerkiksi kotona asuvien lasten lukumäärä oli selvässä myönteisessä yhteydessä työn imuun, mutta sitä ei ole raportoitu, koska  $p = 0,002$ .

<sup>3</sup> Sisällyitimme hierarkkiseen regressiomalliin portaittaisesti kaikki muuttujat siten, että ensin kokonaismallissa työn imua ennustivat organisaation rakenteelliset tekijät, sitten organisaation vakautta kuvaavat muuttujat, sen jälkeen työntekijän työsuhteen taustatekijät ja niin edelleen siten, että viimeisenä kokonaismalliin lisättiin työryhmän kokema työn imu. Tarkoituksena oli tarkastella, vieläkö seuraavalla askeleella lisättävät muuttujat ovat yhteydessä työn imuun, kun aiemmassa vaiheessa lisättyjen muuttujien vaikutus työn imuun on otettu huomioon.

Taulukko 4: Työn imua selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 54,4 %).

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön määrä työpaikalla Henkilöstön keski-ikä Henkilöstöstä kokoaikaisia (%) Työnantajan sektori: kunta valtio Toimiala: teollisuus ammattillinen, tieteellinen ja tekninen rahoitus- ja vakuutus terveys- ja sosiaalipalvelut Työryhmän koko <i>Henkilöstöstä naisia (%)</i> <i>Henkilöstöstä vakinaisia (%)</i>	+ + - + - - - + + +	5,3 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä <i>Muutokset suuria</i> <i>Taloudellinen tilanne työpaikalla</i>	+	+ 8,2 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	Työtunnit viikossa (kun yli 40h/vk) Työsuhteen määräaikaisuus Esimiesasemassa <i>Kokoaikatyö</i>	+ + +	+ 0,8 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Ikä (yli 45-vuotias) Sukupuoli (nainen) Avio/avoliitossa Koulutusaste: peruskoulu/enintään 9 vuotta korkeakoulu/yli 16 vuotta <i>Kotona asuvien lasten lukumäärä</i>	+ + + + - -	+ 1,9 %
Työn voimavarat ja työn tuunaaminen	Oman työn tuunaaminen Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työn itsenäisyys Työryhmän innovatiivisuus	+ + + + + +	+ 26,8 %
Työn vaatimukset	Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset	-	+ 0,4 %
Työryhmän työn imu	Työryhmän työn imu	+	+ 11,0 %

Taulukon 4 perusteella organisaation rakenteelliset tekijät selittivät 5,3 % kaikesta työn imun vaihtelusta. Erityisen merkittävä näistä tekijöistä oli työpaikan henkilöstömäärä, eli yli tuhannen henkilön työpaikoilla työn imua koettiin keskimääräistä enemmän. Rakenteellisia tekijöitä merkittävämpää työn imulle oli kohdattujen muutosten myönteisyys vs. kielteisyys. Muutos- ja taloudellinen tilanne työpaikalla selitti yli 8 % työn imun vaihtelusta vielä rakenteellisten tekijöiden vaikutusten vakioimisen jälkeenkin. Huomionarvoista on,

ettei työn imun tasoa selittänyt muutosten suuruus sinänsä eikä myöskään työpaikan taloudellisen tilanteen vahvuus, vaan se, miten myönteisiksi muutokset koettiin.

Työntekijän työsuhdetta ja asemaa koskevat yksilölliset tekijät sekä yksilölliset demografiset taustatekijät selittivät aiempien tekijöiden jälkeen vain pienen osan työn imun vaihtelusta. Esimiehet kokivat muita työntekijöitä enemmän työn imua, mutta kun otettiin muut organisatoriset, työtä koskevat ja yksilölliset tekijät huomioon, yhteys muuttui ei-merkitseväksi. Sen sijaan tutkimuksessamme yli 45-vuotiaat työntekijät, naiset ja ne, jotka elivät parisuhteessa, kokivat työn imua muita enemmän vielä muiden tekijöiden vakioimisen jälkeenkin. Toisaalta korkeimmin koulutetut kokivat muita vähemmän työn imua. Sukupuolen, iän, siviilisäädyn ja koulutustason merkitys työn imulle oli kuitenkin käytännössä vähäinen.

Sitä vastoin työn voimavarat ja työn yksilöllinen muokkaaminen (työn tuunaaminen) selittivät ylivoimaisesti eniten, eli yli neljäsosan, kaikesta työn imun vaihtelusta edellä mainittujen muiden muuttujien huomioon ottamisen jälkeenkin. Työn tuunaamisen lisäksi erittäin merkitsevästi työn imuun olivat myönteisessä yhteydessä työn kehittävyys ja monipuolisuus, palveleva johtaminen sekä ystävällinen ja huomaavainen työpaikkakulttuuri. Myös työryhmän innovatiivisuus selitti myönteisesti työn imua, muttei yhtä vahvasti kuin mainitut muut työn voimavarat. Työn itsenäisyys sen sijaan ei ennustanut työn imua, sillä työn kehittävyys eliminoi työn itsenäisyyden vaikutuksen työn imuun. Tätä selittää se, että työn itsenäisyys ja sen kehittävyys usein liittyvät toisiinsa eri töissä. Sen takia niitä usein myös tarkastellaan yhtenä muuttujana, jota nimitetään työn hallintamahdollisuudeksi (Karasek, 1979). Lisäksi työn tuunaamisen edellytyksenä voi pitää ainakin jonkinasteista autonomiaa omassa työssä.

Työn vaatimuksilla, eli tekijöillä jotka verottavat työntekijän voimavaroja, oli vain lievä kielteinen yhteys työn imuun. Työn imua ennusti ennen kaikkea työn voimavarat ja selvästi vähäisemmässä määrin sitä nakersivat työn vaatimukset. Viimeiseksi kokonaismalliin lisätty vastaajan arvio oman työryhmänsä työn imusta selitti vielä muiden tekijöiden jälkeen yli 10 % yksilöllisestä työn imusta. Tämä yhteys viittaa siihen mahdollisuuteen, että työn imu tarttuu ja että työntekijät voivat kokea työn imua erityisesti sellaisessa työporukassa, jossa koetaan kollektiivista innostusta ja tarmokkuutta. Kaiken kaikkiaan kokonaismalli selitti yli puolet (54,4 %) kaikesta työn imun vaihtelusta tutkimusjoukossa.

Vastaavanlainen tutkimusmalli testattiin myös koskien vastaajien arvioita työryhmänsä työn imusta (Taulukko 5). Kokonaismalli selitti yli kolmanneksen (38,7 %) kaikesta ryhmätason työn imun vaihtelusta. Ryhmätason työn imua selittivät monet samat tekijät kuin yksilöllistäkin työn imua: Korkea työn imun taso tiimeissä oli todennäköisempää suurissa organisaatioissa ja erityisesti sosiaali- ja terveysaloilla. Samoin vanhemmat työntekijät ja naiset arvioivat myös työryhmiensä työn imun myönteisemmin, kun taas korkeasti koulutetut arvioivat sen muita kielteisemmin.

Työryhmien työn imua selittivät vahvimmin työn voimavarat ja työn yksilöllinen tuunaaminen. Myös palveleva johtaminen, ystävällinen ja huomaavainen työkuulttuuri, monipuoliset ja kehittävät työtehtävät sekä työryhmän uudistushakuinen toiminta olivat keskeisiä ryhmätason työn imua mahdollistavia tekijöitä. Työn vaatimuksilla oli jälleen vain vähäinen kielteinen yhteys työryhmän työn imuun.

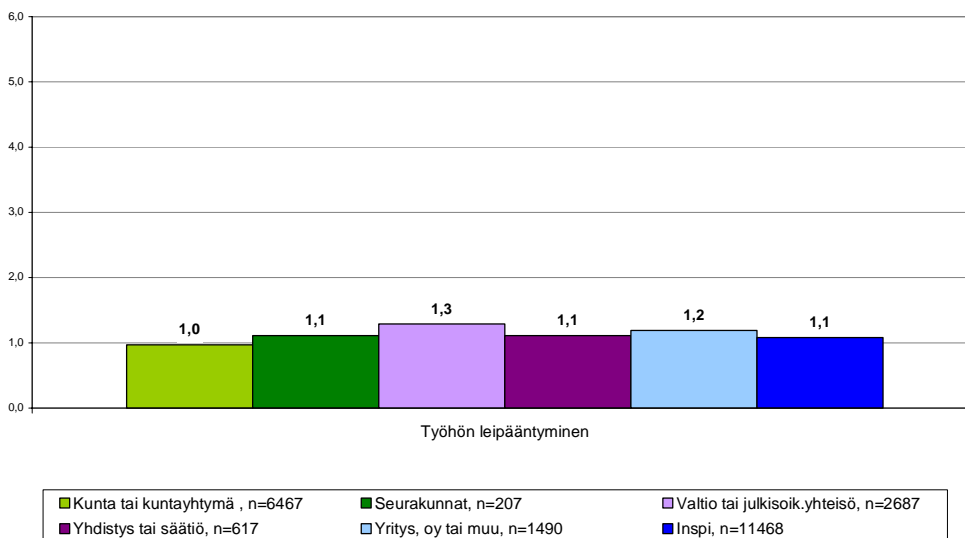
*Taulukko 5: Työryhmän kollektiivista työn imua selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 38,7 %)⁴.*

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön määrä työpaikalla Henkilöstön keski-ikä Henkilöstöstä kokoaikaisia (%) Työnantajan sektori: kunta valtio Toimiala: rahoitus- ja vakuutus terveys- ja sosiaalipalvelut hallinto- ja tukipalvelutoiminta ammattillinen, tieteellinen, tekninen julkinen hallinto ja maanpuolustus koulutus Henkilöstä naisia (%) <i>Työryhmän koko</i> <i>Henkilöstöstä vakinaisia (%)</i>	+ + - + - + + - - - - - -	5,3 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä <i>Muutokset suuria</i> <i>Taloudellinen tilanne työpaikalla</i>	+	+ 6,1 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	<i>Työtunnit viikossa (kun yli 40h/vk)</i> <i>Työsuhteen määräaikaisuus</i> Esimiesasemassa <i>Kokoaikatyö</i>		+ 0,8 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Ikä (45–60-vuotias) Sukupuoli (nainen) Avio/avoliitossa Koulutusaste: korkeakoulu/yli 16 vuotta <i>Kotona asuvien lasten lukumäärä</i>	+ + + -	+ 0,7 %
Työn voimavarat ja työn tuunaaminen	Oman työn tuunaaminen Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työryhmän innovatiivisuus Työn itsenäisyys	+ + + + +	+ 25,5 %
Työn vaatimukset	Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset	-	+ 0,3 %

⁴ Taulukon lukuohje on kuvattu sivulla 36.

## 4.2 Työhön leipääntyminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät

Työn imulla tarkoitetaan innostunutta motivaatiotilaa työssä, kun taas työhön leipääntyminen viittaa työssä koettuun epämotivoituneeseen, alivirittyneeseen tylsistymisen tilaan. Työhön leipääntyminen oli selvästi harvinaisempaa kuin työn imun kokeminen: koko aineistossa sitä koettiin keskimäärin vain muutamia kertoja vuodessa. Työhön leipääntyminen oli vähäisintä kunnissa työskentelevillä, missä toisaalta työn imu oli muita sektoreita paremmalla tasolla. Yleisintä leipääntyneisyys oli valtiotyönantajilla, joissa myös esiintyi jonkin verran muita vähemmän työn imua (Kuva 10).



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi miellipide (asteikko 0-6)

Kuva 10: Työhön leipääntyminen työnantajittain.

Työhön leipääntymiseen yhteydessä olevia tekijöitä tarkasteleva kokonaismalli selitti kaiken kaikkiaan 34,3 % leipääntyneisyyden vaihtelusta tutkimusaineistossa (Taulukko 6). Tämä on vähemmän kuin mitä samat muuttujat selittivät työn imusta, ja voi päätellä, että näitä kahta ilmiötä selittävät osittain eri tekijät. Organisaation kohtaamat muutokset olivat yhteydessä leipääntymiseen siten, että suuret muutokset lisäsivät leipääntymisen todennäköisyyttä, kun taas muutosten kokeminen myönteiseksi oli käänteisessä yhteydessä leipääntymiseen. Työpaikan rakenteellisia ja vakautta koskevia tai työntekijän työsuhteeseen liittyviä tekijöitä olennaisempia työhön leipääntymisen kokemuksille näyttivät olevan työntekijän yksilölliset taustaominaisuudet: miehet, alle 45-vuotiaat työntekijät ja ne, jotka eivät kyselyn ajankohtana eläneet parisuhteessa, kokivat vastinryhmiään enemmän leipääntyneisyyttä. Nämä yksilölliset tekijät selittivät enemmän työhön leipääntymistä (6,8 %) kuin työn imua (1,9 %).

Kuten työn imulle myös työhön leipääntymiselle työn voimavarojen merkitys oli selvästi suurin. Ne kuitenkin selittivät puolet vähemmän työhön leipääntymisen tuntemusten puuttumisesta (noin 13 %) kuin työn imusta (noin 26 %). Työn kehittävyys, palveleva johtaminen, työryhmän uudistushakuinen toiminta ja oman työn tuunaaminen suojasivat työhön leipääntymiseltä. Huomionarvoista on, että myös työn vaatimuksilla oli yhteys työhön leipääntymiseen, mutta käänteisesti: mitä enemmän työn vaatimuksia sitä vähemmän tylsistymisen kokemuksia työssä. Työhön leipääntyminen on siis yhteydessä sekä työhaasteiden vähäisyyteen (puuttuvat vaatimukset) että puuttuviin työn voimavaroihin. Kokonaismallin viimeisellä askeleella lisätty työryhmän työn imu oli myös yhteydessä vähäisempään työhön leipääntymiseen. Työporukan innostus (vastaajan arvioimana) voi mahdollisesti suojella sen yksittäisiä jäseniä leipääntymiseltä.

Taulukko 6: Työhön leipääntymistä selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 34,3 %).<sup>5</sup>

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön määrä työpaikalla Henkilöstön keski-ikä Henkilöstöstä kokoaikaisia (%) Henkilöstöstä vakinaisia (%) Työnantajan sektori: kunta valtio Toimiala: teollisuus Työryhmän koko <i>Henkilöstä naisia (%)</i>	- - + - - + + -	4,9 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä <i>Muutokset suuria</i> <i>Taloudellinen tilanne työpaikalla</i>	- +	+ 3,6 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	Työtunnit viikossa Työsuhteen määräaikaisuus Esimiesasemassa <i>Kokoaikatyö</i>	- + -	+ 2,6 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Ikä (yli 45-vuotias) Sukupuoli (nainen) Koulutusaste: lukio/10–12 vuotta opistoaste/13–16 vuotta Avio/avoliitossa <i>Kotona asuvien lasten lukumäärä</i>	- - + - -	+ 6,8 %
Työn voimavarat ja työn tuunaaminen	Oman työn tuunaaminen Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työn itsenäisyys Työryhmän innovatiivisuus	- - - - -	+ 13,3 %
Työn vaatimukset	Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset	-	+ 1,5 %
Työryhmän työn imu	Työryhmän työn imu	-	+ 1,6 %

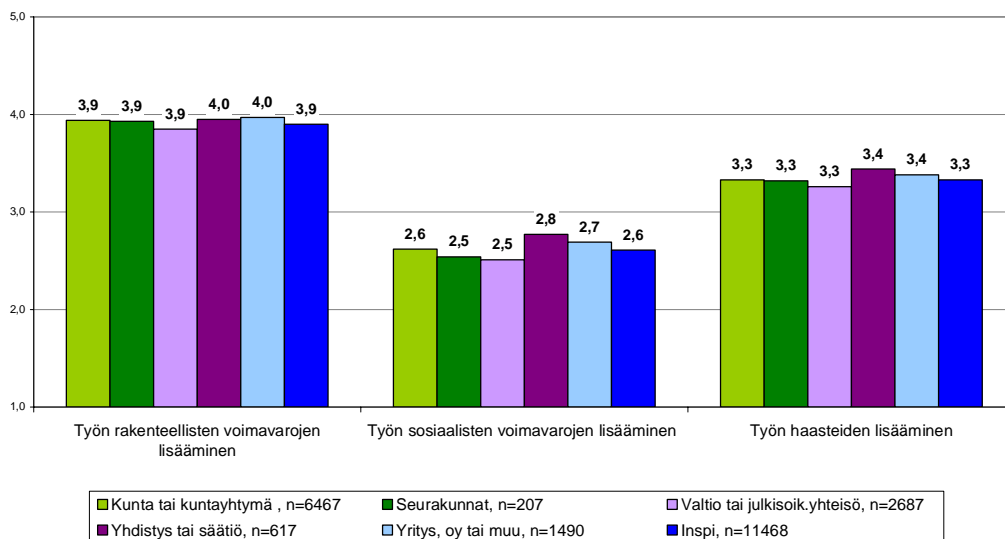
<sup>5</sup> Taulukon lukuohje on kuvattu sivulla 36.



## 4.3 Tuunaamalla työhyvinvointia

Tuloksemme osoittavat, että työntekijät muokkasivat eli "tuunasivat" työtään jonkin verran, ja että työn muokkaamisen tavat keskittyvät enimmäkseen työn rakenteellisten voimavarojen, kuten oman osaamisen kehittämiseen ja kykyjen täysillä hyödyntämiseen työssä. Oman työn haasteiden lisääminen, esimerkiksi uusiin projekteihin tarttuminen vapaaehtoisesti, ei keskimäärin ollut yleistä. Heikoimmin toteutui työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen (esimerkiksi neuvojen tai palautteen pyytäminen työtovereilta tai esimieheltä). Työn tuunaamisen yhtenä edellytyksenä voi pitää palvelevaa johtamiskulttuuria, joka sallii ja kannustaa aloitteellisuuteen työssä.

Työnantajasektorin mukaan tarkasteltuna erot työn tuunaamisen yleisyydessä olivat vähäisiä. Kuitenkin esimerkiksi työn sosiaalisia voimavaroja tuunattiin eniten yhdistyksissä ja säätiöissä, kun taas valtiotyönantajalla ja seurakunnissa se oli hieman vähäisempää (Kuva 11).



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-5)

Kuva 11: Työn "tuunaaminen", eli työn yksilöllinen muokkaaminen työnantajittain.

Tarkastelimme myös työn tuunaamisen edellytyksiä seitsemään eri kategoriaan jaetulla muuttujajoukolla. Kaikilla yleisluokilla oli merkitsevä selitysosuutta lisäävä itsenäinen yhteys työn tuunaamiseen (Taulukko 7). Oletetusti työn voimavarojen luokka oli vahvimmin myönteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen: jos työssä on riittävästi itsenäisyyttä ja/tai tehtävät ovat monipuolisia, johtaminen on voimaannuttavaa, oma työryhmä toimii innovatiivisesti ja/tai vuorovaikutus on ystävällistä, on työntekijällä paremmat edellytykset muokata työtään omatoimisesti mielekkäämmäksi ja innostavammaksi. Myös työpaikan kohtaamien muutosten myönteisyys ja hyvä taloudellinen tilanne lisäsivät työn tuunaamisen todennäköisyyttä, kun taas muutosten suuruudella oli päinvastainen vaikutus: mitä isompia muutoksia työpaikalla oli ollut, sen vähemmän työn tuunaamista esiintyi. Suuret muutokset voivat merkitä koko tehtävän muuttumista, eikä silloin ole samanlaisia mahdollisuuksia työn tuunaamiseen. Sen sijaan pienemmissä muutoksissa työn tuunaaminen voi auttaa muutoksiin sopeutumisessa ja siten tehdä muutostokemuksista myös myönteisempiä.

Kokonaismallin mukaan pienemmissä työryhmissä ja määräaikaissa työsuhteissa työtä tuunattiin todennäköisemmin, kuten myös silloin, kun työpäivät olivat keskimääräistä pidempiä. Teollisuusalalla työskentelevät ja vähemmän koulutetut tuunasivat työtään muita vähemmän, vaikka vähiten koulutetut kokivatkin eniten työn imua. Mallissa myös työn vaatimukset olivat myönteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen, eli töitä tuunataan yleisemmin silloin, kun työ on kiireistä ja vaativaa. Kaikkien muiden tekijöiden huomioon ottamisen jälkeenkin työn imu oli edelleen selvässä myönteisessä ja työhön leipääntyminen kielteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen. Tämän mukaan voi olettaa, että ne, jotka kokevat työn imua, tekivät työtään tuunaamalla siitä entistä innostavampaa. Sen sijaan työhön leipääntyneet tuunaavat vähemmän työtään, vaikka se nimenomaan voisi olla toimiva keino parantaa omaa työmotivaatiota ja hyvinvointia.

Taulukko 7: Työn yksilöllistä muokkaamista eli työn tuunaamista selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 42,3 %)⁶.

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön keski-ikä Työryhmän koko Työnantajan sektori: valtio yritykset yhdistykset ja säätiöt Toimiala: teollisuus julkinen hallinto ja maanpuolustus rahoitus- ja vakuutus koulutus terveys- ja sosiaalipalvelut <i>Henkilöstön määrä työpaikalla</i> <i>Henkilöstä naisia (%)</i> <i>Henkilöstöstä vakinaisia (%)</i> <i>Henkilöstöstä kokoaikaisia (%)</i>	+ - + - + + - - - + +	4,0 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä Muutokset suuria Taloudellinen tilanne työpaikalla hyvä	+ - +	+ 7,0 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	Työtunnit viikossa Työsuhteen määräaikaisuus Esimiesasemassa Kokoaikatyö	+ + + +	+ 3,9 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Ikä <i>Sukupuoli</i> Avio/avoliitossa Koulutusaste Kotona asuvien lasten lukumäärä	- + + +	+ 1,7 %
Työn voimavarat	Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työn itsenäisyys Työryhmän innovatiivisuus	+ + + + +	+ 16,4 %
Työn vaatimukset	Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset	+	+ 1,9 %
Työn imu ja työhön leipääntyminen	Työn imu Työhön leipääntyminen	+ -	+ 7,4 %

⁶ Taulukon lukuohje on kuvattu sivulla 36.

## 5 TYÖPAIKKOJEN MENESTYSTEKIJÄT

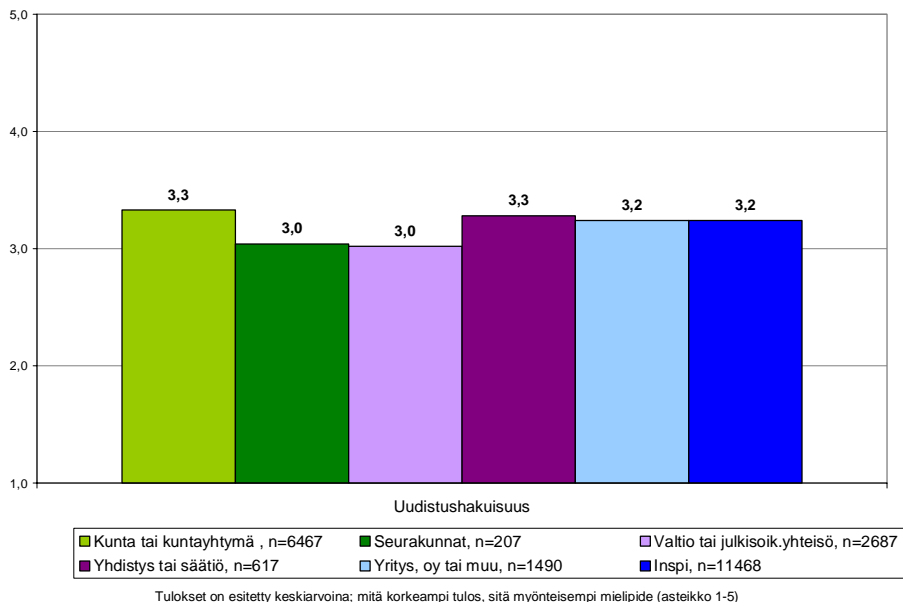
Seuraavaksi tarkastelemme yksilö-, työryhmä- ja organisaatiotason menestystekijöitä, joiden oletamme olevan yhteydessä keskenään: parhaimmillaan työhyvinvointi ja organisaatioiden menestys vahvistavat toinen toisiaan. Tarkastelemme lähemmin työryhmän innovatiivisuutta eli uudistuskykyä, joka on elintärkeää useimpien organisaatioiden olemassaololle ja menestykselle. Lisäksi selvitämme työntekijöiden arvioita työryhmänsä tuloksellisuudesta ja tutkimme sen edellytyksiä työpaikoilla.

Yksilötasolla työntekijöiden sitoutuminen on edellytys niin yksilön kuin organisaationkin korkeatasoiselle suoriutumiselle. Viime vuosikymmenten aikana tapahtuneet muutokset työelämässä ovat herättäneet keskustelua sukupolvien välisistä eroista työhön sitoutumisessa. Halusimme selvittää, löytyykö puheelle nuorten ikäpolvien heikommasta sitoutumisesta perusteita, vai onko kyseessä ainoastaan sukupolvien vastakkainasettelua ylläpitävä myytti. Tarkastelimme sitoutumista ja työelämäasenteita eri ikäryhmissä kolmesta näkökulmasta: organisaatioon sitoutumisena, eroajatuksina nykyisestä työssä sekä haluttuna eläkeikänä.

### 5.1 Työryhmän uudistushakuisuus

Uudistushakuisuutta kartoittavilla väittämillä tarkasteltiin työryhmissä tapahtuvaa uusien toimintatapojen, tuotteiden tai palvelujen kehittämistä, ehdottamista ja käyttöönottoa. Vastaaajien arvio työryhmien uudistushakuisuudesta oli koko aineistossa melko vaatimaton (keskiarvo = 3, asteikolla 1-5), joten toimintakulttuuria työpaikoilla ei vielä koeta kovinkaan innovatiiviseksi.

Työnantajien välisessä vertailussa kuntasektori sekä yhdistykset ja säätiöt ovat hieman muita uudistushakuisempia (Kuva 12). Seuraavaksi innovatiivisimmat työryhmät ovat yksityisellä sektorilla. Seurakunnilla ja valtiotyönantajalla työskentelevät arvioivat työryhmiensä toiminnan uudistushakuisuuden heikoimmaksi.



Kuva 12: Työryhmän uudistushakuisuus työnantajittain.

Työryhmien uudistushakuisuutta ennustava kokonaismalli selitti 37,5 % innovatiivisuuden vaihtelusta (Taulukko 8). Työhyvinvointia kuvaavien muuttujien tavoin myös tiimien innovatiivisuutta selittivät parhaiten työn voimavarat: palveleva johtaminen, työn kehittävyys, ystävällisyys työpaikalla sekä oman työn tuunaaminen. Kaikkien muiden tekijöiden huomioonottamisen jälkeenkin työryhmän työn imu oli yhä selvässä myönteisessä yhteydessä sen uudistushakuisuuteen toimintaan. Sen sijaan työn vaatimukset eivät olleet yhteydessä uudistushakuisuuteen: innovatiivisuus on mahdollista, tai se voi jäädä toteutumatta, työn vaativuudesta huolimatta.

Organisaatioiden koon arvioidaan vaikuttavan uudistushakuisuuteen toimintaan eri tavoin: toisaalta pienten ja keskisuurten yritysten uskotaan olevan joustavampia toiminnassaan, toisaalta suurilla yrityksillä voi olla paremmat resurssit panostaa innovaatiotoimintaan. Tulostemme valossa suurimpien organisaatioiden työryhmät näyttäytyivät innovatiivisimpina. Yli tuhannen työntekijän organisaatioissa kaikki työryhmien uudistushakuisuutta

mittaavat osa-alueet arvioitiin selvästi pienempiä organisaatioita korkeammiksi. Alle tuhannen hengen organisaatioiden kesken innovatiivisuudessa ei ollut merkittäviä eroja.

Suuret työpaikan kokemat muutokset olivat kielteisessä yhteydessä työn tuunaamisen tavoin myös työryhmien uudistushakuisuuteen. Sen sijaan muutosten myönteisyys oli myönteisessä yhteydessä niin työn tuunaamiseen ja työn imuun kuin innovatiivisuuteenkin. Esimiehet arvioivat työryhmiensä toiminnan uudistushakuisemmaksi kuin muut työntekijät. Odotetusti yksilöllisillä taustatekijöillä ei ollut olennaista merkitystä työryhmien uudistushakuisuuden arvioihin.

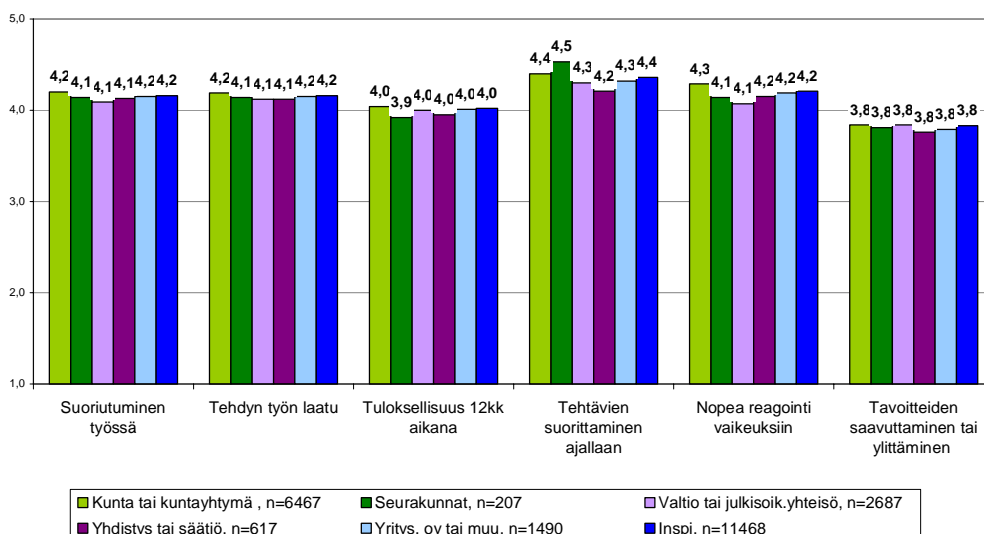
Taulukko 8: Työryhmän innovatiivisuutta selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 37,5 %) <sup>7</sup>

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön määrä työpaikalla Henkilöstön keski-ikä Henkilöstöstä kokoaikaisia (%) Henkilöstä naisia (%) Työnantajan sektori: valtio kunta Toimiala: kuljetus ja varastointi julkinen hallinto ja maanpuolustus koulutus terveys- ja sosiaalipalvelut <i>Työryhmän koko</i> <i>Henkilöstöstä vakinaisia (%)</i>	+ + - - - + - - + +	3,1 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä Muutokset suuria Taloudellinen tilanne työpaikalla heikko	+ - -	5,9 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	Työtunnit viikossa (kun yli 40h/vk) Esimiesasemassa Työsuhteen määräaikaisuus Kokoaikatyö	+ +	1,8 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Sukupuoli (nainen) Koulutusaste: korkeakoulu/yli 16 v. Avio/avoliitossa <i>Ikä</i> <i>Kotona asuvien lasten lukumäärä</i>	+ + +	0,2 %
Työn voimavarat ja työn tuunaaminen	Oman työn tuunaaminen Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työn itsenäisyys	+ + + + +	20,4 %
Työn vaatimukset	<i>Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset</i>		0 %
Työryhmän työn imu	Työryhmän työn imu	+	6,1 %

<sup>7</sup> Taulukon lukuohje on kuvattu sivulla 36.

## 5.2 Työryhmän tuloksellisuus

Vastaajat arvioivat työryhmänsä toiminnan pääsääntöisesti tulokselliseksi. He muun muassa kokivat oman työryhmänsä suoriutuvan tehtävistä ajallaan, tekevän laadukasta työtä ja reagoivan nopeasti vaikeuksiin (Kuva 13). Kun kuvan 13 muuttujista muodostettiin ne kaikki yhdistävä summamuuttuja, havaittiin, että kuntien työntekijät arvioivat työryhmiensä toiminnan hieman muita tuloksellisemmaksi. Erot sektoreiden välillä olivat kuitenkin vähäisiä.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä myönteisempi mielipide (asteikko 1-5)

Kuva 13: Työryhmän toiminnan tuloksellisuus työnantajittain.



Testaamamme kokonaismalli selitti 42,2 % työryhmien tuloksellisuudesta (Taulukko 9). Organisaation rakenteelliset tekijät ja vakaus sekä vastaajan työsuhdetta koskevat tiedot selittivät varsin vähän ryhmien tuloksellisuusarvioita toisin kuin työryhmien innovatiivisuutta, jota ne selittivät selvästi enemmän. Selvästi suurin selitysosuus myös työn tuloksellisuudessa oli työn voimavaroilla: palvelevalla johtamisella, ystävällisellä vuorovaikutuksella, työn kehittävyydellä ja työryhmien innovatiivisuudella sekä erityisesti työryhmän ryhmässä koetulla työn imulla. Vaikka työn vaatimukset eivät olleetkaan muiden tekijöiden vakioimisen jälkeen yhteydessä työryhmien uudistushakuisuuteen, selittivät ne käänteisesti vielä 0,7 % tuloksellisuudesta, eli työn vaatimukset, kuten kiireet ja keskeytykset, ennustivat hieman huonompaa tuloksellisuutta ryhmän toiminnassa.

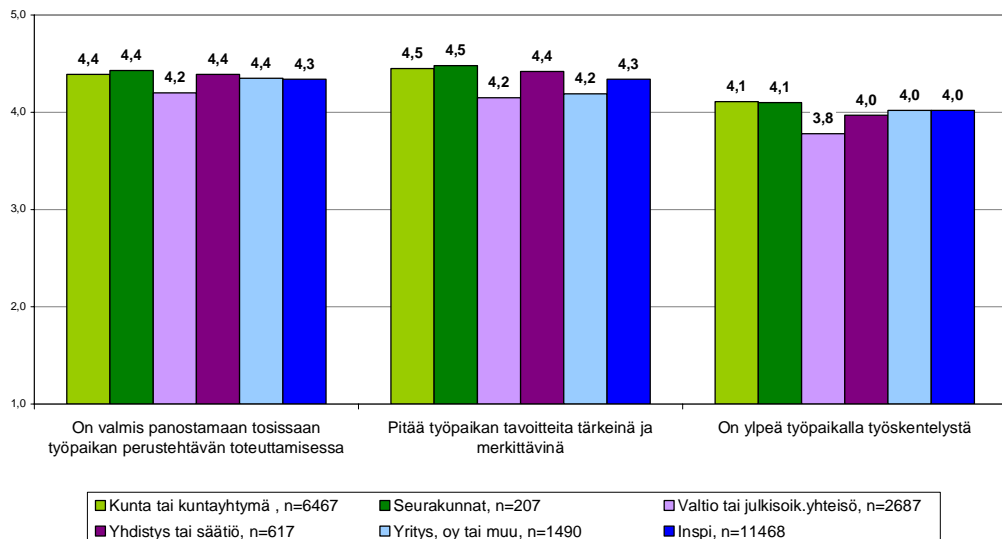
Taulukko 9: Työryhmän tuloksellisuutta selittävät tekijät (kokonaisselitysosuus 42,2 %).<sup>8</sup>

Muuttujaluokka	Muuttujaluokan sisältö ja sen merkittävyys	Yhteyden suunta	(Lisä)selitysosuus (%)
Organisaation rakenteelliset tekijät	Henkilöstön määrä työpaikalla Henkilöstön keski-ikä Henkilöstöstä kokoaikaisia (%) Työnantajan sektori: kunta valtio Toimiala: maa-, metsä- ja kalatalous ammattillinen, tieteellinen, tekninen koulutus terveys- ja sosiaalipalvelut <i>Henkilöstä naisia (%)</i> <i>Työryhmän koko</i> <i>Henkilöstöstä vakinaisia (%)</i>	+ - - + - - - -	1,9 %
Organisaation vakaus	Muutokset myönteisiä Muutokset suuria Taloudellinen tilanne työpaikalla	+	4,1 %
Työntekijän työsuhteen taustatiedot	Esimiesasemassa <i>Työtunnit viikossa</i> <i>Työsuhteen määräaikaisuus</i> <i>Kokoaikatyö</i>	+	0,6 %
Työntekijän yksilölliset taustatiedot	Ikä (yli 60-vuotiaat) Sukupuoli (nainen) Koulutusaste: opistoaste/13-16 vuotta korkeakoulu/yli 16 vuotta <i>Avio/avoliitossa</i> <i>Kotona asuvien lasten lukumäärä</i>	- + + -	0,4 %
Työn voimavarat	Oman työn tuunaaminen Työn kehittävyys ja monipuolisuus Palveleva johtaminen Ystävällisyys työpaikalla Työn itsenäisyys Työryhmän innovatiivisuus	+ + + + +	21,8 %
Työn vaatimukset	Työn määrä, kiire, keskeytykset, ristiriitaiset odotukset	-	0,7 %
Työryhmän työn imu	Työryhmän työn imu	+	12,7 %

<sup>8</sup> Taulukon lukuohje on kuvattu sivulla 36.

### 5.3 Organisaatioon sitoutuminen, eroajatukset nykytyöstä ja haluttu työuran pituus

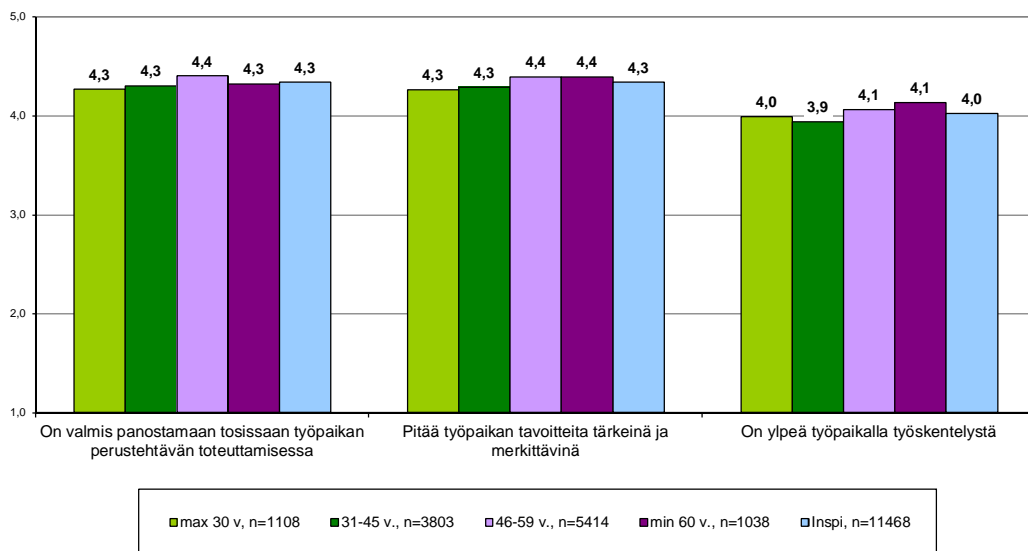
Yleisesti ottaen tutkimukseen osallistuneet olivat varsin sitoutuneita työhönsä (Kuva 14). Työstä tunnettiin ylpeyttä, sen tavoitteita pidettiin tärkeinä, ja niiden saavuttamiseen oltiin valmiita panostamaan. Työn imun lisäksi korkea sitoutumisen taso oli selvästi Inspi-organisaatioiden vahvuuksia. Sektoreiden väliset erot olivat melko pieniä, mutta valtiosektorilla kuitenkin oltiin jonkin verran muita vähemmän sitoutuneita työpaikkaan.



Tulokset on esitetty keskiarvoina; mitä korkeampi tulos, sitä enemmän samaa mieltä (asteikko 1-5)

Kuva 14: Työhön sitoutuminen työnantajittain.

Tuloksemme eivät tukeneet yleistä uskomusta ikäryhmien eroista työpaikkaan sitoutumisessa, sillä ikäryhmien väliset tulokset eivät poikenneet aineistossa merkitsevästi toisistaan (Kuva 15). Ylipäätään eri-ikäiset työntekijät olivat varsin sitoutuneita työpaikkaansa.



Kuva 15: Työhön sitoutuminen ikäryhmittäin.

Seuraavaksi tarkastelimme, onko eri ikäryhmien välillä kuitenkin eroja siinä, mitkä asiat selittävät työpaikkaan sitoutumista (Taulukko 10). Kokonaismalli selitti ikäryhmästä riippuen noin 40–50 % työpaikkaan sitoutumisesta, ja parhaiten se selitti alle 31-vuotiaitten sitoutumista. Kaikissa ikäryhmissä kaikkien muiden tekijöiden huomioon ottamisen jälkeinkin henkilöstön korkeampi keski-ikä, myönteiset muutkokemukset, sukupuoli (naiset) ja työn voimavarat sekä työn tuunaaminen lisäsivät sitoutumisen todennäköisyyttä. Myös esimiesasema oli merkitsevässä myönteisessä yhteydessä sitoutumiseen. Alle 46-vuotiailla kotona asuvien lasten lukumäärä oli myönteisessä yhteydessä työpaikkaan sitoutumiseen, kun taas 31–59-vuotiailla korkeakoulutus vähensi sitoutumisen todennäköisyyttä.

Työsuhteeseen ja yksilöllisiin taustatekijöihin liittyvät seikat selittivät vain pienen osan sitoutumisesta. Sen sijaan työn tuunaamisella, palvelevalla johtamisella, työn kehittävytyydellä sekä ystävällisellä vuorovaikutuksella oli iästä riippumatta selvä myönteinen yhteys työpaikkaan sitoutumiseen, joskin ystävällisyys ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä sitoutumiseen enää 60 vuotta täyttäneillä työntekijöillä. Kiinnostavasti työn itsenäisyys selitti sitoutumista työpaikkaan yli 45-vuotiailla työntekijöillä, muttei sitä nuoremmilla. Tämän perusteella työn itsenäisyys näyttäisi olevan kokeneiden, yli 45-vuotiaiden työntekijöiden keskeinen voimavara. Lisäksi työryhmän innovatiivinen toimintatapa lisäsi sitoutumisen todennäköisyyttä kaikissa yli 30-vuotiaitten ikäryhmissä. Työn vaatimuksilla oli työn voimavarojen ja muiden tekijöiden vaikutuksen huomioon ottamisen jälkeen vain pieni sitoutumista vähentävä merkitys.

Myös työhön sitoutumisen kohdalla tulokset osoittivat, että muutokset eivät sinänsä ole haitallisia työntekijöiden hyvinvoinnille ja työn tuloksellisuudelle. Myönteisiksi koettuina ne näyttävät olevan jopa hyödyllisiä työntekijöille ja työpaikoille. Kaiken kaikkiaan työhön sitoutumisessa ei ollut eroja eri ikäryhmien välillä. Lisäksi varsin samanlaiset tekijät lisäsivät tai vähensivät ikäryhmästä riippumatta sitoutumisen todennäköisyyttä.

Taulukko 10: Työpaikkaan sitoutumista selittävät tekijät eri ikäryhmissä.

	alle 31-v. (N = 1108)	31–45 v. (N = 3803)	46–59 v. (N = 5414)	60 v. tai yli (N = 1038)
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>				
Henkilöstön keski-ikä	+	+	+	+
Työnantajan sektori: kirkko			+	
Toimiala:				
kuljetus ja varastointi	–		+	
hallinto- ja tukipalvelut	+			
ammattillinen, tieteellinen ja tekninen			+	
julkinen hallinto ja maanpuolustus			+	
taiteet, viihde ja virkistys			+	
Selitysosuus	13,2 %	8,4 %	4,2 %	11,2 %
<b>Organisaation vakaus</b>				
Muutokset myönteisiä	+	+	+	+
Selitysosuus	13,6 %	14,2 %	12,6 %	13,2 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>				
Esimiesasemassa		+	+	+
Työsuhteen määräaikaisuus		+		
Selitysosuus	0,3 %	1,9 %	1,3 %	3,0 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>				
Sukupuoli (nainen)	+	+	+	+
Kotona asuvien lasten lkm	+	+		
Korkeakoulu/yli 16 v.		–	–	
Selitysosuus	1,5 %	0,8 %	0,2 %	0,7 %
<b>Työn voimavarat</b>				
Oman työn tuunaaminen	+	+	+	+
Työn kehittävyys ja monipuolisuus	+	+	+	+
Palveleva johtaminen	+	+	+	+
Ystävällisyys työpaikalla	+	+	+	
Työryhmän innovatiivisuus		+	+	+
Työn itsenäisyys			+	+
Selitysosuus	20,6 %	19,1 %	20,9 %	15,8 %
<b>Työn vaatimukset</b>				
Työn vaatimukset	–	–	–	–
Selitysosuus	1,3 %	0,4 %	0,3 %	0,4 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>50,5 %</b>	<b>44,8 %</b>	<b>39,5 %</b>	<b>44,3 %</b>

Sitoutumiseen liittyen tarkastelimme myös työntekijöiden aikeita erota nykyisestä työpaikasta, joka on käännteinen sitoutumisen indikaattori. Tutkimusten perusteella muun muassa työn imu ennustaa suurempaa työpaikkaan sitoutumista, joka edelleen vähentää eroaikomusten todennäköisyyttä. Työpaikasta lähtemistä ajatteli usein 15 % vastaajista.

Kun eroaikomuksia tarkasteltiin ikäryhmittäin, havaittiin, että niin alle 31-vuotiaiden kuin 31–45 -vuotiaiden ryhmissä noin joka viides raportoi ajattelevansa työpaikasta eroamista usein. Vanhemmissa ikäluokissa eroajatuksia esiintyi harvemmin: 46–59-vuotiaista työpaikasta lähtemistä pohti usein 14 % ja tätä vanhemmista enää 8 %. Vanhemmat työntekijät ovat usein ennättäneet löytää itselleen sopivan työpaikan, eikä työpaikan vaihtaminen/työllistyminen ole enää välttämättä edes realistinen vaihtoehto. Myös työsuhde muoto voi vaikuttaa taustalla: alle 31-vuotiaista vastaajista 45 % oli määräaikaisessa työsuhhteessa ja 31–45-vuotiaistakin 16 %, kun vanhemmista ikäluokista yli 90 % oli vakituisessa työsuhhteessa. Tulokset antavatkin viitteitä siitä, että myöskään työpaikasta lähtemisen aikomukset eivät riipu yksiselitteisesti vain siitä, mihin sukupolveen työntekijä kuuluu.

Kokonaismallin avulla oli mahdollista selittää eroaikomusten vaihtelusta alle 46-vuotiailla työntekijöillä noin kolmannes ja yli 45-vuotiailla hieman yli neljännes (Taulukko 11). Samoin kuin työhön sitoutumista myös vähäisempiä eroaikomuksia ennusti ikäryhmästä riippumatta vahvimmin myönteiset muutkokemukset sekä työn kehittävyys ja monipuolisuus, palveleva johtaminen sekä ystävällisyys työpaikalla. Jälleen yli 45-vuotiailla riittävä työn itsenäisyys oli eroaikomuksilta suojaava tekijä. Vaikka työn tuunaamisella olikin yhteys sitoutumiseen, sillä ei ollut vaikutusta eroaikomuksiin. Työn vaatimukset sen sijaan olivat yhteydessä lisääntyneisiin eroaikkeisiin. Ainoastaan 45–59-vuotiaitten ryhmässä määräaikaisuus selitti eroaikomuksia.

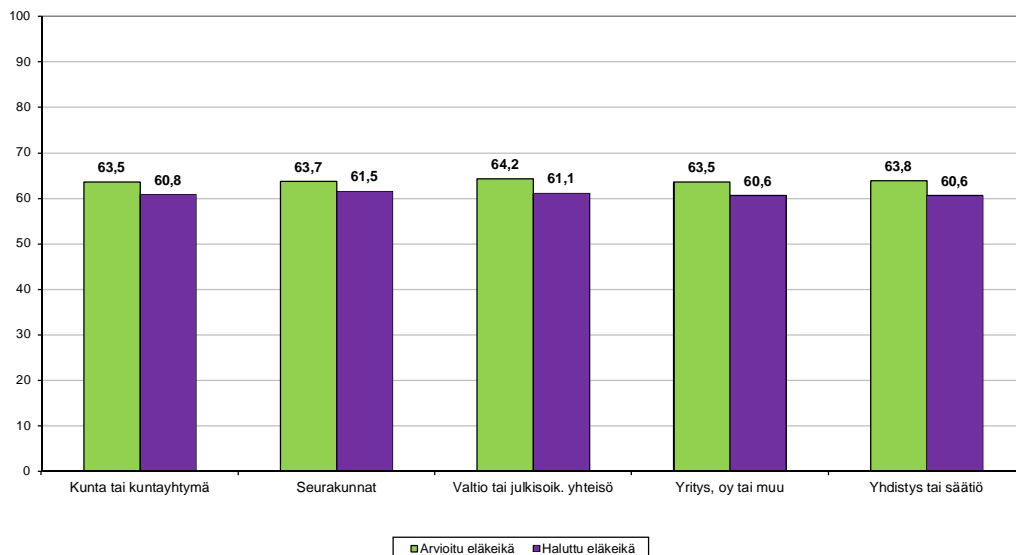
Vähäisemmästä työn imusta huolimatta valtion työntekijöillä oli kokonaismallin perusteella vähemmän eroaikomuksia kuin muilla. Myös joitakin toimialakohtaisia eroja löytyi eri ikäryhmissä.

Taulukko 11: Eroaikomuksia nykyisestä työstä selittävät tekijät eri ikäryhmissä.

	alle 31-v. (N = 1108)	31-45 v. (N = 3803)	46-59 v. (N = 5414)	60 v. tai yli (N = 1038)
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>				
Henkilöstön keski-ikä		-	-	
Työnantajan sektori: valtio	-	-	-	
Toimiala:				
ammattillinen, tieteellinen ja tekninen	+	+		
kuljetus ja varastointi		+		
taiteet, viihde ja virkistys		+		
Tiimin koko		-		
Selitysosuus	5,5 %	4,9 %	2,2 %	3,8 %
<b>Organisaation vakaus</b>				
Muutokset myönteisiä	-	-	-	-
Selitysosuus	14,2 %	13,2 %	12,0 %	6,8 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>				
Työsuhteen määräaikaisuus			+	
Selitysosuus	0,2 %	0,5 %	0,1 %	1,4 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>				
Sukupuoli (nainen)		-		
Kotona asuvien lasten lkm		-	+	
Opistoaste/ väh. 12 v.			+	
Korkeakoulu/yli 16 v.		+	+	
Selitysosuus	0,7 %	0,8 %	0,9 %	0,8 %
<b>Työn voimavarat</b>				
Työn kehittävyys ja monipuolisuus	-	-	-	
Palveleva johtaminen	-	-	-	-
Ystävällisyys työpaikalla	-	-	-	-
Työn itsenäisyys			-	-
Selitysosuus	10,9 %	12,3 %	9,6 %	12,4 %
<b>Työn vaatimukset</b>				
Työn vaatimukset	+	+	+	+
Selitysosuus	4,2 %	2,0 %	1,5 %	2,3 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>35,7 %</b>	<b>33,7 %</b>	<b>26,3 %</b>	<b>27,5 %</b>

Työpaikkaan sitoutumisen ja työpaikan vaihtojatusten lisäksi tarkastelimme tutkimukseen osallistuneitten työuran pituutta koskevia arvioita: minkä ikäisinä he arvioivat siirtyvänsä ja toisaalta haluaisivat siirtyä eläkkeelle. Tulokset osoittavat, että arvioitu eläkeikä oli hieman korkeampi kuin haluttu eläkeikä. Tämän mukaan vastaajat uskovat työskentelevänsä kaksi-kolme vuotta pidempään kuin he tällä hetkellä haluaisivat. Toisaalta ne, jotka kokivat enemmän työn imua, halusivat myös jatkaa työelämässä pidempään ja kuilu halutun ja arvioidun eläkeiän välillä oli pienempi kuin muilla. Tuloksissa ei ollut merkittäviä eroja työnantajan mukaan tarkasteltuna. (Kuva 16)

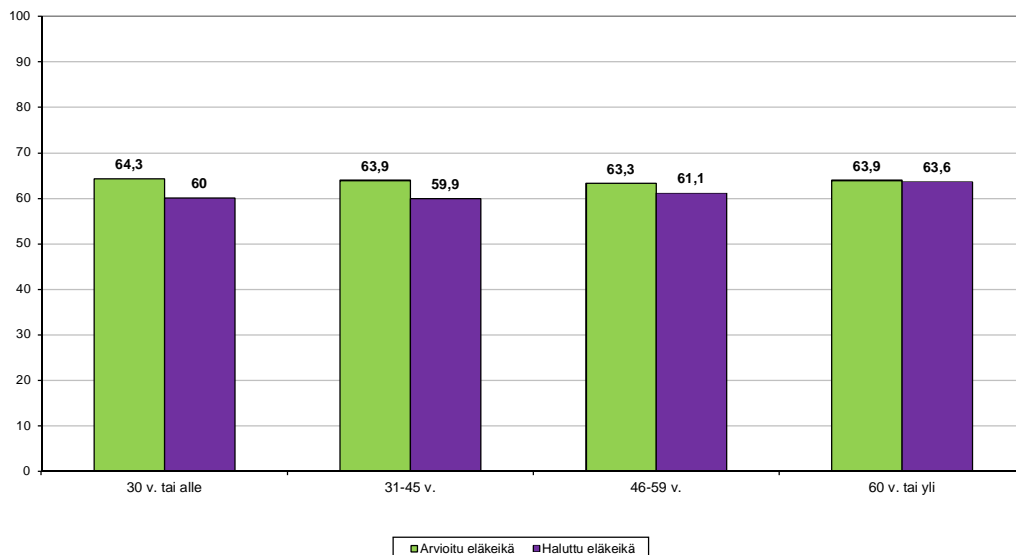




Kuva 16: Arvioitu ja haluttu eläkeikä työnantajittain.

Myöskään työuran pituutta koskevien arvioiden osalta eri ikäryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja (Kuva 17). Yli 45-vuotiaat halusivat kuitenkin olla hieman pidempään työelämässä kuin heitä nuoremmat, ja erityisesti jo 60 vuotta täyttäneet työntekijät halusivat olla suurin piirtein yhtä pitkään työelämässä kuin arvioivatkin olevansa, eli lähes 64-vuotiaiksi. Joka tapauksessa alle 46-vuotiaatkin arvioivat olevansa työelämässä noin 64-vuotiaiksi asti. Lisäksi alle 31-vuotiaat arvioivat olevansa työelämässä vuoden pidempään kuin 46–59-vuotiaat.

Työuran pituutta koskevia aikomuksia tulkittaessa on hyvä huomata, että lähempänä eläkeikää olevat pystyvät paremmin hahmottamaan halukkuuttaan ja kykyään työskennellä pitempään, kun taas nuoremmilla arviot halutusta eläkeiästä voivat perustua enemmän tilastoihin ja julkiseen keskusteluun kuin omaan tilanteeseen ja omiin tuntemuksiin. Nuoremmat työntekijät näyttävät kuitenkin sisäistäneen työurien pidentämisen realiteetit arvioidessaan jäävänsä eläkkeelle vanhempia ikäluokkia myöhemmin.



Kuva 17: Arvioitu ja haluttu eläkeikä ikäryhmittäin.

Lopuksi tarkastelimme vielä haluttua eläkeikää selittäviä tekijöitä eri ikäryhmissä (Taulukko 12). Malli selitti noin 10–16 % halutun eläkeiän vaihtelusta eri ikäryhmissä. Ikäryhmästä riippuen osittain erilaiset, muun muassa organisaatioon liittyvät, tekijät olivat yhteydessä haluttuun työuran pituuteen. Esimerkiksi alle 46 -vuotiaat naiset halusivat olla miehiä pidempään työelämässä. 60-ikävuoteen asti myös korkea koulutustaso oli myönteisessä yhteydessä haluttuun eläkeikään.

Merkille pantavaa on, että työn tuunaaminen oli merkitsevästi myönteisessä yhteydessä haluttuun eläkeikään kaikissa ikäryhmissä. Samoin työn kehittävyys oli yli 30-vuotiailla korkeampaa haluttua eläkeikää ennustava työn voimavara. Muut tässä yhteydessä tarkastellut voimavaratekijät eivät selittäneet haluttua työuran pituutta. Tämän perusteella monipuolisia tehtäviä sisältävä mielekäs työ, jonka voimavaroja ja haastavuutta voi vielä tuunata lisää, on keskeisin työuran pituutta motivoiva voimavara Inspi-työpaikoilla.

Taulukko 12: Haluttua eläkeikää selittävät tekijät eri ikäryhmissä.

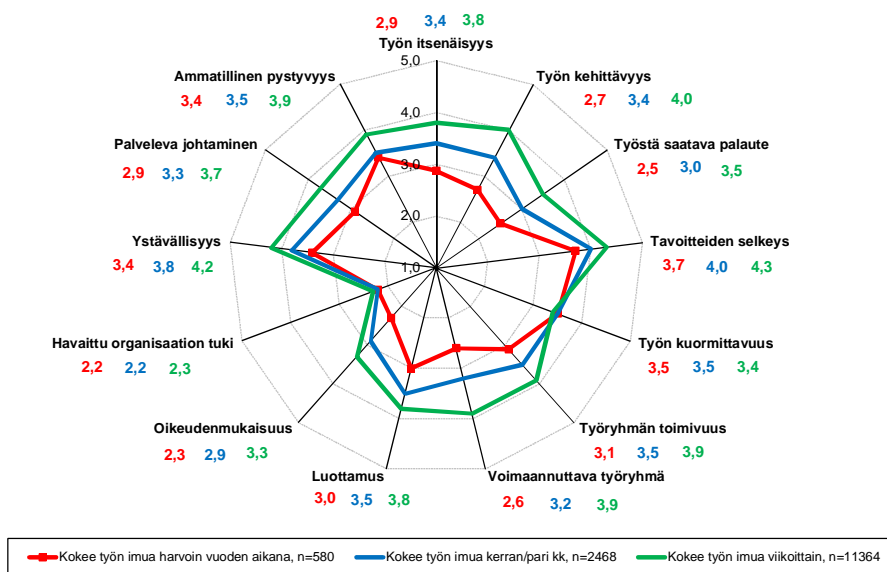
	alle 31-v. (N = 1108)	31-45 v. (N = 3803)	46-59 v. (N = 5414)	60 v. tai yli (N = 1038)
<b>Organisaation rakenteelliset tekijät</b>				
Selitysosuus	9,3 %	2,8 %	2,6 %	4,3 %
Henkilöstön määrä työpaikalla	-		-	
Henkilöstön keski-ikä			-	
Henkilöstöstä naisia (%)			+	
Henkilöstöstä kokoaikaisia (%)			-	
Toimiala:				
hallinto- ja tukipalvelut	-		+	
amm., tieteellinen, tekn.			+	
koulutus			+	
<b>Organisaation vakaus</b>				
Muutokset myönteisiä			+	
Selitysosuus	1,1 %	1,6 %	2,4 %	0,8 %
<b>Työntekijän työsuhteen taustatiedot</b>				
Työtunnit viikossa				+
Selitysosuus	0,3 %	0,9 %	0,4 %	2,1 %
<b>Työntekijän yksilölliset taustatiedot</b>				
Sukupuoli (nainen)	+	+		
Korkeakoulu/yli 16 v.	+	+	+	
Avio/avoliitossa	-			-
Kotona asuvien lasten lkm			-	
Selitysosuus	3,0 %	1,5 %	1,5 %	2,2 %
<b>Työn voimavarat</b>				
Oman työn tuunaaminen	+	+	+	+
Työn kehittävyys ja monipuolisuus		+	+	+
Selitysosuus	2,5 %	2,0 %	4,0 %	3,7 %
<b>Työn vaatimukset</b>				
Työn vaatimukset		-	-	
Selitysosuus	0,3 %	0,7 %	1,1 %	0,2 %
<b>Mallin selitysosuus</b>	<b>16,5 %</b>	<b>9,5 %</b>	<b>12,0 %</b>	<b>13,3 %</b>

## 6 PALJON VAI VÄHÄN TYÖN IMUA, TYÖN TUUNAAMISTA JA PALVELEVAA JOHTAMISTA?

Lopuksi tarkastelemme sitä, kuinka Inspi-hankkeessa tutkitut työn voimavarat ja vaatimukset ilmenivät niillä työntekijöillä, joiden arviot työn imun, oman työn tuunaamisen ja esimiehen toiminnan tasosta vaihtelivat matalasta korkeaan. Toisin sanoen tarkastelimme sitä, miten paljon työssä esiintyi erilaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia niillä, jotka 1) kokivat työn imua vain harvoin (korkeintaan muutaman kerran vuodessa) verrattuna 2) joitakin kertoja kuukaudessa työn imua kokeviin ja 3) työn imua vähintään useita kertoja viikossa kokeviin.

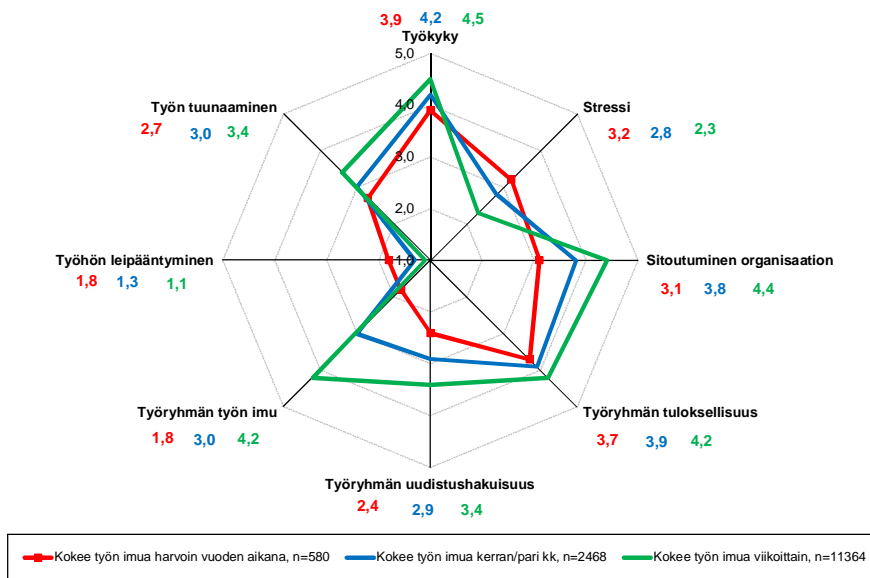
Samalla tavoin tarkastelimme eroja niiden välillä, jotka tuunasivat työtään vähän, jonkin verran ja paljon, sekä myös sen suhteen, arvioitiinko oman esimiehen johtamistavan olevan palvelevan johtamisen kaltaista harvoin, joskus vai usein. Vastaavalla tavalla tarkastelimme myös sitä, miten työntekijöiden työhyvinvointi ja organisaation menestystekijät näyttäytyivät työn imun, työn tuunaamisen ja palvelevan esimiestyön eri tasoilla.

Kuvan 18 keskiarvoeroihin perustuvien tulosten mukaan työn imua kokevilla oli selvästi enemmän työhön, työryhmään, johtamiseen ja organisaatioon liittyviä voimavaroja työssään kuin harvoin tai toisinaan työn imua kokevilla. Toisaalta taas työn imun kokemus ei merkittävästi vaihdellut sen mukaan, kuinka kuormittavana työtä pidettiin. Työn voimavaroilla onkin selvästi voimakkaampi vaikutus työn imuun kuin työn vaatimuksilla. Muita vähäisempää vaihtelua eri työn imun luokissa oli havaitulla organisaation tuella sekä yksilöllisellä voimavaralla eli ammatillisella pystyvyydellä.



Kuva 18: Voimavarat ja vaatimukset työn imun tason mukaan.

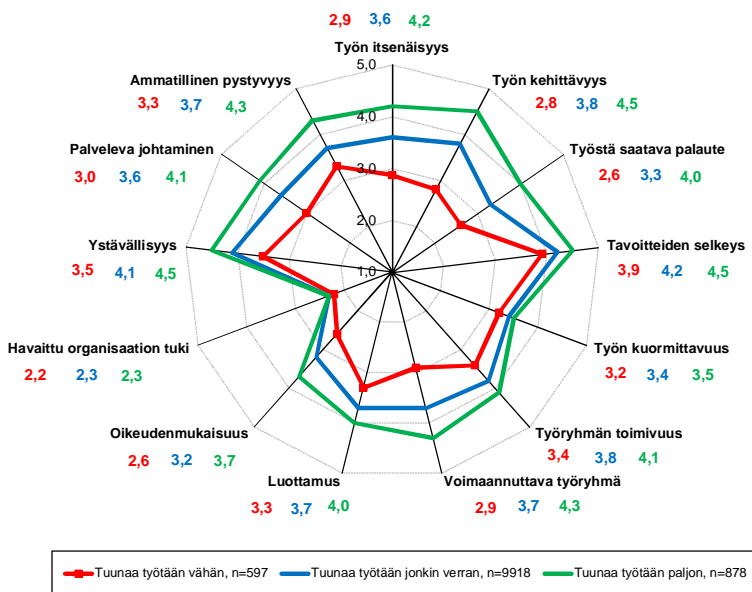
Työn imua useita kertoja viikossa kokevat myös tuunasivat työtään eniten, kokivat vähemmän stressiä ja leipääntymistä ja olivat sitoutuneempia organisaatioonsa (Kuva 19). Lisäksi työn imulla oli erityisen selvä myönteinen yhteys vastaajan arvioihin oman työryhmän innovatiivisuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta.



Kuva 19: Työntekijöiden työhyvinvointi ja työpaikkojen menestystekijät työn imun tason mukaan.

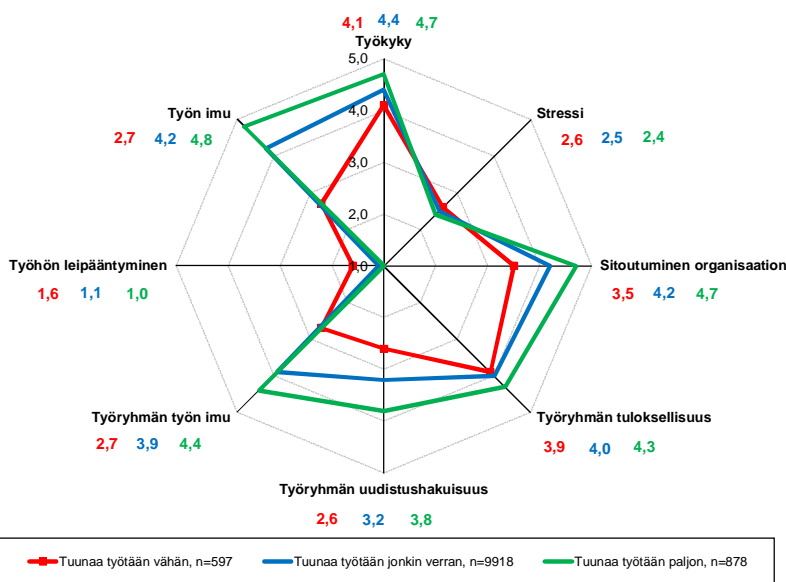
Odotetusti enemmän työn voimavaroja raportoivat työntekijät myös tuunasivat työtään enemmän (Kuva 20). Kun työssä on enemmän vapautta ja vaihtelua, sen tavoitteet ovat selkeät ja sosiaalinen ympäristö on kannustava, ovat mahdollisuudet ja motivaatio muokata työtä omien tarpeiden mukaiseksi oleellisesti paremmat kuin töissä, joista nämä voimavarat puuttuvat. Lisäksi työn tuunaamisen ja työn vaatimusten välillä oli lievä myönteinen yhteys. Poikkileikkaustutkimuksessa tämän voi tulkita yhtäältä niin, että työntekijät pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan työhönsä myös hankalissa olosuhteissa, sillä mitä kuormittavammaksi työ koettiin, sen enemmän sitä tuunattiin. Toisaalta työn tuunaamisessa voi olla kyse myös työn haastavuuden lisäämisestä, jolloin sekä työn imua että myös työn vaatimuksia vahvistetaan.

Havaittu organisaation tuki oli tutkituista voimavaroista ainoa, jonka määrä ei näyttänyt oleellisesti vaihtelevan sen mukaan, kuinka usein työtä muokattiin. Kannustin tuunaamiseen näyttäisikin kumpuavan keskeisesti juuri välittömästä työympäristöstä ja sen resursseista ja haasteista.



Kuva 20: Voimavarat ja vaatimukset työn tuunaamisen yleisyyden mukaan.

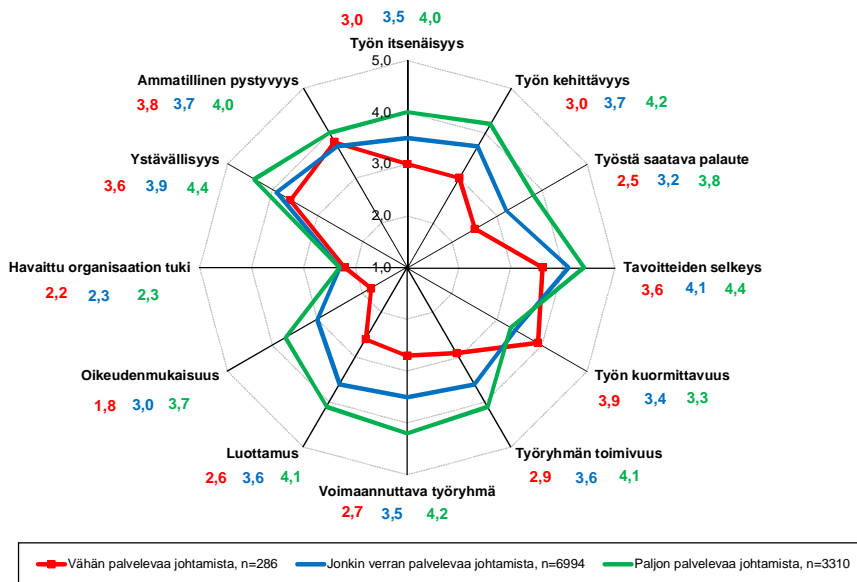
Työtään runsaasti tuunaavat vastaajat olivat muita innostuneempia työssään ja sitoutuneempia organisaatioonsa (Kuva 21). Työn tuunaamisen ja työn imun välillä onkin olettavasti vahva molemmiin suuntainen vaikutusyhteys. Työtään tuunaavat myös kokivat työkykynsä paremmaksi ja raportoivat hieman vähemmän stressiä ja työhön leipääntymistä. Työn yksilöllisellä tuunaamisella oli lisäksi yhteys myös työryhmätason ilmiöihin, kuten omiin arvioihin työryhmän työn imusta, tuloksellisuudesta ja uudistushakuisesta toiminnasta.



Kuva 21: Työntekijöiden työhyvinvointi ja työpaikkojen menestystekijät työn tuunaamisen yleisyyden mukaan.

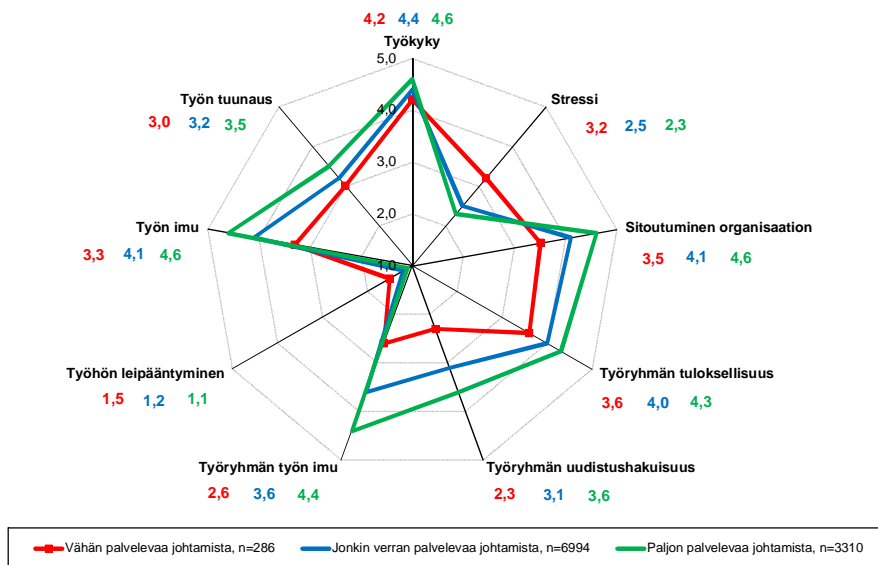


Vastaajien kokemuksilla palvelevasta johtamisesta ja työn voimavaroista oli havaittavissa myönteinen yhteys (Kuva 22). Myös työn kuormittavuus koettiin sitä vähäisemmäksi, mitä enemmän palvelevaa johtamista esiintyi. Palvelevan johtamisen merkitys korostui erityisesti työryhmätason muuttujissa (voimaannuttava sekä toimiva työryhmä) sekä koetussa luottamuksessa ja oikeudenmukaisuudessa.



Kuva 22: Voimavarat ja vaatimukset palvelevan johtamisen yleisyyden mukaan.

Palvelevalla johtamisella oli yhteys myös niin yksilön kuin työryhmänkin työn imuun, sekä muihin työryhmätason menestystekijöihin, tuloksellisuuteen ja uudistushakuisuuteen (Kuva 23). Mitä enemmän palvelevaa johtamista esiintyi sitä vähemmän stressiä ja leipääntymistä koettiin ja sitä voimakkaammin organisaatioon sitouduttiin.



Kuva 23: Työntekijöiden työhyvinvointi ja työpaikkojen menestystekijät palvelevan johtamisen yleisyyden mukaan.

Tulokset myötäilevät oletettuja yhteyksiä voimavarojen merkityksestä työn imulle ja työn tuunaamiselle, ja näiden vaikutuksesta edelleen yksilön hyvinvointiin ja terveyteen sekä organisaatioiden menestymiseen. Myös palvelevan johtamisen yhteys yhtäältä työn voimavaroihin ja toisaalta työyhteisöjen menestykseen käy ilmi aineistostamme.

## 7 YHTEENVETO

Innostuksen Spiraali - Innostavat ja menestyvät työyhteisöt (INSPI) -tutkimus- ja kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe alkoi kesällä 2011 tarkoituksenaan käynnistää positiivinen mullistus, joka koskee niin suomalaista työelämäkeskustelua työpaikoilla ja erilaisilla keskustelufoorumeilla kuin kehittämistoimintaa ja tutkimustakin. Hanke liittyy Palje-ohjelmaan, jonka laajana tavoitteena on työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen. Inspi-hankkeessa tavoitteenamme on edistää työntekijöiden ja työyhteisöjen uudistushakuisuutta ja vastuullisuutta sekä myönteisen ja voimaannuttavan johtamistavan yleistymistä, jotta suomalaiset työpaikat voivat menestyä ja selvitä voittajina työelämän muutoksissa.

Unelmaamme toteuttaa suurimittainen työn ja työyhteisöjen aidosti myönteisiin voimavaroihin ja työntekijöiden työn imuun keskittyvä tutkimus- ja kehittämishanke yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa uskoi Työsuojelurahaston ja Valtion työsuojelurahaston lisäksi 87 kohdeorganisaatiota eri puolella Suomea. Suuri kiitos hankkeen mahdollistamisesta kuuluu siis heille ja niille 11 468 työntekijälle, jotka vastasivat mittavaan kyselylomakkeeseemme. Kaiken kaikkiaan 1494 työryhmää tai tiimiä sekä 1096 esimiestä ja johtajaa 87 Inspi-organisaatiosta osallistui hankkeeseen.

Organisaatiokohtaiset tulokset olemme raportoineet mukana olleille työpaikoille alkuvuodesta 2012. Käsillä olevassa tutkimusraportissa selvitimme, mitkä ovat suomalaisten työpaikkojen keskeisimpiä voimavaroja, ovatko nämä voimavarat samalla tasolla eri aloilla ja esimerkiksi erikokoisilla työpaikoilla. Lisäksi selvitimme palvelevan johtamisen merkitystä organisatorisena voimavarana sekä sitä, miten työntekijät itse pyrkivät työtään tuunamalla lisäämään työnsä voimavaroja ja haasteellisuutta työn imunsa vahvistamiseksi ja työhön leipääntymisensä välttämiseksi. Halusimme myös tietää, minkä verran työn imua ja sen vastakohtaa, työhön leipääntymistä, koetaan tällä hetkellä suomalaisissa organisaatioissa. Tarkastelimme myös, mitkä ovat keskeisimpiä työn imua edistäviä työn voimavaroja eri töissä, aloilla ja organisaatioissa, ja minkä verran työn imu on yhteydessä yhtäältä yksilöllisiin kokemuksiin työoloista ja toisaalta työyhteisöistä ja organisaatioista riippuviin yhteisiin piirteisiin. Selvitimme vastaavalla tavalla myös muita keskeisiä organisaation menestystekijöitä, kuten työryhmien innovatiivisuutta ja niiden toiminnan tulok-

sellisuutta sekä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa ja sen tavoitteisiin. Lopuksi halusimme tutkia, löytyykö Inspi-aineistosta perusteita sille yleiselle käsitykselle, että erikäiset sitoutuvat eri tavalla työhönsä ja työuraansa, ja että eri tekijät määrittävät työhön sitoutumista eri sukupolvilla.

## 7.1 Mistä on kukoistavat työntekijät ja työpaikat tehty?

Tarkastelimme hankkeessa erilaisia kukoistuksen ja menestyksen osoittimia, kuten työntekijätasolla työn imua ja työpaikkaan sitoutumista, työhön leipääntymistä ja työn tuunaamista sekä työryhmätasolla arvioita työryhmän työn imusta, innovatiivisuudesta ja toiminnan tuloksellisuudesta. Myös yksilö-, tehtävä-, työryhmä- ja organisaatiotason voimavaroja voi pitää menestyksen mittareina, mutta lisäksi ne ovat edellytyksiä muille edellä mainituille kukoistustekijöille. Laaja tutkimusaineistomme antoi mahdollisuuden tarkastella työpaikkojen rakenteellisten (esimerkiksi henkilöstön määrä ja koostumus, toimiala ja työnantajasektori) ja vakauteen liittyvien (muutoskokemusten laatu, taloudellinen tilanne) tekijöiden sekä työntekijöiden työsuhdetta (muun muassa esimiesasema, työsuhteen luonne ja työtunnit viikossa) ja yksilöllisiä taustaominaisuuksia (ikä, sukupuoli, koulutustaso, siviilisääty ja kotona asuvien lasten lukumäärä) koskevien seikkojen merkitystä. Erityisesti näitä tarkasteltiin suhteessa työn ja työyhteisöjen voimavarojen merkitykseen: missä määrin työn imu ja menestys syntyvät työyhteisöjen omista voimavaroista ja missä määrin "annetuista tekijöistä"? Siispä mitkä näistä seikoista olivat vahvimmin yhteydessä työntekijöiden ja työpaikkojen kukoistukseen – ja mahdollisiin innostuksen spiraaleihin?

### 7.1.1 Työpaikan "rakenteellisilla" ominaisuuksilla vain rajallinen merkitys

Inspi-organisaatioiden rakenteelliset piirteet selittivät vain pienen osan siitä, millaisia työn voimavaroja niissä koettiin olevan, minkä verran työn imua tai työhön leipääntymistä koettiin ja miten innovatiivisia ja tuloksellisia näiden organisaatioiden työryhmät olivat. Kiinnostavasti se, mitä korkeampi organisaatiossa oli *henkilöstön keski-ikä*, sitä enemmän koettiin muun muassa työn imua ja monia työn voimavaroja ja sitä yleisempää oli myös työn tuunaaminen ja työryhmien innovatiivisuus. Yllättäen työn tuloksellisuutta kuitenkin arvioitiin hieman kielteisemmin näissä keski-ikältään vanhemmissa työpaikoissa. Myös

*henkilöstön koko* oli myönteisessä yhteydessä työn imuun ja innovatiivisuuteen ja vähäisempään työhön leipääntymiseen, vaikka suuremmat työpaikat eivät työn voimavaroiltaan keskimäärin eronneetkaan muista työpaikoista.

Usein esiin nostettu kysymys optimaalisesta työryhmän koosta ei tässä tutkimuksessa noussut erityisen merkittäväksi ulottuvuudeksi. Mitä *pienempi työryhmä*, sen myönteisemmin kuitenkin arvioitiin palvelevan johtamisen ja oman työn tuunaamisen taso ja vähäisemmäksi leipääntyneisyys sekä sen ystävällisemmäksi myös vuorovaikutus koettiin. Nämä vuorovaikutuksen myönteisyyteen ja toiminnan aloitteellisuuteen liittyvät havainnot puhuvat pienempien työryhmien puolesta.

Joitakin *toimialakohtaisia* eroja työn voimavaroissa ja menestystekijöissä oli, mutta ne eivät olleet suuria eivätkä johdonmukaisesti kasautuneet tietyille toimialoille. *Eri työnantajasektoreilla* oli omat vahvuutensa. Esimerkiksi kunnissa ja kuntayhtymissä monet työn voimavarat sekä työn imu ja innovatiivisuus arvioitiin keskimääräistä hieman myönteisemmin. Yrityksissä sekä säätiöissä ja yhdistyksissä palveleva johtaminen ja työn tuunaaminen olivat lievästi keskimääräistä paremmalla tasolla ja seurakunnissa puolestaan työn itsenäisyys ja kehittävyys. Sektorieroista johdonmukaisimmin valtiolla ja julkisoikeudellisilla yhteisöillä monet tutkimuksen osoittimista (työn eri voimavarat, kuten työn varmuus, palveleva johtaminen ja oikeudenmukaisuus, työn tuunaaminen ja työn imu) näyttivät keskimääräistä alhaisemmilta. Näillä työpaikoilla esiintyi kuitenkin muita vähemmän eroajatuksia nykyisestä työstä. Valtiosektorin organisaatioiden, kuten monien muidenkin työpaikkojen, haasteena on kielteisiksi koettujen muutosten keskellä lisätä työn voimavaroja, niin että työpaikkaansa sitoutunut henkilöstö voi kokea innostusta ja onnistua työn tuottavuuden lisäämisessä.

### *7.1.2 Kukoistus on mahdollista henkilöstön yksilöllisistä taustaominaisuuksista riippumatta*

Myöskään tutkimukseen osallistuneitten työsuhdetta tai taustaominaisuuksia koskevilla seikoilla ei ollut suurta selitysvoimaa työpaikkojen menestystekijöiden suhteen. *Työtuntien määrällä viikossa* tai sillä, oliko kyseessä *kokopäivä- vai osa-aikatyö* ei ollut selkeää yhteyttä tulosmuuttujien kanssa.

Useimmista muistakin työhyvinvointitutkimuksista tuttu havainto on, että *esimiehet* arvioivat työolot, työhyvinvointinsa ja työtoiminnan myönteisemmin kuin muu henkilöstö. Inspi-organisaatioiden esimiehillä oli työssään muita enemmän voimavaroja ja samalla heidän työnsä oli muita vaativampaa. Kun muut vaikuttavat tekijät vakioitiin, heidän työn imunsa tai leipääntymisen asteensa ei kuitenkaan enää eronnut muista.

Monet aiemmat Suomessa tehdyt työn imu -tutkimukset ovat osoittaneet, että määräaikaisessa työsuhteessa olevat voivat kokea työn imua vakinaisessa työsuhteessa olevia enemmän. Myös tässä tutkimuksessa määräaikaiset kokivat työn imua hieman vakinaisia enemmän, mutta yllättäen samalla he olivat keskimäärin myös muita leipääntyneempiä. Kuitenkin, kun muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat samassa tilastomallissa, ei työsuhteen luonteella enää ollut merkitystä työhyvinvoinnille. Sen sijaan kaikkien muiden tekijöiden vakioimisen jälkeenkin määräaikaiset työntekijät tuunasivat työtään keskimäärin muita enemmän. He raportoivat muita myönteisemmin työstä saadun palautteen, työn kehittävyys ja oikeudenmukaiset toimintatavat, mutta vähäisemmiksi työn varmuuden, tavoitteiden selkeyden ja työn vaatimukset. Nämä erisuuntaiset tilanteet työn voimavarojen saatavuudessa voivat selittää ristiriitaiselta tuntuvan tuloksen työn imusta ja leipääntymisestä määräaikaisilla verrattuna vakinaisiin työntekijöihin.

Vastaaajien demografiset taustatekijät olivat yhteydessä moniin organisaatioiden ja työntekijöiden työhyvinvoinnin ja menestyksen mittareihin, mutta selittivät silti vain pienen osan näistä ilmiöistä. Siinä määrin kuin työntekijöiden *korkeammalla iällä* oli merkitystä, merkitys oli pääsääntöisesti myönteinen. Kaikki tekijät vakioitunakin yli 45-vuotiaat kokivat enemmän työn imua ja vähemmän työhön leipääntymistä kuin nuoremmat. He arvioivat myös monet tehtävätason voimavaransa paremmiksi ja vaatimukset korkeammaksi kuin nuoremmat. Työn itsenäisyys on voimavara, joka oli erityisen tärkeä vanhempien työntekijöiden paremmalle sitoutumiselle työpaikkaansa.

Kaiken kaikkiaan niin nuoret kuin keski-ikäiset ja vanhimmatkin työntekijät sitoutuivat saman vahvuisesti työhönsä ja työpaikkaansa eli olivat valmiita panostamaan tosissaan työpaikkansa perustehtävän toteuttamiseen, pitivät työpaikan tavoitteita tärkeinä ja olivat ylpeitä työskennellessään nykyisessä työpaikassaan. Sukupolvien välillä ei myöskään ollut merkittäviä eroja halutussa työuran pituudessa. Kaiken kaikkiaan tulostemme valossa

kärjistävä keskustelu ikäryhmien erilaisista työhön sitoutumiseen liittyvistä asenteista on ainakin näiltä osin vailla todellisia perusteita ja tutkimuksellista näyttöä. Myös nuoret ikäluokat sitoutuvat työhönsä eivätkä haikaile pois työelämästä ainakaan vanhempia ikäpolvia aikaisemmin. Tulostemme perusteella myös tärkeimmät sitoutumista ennustavat tekijät olivat samoja eri sukupolvien työntekijöille. Eri-ikäisten korkea työn imu ja vahva työpaikkaan sitoutuminen ovat Inspi-organisaatioiden ehdottomia vahvuuksia, joita kannattaa vaalia.

*Naiset* kokivat työn imua hieman miehiä enemmän ja tämä ero säilyi merkitsevänä myös kokonaisuudessa. Kuitenkin naiset arvioivat useat työn voimavarat puutteellisemmiksi kuin miehet ja työn vaatimukset puolestaan korkeammiksi. Kansainvälisistä vertailuaineistoista poiketen suomalaiset naistyöntekijät ovat yleensäkin kokeneet miehiä hieman enemmän työn imua.

*Korkeimmin koulutetuilla* oli tulosten perusteella sekä enemmän työn voimavaroja että työn vaatimuksia. Heillä oli enemmän mahdollisuuksia tuunata työtään. He kuitenkin olivat muita vähemmän sitoutuneita työpaikkaansa, ja yllättäen *vähiten koulutetut* (he olivat usein naisia ja heihin kuului muun muassa erilaisia hoiva-alan ammattilaisia, kuten lastenhoitajia sekä sihteeritehtävissä toimivia) kokivat eniten työn imua. Korkea koulutustaso oli kuitenkin myönteisessä yhteydessä haluttuun eläkeikään.

Hankkeessa ei ollut kyselyn laajuuden takia mahdollisuutta tutkia työn ja perheen vuorovaikutusta. Näyttää kuitenkin, että *perhe* on usein voimavara työntekijöille. Esimerkiksi kumppanin kanssa elävät kokivat muita enemmän työn imu ja vähemmän leipääntymistä.

### *7.1.3 Onnistuneesti toteutetut ja kohtuukokoiset muutokset kukoistuksen lähteenä*

Tutkimuksen yksi keskeinen tulos liittyy siihen, että muutokset – silloin kun ne arvioitiin myönteisesti ja onnistuneiksi – olivat myönteisessä yhteydessä jokaiseen voimavaratekijään, työn imuun ja työn tuunaamiseen, vähäisempään leipääntymiseen sekä työryhmien innovatiivisuuteen ja toiminnan tuloksellisuuteen. Tällöin työntekijät olivat myös todennä-

köisemmin sitoutuneita työpaikkaansa, ja heillä oli vähemmän aikomuksia vaihtaa työpaikkaa.

Sen sijaan silloin, kun muutokset työpaikalla arvioitiin suuriksi, johtaminen arvioitiin vähemmän ihmissuuntautuneeksi (palveleva johtaminen vähäisempää), luottamus oli heikompa ja työryhmien toiminta vähemmän voimaannuttavaa eli vähemmän itseensä luottavaa ja vaikuttavaa. Lisäksi työtä tuunattiin harvemmin, eivätkä työryhmät olleet yhtä innovatiivisia kuin muissa olosuhteissa. Suuretkaan muutokset eivät tulostemme mukaan kuitenkaan keskimäärin olleet joka suhteessa haitallisia, ja esimerkiksi työn kehittävyys ja monipuolisuus arvioitiin suurten muutosten työpaikoilla myönteisemmin kuin muualla. Lisäksi huomionarvoista on, että muutosten suuruuden ja myönteisyyden välillä oli lievä mutta positiivinen yhteys; suuriakaan muutoksia ei välttämättä aina koettu kielteisesti.

Näiden tulosten syy-yhteyttä voidaan tarkastella vasta Inspin seurantatutkimuksessa. Näin ollen ei ole mahdollista varmuudella sanoa, arvioivatko vastaajat työolonsa, työhyvinvointinsa ja toiminnan työpaikalla myönteisemmin muutosten onnistuneen toteutumisen jälkeen vai ovatko hyvät työn voimavarat, muun muassa työntekijät huomioonottava johtaminen ja korkeatasoinen, uudistushakuinen toiminta edistäneet muutosten hyvää toteuttamista. Ensiksi mainittu selittyisi sillä, että työpaikalla olisi aidosti onnistuttu muutosten avulla voimavarojen ja työhyvinvoinnin lisäämisessä ja että työntekijät entistä paremmin pystyvät hyödyntämään työssään olevat voimavarat, eli he tuunaavat työtään entistä enemmän ja onnistuneemmin. Työn tuunaamista olisi sekkin, jos työntekijät onnistuneitten muutosten jälkeen näkisivät työnsä ja työpaikkansa entistä myönteisemmässä valossa. Oletamme, että kyse on vastavuoroisista myönteisistä kehämäisistä kehityskuluista – innostuksen spiraaleista – riittävät työn voimavarat mahdollistavat työn imun säilymisen muutoksissakin, ja hyvät muutoskokemukset edelleen lisäävät ammatillista pystyvyyttä, työn imua ja motivaatiota uudistushakuiseen toimintaan.

Kaiken kaikkiaan nämä tulokset kertovat, ettei ajatus kaikkialla ja aina vallitsevasta muutostavastarinasta tai muutosten vääjäämättömästä epäonnistumisesta päde. Silloin, kun muutoksissa huolehditaan työssä ja työyhteisöissä olevista voimavaroista, tuetaan samalla työntekijöiden itsemääräämisen, yhteenkuulumisen ja pärjäämisen tarpeiden tyydyttymistä ja sitä kautta työn imun säilymistä kiperissäkin tilanteissa. Tutkimuksemme perus-



teella liian monet ja suuret muutokset ovat kuitenkin riski työntekijöiden työhyvinvoinnille, motivaatiolle ja innovatiivisuudelle, ja siksi muutoksilla haluttujen seurausten varmistamiseksi tulee ottaa huomioon paitsi järjestelmänäkökulma, myös ihmisten mahdollisuudet, heidän osallistamisensa muutoksissa ja muutosten seuraukset ihmisille ja työn ydintoinnoinnille.

#### *7.1.4 Työn voimavarat ja tuunaaminen: innostuksen ja menestyksen parhaat takaajat*

Tässä tutkimuksessa haimme avainvoimavaroja työn imulle ja työpaikkojen uudistushakuisuudelle ja menestykselle. Kartoitimme kaiken kaikkiaan 12 työn voimavaraa, jotka auttavat työn vaatimusten kohtaamisessa ja työtavoitteiden saavuttamisessa sekä virittävät työntekijöissä halua kasvaa ja kehittyä, mistä seuraa työn imua ja muita myönteisiä seurauksia työntekijälle ja organisaatioille. Luokittelimme työn voimavarat itse työtehtävään kuuluviin voimavaroihin: työn itsenäisyys, sen kehittävyys, tavoitteiden selkeys ja palaute; työryhmätason voimavaroihin: toiminnan sujuvuus ryhmässä ja voimaannuttava työryhmä; organisatorisiin voimavaroihin: oikeudenmukaisuus, luottamus, ystävällinen ja huomaavainen vuorovaikutus, havaittu työpaikan tuki sekä työn varmuus. Organisatorisiin voimavaroihin voi sisällyttää myös kahdeksalla ulottuvuudella arvioimamme palvelevan johtamisen. Näistä työn voimavaroista erotettavissa, mutta myös vahvasti työn imuun liittyvä käsite, on työn tuunaaminen. Työn voimavarojen lisäksi tutkimme työn vaatimuksia: työn määrää, kiirettä, keskeytyksiä ja ristiriitaisia odotuksia. Lisäksi arvioimme työn imulle yhtä, ehkä keskeisintä yksilöllistä voimavaraa eli ammatillisen pystyvyyden kokemuksia.

Kaikki tutkimuksessa tarkastellut työn voimavarat ja ammatillinen pystyvyys olivat myönteisessä yhteydessä työn imuun. Voidaan olettaa, että vahvistamalla mitä tahansa näistä voimavaroista organisaatioissa, työn imun on mahdollista lisääntyä ja samalla työhön leipääntymisen riskin tulla torjutuksi. Sisällytimme työntekijöiden ja työryhmien kukoistusta mittaaviin kokonaismalleihin organisatoristen ja yksilöllisten tekijöiden lisäksi viisi erityyppistä työhön liittyvää voimavaraa (työn itsenäisyys, työn kehittävyys, ystävällisyys, palveleva johtaminen ja työryhmien innovatiivisuus), yksilöllisen työn tuunaamisen sekä työn vaatimukset (mahdolliset kuormitustekijät). Työn voimavarat ja työn tuunaaminen

johdonmukaisesti selittivät huomattavasti muita tekijöitä enemmän ja myönteisemmin työn imua, vähäisempää leipääntymistä työssä, sitoutumista työpaikkaan ja halukkuutta pidempään työuraan sekä työryhmien laadukasta toimintaa.

Työn kehittävyys ja monipuolisuus oli voimavaratekijöistä kaikkein vahvimmin yhteydessä kukoistuksen osoittimiin. Toistuvasti myös palveleva johtaminen ja ystävällinen vuorovaikeutus työpaikalla olivat myönteisessä yhteydessä tulosindikaattoreihin vielä sen jälkeen, kun muiden yksilöllisten ja organisatoristen tekijöiden vaikutus oli otettu huomioon. Riittävä itsenäisyys työssä oli erityisen tärkeää työn tuunaamiselle sekä yli 45-vuotiaitten sitoutumiselle työpaikkaansa. Kun työuria halutaan pidentää, työn itsenäisyys on voimavara, jota kannattaa vaalia.

Ilmiönä tuttu mutta usein huonosti tunnistettu ja työelämäkäsitteenä uusi, työn tuunaaminen, oli myös selvässä myönteisessä yhteydessä korkeampaan työn imuun ja vähäisempään työssä leipääntymiseen, innovatiivisuuteen ja sitoutumiseen. Hyvin kiinnostavaa oli tulos, jonka mukaan työn tuunaaminen oli ainoa tekijä, joka jokaisessa ikäryhmässä lisäsi todennäköisyyttä haluta pysyä työelämässä pidempään.

Työn vaatimuksilla oli työn voimavaroihin nähden pieni, mutta merkitsevä lisäselitysosuus moniin työhyvinvoinnin ja menestyksen mittareihin. Tämä yhteys ei kuitenkaan ollut usein oletetun mukaisesti yksiselitteisen kielteinen. Työn korkeat vaatimukset olivat käänteisessä yhteydessä työn imuun, arvioihin toiminnan tuloksellisuudesta työryhmissä sekä sitoutumiseen, mikä edelleen näkyi yleisempinä eroaikomuksina nykytyöstä. Toisaalta kuitenkin työn vaatimukset vähensivät leipääntymisen todennäköisyyttä ja olivat myönteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen. Työn tuunaamisessa eli työn mielekkäämmäksi itselleen tekemisessä onkin usein kyse työn haastavuuden lisäämisestä.

## 7.2 Lopuksi

Innostuksen spiraali -hankkeen ensimmäisen, tutkimusta koskevan, vaiheen tulokset on raportoitu tässä kirjassa. Haaveenamme on, että seuraavassa vaiheessa Inspi-työpaikoilla olisi mahdollista tutkimuksemme esiin nostamien seikkojen ja työpaikkojen tarpeiden ja

toiveiden mukaisesti toteuttaa positiivisia, voimavaralähtöisiä kehittämishankkeita. Toivomme pääsevämme kehittämään ja tarjoamaan sekä työntekijöille ja työryhmille että organisaatioille kohdennettuja kehittämisspalveluja, jotka kohdistuvat työn tuunaamiseen, työn imun, myönteisen vuorovaikutuskulttuurin ja innovatiivisuuden yhteisölliseen kehittämiseen sekä palvelemaan johtamiseen. Kaikki nämä positiiviset kehittämisteemat saivat vahvaa tukea tutkimuksestamme työpaikkojen menestyksen lähteinä. Tulemme myös ideoimaan ja harkitsemaan muitakin työpaikkojen kehittämisen voimavaralähtöisiä mahdollisuuksia.

Toivomme pääsevämme selvittämään kehittämishankkeitten vaikuttavuutta ja myöhemmin toteuttamaan tässä raportoitua tutkimusta vastaavan seurantatutkimuksen. Silloin on mahdollista arvioida, mihin suuntaan työpaikat ovat kehittyneet ja myös sitä, millainen vaikutus työn voimavaratekijöillä ja työn tuunaamisella on työn imuun ja leipääntymiseen ja innovatiivisen toimintaan työpaikoilla ja ovatko nämä vaikutusyhteydet yksi- vai mahdollisesti molemmin suuntaisia – esimerkkejä innostuksen spiraaleista.

Työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa. Sitä on mahdollista lisätä *työpaikan* palvelevaa johtamiskulttuuria kehittämällä, *työryhmän* myönteisellä ja uudistushakuisella vuorovaikutuksella ja toiminnalla sekä *jokaisen työntekijän itse* tuunaamalla omaa työtä entistä innostavammaksi. Työyhteisöjen voimaantuminen alkaa omien voimavarojen ja mahdollisuuksien tunnistamisesta ja jatkuu sen jälkeen arkisina pieninä muutoksina työssä ja vuorovaikutuksessa, omassa olemisessa työyhteisön jäsenenä tai esimiehenä. Itseensä uskovat, työn imua kokevat ja sinnikkäät työntekijät ja työryhmät selviävät vaikeistakin muutoksista.

Voimavaralähtöinen, onnistumiskeskeinen työn imuun tähtäävä ajattelu- ja toimintamalli on kaikkien vastuulla ja sen voi olettaa myös kiinnostavan kaikkia toimijoita työpaikalla. Tutkimustulostemme perusteella on selvää, että työn imun edistäminen koskee työpaikan kaikkia toimijoita: työntekijöitä, esimiehiä ja työnantajaa, työterveyshuoltoa ja henkilöstöhallintoa sekä luottamushenkilöitä ja siitä on tehtävissä koko työpaikkaa yhdistävä strateginen menestystekijä!

## Kiitokset

Haluamme kiittää kaikkia hankkeeseen osallistuneita kohdeorganisaatioita ja niiden työntekijöitä sekä Työsuojelurahastolle uskosta hankkeeseen ja rohkeudesta lähteä mukaan sen toteuttamiseen. Ilman teitä hanke ei olisi ollut mahdollista toteuttaa.

Lisäksi haluamme kiittää kaikki hankkeen ohjausryhmän jäseniä kannustuksesta hankkeen toteuttamiseksi jo ennen kuin tutkimussuunnitelmaa oli laadittu sekä antamastanne tuesta hankkeen aikana. Kiitokset kuuluvat:

- Alasoini Tuomo, yksikön johtaja Tekes
- Antila Juha, kehittämispäällikkö, SAK
- Anttila Tapio, asiamies Sitra
- Apunen Matti, johtaja, Eva
- Hakonen Niilo, asiantuntija, EK
- Huber Satu, toimitusjohtaja, Tapiola
- Laine Marjukka, teemajohtaja, Työterveyslaitos
- Lantola Päivi, neuvotteleva virkamies, Valtiovarainministeriö
- Leppänen Anneli, osaamiskeskuksen johtaja, Työterveyslaitos
- Pakarinen Terttu, kehittämispäällikkö, Kuntatyönantajat
- Piha Kirsi, toimitusjohtaja, Ellun kanat –viestintätoimisto
- Saarinen Esa, professori, Aalto yliopisto
- Tahvanainen Ilkka, tutkimusasiames, Työsuojelurahasto
- Takkinen Erkki, riskien hallintapäällikkö, Valtiokonttori
- Vainio Harri, pääjohtaja, Työterveyslaitos

## Lähteet

- Airila A., Hakanen, J.J., Punakallio, A., & Lusa, S. (2012). Is work engagement related to work ability beyond working conditions and lifestyle factors? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85, 915-925.
- Albrecht S. (ed.) (2010). *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45–68. doi: 10.1002/job.179
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, November 2006 vol. 33 no. 4 464-489.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Worth Publisher.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 81(4), 358-368. doi: 10.1037/0021-9010.81.4.358
- Bunce, D., & West, M. (1994). Changing work environments - innovative coping responses to occupational stress. *Work and Stress*, 8, 319-331.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline*. (Eds.).
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 409-422.
- 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.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Fenichel, O. (1951). On the psychology of boredom. R. Rapaport (Ed.), *Organization and Pathology of Thought* (ss. 349-361). New York: Columbia University Press.
- Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations*, 46(3), 395-417.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant-leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointi-käsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen, 16*, 42–58.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä – työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki, Suomi: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences, 113*, 479-487.
- Hakanen, J., & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä – kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus, 6*, 30-43.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008a). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*, 78-91.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008b). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress, 22*, 224-241.
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Rodríguez-Sánchez, A.M. (2012). Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among Finnish judges. Special issue on work engagement, *Ciencia y Trabajo, 14*, 72-80.
- Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Engagement: Analysing a Conceptual model. In Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp. 85-101. New York, NY, US: Psychology Press.
- Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*, 415-424.
- Hakanen, J.J. & van Dierendonck, D. (in press). Servant Leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley.
- Hobfoll, S.E. (1998). *Stress, culture and community: The psychology and philosophy of stress*. New York, NY: Plenum Press.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters. Corporate entrepreneurs at work*. Lontoo Unwin.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Kirkman, B.L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In R.W. Woodman, & W.A. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development*, 10, 131-167, Greenwich, CT: JAI Press.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169–1192.
- Leiter, M.P., & Bakker, A.B. (2010). Work engagement: Introduction. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1-9, New York, NY: Psychology Press.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., & LePine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lorente, L.R., Salanova, M.S., Martinez, I.M., & Schaufeli, W.B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20, 354-60
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11: 381–405. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695–706. doi: 10.1002/job.165
- Länsisalmi, H. (2004). *Innovation in organisations. The role of communication, expertise and occupational stress*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 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.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*. Advance online publication. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.12.008

- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279. doi:10.1002/job.376
- Parzefall, M., & Hakanen, J.J. (2010) Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4-21.
- Perhoniemi, R., & Hakanen, J. (2010). Tuomareiden ja esittelijöiden työhyvinvointi yleisissä tuomioistuimissa. Korkeimman oikeuden selvityksiä 1/2010.
- Perhoniemi, R. & Hakanen, J.J. (2012). Työn imun siirtyminen työpareilla - ystävällisyys välittävänä tekijänä. Käsikirjoitus arvioitavana.
- Poulton, B. C., & West, M. A. (1999). The determinants of effectiveness in primary health care teams. *Journal of Interprofessional Care*, 13, 7 – 18.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., van Beek, I., & Ouweneel, E. (2012). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the dutch boredom scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 1-18. doi:10.1080/10615806.2012.720676
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2002). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi: 10.1037/0021-9010.86.5.825
- 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.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Seppälä, P., Mauno, S., Kinnunen, M-L., Feldt, T., Juuti, T., Tolvanen, A., & Rusko, H. (2012). Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, 7(2), 95-106.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort –low reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2011). Development and validation of the job crafting scale. Käsikirjoitus lähetetty julkaistavaksi.



Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicotema*, 24, 106-112.

Van den Broeck, A., De Witte, H., Lens, W., & Vansteenkiste, M. (2008). The Role of basic need satisfaction in explaining the relationships between job demands, job resources, burnout and engagement. *Work & Stress*, 22, 277-294.

Van den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H. & Vansteenkiste M. (2010). Not all job demands are created equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 735–759.

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey (SLS): development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.

Van Dierendonck, D., Nuijten, I., & Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations*, 319-337, Cambridge: Cambridge University Press.

Weigl, M., Hornung, S., Parker, S.K., Petru, R., Glaser, J., & Angerer, P. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1)140-153.

West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly*, 14, 393-410.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

## Liitteet

### *Liite 1: Kohdeorganisaatiot*

Attendo MedOne Hoiva Oy /Keinukamari	Lahden Vanhainkotiyhdistys r.y. Johanna-
Carea, Kymenlaakson keskussairaala,	koti
lastensairaala	Lapin maistraatti
Carea, Kymenlaakson keskussairaala,	Laurea-ammattikorkeakoulu
leikkaustoiminta	Liikelaitoskuntayhtymä Puhti
Carea, Kymenlaakson keskussairaala,	Lohjan kaupunki/perusturvakeskus
naistentaudit	Loimaan kaupunki
Celia - Näkövammaisten kirjasto	Lounais-Suomen aluehallintovirasto
Espoon käräjäoikeus	Luksia, Länsi-Uudenmaan ammatti-
Etelä-Karjalan poliisilaitos	koulutuslaitoskuntayhtymä
Finnpilot Pilotage Oy	Länsirannikon Koulutus Oy WinNova
FOREX Bank AB, Filiaal i Finland	Museovirasto
Haminan seurakunta	Mäntyharjun kunta
Helsingin yliopiston kirjasto	Naantalin sosiaali- a terveysvirasto/
HUS HYKS, Naisten- ja lastentulosityksikkö,	terveyspalvelut
lastenpäivystys	Nurmijärven kunta, keskushallinto
HUS, Jorvin sairaala, synnytysosasto	Nurmijärven kunta, sosiaali-, terveys-
HUS, Kätilöopiston sairaala: Haikaranpe-	ja liikuntatoimiala
sä, osasto 6 ja osasto 14	Oy Eli Lilly Finland Ab
HUS, Lastenkliniikka, Lasten ortopedian ja	Perusturvakuntayhtymä Akseli
traumatologian osasto K8	Pirkanmaan koulutus konserni-
HUSLAB / bakterologia	kuntayhtymä
HUSLAB / hallintopalvelut	Pohjois-Karjalan Sairaanhoido- ja
Hämeenlinnan kaupungin historiallinen	sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Siivo-
museo	us- ja vaatepalveluyksikkö
Hämeenlinnan Terveyspalvelut Liikelaitos	Pohjois-Savon Osuuspankki
Ifolor Oy	Porin kaupunki, Tekninen palvelukes-
Imatran seurakunta	kus, Puistotoimi
Itella HR Service Center	ProAgria Pohjois-Savo
Jyväskylän kaupunki/ Lasten päivähoito-	Puolustusvoimien Teknillinen Tutki-
palvelut	muslaitos
Kaavin kunta	Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyh-
Kajaanin Kaupunginteatteri - Oulun läänin	tymä
aluetatteri -liikelaitos	Raha-automaattiyhdistys
Kaustisen kunta	Raisio kaupunki
Keski-Pohjanmaan ja Pietarsaaren poliisi-	Rakennustieto Oy ja Rakennustie-
laitos	tosäätio RTS
Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri, Sisätau-	Rauhala Yhtiöt Oy
dit, osasto 11	Rinne koti-Säätio
Kouvola seurakuntayhtymä	Satakunnan ELY-keskus

SDL Finland	Turun kasvatus- ja opetustoimi
Seinäjoen Lääketieteellinen Tutkimus- laitos Oy	Työterveyslaitos
Siparila Oy	VAASAN Oy
SPR:n Kontti-kierrätystavarataloketju	Vaasan vankila, Länsi-Suomen rikosseu- raamusalue
Suomen aivotutkimus- ja kuntoutuskeskus	Vakuutusosikeus
Neuron	Valtiokonttori, Rahoitus toimiala
Suomen ympäristökeskus	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)
Säveltäjän Tekijänoikeustoimisto Teosto ry	Varsinais-Suomen verotoimisto
Tampereen kaupungin museopalvelut	Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä
Tampereen Seudun Osuuspankki	

Vain ne organisaatiot on mainittu nimellä, jotka ovat siihen antaneet suostumuksensa.

## Liite 2: Kohdeorganisaatioiden (n=87) taustatietoja

Työnantaja sektori	Työpaikkojen lukumäärä
Valtio tai julkisoikeudellinen yhteisö	18
Julkisoikeudellinen yhteisö	3
Valtio	15
Kunta tai kuntayhtymä	41
Kaupunki	12
Kunta	5
Kuntayhtymä	24
Yritys, Oy tai muu	18
Yksityinen yritys	8
Osakeyhtiö	9
Jokin muu	1
Seurakunnat	3
Yhdistys tai säätiö	7

Maantieteellinen sijainti	Työpaikkojen lukumäärä
Etelä-Suomi	41
Länsi- ja Lounais-Suomi	23
Itä-Suomi	9
Pohjois-Suomi ja Lappi	3
Koko Suomi (toimipisteitä eri puolella Suomea)	11

Yrityskoko (työntekijöiden määrä)	Työpaikkojen lukumäärä
10–49 työntekijää	24
50–249 työntekijää	40
250–999 työntekijää	18
> 1000 työntekijää	5

## Liite 3: Vastaajien (n=11468) taustatietoja

Vastausprosentti	56,4 %
Keski-ikä	46 vuotta
Naisia	81 %
Esimiesasemassa	10 %
Työvuodet keskimäärin työpaikassa	13 vuotta
Vakituinen työsuhde	86 %
Osa-aikainen	8 %

Työnantaja	Organisaatioita	Esimiehiä	Työryhmiä	Vastaajia
Valtio tai julkisoikeudellinen yhteisö	18	300	345	2687
Kunta tai kuntayhtymä	41	540	798	6467
Yritys, oy tai muu	18	155	204	1490
Seurakunnat	3	16	34	207
Yhdistys tai säätiö	7	85	113	617
<i>Yhteensä</i>	<i>87</i>	<i>1096</i>	<i>1494</i>	<i>11468</i>

Toimiala	Organisaatioita	Esimiehiä	Työryhmiä	Vastaajia
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	3	63	86	893
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	3	26	48	308
Informaatio ja viestintä	2	15	18	93
Julkinen hallinto ja maanpuolustus	21	411	532	3570
Koulutus	6	92	136	1199
Kuljetus ja varastointi	1	16	14	65
Maa-, metsä- ja kalatalous	1	6	6	52
Muu palvelutoiminta	8	45	68	411
Rahoitus- ja vakuutus-toiminta	3	56	70	424
Rakentaminen	1	9	7	37
Taiteet, viihde ja virkistys	4	16	15	118
Teollisuus	4	36	34	292
Terveys- ja sosiaalipalvelut	30	305	460	4006

#### Liite 4: Summamuuttujien sisältö

##### 1) Tehtävätason voimavarat

- *Työn itsenäisyys*: Tarkastellaan sitä, kuinka paljon voi tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, vaikuttaa siihen miten tekee työnsä ja kuinka paljon on sanavaltaa omiin töihin.
- *Työn kehittävyys*: Tarkastellaan sitä, kuinka paljon työ tarjoaa mahdollisuuksia oppia uutta, kuinka monipuolisesti voi käyttää tietojaan ja taitojaan, tehdä erilaisia asioita ja olla luova.
- *Tavoitteiden selkeys*: Tarkastellaan sitä, kuinka hyvin on selvillä oman työnsä ja työryhmänsä tehtävistä ja tavoitteista.
- *Palaute työstä*: Tarkastellaan sitä, voiko itse päätellä omaa suoriutumistaan, kertoo esimies näkemyksenä suoriutumisesta, ja pystyykö näkemään työnsä laajemmän merkityksen ja sen myönteiset tulokset.

##### 2) Työryhmän voimavarat

- *Toiminnan sujuvuus*: Tarkastellaan sitä, onko työryhmässä sovittu yhteisistä pelisäännöistä, kuinka työskentely sujuu, saako työtovereilta tukea ja apua, sekä sitä, arvostavatko työtoverit toisten työtä.
- *Voimaannuttava työryhmä*: Tarkastellaan sitä, millaiseksi arvioidaan työryhmän kyky toimia itsenäisesti sekä usko ryhmän toiminnan tehokkuuteen, merkityksellisyyteen ja vaikuttavuuteen työpaikan asiakkaiden/tuotteiden suhteen. Lisäksi kysytty kuinka työryhmässä pystytään yhdessä päättämään, miten asiat hoidetaan ja valitsemaan erilaisia toimintatapoja työn tekemiseen.

##### 3) Organisatoriset voimavarat

- *Oikeudenmukaisuus*: Tarkastellaan sitä, kuinka oikeudenmukaisesti töiden jakautuminen ja konfliktien ratkaisuun liittyvät asiat koetaan sekä kokevatko työntekijät saavansa arvostusta hyvin tekemästään työstään.
- *Luottamus*: Tarkastellaan esimiesten ja työntekijöiden välistä sekä työntekijöiden keskinäistä luottamusta.
- *Työpaikan varmuus*: Kysymys siitä, kuinka varmana työpaikan pysyvyys koetaan.
- *Havaittu organisaation tuki*: Tarkastellaan työntekijän kokemusta siitä, että organisaatio välittää hänen mielipiteistään ja on valmis kuulemaan kritiikkiä, osoittaako organisaatio kiinnostusta hänen työhyvinvointiaan kohtaan, tai osoittaako arvostavansa työntekijän työpanosta työpaikan hyväksi ja onko ylopeä siitä, mitä henkilö saa aikaan työssään
- *Ystävällisyys työpaikalla*: Viittaa myönteiseen ja hyväntahtoiseen vuorovaikutukseen ja yhteenkuuluvuutta vahvistaviin käytäntöihin työpaikalla, eli tervehditäänkö työpaikalla toisia, voiko heidän kanssaan jutella muistakin kuin työhön liittyvistä asioista tai pyrkiäkö työntekijät saamaan henkilön hyvälle tuulelle.

#### 4) Johtaminen (palveleva esimies)

- *Voimaannuttaminen*: Kuinka esimies rohkaisee hyödyntämään omia kykyjään, tukee itsensä kehittämistä, antaa tietoa, valtuuttaa itse tekemään työtä helpottavia päätöksiä ja ratkomaan ongelmia.
- *Taustalla pysyttely*: Kuinka esimies pysyttelee itse taustalla, nauttii työtovereitensa menestyksestä eikä tavoittele tunnustusta asioista, joita tekee toisten hyväksi.
- *Vastuuttaminen*: Kuinka paljon esimies pitää vastuullisena työntekijää tekemästään työstä ja sen suorituksista, sekä myös työtovereita vastuullisena.
- *Anteeksiantaminen*: Kantaako esimies kaunaa kokemistaan loukkauksista, pystyykö unohtamaan pieleen mennyt asiat tai kritisoiko jatkuvasti ihmisiä heidän työssään tekemistä virheistä.
- *Rohkeus*: Onko esimies valmis ottamaan riskejä ja tekee sen, minkä kokee tarpeelliseksi, silloinkin kun ei ole varma oman esimiehensä tuesta.
- *Aitous*: Onko esimies avoin rajoitustensa ja heikkouksiensa suhteen, ja onko valmis ilmaisemaan todelliset tunteensa ja on herkkä ympärilleen tapahtuville asioille.
- *Nöyryys*: Oppiiko esimies kritiikistä ja onko valmis myöntämään virheensä omalle esimiehelleen.
- *Tilanhoitajuus*: Onko esimiehellä pitkän tähtäimen näkemys, ja korostaako hän työn yhteiskunnallista vastuuta ja yhteiseen hyvään huomion kiinnittämistä.

#### 5) Yksilölliset voimavarat

- *Ammatillinen pystyvyys*: Tarkastellaan työntekijän kokemusta siitä, pystyykö hän käsittelemään tehokkaasti työssään kohtaamia odottamattomia tapahtumia, uskoo selviytyvänsä vaikeista tilanteista ja olemaan neuvokas yllättävissä tilanteissa.

#### 6) Työn tuunaaminen:

- *Työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen*: Tarkastellaan sitä kuinka paljon pyrkii käyttämään kykyjään työssään, kehittymään työssään ammatillisesti ja päättämään kuinka asiat tekee.
- *Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen*: Tarkastellaan sitä, hankkiiko lisää tukea (neuvoja, ideoita) ja palautetta työtovereilta ja esimieheltä työhönsä – mittaa vuorovaikutuksen määrää ja laatua
- *Työn vaatimusten lisääminen*: Tarkastellaan sitä, pyrkiikö oma-aloitteisesti opettelemaan ja kokeilemaan työssä ilmeneviä uusia asioita, pyrkiikö tarkastelemaan työtään uusista näkökulmista ja hyödyntääkö tilaisuudet uusien työtehtävien suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi.

#### 7) Työn imu

- *Tarmokkuus*: Kokemus energisyydestä ja sinnikkyudesta, halua panostaa työhön
- *Omistautuminen*: Työ on merkityksellistä, ammattitilpeyttä, innokkuutta, inspiiraatiota
- *Uppoutuminen*: Syvä keskittyneisyys ja paneutuminen työhön, nautintoa työhön uppoutumisesta

## 8) Työhön leipääntyminen

- *Työhön leipääntyminen*: Tarkastellaan työntekijän kokemusta siitä, kuinka usein hänen kokee itsensä tylsistyneeksi työssään, kuinka työaika kuluu ja mihin hän sen käyttää.

## 9) Työpaikkojen menestystekijät

- *Työryhmän innovatiivisuus*: Työryhmän uudistushakuisuudella, eli innovatiivisuudella viitataan työryhmän aktiivisuuteen uusien ideoiden ja työskentelytapojen ehdottamiseksi, kehittämiseksi, kokeilemiseksi ja käyttöön ottamiseksi.
- *Työryhmän tuloksellisuus*: Työryhmän tuloksellisuudella viitataan ryhmän kykyyn suoriutua työtehtävistä, tehdä laadukasta ja tuloksellista työtä sekä reagoida vaikeuksiin ja yltää asetettuihin tavoitteisiin.
- *Työuran pituus*: Työuran pituudella viitataan siihen, milloin työntekijä on ajatellut jäävänsä eläkkeelle ja milloin hän haluaisi jäädä eläkkeelle.

## 10) Muu hyvinvointi ja terveys: stressi, työkyky

- *Stressi*: Työntekijän kokemaa stressiä tarkastellaan kysymällä, kuinka usein hän kokee mm. olevansa jännittynyt, levoton tai ahdistunut.
- *Työkyky*: Työkykyä tarkastellaan kysymällä työntekijältä, millaisen pistemäärän hän antaisi nykyiselle työkyvyllään.



*Liite 5: Muuttujien sisältö, Cronbach'n alphas, keskiarvo ja hajonta*

Aihealue /Muuttuja	Osioiden määrä	Skaala	Cronbachin alpha	Keski-arvo	Keski-hajonta
<b>Tehtävätason voimavarat ja vaatimukset</b>					
Työn itsenäisyys	3	1-5	0,81	3,6	0,88
Työn kehittävyys	4	1-5	0,85	3,8	0,85
Työstä saatava palaute	4	1-5	0,64	3,3	0,76
Tavoitteiden selkeys	2	1-5	0,8	4,2	0,7
Työn kuormittavuus	4	1-5	0,8	3,4	0,79
<b>Työryhmän voimavarat</b>					
Työryhmän toimivuus	4	1-5	0,83	3,8	0,74
Työryhmän uudistushakuisuus	4	1-5	0,9	3,3	0,88
Voimaannuttava työryhmä	8	1-7	0,9	5,3	1
<b>Yksilölliset voimavarat</b>					
Ammatillinen pystyvyys	4	1-6	0,88	4,5	0,65
<b>Organisatoriset voimavarat</b>					
Luottamus	2	1-5	0,62	3,7	0,73
Oikeudenmukaisuus	4	1-5	0,83	3,2	0,81
Havaittu organisaation tuki	8	0-6	0,93	2,9	0,42
Ystävällisyys	5	0-6	0,88	4,7	1
Palveleva johtaminen	30	1-6	0,95	4,1	0,73
<b>Keinot vaikuttaa</b>					
Työn tuunaaminen	15	1-5	0,86	3,3	0,49
<b>Seurausvaikutukset</b>					
Työn imu	9	0-6	0,95	4,8	1,1
Työryhmän työn imu	4	0-6	0,95	4,5	1,45
Työhön leipääntyminen	6	0-6	0,85	1,1	0,83
Työryhmän tuloksellisuus	6	1-5	0,86	4,1	0,55
Sitoutuminen	3	1-5	0,77	4,2	0,67

*Liite 6: Työnantajasektorien voimavaroja ja vaatimuksia koskevat keskiarvo-  
tulokset.*

Työn vaatimukset ja voimavarat	Kunta tai kuntayhtymä N=6467			Seurakunnat N=207			Valtio tai ulkisoik.yhteisö N=2687			Yhdistys tai säätiö N=617			Yritys, oy tai muu N=1490		
	Ka	MIN	MAX	Ka	MIN	MAX	Ka	MIN	MAX	Ka	MIN	MAX	Ka	MIN	MAX
<b>Tehtävätason voimavarat</b>															
Työn itsenäisyys	3,7	3,1	4,1	3,9	3,9	4,2	3,5	2,7	4,0	3,8	3,4	4,1	3,7	3,1	4,4
Työn kehittävyys	3,9	3,2	4,3	4,0	3,9	4,2	3,6	3,0	3,9	3,9	3,6	4,4	3,7	2,9	4,5
Tavoitteiden selkeys	4,2	3,8	4,6	4,2	4,2	4,3	4,1	3,9	4,4	4,2	3,8	4,3	4,2	3,7	4,5
Palaute työstä	3,4	2,9	3,9	3,3	3,1	3,5	3,2	2,8	3,5	3,5	3,3	4,0	3,4	2,6	3,8
<b>Työn vaatimukset</b>															
Työn kuormittavuus*	3,4	3,0	4,0	3,2	3,0	3,3	3,4	3,0	3,7	3,4	3,3	3,7	3,4	2,9	4,3
<b>Työryhmän voimavarat</b>															
Toiminnan sujuvuus	3,8	2,8	4,3	3,7	3,6	3,9	3,7	3,4	3,9	3,8	3,5	4,1	3,8	3,2	4,2
Uudistushakuisuus	3,3	2,6	3,9	3,0	2,9	3,5	3,0	2,5	3,6	3,3	2,9	3,8	3,2	2,6	3,7
Voimaannuttava työryhmä*	5,4	4,3	6,1	5,4	5,2	5,7	5,1	4,7	5,5	5,3	5,1	5,9	5,3	4,6	6,0
<b>Organisatoriset voimavarat</b>															
Oikeudenmukaisuus	3,2	2,6	3,7	3,1	2,9	3,7	3,0	2,6	3,3	3,2	3,0	4,0	3,2	2,3	4,3
Esimiesten ja työntekijöiden välinen luottamus	3,6	2,9	4,0	3,5	3,2	4,0	3,4	2,7	3,8	3,4	3,1	4,0	3,5	2,3	4,6
Työntekijöiden keskinäinen luottamus	3,9	3,1	4,4	3,7	3,4	4,1	3,8	3,3	4,0	3,8	3,3	4,1	3,9	3,5	4,5
Työpaikan varmuus	3,9	2,9	4,4	3,8	3,7	3,9	3,6	3,1	4,2	3,9	3,2	4,1	3,8	2,9	4,3
Havaittu organisaation tuki (HOT)	2,9	2,7	3,2	2,9	2,9	2,9	2,9	2,8	3,0	2,9	2,9	3,0	2,9	2,6	3,1
Ystävällisyys	4,8	3,8	5,2	4,6	4,5	4,9	4,5	4,2	4,8	4,7	4,2	5,1	4,7	3,9	5,4
<b>Palveleva johtaminen</b>															
Voimaannuttaminen	4,1	3,3	5,0	3,9	3,7	4,4	4,0	3,4	4,3	4,2	3,6	4,6	4,2	3,3	5,1
Vastuuttaminen	4,9	4,4	5,3	4,9	4,8	5,1	4,7	4,3	4,9	4,9	4,7	5,0	4,8	4,4	5,4
Taustalla pysyttely	4,0	3,2	4,5	3,9	3,8	4,2	3,9	3,3	4,2	4,1	3,6	4,5	4,1	3,4	4,8
Suunnan näyttäminen	4,4	3,4	5,0	4,2	4,0	4,8	4,2	3,6	4,6	4,4	4,3	5,0	4,2	3,5	5,0
Rohkeus	3,4	2,8	4,4	3,4	3,3	3,5	3,3	2,8	3,7	3,4	3,3	3,6	3,4	3,0	4,0
Aitous	3,7	2,7	4,3	3,8	3,7	4,1	3,6	3,2	3,8	3,8	3,6	3,9	3,7	3,2	4,1
Nöyryys	3,9	2,7	4,7	3,8	3,6	4,4	3,9	3,5	4,2	4,1	3,4	4,4	4,0	3,1	4,7
Anteeksiantaminen	4,6	3,9	5,2	4,4	4,3	4,8	4,6	4,1	5,1	4,6	3,9	5,2	4,6	3,8	5,1
<b>Yksilölliset voimavarat</b>															
Ammatillinen pystyvyys	4,5	4,2	4,8	4,5	4,5	4,5	4,4	4,2	4,8	4,6	4,3	4,9	4,6	4,4	4,9

Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishanke on ensimmäinen suomalainen positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta toteutettu hanke, johon osallistuu kymmeniä työyhteisöjä eri toimialoilta ympäri Suomea. Hankkeen tavoitteena on edistää niin työntekijöiden hyvinvointia, työyhteisöjen innovatiivisuutta ja työpaikan menestymistä kuin myönteisen johtamistavan yleistymistäkin.

Tässä kirjassa kuvataan hankkeen ensimmäisen vaiheen tutkimustuloksia. Toivomme, että kirjan lukeminen luo uskoa suomalaisiin työyhteisöihin ja kannustaa kehittämään niitä paikoiksi, joissa jokaisen on mahdollista kokea työn imua ja innostumisen hetkiä, ja siten osaltaan vaikuttaa koko työpaikan menestymiseen niin nyt kuin tulevaisuudessa.

## TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-254-0 (nid.)

ISBN 978-952-261-255-7 (pdf)



Työterveyslaitos

INNOSTUKSEN SPIRAALI  
INSPI-HANKE INSPI-HANKE INSPI-HANKE INSPI-HANKE



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Valtion työmarkkinalaitos