



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tiina Vehviläinen & Joni Hämäläinen

Tulosjohtamisen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen työn imun näkökulmasta

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tiina Vehviläinen & Joni Hämäläinen		
Tutkielman nimi:	Tulosjohtamisen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen työn imun näkökulmasta		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Tomi J. Kallio		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	84

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella akateemisessa maailmassa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä tulosjohtamisen vaikutuksesta työn imuun. Tutkimuksen perustana on akateemisen maailman työkuulttuurin murros, jossa tulosjohtamisen vahvistunut rooli on synnyttänyt jännitteitä tulosjohtamisen ja työn mielekkyyden, autonomian, työhyvinvoinnin sekä akateemisen vapauden välillä.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu käsitteen työn imu ympärille, ja työhyvinvointi toimii sitä taustoittavana käsitteenä antaen mahdollisuuden tarkastella ilmiötä laajemmassa kontekstissa tunteiden ja positiivisen hyvinvoinnin kautta. Työn imu määritellään myönteiseksi motivaatio- ja tunnetilaksi, joka koostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta: omistautumisesta, tarmokkuudesta ja uppoutumisesta. Työn imun kautta tulosjohtamisen vaikutteita akateemiseen työhön voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin. Job Demands–Resources -mallissa (JD-R-malli) työn imu sijoittuu motivaatiopolulle työuupumuksen vastaparina. Työhyvinvointia tarkastellaan positiivisen psykologian viitekehysten kautta, jossa korostuvat myönteiset tunnetilat, yksilön voimavarat, autonomia ja merkityksellisyys.

Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä käyttäen vuonna 2020 akateemisessa maailmassa kerätyn laajan kyselyaineiston avointa kysymystä akateemisen uran houkuttelevuudesta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jossa havainnot jäsennettiin työn imun kolmen ulottuvuuden kautta tulosjohtamisen kontekstissa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat tulosjohtamisen polarisoivan vaikutuksen. Valtaosa vastaajista kokee sen vähentävän työn imun tunnetta rajoittamalla autonomiaa ja lisäämällä stressiä, epävarmuutta sekä julkaisupainetta. Vastaajat kokevat vahvasti omistautumisen ja tarmokkuuden vähenemistä, mikä näkyy erityisesti kynnisyksenä, turhautumisena sekä uupumisena. Pieni osa vastaajista kokee tulosjohtamisen antavan työhön selkeyttä ja konkretiaa tavoitteiden ollessa realistisia ja läpinäkyviä, mikä voi auttaa työn imun syntymisessä. Asiaa positiivisen kautta lähesivät henkilöt ovat pääosin tavoiteorientoituneita ja kilpailuhenkisiä.

Tulosjohtaminen voi olla sekä uhka tai mahdollisuus akateemiselle uralle. Tärkeinä tekijöinä työn imun kannalta ovat tavoitteiden asettelu ja järjestelmän oikeudenmukaisuus. Hyvin suunniteltu tulosjohtaminen saattaa vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja sitoutuneisuutta. Toimivia tapoja tulosjohtamisen kehittämiseen voivat olla työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainotus, parempi viestintä, läpinäkyvyys ja joustavuus. Tutkimuksen empiiristen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että suomalaisella yliopistokentällä sovelletut tulosjohtamisen käytänteet heikentävät akateemisen uran houkuttelevuutta vähentäen psykologista turvallisuutta, autonomiaa ja pitkäjänteisyyttä.

AVAINSANAT: Työn imu, työhyvinvointi, tulosjohtaminen, työn vaatimukset, työn voimavarat

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Tutkielman käsitteet	7
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Työn imu – myönteinen tunne- ja motivaatiotila	10
2.1	Työn imu – täyttä läsnäoloa työssä	10
2.2	Työn imun kolme ulottuvuutta	12
2.3	Työn voimavarat ja työn vaatimukset	14
2.3.1	Työn vaatimukset	16
2.3.2	Työn voimavarat	16
2.3.3	Yksilön voimavarat	17
2.3.4	Työn tuunaaminen	19
2.4	Motivaatiopolku	22
2.5	Työn imun seuraukset	23
3	Työhyvinvointi	26
3.1	Työhyvinvointi ja työn imu	26
3.2	Positiivinen psykologia	26
3.2.1	Hyvinvointi ja kukoistus	27
3.2.2	Subjekttiivinen hyvinvointi	28
3.3	Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet	28
3.3.1	Innostus ja työn ilo	30
3.2.2	Työn merkityksellisyys	32
4	Tutkimuksen toteutus	34
4.1	Tutkimusmenetelmä	34
4.2	Aineiston keruu	35
4.3	Aineiston analyysi	36
4.4	Luotettavuus ja uskottavuus	39
4.5	Parityöskentely	40

5	Empiiriset tulokset	41
5.1	Yleistä tuloksista	41
5.2	Omistautuminen	43
5.2.1	Positiivinen suhtautuminen	43
5.2.2	Positiivisia ja negatiivisia asioita	45
5.2.3	Negatiivinen suhtautuminen	50
5.3	Tarmokkuus	53
5.3.1	Positiivisia ja negatiivisia asioita	53
5.3.2	Negatiivinen suhtautuminen	55
5.4	Työhön uppoutuminen	58
6	Empiirisen aineiston yhdistäminen teoriaan	61
6.1	Tulosjohtaminen ja työn imu	61
6.2	Omistautuminen, työn merkityksellisyys ja motivaatio	63
6.3	Tarmokkuus, työn vaatimukset ja voimavarat	64
6.4	Työhön uppoutuminen, sitoutuminen ja työn ilo	65
6.5	Tulosjohtaminen ja kulttuurimuutos	67
7	Johtopäätökset ja pohdinta	69
7.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	69
7.1.1	Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen ja työtä kohtaan koettuun mielenkiintoon akateemisessa maailmassa?	71
7.1.2	Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa henkiseen jaksamiseen ja tyytyväisyyteen akateemisessa maailmassa?	72
7.1.3	Miten tulosjohtaminen näyttäytyy tutkijan vapauden ja itsensä toteuttamisen näkökulmasta akateemisessa maailmassa?	73
7.2	Teoreettinen tarkastelu	74
7.3	Käytännön kehitysehdotukset	75
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	77

Kuviot

Kuvio 1. Työn imun ulottuvuudet	13
Kuvio 2. Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) -malli .	15
Kuvio 3. Työn tuunauksen sovellettu teoreettinen malli.....	19
Kuvio 4. Motivaatiopolku.....	22
Kuvio 5. Työhyvinvointi moniulotteisena ilmiönä.....	29
Kuvio 6. Data analysing.....	38
Kuvio 7. Työn imun ilmeneminen survey-kyselyn avoimessa kysymyksessä ”Miten tulosohjaus vaikuttaa mielestäsi akateemisen uran houkuttelevuuteen?”	42

1 Johdanto

Luku johdattaa lukijat tutkimuksen teemaan. Johdantoluvussa esitellään tutkielman tavoite, tarkoitus, ajankohtaisuus, rakenne ja tutkimuskysymykset. Tutkielmaa määrittävä pääkäsite työn imu sekä apukäsitteenä toimiva työhyvinvointi esitellään lyhyesti. Käymme läpi myös tulosohjauksen määritelmän ja sen historiaa Suomessa.

1.1 Tutkielman tavoite ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa akateemisessa maailmassa työskentelevien henkilöiden käsityksiä tulosohjauksen vaikutuksista työn imuun. Tutkimuksessa tarkastellaan tulosjohtamisen vaikutusta työn sisältöön ja akateemisen uran yleiseen houkuttelevuuteen työn imun näkökulmasta.

Tutkimuksessa sovellettu aineisto on laaja, yhteensä 795 vastaajaa, joista tutkimuksen analyysin kohteena olevaan avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 689 henkilöä. Tutkimuksessa kartoitetaan työn imun näkökulmasta vastaajien käsityksiä ja kokemuksia tulosjohtamisen vaikutuksesta akateemiseen uraan sekä sen houkuttelevuuteen ja selvitetään tekijöitä, jotka tekevät työstä merkityksellistä ja mielekästä. Tutkimuksen empiirinen aineisto on saatu käyttöön professori Tomi J. Kallion tutkimusryhmältä, joka on myös koonnut aineiston.

Tulosjohtamisen vaikutusta rajataan tässä tutkimuksessa käsitteeseen työn imu melko tarkasti. Syvempi paneutuminen koko työhyvinvoinnin käsitteeseen paisuttaisi tutkielman lähdemateriaalin hyvin laajaksi, jolloin työhyvinvointi voisi helposti nousta omaksi pääkäsitteekseen ja viedä fokuksen pois tutkimuksen ydinasettelusta. Koska työn imu kuitenkin muodostaa yhden keskeisimmistä tunneperäisen ja positiivisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksista (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73–75; Hakanen, 2011, s. 21–24), päätettiin tutkimuksen toiseksi teoreettiseksi viitekehyykseksi ottaa työhyvinvoinnin käsite. Tätä kautta työn imu pystytään sijoittamaan paremmin omana osanaan työhyvinvoinnin

kenttään. Tässä tutkielmassa työn imua tarkastellaan erityisesti osana Job Demands-Resources -mallia (JD-R-malli), jossa se edustaa motivaatioprosessia työuupumuksen vastaparina (Bakker & Demerouti, 2017, s.275; Schaufeli & Bakker, 2004, s.297). Tätä kautta on mahdollista tarkastella työn imua kontekstissa, jossa tunnistetaan sekä positiiviset että negatiiviset työhyvinvoinnin ulottuvuudet, kuitenkin niin, että työhyvinvointi itsenäisenä teemana nousee tutkimuksen keskiöön.

Tutkimusta ohjaavana tutkimuskysymyksenä toimii ”Miten tulosjohtaminen vaikuttaa työn imuun suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?”.

Apukysymyksinä tutkimuksessa toimivat seuraavat kysymykset:

- 1) Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen ja työtä kohtaan koettuun mielenkiintoon suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?
- 2) Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa henkiseen jaksamiseen ja tyytyväisyyteen suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?
- 3) Miten tulosjohtaminen näyttäytyy tutkijan vapauden ja itsensä toteuttamisen näkökulmasta suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?

1.2 Tutkielman käsitteet

Tutkielman pääkäsitteenä toimii *työn imu*, jota esitellään tarkemmin pääluvussa kaksi. Työn imua tukevana ja taustoittavana apukäsitteenä on *työhyvinvointi*, johon tutustutaan tarkemmin pääluvussa kolme. *Tulosjohtamista* käsitellään omana käsitteenään tässä alaluvussa ja samalla avataan sen taustaa sekä historiaa Suomessa. Teoreettinen viitekehys ja tutkielmassa käytettävät käsitteet pitää määritellä selkeästi ja eksaktisti, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä vältytään (Vilkkä, 2021, s. 32).

Työelämän epävarmuuden ja organisaatioiden jatkuvien muutosten myötä työntekijät usein edellyttävät hyväksi mieltämältään työltä pysyvyyttä ja toivovat työelämältä ennakoitavuutta. Hyvä työ mahdollistaa työtehtäviin keskittymisen sekä tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden työskennellä vapautuneesti omaa kokemustaan ja harkintaansa hyödyntäen. Yksi työhyvinvoinnin tila on *työn imu*, joka tarkoittaa työtehtävien hoidossa tarkokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työn imun luoma energisyys ja omistautumisen kokemus tuottavat työntekijälle hyvinvointia, onnellisuutta, aloitteellisuutta sekä parempia tuloksia. Työn imun myötä raskaassakin työssä viihtyy. (Hakanen, 2011, s. 6–7.)

Työhyvinvointi on laaja aihealue ja tässä tutkimuksessa sitä tarkastellaan psykologisesta näkökulmasta huomioiden ihmisten yksilölliset erot ja tarpeet. Työhyvinvoinnin käsite on vakiintunut käyttöön Suomessa ja muissa Pohjoismaissa 1990-luvulla, vaikka sen sisältämät asiat ovat olleet työelämässä sisällä ja olemassa jo pitkään. Työhyvinvoinnin perusajatuksena on ylläpitää yksilön työkykyä. (Kauhanen, 2016, s. 21–23.) Hyvässä työssä on mahdollista kehittää, ideoida, kehittyä ja keskittyä. Näiden toimien kautta saadut positiiviset kokemukset lisäävät työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin voidaan sanoa olevan päivittäisten toimien seurausta. (Hakanen, 2011, s. 5–6.)

Tulosjohtaminen perustuu ylimmän johdon asettamiin tulostavoitteisiin, jotka määrittävät tason, johon henkilöiden suorituksia verrataan valittujen mittareiden avulla. Tavoitteen saavuttaneet toimijat palkitaan jollain tavalla ja tavoitteista jääneitä toimijoita ohjataan kohti tavoitetta erilaisin keinoin, esim. lisäämällä raportointitiheyttä. Yhtenä tulosjohtamisen tärkeänä tavoitteena on yhtenäistää organisaation strategiset tavoitteet yksilölle annettujen tavoitteiden kanssa, jolloin yksilön suoriutumista on mahdollista mitata ja suoriutumista kehittää kohti annettuja tavoitteita. (Kauhanen 2015, s. 68–69; Pellinen, 2017, s. 35–37.)

Valtiovastoinen tulosjohtamisajattelu sai Suomessa jalansijaa 1980-luvun lopulla ja siihen siirryttiin pääosin 1990-luvun puoliväliin mennessä kansainvälisen kehityksen mukaisesti

(Kallio, 2014, s. 46–48; Myrsky, 2015). Tulosjohtaminen näyttäytyä läpi koko yliopistoorganisaation, sillä henkilökunnan yksilöllisellä tasolla aikaansaama tulos vaikuttaa osaltaan yksikköjen, tiedekuntien ja lopulta koko yliopiston tulokseen (Kallio 2014, s. 70).

Akateemisen vapauden ja tulosjohtamisen välillä on usein katsottu olevan perustavanlaatuinen ristiriita; kriittisiä mielipiteitä tulosjohtamisen sopivuudesta akateemiseen maailmaan ovat esittäneet mm. Raivio (1997) ja Pihlanto (2014). Kallio (2014, s. 259–260) puolestaan on esittänyt empiirisiä havaintoja, joiden mukaan yli puolet kyselytutkimukseen osallistuneista akateemista työtä tekevästä vastaajista koki tulosjohtamisen vaikuttavan negatiivisesti akateemisen uran houkuttelevuuteen. Kallio (2014) päätyykin esittämään, ettei nykyinen tulosjohtamisjärjestelmä toimi erityisen hyvin yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilökunnan näkökulmasta.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa alustetaan ja pohjustetaan aihetta sekä johdatellaan työn imun, tulosohjauksen ja työhyvinvoinnin pariin. Johdannon jälkeen on kahdesta pääluvusta muodostuva teoriaosuus, jossa määritellään tutkielman teoreettinen viitekehys lähdemateriaaleihin peilattuna.

Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimusaineiston analyysitapa. Empiirinen aineisto tuodaan esille luvussa viisi, jonka jälkeen kuudes luku keskittyy dialogiin tutkimustulosten, valittujen teorioiden ja aiheen aikaisempien tutkimustulosten välillä. Tutkielman seitsemäs ja viimeinen luku on johtopäätökset, jossa käydään tiivistetysti läpi tutkimuksen oleellimmat löydökset tutkimuskysymysten kautta ja pohditaan saatuja tuloksia tiiviisti teoriaan peilaten sekä esitetään ajatuksia mahdollisesta aihepiirin jatkotutkimuksesta.

2 Työn imu – myönteinen tunne- ja motivaatiotila

Tässä luvussa syvennytään työn imun käsitteeseen, sekä kyseisen ilmiön kolmeen eri ulottuvuuteen. Luvussa kuvataan työn imun asemoituminen työn voimavarojen ja työn vaatimusten kontekstiin. Luvussa tuodaan esille erilaisia työn imua synnyttäviä ja ylläpitäviä tekijöitä sekä työn imun laaja-alaiset myönteiset vaikutukset yksilölle, yhteisölle ja organisaatiolle.

2.1 Työn imu – täyttä läsnäoloa työssä

Työn imu on työssä koettu suhteellisen pysyvä, hyvinvoinnin aito myönteinen motivaatio- ja tunnetila (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73–75). Hakanen (2017, s. 117) määrittelee työn imun tunnetilaksi, jossa henkilö kokee työnsä tärkeäksi, mielenkiintoiseksi ja merkitykselliseksi, ja tekee työtään sisäisesti motivoituneena. Näin tuntiessaan henkilö nauttii työstään, kokee sen mielekkääksi, tuntee itsensä energiseksi ja tuntee mielihyvää työssäoloa ja työtänsä kohtaan. Hakasen (2017, s.117) mukaan näistä tekijöistä muodostuu työn imulle luonteenomainen liikkeelle paneva voima ja tahtotila, jolloin vaativatkin työtehtävät tuntuvat palkitsevilta, ja työtä jaksaa tehdä energisenä.

Työn imu, yhdessä työtyytyväisyyden kanssa, on positiivinen hyvinvointikäsite (Hakanen, 2017, s. 121). Warr ja Inceoglu (2012, s. 130) määrittelevät työtyytyväisyyden vahvaksi kokemukseksi siitä, ovatko henkilön halut, toiveet ja tavoitteet tasapainossa työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa. Hakanen (2017, s. 121) puolestaan tuo esille, että työn imussa henkilö voi kokea myös epätasapainoa omien tavoitteidensa ja sen hetkisen työn välillä, sillä työn imu, energisenä ja motivoivana tilana, mahdollistaa sen, että henkilö haluaa työltään ja työpaikaltaan enemmän kuin mitä se kulloinkin tarjoaa. Hakanen (2011, s. 49–50) tarkentaa, että korkeassa työn imussa ei ole kysymys tehdyn työn määrästä, vaan etenkin siitä, kuinka työtä tehdään. Kun työstä välittäminen ja työolot ovat tasapainossa, henkilö on sitoutunut tekemään työssään parhaansa.

Kahn (1990, s. 700–717) kuvaa työn imua kokemukseksi, jolloin henkilö voi kokonaisvaltaisesti hyödyntää ja ilmaista itseään työssään. Ihminen kokee työn imua pystyessään olemaan työtä tehdessään täysin läsnä, ja tuomaan työhönsä fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen energiansa. Työn imua lisäävät työssä koetut psykologisen merkityksellisuuden, turvallisuuden ja kyvykkyyden tunteet. Työtehtävistä on mahdollista suoriutua parhaiten, kun henkilön koko huomio ja energia suuntautuu työhön, eivätkä energiaa kuluta ristiriidat, jatkuvat organisaatiomuutokset, käskyttävä johtaminen tai jännittynyt ilmapiiri. Hakanen (2011, s. 42) korostaa, että työn imun kannalta on oleellista, kuinka tärkeäksi työn imu organisaatiossa koetaan, luodaanko sille puitteet, ja johdetaanko henkilöitä niin, että työn imun kokemus on mahdollista. Hakasen (2004, s. 245) mukaan työn imua on mahdollista kokea kaikissa eri ikäryhmissä, kaikissa ammattiryhmissä sekä hyvinkin erilaisissa työtehtävissä.

Schaufeli ja muut (2002, s. 74–75) määrittelevät työn imun ('job engagement') käsitteellisesti positiiviseksi vastakohtaksi työuupumukselle, mutta rakenteellisesti ne eroavat toisistaan. Työn imua kuvastaa runsas aktiivisuus ja mielihyvä, kun taas työuupumusta luonnehtii passiivisuus ja mielihäpa. Työn imua luonnehtivat ulottuvuudet *tarmokkuus* ('vigor'), *omistautuminen* ('dedication') ja *uppoutuminen* ('absorption'). Schaufelin ja muiden mukaan tarmokkuuden käsitteellinen vastakohta työuupumuksen ulottuvuuksista on uupumusasteinen väsymys ('exhaustion'), ja omistautumisen käsitteellinen vastakohta on kyynisyys ('cynicism'). Schaufeli ja muut (2002, s. 74–75) tuovat esille, että uppoutumiselle ei ole käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen ulottuvuuksissa. Heidän mukaansa työuupumuksen kolmas ulottuvuus, vähentynyt tehokkuus ('reduced efficacy'), ei ole suora vastakohta uppoutumiselle.

Hakanen (2011, s. 42–43) tuo esille, että työn imu vaikuttaa henkilön terveyteen ja onnellisuuteen, sekä hyvään työsuoritukseen ja yrityksen menestymiseen. Työn imun myötä, kukin nauttii työstään, muokkaa työtään itselle haastavaksi, löytäen tarvittavat voimavarat työn suorittamiseksi. Työn imu myös tarttuu kanssatyöntekijöihin, jolloin jokainen sitoutuu tekemään parhaansa, mikä lisää yrityksen tuottavuutta. Hakasen (2017,

s. 120–121,) mukaan työn imu luo henkilölle itselleen paljon myönteistä energiaa ja ylimääräisiä voimavaroja, joiden myötä, hyvinvointinsa säilyttäen, hänellä on kykyä ja halua panostaa aikaansa ja voimiaan työtehtävien hoitoon. Paljon energiaa sisältävä työn imu ei kuitenkaan ole staattisen pysyvä tila, vaan se voi vaihdella päivittäinkin, riippuen aina kulloisistakin työtehtävistä ja työoloista (Hakanen, 2017, s. 121; Sonnentag, 2003, s. 518).

2.2 Työn imun kolme ulottuvuutta

Työn imua kokevat henkilöt tuntevat itsensä energisiksi ja tehokkaiksi työtehtäviensä hoidossa ja kokevat pystyvänsä selviytymään täysin kaikista työnsä edellyttämistä vaatimuksista (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73). Hakanen (2011, s. 42) korostaa, että työn imussa henkilö kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii työnsä tekemisestä. Hän määrittelee työn imun koostuvan kolmesta, toisiinsa hyvin vahvasti liittyvästä mielihyvää tuottavasta hyvinvoinnin ulottuvuudesta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Nämä käsitteet ovat esitettyinä yhdessä kuviossa 1.

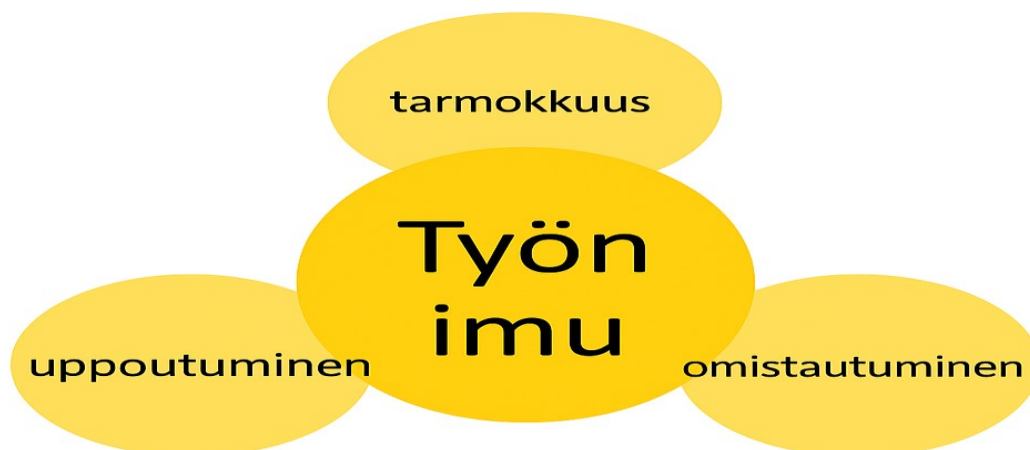
Omistautuminen sisältää kokemuksen merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä (Hakanen, 2004, s. 229). Schaufeli ja muut (2002, s. 74–75) toteavat, että tavanomaisemmin käytetystä 'mukana olon' käsitteestä ('involvement') omistautuminen eroaa sekä määrällisesti että laadullisesti. Omistautuminen merkitsee laadullisesti huomattavasti vahvempaa ja syvempää samaistumista työhön, ja omistautumiseen liittyy myös affektiivinen ulottuvuus. Schaufelin ja muiden (2002, s. 89) mukaan omistautuneelle henkilölle työ on haastavaa, inspiroivaa ja henkilö on innostunut työstään. Henkilö on ylpeä tekemästään työstä ja kokee, että tekemällään työllä on merkitys ja tarkoitus.

Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdattaessa (Hakanen, 2004, s. 229). Schaufelin ja muiden (2002, s. 89) mukaan tarmokkuutta kokeva henkilö lähtee aamuisin mielellään töihin, tuntee olevansa täynnä energiaa ja työskentelee sinnikkäästi vastoinkäymisistä

huolimatta. Tarmokas henkilö jaksaa jatkaa työskentelyä hyvin pitkiäkin aikoja kerrallaan, on työssään henkisesti erittäin sitkeä ja tuntee olonsa työssään vahvaksi ja tarmokkaaksi.

Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto (Hakanen, 2004, s. 229). Schaufelin ja muiden (2002, s. 89–90) määrittelyn mukaan työhön uppoutuessa aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Työskennellessä kaikki muu ympärillä unohtuu, henkilö uppoutuu työhönsä ja on innostunut. Intensiivinen työskentely luo onnellisuutta.

Schaufeli ja muut (2002, s. 75) käsittelevät tutkimuksessaan työhön uppoutumista, pitäen sitä miltei synonyymina Csikszentmihalyin (2005) luomalle flow-käsitteen kokeukselle. Schaufelin ja muiden mukaan flow on kuitenkin uppoutumista monimuotoisempi käsite ja se viittaa pikemminkin lyhytkestoisiin kokemushuippuihin, kuin kestoltaan pysyvämmäksi oletettu työhön uppoutuminen. Työhön uppoutuminen auttaa henkilöä löytämään keinoja huippukokemusten kokemiseen sekä löytämään omat vahvuutensa.



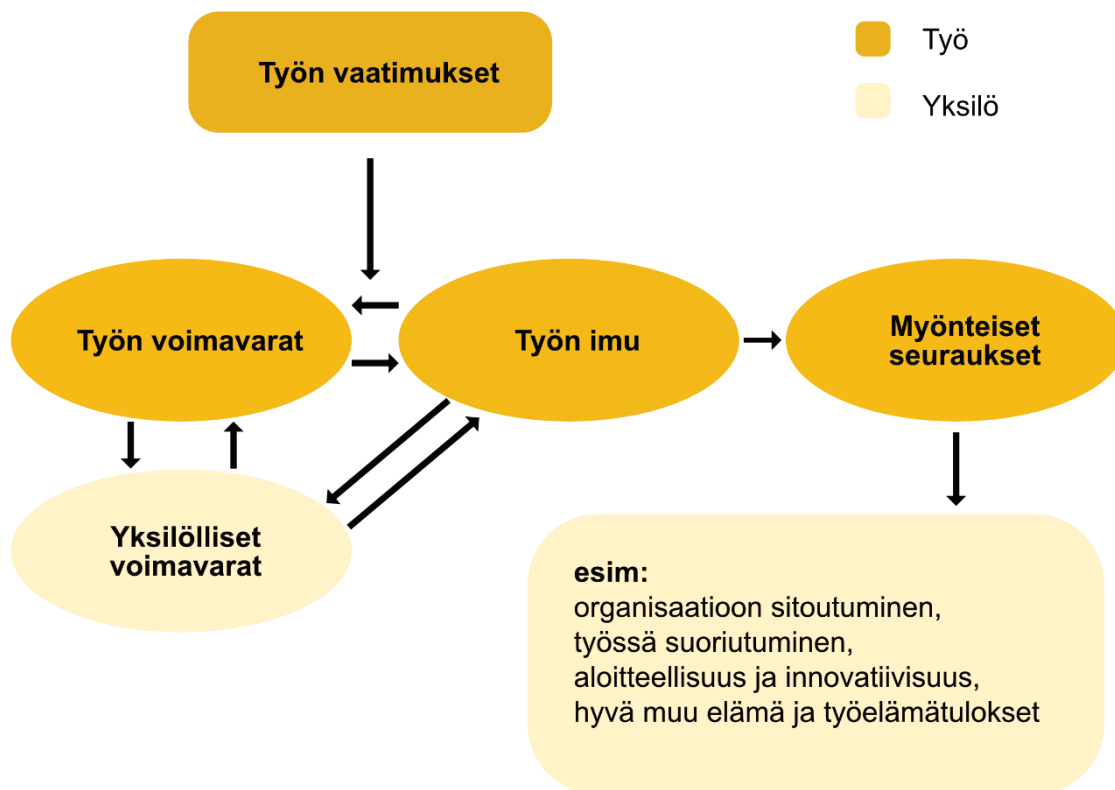
Kuvio 1. Työn imun ulottuvuudet (Schaufeli ja muut, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

2.3 Työn voimavarat ja työn vaatimukset

Manka ja Manka (2023, s. 91–92) tuovat esille, että työn kuormittavuutta ilmentää työn ja työolosuhteiden synnyttämien ärsykkeiden vaikutukset stressiin. Työ koetaan kuormittavaksi, mikäli työntekijän edellytykset eivät riitä vastaamaan työn vaatimuksiin. Työn psykologiset vaatimukset ja työssä päättämisen mahdollisuudet vaikuttavat kokemukseen työstä, joko aktiivisena, työhyvinvointia lisäävänä, tai passiivisena, voimavaroja kulluttavana.

Eri henkilöt kokevat tiettyjen töiden ja työyhteisöjen synnyttämät ärsykkeet hyvinkin eri tavalla, osa kokee stressiä, osa ei rasitu lainkaan. Erilaisia kokemuksia selittää kunkin henkilön työn hallinnan tunne. Mikäli omaan työhönsä voi vaikuttaa, työtä ei koeta rasittavaksi. Vaikutusmahdollisuuksien ollessa vähäiset, ärsykkeet aiheuttavat stressireaktioita. Kyse on henkilön omien ominaisuuksien ja osaamisen sopivuudesta työympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin eli minkälaisia välineitä ja voimavaroja henkilöllä on kohdata eteen tulevia haasteita. Hallinnalla henkilö pyrkii muuttamaan oloaan, ympäristöään ja kokemuksiaan itselle sopivammaksi. (Manka & Manka, 2023, s. 92.)

Positiivisen psykologian edelläkävijöiden Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000, s. 5) mukaan työpsykologiassa tulee ensisijaisesti keskittyä työn voimavaratekijöihin. Bakker ja Demerouti (2017, s. 274) jakavat työhön sisältyvät tehtävät ja olosuhteet eli työn psykososiaaliset piirteet työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Heidän mukaansa kaikissa eri ammateissa alasta riippumatta on sekä yleisiä että itse työhön liittyviä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Kuviossa 2 on esitetty työn ja yksilön voimavarojen sekä työn vaatimusten väliset suhteet ja niiden vaikutus työn imuun.



Kuvio 2. Työn imu ja muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) -malli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313; 2017, s. 275; Hakanen & Roodt, 2010, s. 95).

Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 273–274) teorian mukaan työn voimavarat koostuvat eri tekijöistä, joita ovat fyysiset olosuhteet (työtilat), psyykkiset ja sosiaaliset ominaisuudet (vaikutusmahdollisuudet omaan työhön), kanssatyöntekijöiden tai esihenkilön tuki, sekä organisatoriset piirteet (työn varmuus ja psykologisessa mielessä turvallinen ilma- piiri). Työn voimavarojen myötä työssä koetut vaatimukset on helpompi kohdata ja työlle asetetut tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa.

Seppälä ja Hakanen (2017, s. 151) toteavat, että työn voimavarojen motivoiva vaikutus synnyttää työn imua, jolla on myönteisiä vaikutuksia työn tekoon, organisaatioon sitoutumiseen sekä yksityiselämään (ks. kuvio 2). Hakanen (2009, s. 17) korostaa, että työn imulla on hyvin keskeinen kaksisuuntainen rooli työhyvinvoinnin kokonaisuudessa työn voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Mankan ja Mankan (2023, s. 97) mukaan työn voimavarat ovat tilanneriippuvaisia ja muutettavissa olevia. He jakavat työnvoimavarat yksilöllisiin, yhteisöllisiin eli vuorovaikutuksellisiin ja organisatorisiin tekijöihin.

2.3.1 Työn vaatimukset

Työn vaatimukset edellyttävät päivittäin ja työtehtävittäin hyvinkin erilaisia fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja. Työtehtävien vaatima ponnistelu voi lisätä työn mielekkyyttä, mutta myös viedä liikaa voimia aiheuttaen uupumista ja turhautumista. Pitkäkestoiset rasitteet ja työntekijän voimavarat ylittävät ponnistelut johtavat jatkuvaan väsymykseen, kynnisyteen, työuupumukseen ja henkilön kokonaisvaltaisen terveyden heikkenemiseen. (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273–274.) Manka ja Manka (2023, s. 98) toteavat, että työn vaatimusten osalta tavoitteena ei ole kielteisten tunteiden poistaminen kokonaan, vaan niiden oikeanlainen ja rakentava käsittely. Stressiä aiheuttaviin tilanteisiin tulee oppia suhtautumaan rauhallisemmin, myönteisemmin ja joustavammin. Tämä kuitenkin edellyttää riittävän suurta myönteisten tunteiden määrää.

2.3.2 Työn voimavarat

Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 274) tutkimus osoittaa, että työn vaatimusten aiheuttamia haitallisia vaikutuksia voidaan vähentää työn tarjoamalla voimavaroilla. Työn voimavaroja lisääviä tekijöitä ovat työn autonomia, sosiaalinen tuki, suhde esimieheen sekä työsuorituksesta saatu palaute ja mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen (Xanthopoulos ja muut, 2007a, s. 766). Työn voimavarat luovat puskuria työn vaatimusten haitallisia vaikutuksia vastaan, ja suojaavat näin henkilöä työuupumukselta (Bakker ja muut, 2005, s. 170). Seppälän ja Hakasen (2017, s. 151) mukaan työn voimavarat ovat merkityksellisiä henkilökohtaisen kasvun, oppimisen ja kehittymisen kannalta. Ne vahvistavat henkilön itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja kyvykkyyden kokemusta.

Hakanen (2009, s. 17) korostaa, että työhön liittyvät voimavarat synnyttävät ja lisäävät työn imua. Riittävät työn voimavarat vaikuttavat myönteisesti työn imuun, jolla puolestaan on myönteinen vaikutus yksilöllisiin ja työn voimavaroihin (ks. kuvio 2). Hakanen toteaa, että myönteiset vaikutukset johtavat organisaatioon sitoutumiseen ja vähentävät irtisanoutumisaikeita. Myönteisessä ilmapiirissä henkilöt suoriutuvat hyvin työssään,

ovat aloitteellisia ja innovatiivisia sekä halukkaita oman työn muokkaamiseen. Työn voimavarojen synnyttämä työn imu lisää optimismia, uskoa omaan pystyvyyteen sekä parantaa työssä koettua itsearvostusta.

Työn voimavaroihin vaikuttavat useat tekijät. Itse työtä koskevia voimaannuttavia tekijöitä ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, työn itsenäisyys, joka johtaa innostukseen ja työn kehittämiseen, välitön palaute työsuorituksesta, työtehtävien merkitys sellisyys itselle sekä asiakastyön palkitsevuus. Hyvä johtaminen tarjoaa parhaat mahdollisuudet työstä suoriutumiseen. Työn organisointiin liittyviä voimavaratekijöitä ovat työroolien- ja tavoitteiden selkeys, osallistumismahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa. Työn sosiaalisia voimavaroja vahvistavat työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus ja molemminpuolinen luottamus, palaute ja arvostus sekä arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. Työn voimavarojen synnyttämä työn ilo on tarttuvaa, ja innostus sekä motivaatio kasvavat myönteisessä työilmapiirissä. (Hakanen, 2011, s. 52–69.)

2.3.3 Yksilön voimavarat

Mankan ja Mankan (2023, s. 97–98) mukaan yksilön voimavaroihin kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus, optimismi sekä sitkeys. He tuovat esille, että myönteisten tunteiden määrän suhteessa kielteisiin tunteisiin tulisi olla moninkertainen, jotta positiivisilla tunteilla olisi vaikutusta. Myönteiset tunnekokemukset vahvistavat yksilön toimintakykyä laaja-alaisesti lisäämällä luovuutta ja avoimuutta kaikelle uudelle. Yhteisöllisyys ja luottamus kasvavat, ja dialoginen vuorovaikutus sekä empaattisuus lisääntyvät. Myönteisyys lisää myös fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia. Hakanen (2017, s. 123–124) korostaa, että myös yksilölliset voimavarat synnyttävät työn imua (ks. kuvio 2). Henkilön kokemus elämästä mielekkäänä, ymmärrettävänä ja hallittavana, sekä sisäinen motivaatio ja usko itseensä ja ammatilliseen pystyvyyteen vaikuttavat kaikki myönteisesti työn imuun.

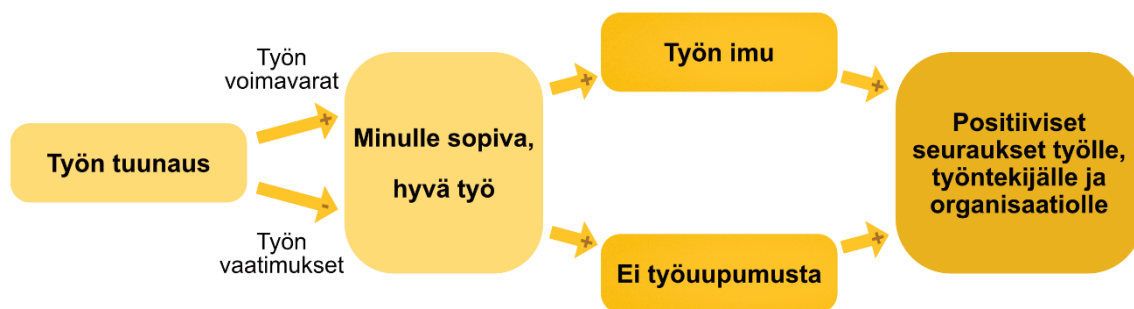
Yksilöllisillä voimavaroilla on voimaannuttava vaikutus kokemukseen työstä ja työoloista. Myönteisyys, aloitteellisuus ja ulospäin suuntautuneisuus vaikuttavat siihen, miten henkilö kokee työolot, työn voimavarat ja niiden hyödyntämisen. Yksilölliset voimavarat vahvistavat työn voimavaroja, ja vastavuoroisesti työn voimavarat vahvistavat yksilön voimavaroja (ks. kuvio 2). Itsearvostus ja pärjäämisen tunne kasvavat, ja niiden myötä työnteon laatu paranee. Hakanen painottaa, että koska yksilölliset voimavarat vahvistavat työn imua, organisaatioissa henkilöstön osaamisen lisäksi tulisi vahvistaa myös muita yksilön voimavaroja vahvistavia tekijöitä. (Hakanen, 2011, s. 71–72.)

Hakasen (2011, s. 44–45) mukaan työn imua ja yksilön voimavaroja lisäävät henkilön kokemukset kuulluksi tulemisesta, sekä kokemukset työroolin yhteensopivuudesta oman itsensä kanssa. Työtehtävien vastuurajojen tulee olla selkeät, kuin myös henkilön kokema työpanosten ja palkkioiden välinen yhteys. Yhdessä työkumppaneiden kanssa koettu työn imu edistää avoimuutta, luovuutta, työtehtävistä suoriutumista sekä ongelmien ratkaisua. Hakanen (2017, s. 152) tuo esille myös, että yksilön voimavarojen vaikutukset työn imuun riippuvat työoloista, työn voimavarojen hyödyntämisestä ja havainnoinnista sekä kyvystä selviytyä työn vaatimuksista. Yksilön voimavarat voivat ylläpitää työn imua ja auttaa selviytymään suuristakin työ- tai organisaatiotasolla tapahtuvista muutoksista.

Xanthopouloun ja muiden (2017b, s. 137–138) mukaan yksilön voimavaroilla on merkittävä rooli tarkasteltaessa työn vaatimusten ja työn voimavarojen suhdetta. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että yksilön voimavarat yhdessä työn vaatimusten ja työn voimavarojen kanssa selittävät osaltaan työuupumuksen ja työhön sitoutumisen vaihteluita. Työn rakenteelliset vaatimukset vaikuttavat henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin, joilla voi olla merkittävä vaikutus yksilön kokemukseen työympäristöstä. Työtä ja työympäristöä tulisi kehittää kukoistavampaan ja terveempään suuntaan toimenpiteillä, jotka lisäävät työhön sitoutumista ja vähentävät sopeutumattomuudesta aiheutuvaa työuupumusta.

2.3.4 Työn tuunaaminen

Tims ja Bakker (2010, s. 2–3) käsittelevät tutkimuksessaan työn tuunaamista työn vaatimusten ja voimavarojen lähtökohdista. Työn tuunaaminen on työntekijälähtöistä, ja tavoitteena on saada työn voimavarat ja vaatimukset vastaamaan paremmin työntekijän omia kykyjä, tavoitteita, toiveita ja tarpeita (ks. kuvio 3). He määrittelevät työn tuunaamisen tapahtuvan neljällä eri taholla. Työn tuunaamista voi toteuttaa lisäämällä rakenteellisia voimavaroja (kuten uusia taitoja), tai sosiaalisia voimavaroja (pyytämällä tukea tai neuvoja työyhteisön henkilöiltä). Työn tuunaamiseen liittyy myös haastavien työvaatimusten lisääminen, ja toisaalta myös haitallisten estevaatimusten vähentäminen, esimerkiksi jaksottamalla intensiivisyyttä vaativia työvaiheita.



Kuvio 3. Työn tuunauksen sovellettu teoreettinen malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2017, s. 275).

Hakanen (2017, s. 156–157) tuo esille näkemyksen, että riittävä vapaus työssä, mahdollisuus muokata omaa työtään sekä vaihtelevat työtehtävät edistävät työn tuunaamista. Myös kannustava esihenkilö rohkaisee jokaista löytämään parhaimmat työskentely- ja toimintatavat. Työn tuunaamisessa työntekijä omatoimisesti kehittää ja monipuolistaa omaa työtään myönteisempään ja optimaalisempaan suuntaan. Henkilön oman työn tuunaamisella voi myös olla voimaannuttava vaikutus kanssatyöntekijöille (Bakker ja muut, 2015, s. 169). Harjun ja Hakasen (2017, s. 7) tutkimus osoittaa, että työn imu ja työn tuunaaminen auttavat henkilöä sopeutumaan muuttuvaan työympäristöön tai odottamattomiin tilanteisiin. Kyky sopeutua muutoksiin vaikuttaa myönteisesti työssä suoriutumiseen ja työssä viihtymiseen.

Luonteenpiirteet, kuten ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus ja avoimuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat myönteisesti työn tuunaamiseen. Proaktiiviseen toimintaan työssä vaikuttavat erityisesti tunnollisuus, emonationalinen vakaus ja avoimuus. Tunnolliset ihmiset ovat tehtäväorientoituneita ja pitkäjänteisiä. Tunnollisuus edesauttaa myös haastavien työtehtävien ja rakenteellisten voimavarojen lisäämisessä sekä helpottaa haitallisten estevaatimusten vähentämistä. (Rudolph ja muut, 2017, s. 112–136.) Hakasen (2017, s. 158) mukaan tutkimukset osoittavat, että persoonalliset ominaisuudet kuten aktiivisuus, aloitteellisuus, tavoitteellisuus sekä luottamus, ja usko omaan itseensä ja työssä pärjäämiseen rohkaisevat työn tuunaamiseen.

Grant ja Ashford (2008, s. 8) korostavat pitkäjänteisyyden vaikutusta pysyvään proaktiiviseen työssä käyttäytymiseen. Rudolph ja muut (2017, s. 112–136) toteavat, että emotionaalisesti vakaat henkilöt kestävät hyvin stressiä ja omaavat yleensä vahvan itseluottamuksen. Näiden ominaisuuksien avulla he pystyvät vähentämään työn voimavarojen haitallisia estevaatimuksia. Avoimesti kokemuksiin suhtautuvat uteliaat ja luovat henkilöt suhtautuvat myönteisesti työn haasteisiin ja pystyvät vähentämään työn estevaatimuksia.

Hakanen (2017, s. 157) täsmentää, että työhyvinvoinnin tila vaikuttaa voimavarojen määrään työn tuunaamiseksi. Hänen mukaansa työtä tuunaamalla henkilö voi ennakkoivasti lisätä voimavarojaan ja parantaa omaa hyvinvointiaan. Työn imua kokevalla henkilöllä on runsaasti energiaa panostaa oman työnsä kehittämiseen itselleen mielekkäämmäksi. Näin tehdessään hän edelleen kasvattaa työn voimavaroja, ja hänellä on intoa ja halua tarttua uusiin haasteisiin, mikä puolestaan ylläpitää ja lisää työn imua. Työn voimavarojen ja työn imun kasvattaminen auttavat henkilöä selviytymään oman työnsä esteiteista.

Vanbellen (2017, s. 125) tutkimus osoittaa, että lievää työuupumusta kokevat henkilöt kykenevät myös työn tuunaamiseen, etenkin kun esihenkilö omaa palvelevan johtamistyylin. Esihenkilön luottamus ja kannustus aloitteellisuuteen kannustavat työn

tuunaamiseen. Vakavaa työuupumusta tuntevat henkilöt puolestaan vähentävät ja välttelevät haitallisia estevaatimuksia, sen sijaan että pyrkisivät kohtaamaan niitä. Näin toimiessaan he menettävät työn tuunaamisesta syntyvät positiiviset vaikutukset. Henkilöt, jotka ovat vaarassa kokea uupumusasteista väsymystä, tulisi saada ajoissa kiinnostumaan työnsä tuunaamisesta. Demerouti ja muut (2015, s. 94) tuovat esille, että henkilöt, jotka pyrkiessään säilyttämään omat resurssinsa vähentämällä työn vaatimuksia, samalla vähentävät myös työtehtäviinsä sitoutumista.

Harju ja muut (2016, s. 13) toteavat tutkimuksensa perusteella, että työn tuunaaminen johtaa myönteiseen kehään. Uudet haasteet saavat henkilön hankkimaan uusia voimavaroja tehtävistä selviytymiseen. Työn voimavarojen lisääminen vähentää työn kuormitavuutta ja parantaa työhyvinvointia, mikä puolestaan lisää työn imua. Työn imu edelleen kasvattaa työmotivaatiota ja edellytyksiä jälleen uusien haasteiden kohtaamiseen. Demerouti (2014, s. 241) toteaa tutkimuksensa viitaten, että erityisesti koulutetut henkilöt estävät omaan työhönsä kyllästymistä tuunaamalla aktiivisesti työtään haastavampaan, merkityksellisempään ja oivaltavampaan suuntaan.

Petrou ja muut (2012, s. 1135–1136) toteavat tutkimuksensa perusteella, että päivittäinen työn haasteiden tavoittelu motivoi työntekijää ja lisää työhön sitoutumista. Aktiivinen työympäristö ja työn autonomia lisäävät työn tuunaamista. Haasteiden vähentäminen puolestaan vähentää työhön sitoutumista. Työn tuunaamisella on positiivinen vaikutus työntekijän haluun löytää haastavien työtehtävien suorittamiseen työn voimavaroja ja vähentämään haitallisia estevaatimuksia. Työn tuunaaminen myös auttaa työntekijää kohtaamaan ja osallistumaan organisaatiotason muutoksiin.

Vanbellen (2017, s. 187) tutkimuksen mukaan työn tuunaaminen auttaa työntekijää selviytymään työn vaatimuksista sekä positiivisissa että negatiivisissa tilanteissa. Tämä auttaa estämään ja vähentämään työssä uupumista. Työn tuunaamisessa on kyse yksilötason kasvu- ja saavutustavoitteista, sekä aktiivisesta työympäristöstä ja palvelevasta johtajuudesta. Nämä tekijät vahvistavat toisiaan, ja ovat avain menestykseen. Vanbellen

(2017, s. 85) tutkimus osoittaa myös, että työn tuunaamisen myötä etenkin vanhemmat työntekijät ovat motivoituneempia työntekoon, ja haluavat jatkaa työuraansa mahdollisimman pitkään.

2.4 Motivaatiopolku

Manka ja Manka (2023, s. 102–103) määrittelevät motivaatiopolun myönteiseksi hyvinvointipoluksi. Työn tarjoamat voimavarat auttavat työssä suoriutumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa, ja synnyttävät täten työn imua. Työpaikan tarjotessa hyvät puitteet työnteolle ja voimavaroja työtehtävien suorittamiseen, henkilö sitoutuu sekä työhön että työpaikkaan. Kuviossa 4 on esitetty motivaatiopolun eri osatekijät. Työpaikan tarjoamat monipuoliset työn voimavarat luovat myös mahdollisuuden uuden oppimiseen ja henkilökohtaiseen kasvuun. Sitoutuneilla työntekijöillä on alhainen taipumus lähteä organisaatiosta, kun organisaatio tarjoaa heille arvokkaita työresursseja, jotka edistävät oppimista, kasvua ja kehitystä (Houkes ja muut, 2001, s. 275–278).



Kuvio 4. Motivaatiopolku (Manka & Manka, 2023, s.102).

Hakasen (2017, s. 120–124) mukaan työn imu luo henkilölle itselleen paljon myönteistä energiaa ja ylimääräisiä voimavaroja, joiden myötä, hyvinvointinsa säilyttäen, hänellä on kykyä ja halua panostaa aikaansa ja voimiaan työtehtävien hoitoon. Mitä vaativampi työ, sitä suurempi hyöty motivaatiolle ja hyvinvoinnille on riittävästä tuesta, arvostuksesta ja autonomiasta työssä. Autonomia on oleellinen tekijä henkilön terveyden kannalta, sillä mitä enemmän henkilöllä on päätösvaltaa työssään, sitä paremmin hän selviää stressaavista työtilanteista (Bakker ja muut, 2005, s.5). Organisaatioissa henkilöstön motivaatio koetaan kilpailuetuna osaamisen rinnalla (Hakanen, 2017, s. 117).

Decin ja Ryanin (2000, s. 263) mukaan ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen: autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden toteutuminen parhaalla mahdollisella tavalla, vaikuttaa myönteisesti henkilön kokemukseen sisäsyntyisestä motivaatiosta, kasvusta ja hyvinvoinnista. Martela ja muut (2017, s.104) tuovat esille, että perustarpeiden täytyminen vähentää työssä koettua uupumusta, lisää elinvoimaisuutta ja työn imua sekä parantaa tuloksellisuutta. He toteavat, että työn imua koskeva tutkimus osoittaa, että sisäisesti työstään motivoituneet henkilöt ovat tehokkaita ja onnellisia kuin myös merkittävästi luovempia ja tehokkaammin oppivia kuin ulkoisesti motivoituneet.

Manka ja Manka (2023, s. 103) tuovat esille, että vastakohtana motivaatiopolulle on terveyden heikkenemisen polku, jolloin henkilön voimavarat hiipuvat, mikä aiheuttaa uupumisasteista väsymystä. Kyynisyyden lisääntyessä henkilön sitoutuneisuus heikkenee. Hakanen (2011, s. 106–107) painottaa, että liian korkeat työn vaatimukset ja samanaikaisesti oleellisten työn voimavarojen puuttuminen romahduttavat henkilön hyvinvoinnin ja työsuoritusten tulokset. Organisaatioissa tulisi tunnistaa kunkin työn edellyttämät kohtuulliset vaatimukset sekä riittävät voimavarat työtehtävien suorittamiseksi. Tämä turvaisi henkilöiden hyvinvoinnin ja mahdollistaisi työn imun ja motivaatiopolun toteutumisen.

2.5 Työn imun seuraukset

Työn imulla on myönteisiä vaikutuksia sekä yksilön että organisaation kannalta. Työn imu vaikuttaa positiivisesti henkilön suoriutumiseen päivittäisistä työtehtävistä (Hakanen, 2009, s. 17; 2011, s. 44; Salanova & Schaufeli, 2008, s. 20–21). Työtä tehdessään henkilö kokee itsensä energiseksi, ja on aloitteellinen sekä innovatiivinen (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73). Hakasen (2009, s. 15–17; 2017, s. 128) mukaan työn imu vahvistaa henkilön uskoa omiin kykyihinsä suoriutua työtehtävistään sekä omanarvontunnetta ja optimismeja. Työn imua kokiessaan henkilöllä on kiinnostusta oman työnsä tuunaamiseen, siihen mitä, miten ja kenen kanssa hän työtä tekee. Työ koetaan mielenkiintoiseksi ja uusia mahdollisuuksia tarjoavaksi. Työn imun kehittäminen ja ylläpito hyödyttää

organisaatiota lisäämällä työn tuloksellisuutta. Työn imu lisää myös oppimismotivaatiota sekä kiinnostusta jatkokouluttautumista kohtaan (Sonnentag, 2003, s. 525).

Organisaation tasolla työn imun vaikutukset näkyvät henkilön työhön ja työpaikkaan sitoutumisessa (Hakanen ja muut, 2006, s. 495–513; Mojsa-Kaja ja muut, 2015, s. 113). Pitkäkestoisena työn imun kokemus vähentää työpaikan vaihtosuunnitelmia (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 308; Manka & Manka, 2023, s. 103). Hakanen (2009, s. 15) toteaa, että vahvan työn imun organisaatioissa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä, ja henkilöt pyrkivät etenemään urallaan saman organisaation sisällä. Henkilöt ovat myös halukkaita jatkamaan työelämässä pidempään. Työn imun positiivinen vaikutus kohdistuu myös liikevaihtoon, tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja tuloksen kasvuun (Hakanen, 2009, s. 16; 2017, s. 128). Työn imu muokkaa työntekijöiden asenteita ja ajatuksia työpaikkaa kohtaan myönteiseksi (Hakanen, 2017, s. 128).

Hakanen (2017, s. 128) korostaa, että työssä koettu työn imu heijastuu myös muille elämänalueille, työn ja muun elämän ollessa tasapainossa keskenään. Työn imun myönteinen vaikutus tarttuu myös muihin sekä vapaa-ajalla että työpaikalla, synnyttäen innostusta ja uusia tapoja tehdä työtä. Henkilö on tyytyväinen elämäänsä, kokee itsensä hyvinvoivaksi ja sekä fyysisesti että henkisesti terveeksi. Työn imu parantaa henkilön työkykyä, ja auttaa henkilöä sopeutumaan paremmin muutoksiin, sekä lisää paineensietokykyä. Harju ja muut (2016, s. 8–10) tuovat esille työn imun myönteisen vaikutuksen aktiiviseen sopeutumiseen, joka on osa työntekijän kokonaissuoriutumista. Luovuus ja yhteistyö auttavat sopeutumisessa epävarmuuteen ja suuriin muutoksiin.

Työn imua synnyttämä työn voimavarojen ja työn vaatimusten yksilöllinen yhteensovittaminen hyödyttää sekä henkilöä itseään, työyhteisöä ja organisaatiota. Sopivan haasteellinen työ ja kannustava esihenkilö johtaa uuden oppimiseen, haasteisiin tarttumiseen ja ongelmanratkaisuun. Riittävät yksilölliset työn voimavarat ylläpitävät työn imua, joka lisää hyvinvointia, jaksamista, sitoutumista ja työn palkitsevuutta. Työn imua

kuvaavat osa-alueet tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat pitkäkestoisia myönteisiä tunnetiloja.

3 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia työn imun näkökulmasta, positiivisen psykologian perusteita sekä työn imun asemoitumista tunneperäisen työhyvinvoinnin kentässä. Luvussa tuodaan esille erilaisia työn imua synnyttäviä ja ylläpitäviä tekijöitä sekä esitellään työn imun laaja-alaiset myönteiset vaikutukset yksilölle, yhteisölle ja organisaatiolle.

3.1 Työhyvinvointi ja työn imu

Työhyvinvointi syntyy työn arjessa, eikä sitä saavuteta työstä irrallisilla toimilla. Hyvinvointi työssä muotoutuu erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta (Manka & Manka, 2023, s. 92). Työn imu on yksi tunneperäisen työhyvinvoinnin neljästä ulottuvuudesta (Hakanen & muut, 2017, s. 10–13). Työn imu kuvastaa positiivista, mielihyvän täyteistä virittäytymistä ja innostuneisuutta työssä (Hakanen, 2009, s. 8). Hakasen mukaan (2011, s. 5–6) työn imun luoma energisyys ja omistautumisen kokemus tuottavat työntekijälle hyvinvointia, onnellisuutta, aloitteellisuutta sekä parempia tuloksia.

3.2 Positiivinen psykologia

Perinteisesti psykologiassa on keskitytty ensisijaisesti ihmisten kielteisiin tunteisiin ja ajatuksiin sekä heikkoon itsetuntemukseen (Ojanen, 2014, s. 10). Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000, s. 5–7) mukaan psykologiassa painopiste on ollut yksilöllisen kärsimyksen arvioinnissa ja parantamisessa. Psykologiassa on jätetty vähemmälle huomiolle henkiseen mielentilaan vaikuttavat positiiviset tekijät, kuten toivo, viisaus, luovuus, tulevaisuudenusko, rohkeus, henkisyys, vastuullisuus ja sinnikkyys. He tuovat esille näkemysensä, jonka mukaan psykologia ei ole vain patologian, heikkouksien ja vaurioiden tutkimusta, vaan myös vahvuuksien ja hyvien puolien tutkimusta. Heikkouksien korjaamisen sijaan tulee vaalia sitä, mikä on parasta.

3.2.1 Hyvinvointi ja kukoistus

Seligman ja Csikszentmihalyi (2000, s. 7) korostavat, että psykologia ei ole tieteenala, joka koskee ainoastaan sairautta tai terveyttä, vaan se on paljon suurempi kokonaisuus. Siinä on kyse työstä, koulutuksesta, näkemyksestä, rakkaudesta, kasvusta ja leikistä. Parhaan tavoittelussa positiivinen psykologia ei nojaa toiveajatteluun, uskoon, itsepetokseen, tai villityksiin. Tavoitteena on soveltaa ihmisen käyttäytymisen ainutlaatuisiin ja monimutkaisiinkin ongelmiin parhaita tieteellisiä menetelmiä. Positiivisen psykologian tieteenala tuo esille tekijöitä, jotka tukevat ja edistävät yksilöiden, yhteisöjen ja yhteiskuntien kukoistusta. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s. 7.)

Seligman (2011, s. 13–20) määrittelee positiivisen psykologian aihealueeksi hyvinvoinnin. Hyvinvoinnin ensisijainen mittari on kukoistus, ja positiivisen psykologian tavoitteena on lisätä kukoistusta. Hän nimeää määritelmänsä hyvinvoinnin teoriaksi. Oleellisia tekijöitä hyvinvoinnin ja kukoistuksen lisäämiseen ovat myönteiset tunteet eli miellyttävä elämä, sitoutuminen, elämän merkityksellisyys, laadukkaat ihmissuhteet sekä saavutukset tunnistaen ja käyttäen omia vahvuuksia. Seligmanin (2011, s. 13–20) mukaan myönteiset tunteet ovat subjektiivinen muuttuja, jota määrittävät kunkin omat ajatukset ja tunteet. Sitoutuminen, merkityksellisyys, ihmissuhteet ja saavutukset puolestaan omaavat sekä subjektiivisia että objektiivisia elementtejä. Henkilö voi kokea näitä ominaisuuksia, ja kuitenkin olla väärässä ja jopa harhaanjohdettu.

Hakanen (2011, s. 11–14) tuo esille, että positiivinen psykologia kiinnittää huomiota siihen, mikä ihmisessä itsessään ja toteuttamisissaan instituutioissa, kuten työpaikoissa, on toimivaa, vahvaa ja mahdollista. Tavoitteena on ymmärtää ihmisen ja työpaikan osalta hyvät ja oikeat tekijät, ja mitä voidaan muuttaa paremmaksi. Tarkastelun kohteena ovat seikat, jotka saavat innostumaan työstä ja selviytymään erilaisista vaatimuksista isojenkin muutosten keskellä. Hakasen mukaan tämän lisäksi tulisi löytää tahtoa ja keinoja edistää hyviä asioita ja toteuttaa eri mahdollisuuksia. Hän painottaa, että työyhteisön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta on oleellista, että positiivisen työn psykologian

mukaisesti, jokainen tuo yhteisvastuullisesti hyvää sekä omaan työhönsä että työyhteisöönsä.

3.2.2 Subjektiivinen hyvinvointi

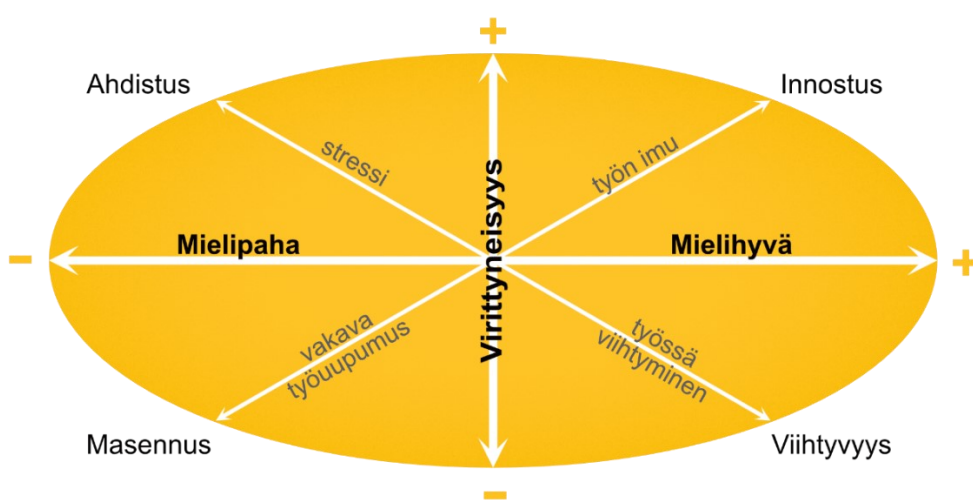
Henkilöiden positiivinen psykologia muodostuu arvokkaista subjektiivisista kokemuksista hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä menneessä, toivosta ja optimismista tulevaisuutta kohtaan, sekä flow'n ja onnellisuuden tunteesta nykyisyydessä. Positiivinen psykologia tutkii vahvuuksia ja hyveitä, vaalii hyviä ja toimivia käytäntöjä, sekä tukee sisäisten voimavarojen kehittymistä etenkin ennaltaehkäisevässä tarkoituksessa. (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, s. 5–7.)

Uusitalo-Malmivaara (2014, s. 21) toteaa, että positiivinen psykologia ei ole sama kuin positiivinen elämänsäsenne. Käsitteenä positiivisuus liitetään optimismiin, toiveikkuteen ja positiiviseen affektiivisuuteen. Positiivisen psykologian keskeisenä tutkimuksen kohteena on subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus. Pahoinvoinnin poistaminen ei takaa hyvinvointia (Jahodan, 1958, s. 73–75). Keyes (2002, s. 207) määrittelee henkisen terveyden myönteisten tuntemusten ja myönteisen toimivuuden oireyhtymäksi, ja nimitetään henkistä terveydentilaa kukoistukseksi. Uusitalo-Malmivaaran (2014, s. 19–23) mukaan myönteiset tunnetilat ovat ihmiselle tärkeitä. Ne lisäävät sosiaalisia kontakteja, fyysistä terveyttä ja myönteisten tunteiden kasvua. Positiivinen psykologia pyrkii tunnistamaan ja kehittämään parhaita puolia itsessämme ja toisissamme.

3.3 Tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu sekä myönteisistä että kielteisistä tekijöistä. Tunneperäisessä työhyvinvointimallissa (ks. kuvio 5) henkilön tuntemuksia kuvataan horisontaalisella mielihyvä-mielipaha-akselilla, sekä henkilön energiatasoa kuvaavalla vertikaalisella akselilla, joka ilmaisee virittyneisyyden määrän. Kuvio on ellipsin muotoinen,

korostaen mielihyvätekkijöiden suurempaa painoarvoa virittyneisyyteen nähden. Mallissa innostus ja masennus eli työn imun ja vakavan työuupumuksen vaikutukset ovat vastakkaisia ulottuvuuksia. Kuitenkaan masennustekijöiden poistaminen ei takaa työn imua, joka edellyttää myös kokemusta energisyydestä, vireydestä, innokkuudesta, työn merkityksellisyydestä sekä syvästä keskittymisestä. Samoin ahdistus ja viihtyvyys ovat vastakkaisia ulottuvuuksia, mutta myöskään ahdistusta aiheuttavan stressin poistaminen ei takaa työssä viihtymistä. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s.104–105; Warr, 1990, s. 193–196.)



Kuvio 5. Työhyvinvointi moniulotteisena ilmiönä (mukaillen Hakanen 2009, s.8; Warr, 1990, s.195).

Mäkikankaan ja Hakasen (2017, s. 106–110) mukaan kielteisistä tunnetiloista työuupumus johtuu mielihyvän ja virittyneisyyden matalasta tasosta, mikä johtaa masennukseen. Työuupumusta aiheuttaa pitkittynyt stressitila ja henkilön voimavarojen ehtyminen. Henkilö kokee väsymystä ja kynnisyyttä, sekä ammatillisen itsetuntonsa heikoksi. Kynninen henkilö ei koe työtään merkitykselliseksi ja mielekkääksi, vaan hän kokee riittämättömyyttä ja hänen työtehonsa laskee.

Myös työholismi on kielteinen tunnetila, jossa vähäinen mielihyvän taso, mutta korkea virittyneisyyden tila aiheuttavat ahdistusta. Henkilö kokee pakottavaa tarvetta tehdä paljon työtä, ja hänen on vaikea irrottautua työstään edes vapaa-ajalla. Kielteisiin

tunnetiloihin kuuluu myös työssä tylsistyminen. Tylsistynyt henkilö kokee vireystilansa alhaiseksi ja työnsä merkityksettömäksi, mutta työuupumusta lievempänä ja lyhytkestoisempänä. Hänellä on keskittymisvaikeuksia, hän on tyytymätön työhönsä eikä koe työtänsä mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi. Työssä tylsistymistä voidaan pitää työn imun vastakohtana. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 106–110.)

Työelämän myönteisiä, mielihyvää tuottavia tunnetiloja ovat työn imu ja työssä viihtyminen (ks. kuvio 5). Mankan ja Mankan (2023, s. 98) mukaan myönteiset tunteet lisäävät yksilöllisiä voimavaroja sekä hyvinvointia, ja vahvistavat stressinsietokykyä. Kuvion 5 mukaisesti työn imu kuvaa runsasta mielihyvää ja korkeaa virittyneisyyttä. Mäkikangas ja Hakanen (2017, s. 111–116) tuovat esille, että verrattaessa vastakkaisia ulottuvuuksia, työn imua ja työuupumusta, niin työn imun energisyyden vastakohta on uupumusasteinen väsymys, sitoutuneisuutta vastaa kyynisyys ja pystyvyyttä alhainen ammatillinen itsetunto.

Työn imuun liittyy vahvasti mielihyvää, kuten iloa ja onnellisuutta. Aktiivisena sekä motivoivana kokemuksena työn imu lisää työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyden tunne muodostuu korkeasta mielihyvästä ja matalasta virittyneisyydestä. Henkilö on tyytyväinen olemassa olevaan tilanteeseensa, eikä näe tarvetta tilanteen kehittämiseen. Työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa huomio kiinnitetään yleiseen työtyytyväisyyteen sekä tyytyväisyyteen työn eri osatekijöitä kohtaan, kuten ihmissuhteisiin ja omiin työsaavutuksiin. (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 111–116.)

3.3.1 Innostus ja työn ilo

Innostus on mielihyvän täyttämää virittyneisyyttä (ks. kuvio 5). Tiililän (2016, s. 56–57) ja Hakasen (2011, s. 39–42) mukaan työn ilo ja työstä innostuminen pohjautuvat hallinnan tunteeseen omasta työstä. Heidän mukaansa työn ilo syntyy henkilön kokiessaan pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja omaavansa riittävät taidot työstä suoriutumiseen. Innostus taas syntyy siitä, kun henkilö saa käyttää omaa osaamistaan

kokonaisvaltaisesti, hänen osaamistaan arvostetaan, ja kehittymiselle annetaan sekä mahdollisuus että tilaa. Tällaisessa ilmapiirissä ihminen myös haluaa oppia lisää. Manka (2011, s. 140–143) tuo esille työn imuun liittyvät myönteiset tunteet, kuten ilo, innostus ja ylpeys, jotka vahvistavat fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Manka ja Manka (2023, s. 108–109) painottavat, että yksilön hyvinvointi muodostuu työn- ja elämän hallinnan tunteesta sekä oppimisesta ja hyvästä työyhteisöstä.

Tiililä (2016, s. 7–14) tuo esille, että innostuneet henkilöt voivat hyvin, ovat luovia, aloitteellisia, sitoutuneita ja aikaansaavia. Innostuminen vaatii tilaa, ja innostaminen edellyttää johtamista. Tiililän mukaan innostus saa alkunsa uteliaisuudesta kullakin hetkellä itselle tärkeitä ja merkityksellisiä asioita kohtaan. Uteliaisuus johtaa usein lisätiedon hankintaan, uuden oppimiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen. Kukin voi rakentaa, luoda ja toteuttaa uusia asioita oman osaamisensa ja vahvuuksiensa puitteissa. Innostuksen vaikutukset näkyvät työn imussa, työhyvinvoinnissa ja tuottavuudessa. Tiililä (2016, s. 24–25) toteaa, että innostuminen hyödyttää henkilöä itseään, hänen työyhteisöään ja koko organisaatiota, lisäten tehokkuutta, tuottavuutta ja laadukkuutta.

Mankan (2011, s. 75–77) määritelmän mukaan työnilo on yksilön ja yhteisön kokemus organisaation työhyvinvoinnista. Jokainen tulkitsee työniloa omista lähtökohdistaan. Työnilon osatekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, oma työ, ja henkilö itse. Organisaation toiminnan tulee olla tavoitteellista, työntekijöitä arvostavaa sekä tarjota heille mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Moderni osallistava ja kannustava johtaminen lisää työniloa. Hyvä työyhteisö tukee yksilöllisyyttä ja erilaisuutta lisäten työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Mankan (2011, s. 140–143) mukaan itse työssä työnilo syntyy, kun henkilöllä on mahdollisuus keskittymiseen, työn suorittamiseen loppuun sekä mahdollisuus itse hallita toimintaansa. Työlle tulee olla selkeät tavoitteet, ja työstä tulee saada palautetta.

Jokainen ihminen omaa psykologista pääomaa, joka koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista sekä sitkeydestä. Psykologinen pääoma on yhteydessä työssä suoriutumiseen, työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä hyviin

työyhteisötaitoihin. Myönteisten tunteiden kautta psykologinen pääoma lisää innostuneisuutta ja vähentää kyynisyyttä. Hyvä itseluottamus synnyttää uskoa omaan motivaatioon, osaamiseen ja menestykselliseen suoriutumiseen. (Manka, 2011, s. 148–161.)

Manka (2011, s. 148–161) painottaa, että toiveikkuus auttaa henkilöä asettamaan itselleen korkeat tavoitteet, tarttumaan haasteisiin, pyrkimään saavuttamaan tavoitteensa ja kohtaamaan rohkeasti esteet. Optimismin vahvuutena on realismi ja joustavuus, jotka luovat pohjaa positiivisille odotuksille tulevaisuuden suhteen. Sitkeyttä omaava henkilö on lannistumaton ja joustava, ja epäonnistumisista huolimatta jaksaa yrittää aina uudelleen. Sitkeys auttaa myös muutoksiin sopeutumisessa. Työn ilo synnyttää tuloksellisuutta, sillä hyvä työsuoritus edellyttää innostusta, sitoutumista ja aloitekykyä (Manka, 2011, s. 33–35).

3.2.2 Työn merkityksellisyys

Seligman (2011, s. 13–20) korostaa, että myönteiset tunteet ja merkityksellisyys ovat osa onnellisuuden kokemusta yhdessä aikaansaamisen, tekemiseen uppoutumisen ja lämpimien ihmissuhteiden ohella. Martela ja Sheldon (2019, s. 472–473) tuovat tutkimuksensa esille, että elämän ja työn ollessa merkityksellisiä ja motivoivia, ne synnyttävät psykologisen tarpeentyydytyksen vaikutuksesta subjektiivista hyvinvointia. Psykologinen tarpeentyydytys muodostuu autonomiasta, pätevyyden tunteesta, yhteenkuulumisesta ja kunkin omista psykologisista tarpeista.

Autonomia kuvaa vaikutusmahdollisuutta omaan työhön ja elämään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilö voi vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin, työn tekemisen tapoihin ja työn määrään. Kokemus oman elämän hallinnasta lisää hyvinvointia, kuin myös kokemus osaamisesta, pystyvyydestä, aikaansaamisesta ja tehokkuudesta. Sosiaaliset suhteet ja yhteistyö toisten kanssa myös lisäävät henkilön hyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointi on organisaation kannalta strateginen menestystekijä. (Manka ja Manka, 2023, s. 107–109.) Martelan ja muiden (2021, s. 11) tutkimus osoittaa, että henkilöllä

ollessa valtaa tehdä päätöksiä oman työnsä suhteen, vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. Kokemus itseohjautuvuudesta lisää työn imua ja hyvinvointia sekä alentaa työuupumusta ja stressin kokemusta.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen käytännön toteutusmenetelmiä. Luvussa tulevat esille valittu tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keräystapa, kerätyn aineiston tieteellinen analysointitapa ja luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma suoritetaan kvalitatiivisella menetelmällä professori Tomi J. Kallion, professori Kirsi-Mari Kallion ja KTT Aki Lehtivuoren survey-kyselyllä vuonna 2020 kerätystä aineistosta. Edellä mainitusta survey-kyselystä tämän tutkimuksen kohteeksi on valittu yksi avoin kysymys, joka oli esitetty muodossa ”Miten tulosoheutus vaikuttaa mielestäsi akateemisen uran houkuttelevuuteen?”

Survey-tutkimuksessa tietystä ihmisjoukosta otetaan otos henkilöitä, jotka vastaavat strukturoituun kyselyyn ja tämän kerätyn aineiston avulla on tarkoitus kuvailla, vertailla ja selittää ilmiöitä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 130). Usein analyysin kohteena ovat eri vastaajien omakohtaiset kokemukset tai tulkinnat jostakin asiasta, ja vastaajien odotetaan kertovan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja tuntemuksistaan (Koskinen ja muut, 2005, s. 63–64).

Graneheim ja Lundman (2004, s. 106) sekä Puusa ja muut (2020, s. 56–57) määrittelevät laadullisen tutkimuksen perustuvan ihmisten yksilöllisiin ja subjektiivisiin kokemuksiin asioista, joiden kautta pystytään tekemään teoreettisia yleistyksiä. Heidän mukaansa subjektiivisuus haastaa tietyiltä osin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, mikä on ymmärrettävää, sillä jokainen vastaa kysymyksiin aina omasta näkökannastaan sekä arvomaailmastaan käsin. Tässä tutkielmassa tutkijoiden on tärkeää osata asettaa vastaajien vastaukset oikeaan kontekstiin yrittäen ymmärtää vastaajien arvomaailmaa, jotta he voivat tulkita vastauksia oikein.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellista elämää, ja pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157). Vilkkä (2021, s. 94–97) korostaa asioiden yksilöllisiä merkityksiä ja niiden vaikutuksia yksilön kokemuksiin painottamalla, ettei laadullisen tutkimuksen tavoitteena ole löytää eksaktia totuutta tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on enemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 157).

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeässä roolissa on tutkijan ja tutkimusaineiston välinen jatkuva vuorovaikutus, jota kuvaa hermeneuttinen kehä – ajatusmalli. Hermeneuttinen kehä sisältää tutkijan oman ymmärryksen käsittelyn alla olevasta aiheesta, ja samalla tutkijan kyvyn pitää itsensä tutkijan roolissa ilman omia ennakoasenteita- tai luuloja tutkimusta kohtaan. Tutkimus rakentuu jatkuvassa vuoropuhelussa teorian sekä kerätyn aineiston kanssa. Tutkimusta tehdessä tarkoituksena on yhdistää lukeminen, kirjoittaminen sekä kriittinen ajattelu kokonaisuutta kohtaan. On tärkeää hahmottaa kokonaisuus sekä yksityiskohtien merkitys kokonaisuutta muodostaessa. (Vilkkä, 2021, s. 142–145.)

4.2 Aineiston keruu

Kyselylomakkeella toteutetun survey-kyselyn otos on suuri, 795 vastaajaa. Tutkimuksessa taustatietoina vastaajilta on kysytty työskentelyvuodet yliopistomaailmassa, sukupuoli, koulutus, työsuhteen muoto sekä ammattiryhmä. Tämän tutkielman lähtökohtana oleva avoin kysymys on esitetty muodossa ”Miten tulosohejaus vaikuttaa mielestäsi akateemisen uran houkuttelevuuteen?”. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 689 henkilöä. Avoimen kysymyksen vastaukset vaihtelivat monisanaisista ja kielellisesti rikkaista vastauksista yhden sanan toteamuksiin. Puusa ja muut (2020, s. 106) pitävät hyvänä asiana vastaajien mahdollisuutta kertoa käsiteltävästä teemasta vapaasti omilla sanoilla.

4.3 Aineiston analyysi

Tämän laadullisen tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Hsiehin ja Shannonin (2005, s. 1277–1281) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi on suora lähestymistapa, jonka pohjana käytetään valmista teoriaa, johon tutkimuksen empiiristä aineistoa verrataan. Pohjalla oleva teoria voi heidän mukaansa auttaa tutkijaa keskittymään varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Teoriaohjaava sisällönanalyysi näkyy tässä tutkielmassa siinä, että aineiston analyysia ohjasi valittu teoreettinen viitekehys. Valittua teoriaa ei kuitenkaan sovellettu täysin deduktiivisesti.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin taustateorianä hyödynnettiin työn imun käsitettä, joka toimi samalla myös tutkimusta ohjaavana runkona. Työn imu jäsennettiin kolmeen ulottuvuuteen (omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen), joiden avulla vastaukset luokiteltiin. Vastausten kategorisoinnissa mukana oli vahvasti myös käytettyjen käsitteiden antiteesit (omistautuminen → kynnisyys, tarmokkuus → uupuminen), jotka nostivat tutkimukseen mukaan otettujen vastausten lukumäärää runsaasti. Työhön uppoutumiselle ei ole työn imun käsitteistössä löydetty suoraa vastakohtaa.

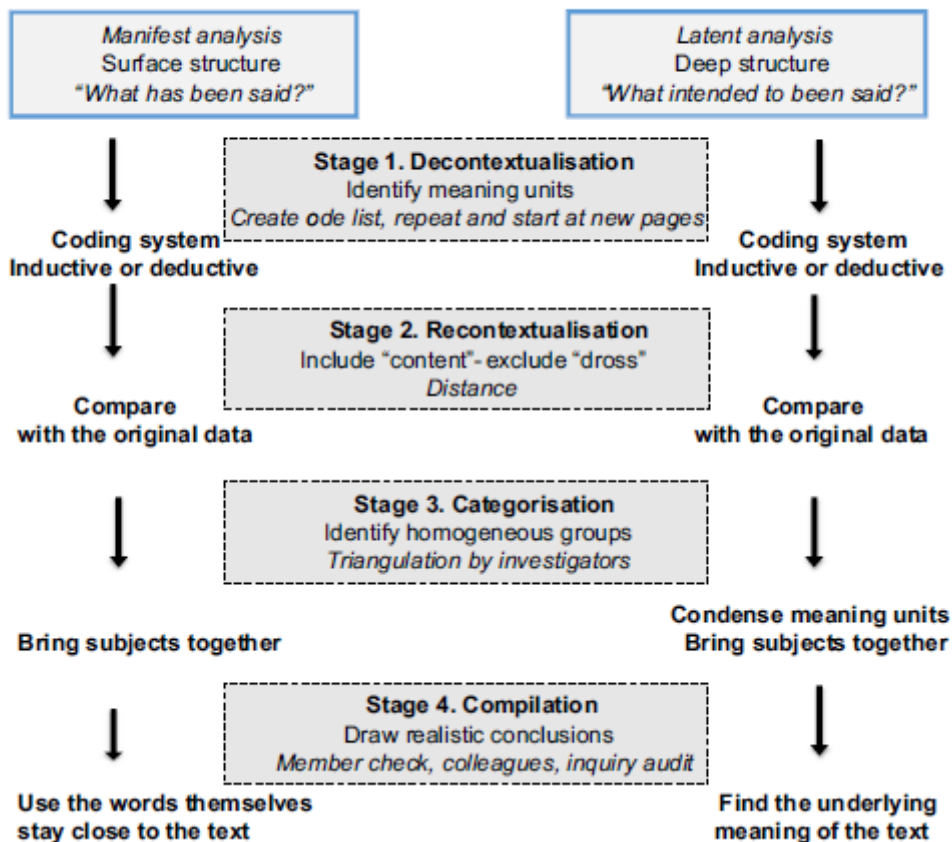
Omistautumista kokeneet pitivät työtään merkityksellisenä, haastavana, motivoivana ja innostavana tai sitten pohtivat niiden puutteita työssään. Tarmokkuutta vastauksissaan esille tuoneet tunsivat energisyyttä ja sinnikkyyttä tai sitten stressiä ja uupumusta. Työhön uppoutumista itsessään tunnustaneet tunsivat paneutuvansa työhön keskittyneesti, kokevansa työstä iloa, tyytyväisyyttä ja palkitsevuutta. Schaufeli ja muut (2002, s.74–75) ovat tutkimuksessaan havainneet työn imun rakentuvan edellä mainituista kolmesta ulottuvuudesta.

Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 78–82) kirjoittavat sisällönanalyysista yleisenä laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. He tuovat esiin normaalien deduktiivisen ja induktiivisen päättelylogiikan lisäksi myös abduktiivisen päättelyketjun, mikä on ominainen teoriaohjaavalle sisällönanalyysille. Abduktiivisella päättelylogiikalla saatetaan saada luotua täysin uuttakin teoriaa

yhdistelemällä tutkielman empiiristä aineistoa tutkielmaa ohjaavaan teoreettiseen ajatukseen. Sisällönanalyysin käyttö väljänä metodisena viitekehystenä mahdollistaakin käytetyn aineiston monipuolisen tarkastelun (Puusa ja muut 2020, s. 144). Bengtssonin (2016, s. 8–9) määritelmän mukaan sisällönanalyysin keskeisenä tavoitteena on luokitella tutkimusaineisto systemaattisesti, minkä pohjalta saatua tietoa voidaan analysoida ja tehdä siitä realistisia johtopäätöksiä.

Bengtsson (2016, s. 9–12) kertoo tutkijan tietojen analyysin haasteista ja mainitsee monia erilaisia tutkielman tuloksiin vaikuttavia asioita. Hän mainitsee esimerkkinä vastausten sanojen takana olevat piilevät merkitykset (latenttinen analyysi), eli onko vastaaja halunnut sanoa jotain muuta, tai enemmän kuin mitä hän on varsinaisesti sanonut (manifestinen analyysi) (ks. kuvio 6). Edellä mainitut aspektit kuvastavat tutkijoiden subjektiivista ymmärrystä ilmiön kontekstista. Koska tutkimuksen kohteena oleva kysymys esitettiin avoimena kysymyksenä osana laajempaa kyselyä, vastauksiin ovat todennäköisesti vaikuttaneet vastaajan mielentila sekä hänen aiemmat vastauksensa survey-kyselyssä.

DATA ANALYSING



Kuvio 6. Data analysing (Bengtsson, 2016, s.9).

Tämän tutkielman aineisto analysoitiin kuvion 6 esittämällä tavalla. Ensin luotiin deduktiivinen koodausjärjestelmä teorian pohjalta ja vastauksia luettiin läpi verraten niitä tutkimukseen valittuihin työn imun eri kategorioihin (omistautuminen, tarmokkuus, uppoutuminen). Tämän jälkeen tutkielmaan käytettäväksi valittu aineisto tarkastettiin ja varmistettiin, että tutkimuksen kannalta relevantit vastaukset olivat mukana ja epäolennaiset osat olivat karsittu pois. Valittuja kategorioita arvioitiin niiden merkityksellisyyden perusteella, ja samalla varmistettiin niiden pohjautuvan suoraan aineistosta löytyviin ilmauksiin. Koodattu aineisto luokiteltiin homogeenisiin ryhmiin ja vastaukset käytiin vielä huolellisesti läpi, jotta varmistettiin tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta sekä vähennettiin vääristymää vastausten tulkinnoissa. Lopussa vastaukset koottiin yhteen ja niistä tehtiin realistisia ja loogisia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen aineiston vastaukset analysoitiin latenttisella menetelmällä etsien vastausten taustalla olevia merkityksiä. Tavoitteena oli pyrkiä tulkitsemaan, mitä tekstissä on yritetty sanoa. Valittu lähestymistapa edellytti aineiston tiivistämistä, jotta vastausten varsinainen merkitys ja vastaajien perimmäiset ajatukset saatiin selkeämmin sekä paremmin nostettua tutkimusta varten esille. Tekstiä tiivistäessä on tärkeää huolehtia siitä, ettei sen varsinainen ydinajatus muutu (Bengtsson, 2016, s.11).

4.4 Luotettavuus ja uskottavuus

Puusa ja muut (2020, s. 171) pohtivat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Useimpien tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa nousevat esiin käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti, mitkä rinnastetaan usein vain kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviksi termeiksi sopivat luotettavuus ja uskottavuus (Graneheim & Lundman, 2004, s. 109–110). Tutkijan reflektiivisyyttä pidetään tärkeänä kriteerinä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa (Puusa ja muut, 2020, s. 179–180). Tutkijan reflektiivisyyden tärkeys alleviivaa tutkimusaineiston kontekstuaalista sidonnaisuutta, vastaajien psyykkisen tilan huomioimisen merkitystä, sekä tavoitetta analysoida vastausten taustalla olevia latenttisia todellisia intentioita ja merkityksiä. Tutkielman uskottavuutta pyritään lisäämään käyttämällä suoria lainauksia, sillä niiden on todettu lisäävän tulosten luotettavuutta sekä läpinäkyvyyttä (Elo ja muut, 2014, s. 6–7; Graneheim & Lundman, 2004, s. 110).

Graneheim & Lundman (2004, s. 110–111) kertovat, että kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole tarkoitus saada aukotonta ja universaalia totuutta tutkittavasta aihepiiristä. Tutkimuksen luotettavuuden pohdinnassa on tärkeää arvioida tulosten siirrettävyyttä eri konteksteihin. On myös huomioitava, että samasta aineistosta voidaan saada erilaisia tuloksia, sillä aineiston analyysi ja luokittelu tapahtuvat tutkijan omana työnä, jolloin reflektiivisyys korostuu. Tutkijan valitsemien luokittelujen looginen ja pitkäjänteinen toteuttaminen edellyttää hänen pysymistään valituissa ratkaisuissa koko tulosten

raportoinnin ajan. Hsieh ja Shannon (2005, s. 1286) painottavatkin hyvän koodausjärjestelmän tärkeyttä tutkimuksen ja sisällönanalyysin luotettavuuden lisäämiseksi.

4.5 Parityöskentely

Tutkielma toteutettiin parityönä. Pro gradu -kurssin alussa tutkielman ohjaaja esitteli mahdollisia aihepiirejä parityönä toteutettavaan tutkimukseen. Aihe herätti kiinnostuksen molemmissa tekijöissä, ja päätimme toteuttaa pro gradu -tutkielman yhdessä. Koimme parityöskentelyn mielekkääksi ja motivoivaksi tavaksi tehdä opinnäytetyötä, sillä ajatustenvaihto aiheen ympärillä sekä toistemme tekstien kommentointi syvensivät ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Pidimme säännöllisesti yhteyttä Microsoft Teamsin, puheluiden ja tekstiviestien välityksellä. Näin varmistimme työn etenemisen sekä keskustelimme tutkielmasta eri näkökulmista koko prosessin ajan. Säännöllinen yhteydenpito auttoi vastuun jakamisessa ja tuki laajan tutkimusprosessin hallintaa, jossa huomioitavia kokonaisuuksia oli useita. Molemmat opiskelijat osallistuivat tutkielman tekemiseen tasavertaisella työpanoksella.

5 Empiiriset tulokset

Tässä luvussa esitellään aineistosta tehdyt havainnot tutkimuskysymysten pohjalta, jäsennettynä eri käsitteiden mukaisesti. Tutkimustulokset on jäsennetty työn imun ulottuvuuksien (omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen) mukaan. Luokittelussa käytetyt käsitteet on muodostettu tutkielmassa käytettyjen teorioiden pohjalta. Tutkielmassa tarkasteltu avoin kysymys oli muotoiltu professori Tomi J. Kallion, professori Kirsi-Mari Kallion ja KTT Aki Lehtivuoren vuonna 2020 toteuttamassa survey-kyselyssä seuraavasti: ”Miten tulosohjaus vaikuttaa mielestäsi akateemisen uran houkuttelevuuteen?”

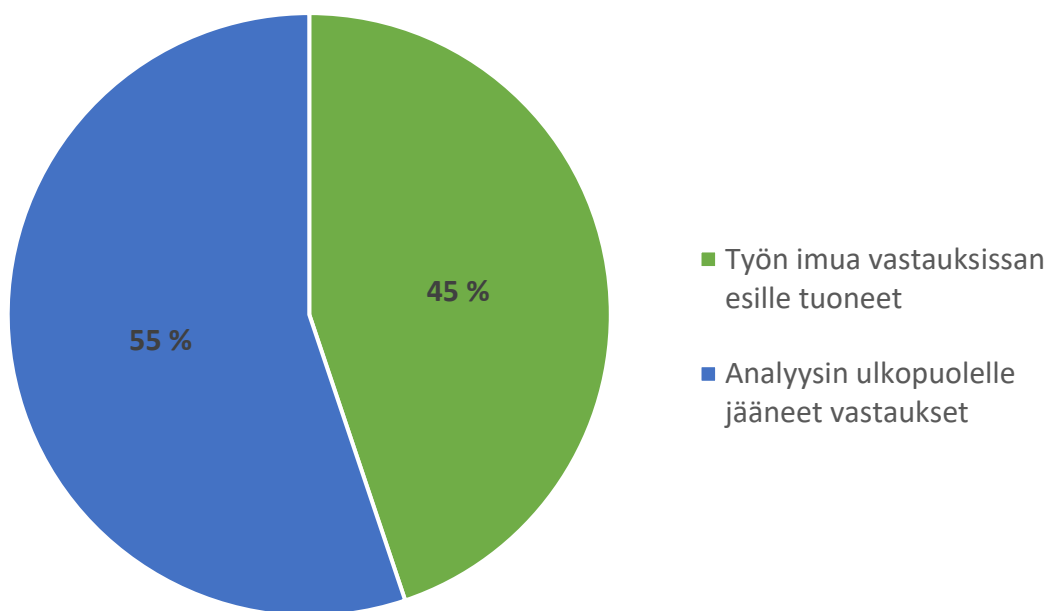
5.1 Yleistä tuloksista

Tutkimukseen kohteena olevaan avoimeen kysymykseen vastasi 689 henkilöä ja omistautumisen, tarmokkuuden tai työhön uppoutumisen käsitteiden alle vastauksista meni yhteensä 309 kappaletta eli 44,8 %. Analyysin ulkopuolelle jäi 380 vastausta eli 55,2 % vastauksista. Analyysistä pois jätetyissä vastauksissa ei ollut työn imuun viittaavia elementtejä (positiivisia tai negatiivisia), jotka toimivat rajaavina tekijöinä tulosten kategorisoinnissa (ks. kuvio 7). Analyysin ulkopuolelle jääneissä vastauksissa oli runsaasti tyhjiä vastauksia tai ”en osaa sanoa” -tyyppisiä vastauksia. Tässä ryhmässä tulosohjaus nähtiin suurilta osin negatiivisena ja alan houkuttelevuutta vähentävänä ilmiönä. Monissa analyysin ulkopuolelle jääneissä vastauksissa näkyi yleinen kyynisyys akateemisen maailman käytänteitä kohtaan ja henkilöt olivat useasti vastanneet ohi kysymyksen purkaen tunteitaan monisanaisesti.

Analyyysiin mukaan otetuissa vastauksissa ilmeni selvästi tutkimuksen aiheena olevan kysymyksen olleen osa suurempaa kyselyä, sillä vastauksissa oli suoria viittauksia aikaisempiin kysymyksiin, esim. ”kuten edellä mainitsin”. Vastauksia tulkitessa ja analysoidessa pystyi myös aistimaan vastaajien tunnetilaa, sillä useat henkilöt olivat vastanneet monisanaisesti sekä käyttäneet erilaisia kieli- ja vertauskuvia. Aineiston analysointi

käsitteellä ”työn imu” nosti esiin sekä työn imun positiivista puolta että myös sen kokemuksen puutteen negatiivisia vaikutteita. Kokonaisuutena vastauksista paistoi läpi negatiivinen suhtautuminen tulosohtaukseen akateemisessa maailmassa yleisellä tasolla.

Saatuja vastauksia yhdistettiin työn imun osa-alueisiin (omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen) tutkimuksen apukysymysten avulla. Vastausten kategorisoinnissa käytettiin sekä manifestista että latenttista tulkintaa, aina vastauksen sisällön mukaan. Osan vastauksista olisi voinut laittaa useamman kuin yhden käsitteen alle, mutta painotimme kategorisoinnissa aina vahvimmin esille noussutta työn imun osa-alueetta. Vastauksia luokiteltiin siten, että työn merkityksellisyyteen, itsensä toteuttamiseen, työhön kohdistuvaan mielenkiintoon, motivaatioon, tutkijan vapauteen ja kyynisyyteen voimakkaimmin viittaavat vastaukset sijoitettiin käsitteen 'omistautuminen' alle. Voimaantumiseen, stressiin ja sinnikkyteen kohdistuvat vastaukset suuntasimme käsitteen 'tarmokkuus' alle. 'Työhön uppoutumisen' alle sijoitettiin vastaukset, jotka viittasivat eniten työstä koettuun iloon, saavutuksista syntyvään tyytyväisyyteen ja työn palkitsevuuteen.



Kuvio 7. Työn imun ilmeneminen survey-kyselyn avoimessa kysymyksessä ”Miten tulosohtaus vaikuttaa mielestäsi akateemisen uran houkuttelevuuteen?”

5.2 Omistautuminen

Omistautumisen käsitteen alle tuli selvästi eniten vastauksia, kaikkiaan 209 kappaletta. Kyselyn vastauksissa tähän osioon tuli sekä hyvin pitkiä että lyhyitä ja ytimekkäitä vastauksia. Tutkimuksen teoriaosaan peilaten tämän käsitteen alle menneiden vastausten lukumäärä ei tullut tutkimuksessa yllätyksenä, sillä omistautumista tukevat asiat tuntuvat työn imun näkökulmasta eniten jokapäiväisiltä ja sellaisilta, joihin monet voivat samaistua sekä peilata omia tuntemuksiaan. Tämän kategorian vastauksissa negatiivinen sävy oli hallitseva, vaikka osa vastaajista toi esiin myös positiivisia näkökulmia tai tarkasteli tulosjohtamisen vaikutuksia kaksijakoisesti. Laaja-alaisesti kysymystä pohtineet vastaajat toivat esiin sekä oman suhtautumisensa asiaan että näkemyksiään tulosohjauksen yleisestä vaikutuksesta ihmisten kokemuksiin.

5.2.1 Positiivinen suhtautuminen

Tulosohjauksen vaikutuksen positiivisena kokeneita vastaajia oli vastauksissa 14 kappaletta. Tämän kategorian vastaajat toivat esille tulosohjauksen selkeyttävää vaikutusta annettuihin tavoitteisiin. Tulosohjauksen koettiin selkeyttävän akateemisen maailman odotuksia ja siten tukevan yksilön kykyä johtaa omaa työtään, kun tavoitteet ja vaatimukset ovat tiedossa. Tämä voidaan yhdistää sisäisen motivaation vahvistumiseen, mikä lisää sitoutumista ja ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Varsinaisesti innostuneisuutta, eli erästä omistautumisen keskeisimmistä tunnuspiirteistä, ei vastauksissa tullut esille lainkaan. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että jopa myönteisen sävyn vastauksissa heijastui epäluottamusta organisaatioiden valmiuksiin toteuttaa tulosohjausta. Havainto viittaa tulkintamme mukaan tulosohjausprosessin keskeneräisyyteen sekä tavoitteiden ja mittareiden puutteelliseen määrittelyyn. Vastauksissa korostui vahvasti näkemys akateemisen johdon heikosta tulosjohtamisosaamisesta ja tietynlainen epäselkeys tavoitteiden asetannassa sekä niiden jalkauttamisessa organisaation joka tasolle.

”Positiivisella tavalla. Se antaa konkreettisen signaalin työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Se myöskin fokusoii yliopiston johdon tavoitteita yliopiston perustehtävään, joka varsinkin keskushallinnolta helposti unohtuu.”

”Positiivisesti, kunhan se tehdään joustavasti ja asioiden edistämiseksi - ilman turhaa byrokratiaa. Systeemi on mahdollista myös sössiä liioilla koukeroilla.”

Osa vastaajista koki tulosohjauksen selvänä osana nykyajan työelämää, eivätkä nähneet akateemista maailmaa siitä omana irrallisena saarekkeenaan. Samalla vastaajat kuitenkin pohtivat akateemisen maailman työn tahtia, missä tulokset syntyvät tietynlaisten ja oman aikansa vievien prosessien aikaansaannoksena. He pitivät myös tulosohjausta oikeana mallina palkitsemiseen ottamatta kantaa sen toteutumiseen tutkimukseen vastaamishetkellä. Tämän voi tulkita kertovan siitä, että vaikka tulosohjaus nähdään osin väistämättömänä osana työelämää, sen sovittaminen akateemisen työn luonteeseen ei ole yksiselitteistä. Tutkimustyölle ominainen pitkäjänteisyys sekä vaikeasti mitattavat tulokset haastavat tulosohjauksen mittariston oikeudenmukaista rakentamista ja palkitsemismekanismeja.

”Koen, että tietty tulosohjautuvuus kuuluu kaikkeen työhön. Mielestäni akateeminen vapaus ei tarkoita vuosikausien haahuilua. Toki toivon, että tulosohjautuvuudessa otetaan huomioon julkaisuprosessien hitaus ja mahdolliset rejectit. Lisäksi toivon, että työssä jäisi enemmän aikaa myös vapaalle ajattelulle. Silti olen sitä mieltä, että tulosohjautuvuus on tarpeellista.”

”Voi jopa lisätä sitä [akateemisen uran houkuttelevuutta], koska palkitsee tavoitteellista työn tekoa. Akateeminen työ on kuitenkin pitkäjänteistä ja usein hidasta. Tulosta syntyy pikkuhiljaa. Kaikkien, myös alalle hakeutuvien tulee ymmärtää tämä. Nykymaailmassa kukaan ei kuitenkaan voi odottaa ettei työn tuloksia lainkaan mitattaisi. Ja OPM:n [opetusministeriön] resurssitkin on jotenkin jaettava. Parempi että jaetaan tuloksen kuin jonkun muun, esim. virkamiesten mututuntumalla. Vastaavasti hyvästä tuloksesta on syytä palkita työyhteisössä, tulosohjaus antaa siihen mahdollisuuden.”

Positiivisten vastausten perusteella tulosohjauksen koettiin tuovan selkeyttä ja ohjausta akateemisen työn tavoitteisiin, mikä vahvistaa yksilön sisäistä motivaatiota ja tukee omistautumista työlle. Tulosohjausjärjestelmää pidettiin potentiaalisesti hyödyllisenä, mutta silti henkilöillä oli epäluottamus sen toteuttamisen ja loogisuuden suhteen. Sen

tuomat positiiviset kokemukset omistautumiseen ja työssä koettuun innostukseen ovat riippuvaisia toteutustavasta, joustavuudesta ja yksilön omista vaikutusmahdollisuuksista. Selkeät ja realistiset tavoitteet sekä mittarit luovat merkityksellistä arvoa työhön.

5.2.2 Positiivisia ja negatiivisia asioita

44 vastaajaa käsitteli tulosohjauksen vaikutusta omistautumiseen kahdesta eri näkökulmasta. Nämä henkilöt toivat esiin omaa henkilökohtaista suhtautumistaan sekä miettivät erilaisten henkilöiden suhtautumista tutkimuksen aiheena olevaan kysymykseen. Vastauksissa pohdittiin myös ihmisen iän, työuran vaiheen ja työkokemuksen vaikutuksia työlle omistautumiselle ja sen merkityksellisyydelle.

”No kyllä nuorten puheista paistaa ainakin se, että he ajattelevat akateemisen työn olevan selkeämpää kuin mitä se ennen oli. Tietävät, että tässä työssä pärjää kun osaa julkaista. Osaa se voi houkuttaa. Osaa taas ei, vaikka tutkijantaidot olisivatkin hyvät. Papereiden ja tutkimussuunnitelmien/hankehakemusten kirjoittaminen on kuitenkin usein eri asia kuin tutkimuksen varsinainen tekeminen, oivaltaminen, löytäminen ja ratkaiseminen.”

”Tenure-vaiheen tutkijoille tulosohtaus voi olla pelottavakin asia, joka vähentää motivaatiota. Toisaalta niille nuorille tutkijoille, joilla hommat sujuvat hyvin, se voi olla motivoiva tekijä.”

Joissain vastauksissa paistoi jonkinasteinen ”oliko ennen kaikki paremmin” -ajatus vastaajan omasta perspektiivistä. Vastaajat kokivat tulosohjauksen sopivan asioista tietyillä tavoilla ajatteleville ihmisille, mutta taas omalta osaltaan he ovat arvostaneet ”akateemista vapautta”, mikä on ollut yliopistomaailmassa vahvana tekijänä henkilöiden hakeutuessa akateemiselle työuralle. Akateeminen vapaus tuntui olleen osalle vastaajista perusta, jolle työn imu on vahvasti asemoitunut, ja nykyisen tulosjohtamiseen paneutuvan kulttuurin koetaan nakertavan tätä aikoinaan luotua vahvaa kulttuurillista pohjaa. Kulttuurimuutos entiseen vaikuttaa olevan vahva ja vapauden voi nähdä vaihtuneen suorittamiseen ja selviytymiseen.

”On varmasti ihmisiä, joita tulosohjaus motivoi ja houkuttelee, mutta jos nykyiseen yliopistoon pitäisi tulla töihin niin valitsisin tänä päivänä toisin. Heikko johtaminen, jatkuvasti muuttuvat epärealistiset tulostavoitteet ovat muuttaneet sivistyksen bulkkitehtaaksi, Ihmisyyys, terve uteliaisuus ja innostus jäävät epäterveen kilpailun jalkoihin.”

”Joillekin se voi sopia, koska se asettaa selkeät mittarit sille, mitä työssään pitää priorisoida. Akateemiselle vapaudelle ja kriittiselle ajattelulle ja toiminnalle tulosohjaus jättää vähemmän tilaa. Tulosohjaus voi vaikuttaa houkuttavuuteen siis sekä vahvistavasti, että heikentävästi. Joku voi nähdä niinkin, että tulosohjaus tekee yliopistosta vakuuttavan ja houkuttelevan työpaikan. Itse tuskin enää hakeutuisin akateemiselle uralle, koska aikanani valitsin akateemisen uran sen vuoksi, se tarjosi mahdollisuuden tehdä työtä luovasti, joustavasti ja monipuolisesti.”

Tulosohjauksen mahdollisia hyviä puolia tuotiin esille yhdessä negatiivisen puolen kommenttien kanssa, joissa paistoi työn imun omistautumisen käsitteen antiteesi, kynnisyys, joka tuli esille varsinkin oman yliopiston tulosohjaukseen liittyviä toimia tarkasteltaessa. Vastaajat tuntuivat odottavan organisaatioltaan selkeyttä tulosohjaukseen, jolloin sen uskottiin näyttäytyvän positiivisena ja innokkuutta sekä merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä. Houkutteleva työ edistää merkityksellisyyden ja omistautumisen kokemuksia, joita voidaan pitää keskeisinä työn imun vahvistumiseen vaikuttavina tekijöinä.

”Se parantaa houkuttelevuutta niin pitkään kun tulosohjaus on läpinäkyvää ja siinä käytetyt mittarit ovat yhtenevät niiden mittareiden kanssa, jotka tieteen alan sisällä luetaan menestyksen mittareiksi. Kaikissa muissa tapauksissa se lähinnä ärsyttää ja lisää vastakkainasettelua.”

”Reilu ja avoin tulosohjaus lisää akateemisen uran houkuttelevuutta. Nykyinen salamyhkäinen ja enemmänkin henkilökulttiin kuin tulokseen perustuva ohjaus vaikuttaa houkuttelevuuteen hyvin negatiivisesti.”

Tulosohjauksen numeerisia mittareita koettiin myös vahvasti ristiriitaisiksi ja niiden tunnettiin luovan julkaisupainetta. Jollain tasolla voidaan todeta vastaajien kokeneen tulosohjauksen mittaavan vääriä asioita (julkaisumääriä), kun vastaajat näkivät julkaisujen laadun olevan tieteellisestikin katsottuna validimpi kriteeri. Vastauksista pystyi tulkitsemaan tulosohjauksen ohjaavan tutkijoita pois pitkäjänteisestä tutkimuksen teosta,

minkä on koettu olevan akateemisen maailman vahva peruskallio. Henkilökohtaisten ajatusten ja tavoitteiden yhtenevyys tulosohjauksen tavoitteiden kanssa kuitenkin lisää ihmisten omistautumisen tunnetta työhön.

”Vaihtelevasti. Pidän siitä, että pyritään kirjoittamaan mahdollisimman laadukkaita tutkimuspapereita >> korkeatasoiset julkaisut, joista saa enemmän pisteitä. Toisaalta tuo tavoite on ristiriidassa sen kanssa, että pitäisi julkaista usein ja paljon. Ei kai hyvää tiedettä voi tuottaa liukuhihnalta? Jokainen julkaisu, jufotasostaan riippumatta, vaatii paljon työtä ja perehtymistä, joten toisaalta on hassua, että joku artikkeli on merkittävästi arvokkaampi kuin toinen, ihan riippuen siitä, missä lehdessä se on julkaistu. Toki jos artikkeli on hyvä, niin se saanee paljon viittauksia, vaikka olisi vähempi jufoinenkin.”

”Samalla tavoin kuin henkilökohtaiseen motivaatioonkin: Jos omat tavoitteet ja mielenkiinnon kohteet ovat lähellä tulosohjauksen kautta tulevia, voi vaikutus olla positiivinenkin. Sen sijaan tulosohjauksesta mahdollisesti seuraava julkaisupaine ja kvantitatiivisten mittareiden korostuminen yleisesti heikentää akateemisen uran houkuttelevuutta.”

Esille nousi myös huoli siitä, että alalle hakeutuvat henkilöt eivät välttämättä tunne tulosohjauksen vaikutusta päivittäiseen työhönsä. Kyseinen tietämättömyys esiintyy osin kynnisenä suhtautumisena organisaatioon ja herättää kysymyksen siitä, tulisiko tulosohjauksen vaatimukset tuoda selkeämmin esiin jo rekrytointivaiheessa. Kuvaillun kaltainen epätietoisuus voi helposti heikentää motivaatiota ja täten vähentää työstä koettua merkityksellisyyttä sekä työn imua. Mikäli tulosohjauksen vaatimuksia ei tuoda riittävän selkeästi esiin, vaarana on ristiriitaisuus työntekijöiden odotusten ja organisaation tavoitteiden välillä.

”Ehkä joitakin se motivoi, mutta tavoitteiden pitäisi ehkä olla selkeämpiä ja niiden merkitystä pitäisi korostaa uusille tutkijoille. Joillekin tulosohjaus tulee yllätyksenä eli siitä ei välttämättä olla tietoisia alalle hakeutuessa. Mikäli henkilö ei ole kilpailuhenkinen, tulosohjaus voi olla negatiivinen tekijä.”

”Joihinkin mittaaminen ja rankkaaminen vetoaa, ja se houkuttaa heitä uralle. Epäillen heidän kuitenkin olevan vähemmistössä. Akateemista uraa harkitseville täytyisi mielestäni tehdä nykyiset tulosohjaus-säännöt selviksi, osoittaa millaisia muita arviointikriteereitä on ollut ja on, ja että uusia on epäilemättä tulossa, ja antaa heidän tehdä valistuneet päätöksensä siitä, haluavatko alalle.”

Asioita pohdittiin myös ihmisten erilaisten luonteiden kautta ja mietittiin jopa arvostelevaan sävyyn henkilöiden sopivuutta akateemiseen maailmaan. Vastauksista paistoi tietty epävarmuus ja/tai henkilöiden vahva subjektiivinen kokemus siitä, että heitä on kohdeltu väärin akateemisessa maailmassa ja he kokevat tulosohjauksen tiedossa olevat mittarit tietynlaisena uhkana omalle asemalleen organisaatiossa. Nämä tuntemukset ovat omiaan vähentämään omistautumista, merkityksellisyyttä ja innokkuutta. Toisaalta vastaajat pohtivat asiaa myös tulosohjauksen mahdollisesti positiivisena kokevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin tulosohjaus osattiin nähdä motivoivana ja tärkeänä osana työtä tuoden siihen positiivista sisältöä, jonka kautta työn imuun pääseminen helpottuu.

”Etenkin nuoria ja kilpailuhenkisiä tulosohjaus motivoi ja innostaa. He ajattelevat, että kaikki on itsestä kiinni, ja viimeinen suoritus kulloinkin ratkaisee ja että ihmisiä on järkevää laittaa paremmuusjärjestykseen jne. Toisaalta sellaiset, jotka eivät nauti kilpailusta mutta ovat kuitenkin hyvin lahjakkaita ja joilla olisi paljon annettavaa akateemiselle maailmalle, ovat siirtyneet muualle töihin. Kilpailu yksilöiden välillä on raadollista ja se saa usein sellaisia muotoja, että yhteistyötä ei haluta tehdä ja se heijastuu myös ihmisten välisiin suhteisiin. Kilpailullisissa yksiköissä ei edes tervehditä kollegoja. Voi kysyä, kuka haluaa työskennellä sellaisessa yhteisössä?”

”Suomi on niin perifeerinen maa, ettemme ole kilpailukykyisiä ellei meitä opeteta tuottamaan tuloksia. Se 1980- ja 1990-luvun yliopisto, jossa väiteltiin 40–50-vuotiaina ja päästiin professoriksi kahdella julkaisulla, ei ollut ihanteellinen. Nykyisin yliopistotutkija ei voi enää olla mikään erakko vailla minkäänlaisia työelämäntaitoja, ja tämä on tavallaan hyvä asia. Iso ongelma on kuitenkin, että tulosohjaus suosii tietynlaisia ihmistyyppisiä, joiden korkea tuottavuus ei välttämättä korreloi näkemyksellisuuden, sivistyneisyyden tai edes älykkyyden kanssa. Vastaavasti näkee yhä useammin, että parhaat ja lahjakkaimmat nuoret tohtorit lähtevät yliopistosta pois heti väiteltyään, vaikka heille olisi ollut kova-palkkainen tutkijatyö tarjolla projektissa, juuri sen takia, että he eivät koe tulosohjauksen muokkaamaa uraa houkuttelevaksi vaihtoehdoksi. Jäljelle jäävät hyödylliset idiootit. Se on hyvin huolestuttavaa.”

Esille nostettiin myös erilaisia, ei suoraan itse työhön liittyviä ulkoisia tekijöitä, kuten rahoituksen hankkiminen ja pätkätyön luonne ilman turvaa tulevast. Nämä vievät henkilön energiaa negatiiviselle puolelle, sillä epävarmuus vähentää sitoutumista. Tätä kautta voidaan ajatella omistautumisen tunteen vähenevän, kun rauha tehdä työtä hyvin ja huolellisesti puuttuu epävarmuuden vallitessa. Samoissa vastauksissa

tulosohjauksen nähtiin suosivan ”uraohjuksia” ja kilpailuhenkisiä henkilöitä, joille tulosohjaus koettiin enemmän sopivaksi ja luonteenomaiseksi.

”Uraohjuksilla ja taitavilla/häikäilemättömillä pelureilla varmaan edistävästi, kaltaisillani takarivin luottopakeilla ei niinkään. Itsehän olen kuitenkin leiviskäni valinnut ja siinä mielessä olen kumminkin etuoikeutettu että postini on tois- taiseksi voimassa oleva. Sääliksi käy nuoria, jotka nyt tässä maailmanajassa ha- keutuvat akateemiselle uralle ja joutuvat rimpuilemaan kaikenlaisten apuraho- jen ja kuukausipohjaisten ripulityösopimusten varassa. Jos itse olisin nyt tuossa tilanteessa, en kohtalaisen varmasti olisi akateemiselle uralle hakeutumassa. Tai ainakin haluaisin tutkituttaa pääni jos sellaisia ajatuksia orastaisi.”

”Sekä positiivisesti että negatiivisesti. Se houkuttelee suoritus- ja kilpailukeskei- siä tyyppisiä, joilla on yrityshenkisyyttä ja jotka arvostavat sitä. Saattaa sopia kauppakorkeakouluille, mutta tekee akateemisen uran vähemmän houkutteleviksi niille, jotka karttavat yrityshenkisyyttä ja haluaisivat ennen kaikkea tehdä perustyönsä hyvin. Tulosohjauksen tavoitteena on nähdäkseni jatkuva kasvu, kilpailu, suorittaminen ja tuloksellisuus (sopii neoliberaalin mallin suosiman kilpailuhenkisen markkinatalouskulttuurin pirtaan). Kuten tällaisessa ajattelussa yleensäkin, näkemykseen sisältyy, että kaikki eivät pärjää, mutta siitä ei välitetä liikoja, kunhan saadaan uutta pärjääjää sisään. Tämä luonnollisesti johtaa myös ristiriitatilanteisiin, sillä suomalaisessa yliopistomaailmassa työtä ei riitä kaikille yliopistotyöstä haaveileville (varsinkaan vakinaista työtä).”

Osa vastaajista koki tulosohjauksen tukevan heitä ja tuovan työhön selkeyttä, tavoitteelisuutta ja läpinäkyvyyttä, mikä edistää omistautumisen ja paneutumisen kokemuksia. Toisaalta monille tulosohjaus näyttäytyi luovuutta ja akateemista vapautta rajoittavana tekijänä, joka vähensi työn merkityksellisyyttä, omistautumista ja motivaatiota. Epäselvät tavoitteet, jatkuva mittaaminen sekä kilpailuhenkisyys korostuminen näyttäytyivät myös haitallisina tekijöinä, jotka vähensivät työn imun osa-alueita ja omistautumisen kokemusta. Tulosohjauksen vaikutus omistautumisen kokemukseen on voimakkaasti yksilöllinen ja riippuvainen henkilön arvomaailmasta, työuran vaiheesta sekä suhtautumisesta kilpailuun ja jatkuvaan seuranta- ja arviointiprosessiin.

5.2.3 Negatiivinen suhtautuminen

Yhteensä 149 vastaajaa koki tulosohjauksen vaikuttaneen omistautumiseen kielteisesti, ja heidän vastauksissaan nousi esiin vahva kyynisyyden ilmeneminen omistautumisen vastavoimana. Osa vastaajista oli pohtinut asiaa oman itsensä kautta, osa yleisellä tasolla ja osa sekä että. Vastaajien mukaan akateemista uraa leimaa tietty epävarmuus, jonka voidaan katsoa johtuvan ainakin osittain työn pätkäluonteisuudesta ja työskentelyolosuhteista, jotka eivät tue omistautumisen tunnetta. Vastauksissa käytetty teksti oli todella suoraa, rehellistä ja suodattamatonta, mikä on aina hedelmällistä tutkimuksen teolle. Tästä aineistosta välittyi vahva ajatus, että moni vastaaja oli pitänyt näitä patoumia sisällään ja purkivat nyt ajatuksensa rehellisesti anonymiteetin takana kirjalliseen muotoon. Yksittäisenä sanana turhautuneisuus kuvastaa mielestämme parhaiten tämän kategorian vastauksia.

”Rahoituksen ja jatkuvuuden epävarmuus laskevat huomattavasti akateemisen uran houkuttelevuutta ja karsii lahjakkaiden ja motivoituneiden tutkijoiden määrää ja innokkuutta. Lahjakkaiden ja jo meritoituneiden tutkijoiden ja opettajien kilpailuasetelma on hyvin epämiellyttävää ja aiheuttaa turhaa vastakainasettelua.”

”Nykyisenkaltainen äärimmäisen lyhytjänteinen tulosohjaus soveltuu huonosti akateemiselle uralle, jossa tulokseen vaikuttavia mutta hallitsemattomissa olevia muuttujia on paljon ja jossa toimintajänteet ovat huomattavasti pidempiä. Tilanne turhauttaa ja vähentää uran houkuttelevuutta merkittävästi.”

Työn merkityksellisyys oli myös kokenut vahvaa inflaatiota tämän kategorian vastauksissa. Vastaaajat kokivat julkaisupaineen ja jatkuvan mittaamisen ongelmallisena tutkimuksen teolle. Vastausten perusteella voidaan ajatella henkilöiden kokevan akateemisen vapauden olleen perusta, jolle työlle omistautuminen on rakentunut ja nyt sen rajoittaminen tulosvaateilla vie työn imua merkittävästi negatiiviseen suuntaan. Osasta vastauksia sai kuvan, että vastaajat pitävät nykyistä akateemista maailmaa liukuhihnatyönä, jossa ajattelua ja syvemmälle menevää tutkimusta ei osata enää arvostaa. Tällaiset kokemukset kuvastavat suurta muutosta akateemisen työn luonteessa, jossa määrälliset tavoitteet ovat ohittamassa tai ohittaneet julkaisujen laadulliset ja sisällölliset arvot.

“Quantitative performance management lowers the attractiveness of an academic career significantly. The near constant pressure for more papers, grants, and student graduations is exhausting and encourages poor science. These evaluations are independent of the real experience of doing scientific work, which can be slow.”

”Heikentävästi. Nykyinen tarkkaan aikataulutettu neljän vuoden tohtorien broilertuotanto ei enää houkuttele siinä määrin lahjakkaita opiskelijoita kuin aikaisemmin. Itsekin kysyn jatko-opiskelusta kiinnostuneilta, että ovatko tosiaan halukkaita tekemään neljä vuotta työtä vuorotta huonolla palkalla valmistuakseen "akateemiseksi ongelmajätteeksi", ilman mitään takeita työurasta!”

Tulosohjauksen läpinäkyvyyden puute sekä asian proaktiivisen viestinnän vähäisyys akateemisia tehtäviä täytettäessä herättivät vastaajissa vahvaa kritiikkiä. Useat vastaajat kokivat tulosohjauksen epäonnistuneeksi ja pohtivat, onko sen esiin tuominen uusille työntekijöille ylipäättään tarkoituksenmukaista, sillä sen katsottiin helposti vähentävän innokkuutta ja motivaatiota akateemista uraa kohtaan. Toisaalta osa vastaajista näki alalle haakeutuvien tietämättömyyden tulosohjauksen käytännöistä jopa myönteisenä, sillä heidän mukaansa liiallinen tieto järjestelmästä voisi vähentää kiinnostusta akateemista uraa kohtaan. Tämänkaltaiset näkemykset heijastavat kuitenkin selkeää kyynisyyttä ja kertovat osaltaan vastaajien kriittisestä suhtautumisesta tulosohjauksen toimivuuteen.

”Kuten yllä perustelin, laskeehan se houkuttelevuutta melko paljon. Käytännössä tämä ei varmaan ole kenelläkään kuitenkaan tiedossa ennen jatko-opintoja tai uran aloitusta, vaan se tulee siellä melko lujaa kohti naamaa. Lisäksi se ainakin jäytää hieman uskoa itseltäni akateemiseen tutkimukseen. Jos tulosta pitää aina tehdä ja siitä saa huomattavasti enemmän, se saattaa syrjäyttää akateemisen tutkimuksen osia, joille ei sille näy välittömiä vaikutuksia. Suuri osa tutkimuksesta on kuitenkin sellaista, että tulokset voivat näkyä pitkän ajan päästä tai ne voivat esimerkiksi olla toimimattomiksi todettuja menetelmiä, jotka ovat ohjanneet kohti jotain parempaa.”

”I think it is better not to describe this system in detail, to those who have just entered the research sector and are interested in an academic career.”

Tulosohjauksen tavoitteet ja strategia niihin pääsemiseksi vaikuttivat vastaajien mukaan olevan monille epäselviä. Epäselvyys heikentää omistautumista ja työn merkityksellisyyttä, sillä on hankalaa sitoutua tavoitteisiin, joita ei tunnusteta tai ymmärretä riittävän

selkeästi. Tavoitteiden puutteellinen viestintä ja yhteisen suunnan puute johdon ja työntekijöiden kesken saattavat luoda irrallisuuden ja ulkopuolisuuden kokemuksia työyhteisössä. Henkilöstön osallistaminen tavoitteiden määrittelyyn ja niiden saavuttamista helpottavien keinojen suunnitteluun voi puolestaan lisätä sitoutuneisuutta ja vahvistaa kokemusta työn mielekkyydestä. Henkilöstöä osallistava johtamistapa saattaisi tukea tulohjauksen hyväksyttävyyttä ja lisätä luottamusta organisaation johtamiskäytäntöihin.

”Erittäin kielteisesti. Teen tätä työtä sisäisestä motivaatiosta lähtien, joten ulkoa asetetut (ja usein luonnontieteistä lähtevät) tuloskriteerit lähinnä ahdistavat ja raivostuttavat mielettömyydellään. Tapaankin sanoa, että en enää työskentele siinä yliopistomaailmassa, johon tulin, ja että yliopisto tekee nykyisin parhaansa tehdäkseeni (vääjäämättömästi) lähdöstäni helppoa.”

”Enimmäkseen huonosti, ja yliopistosta tulee kuten mikä tahansa kilpailuyhteiskunnan työpaikka akateemisen yhteisön sijaan. Myös ylhäältä päin -käskytyks on epähoukuttelevaa, kun tietää, että päämotivaation pitäisi olla akateemisen vapaus.”

Vastauksissa oltiin myös huolissaan tieteen tilasta ”vääränlaisten” ihmisten päätyessä akateemiseen maailmaan. Tämä on ajatuksena ristiriidassa tieteen perusajatuksen, tiede on avointa kaikille, kanssa (Ala-Kyyny, 2022). Tässä kategoriassa kilpailuhenkisyys koettiin uhkana lahjakkuudelle, mikä taas mielestämme kaventaa akateemisen maailman diversiteettiä. Tieteen ja sen tekijöiden monimuotoisuutta tulisi arvostaa ja edistää sen sijaan, että pelättäisiin tiettyjä luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia omaavien henkilöiden tuloa akateemiseen maailmaan. Asioiden laaja-alaisen tutkimisen ja ymmärtämisen puutteen koettiin johtavan niin sanottuun ”tieteen kärsimiseen”. Vastajat tuntuivat kokevan mahdollisen kilpailun kuluttavaksi ja innokkuutta vähentäväksi, mikä lisää työn imun negatiivisia puolia vähentäen intohimoa työtä kohtaan.

”Se tekee siitä kilpailullisempaa, mikä karsii pois lahjakkaita mutta vähemmän kilpailuhenkisiä potentiaalisia tutkijoita. Tämänhetkisen tulohjauksen muodot myös tekevät akateemisesta urasta äärimmäisen epävarman: menestynytkin tutkija joutuu viettämään usein vuosikymmeniä lyhyiden patkäprojektien parissa ennen kuin saa ensimmäisen vakituisen työnsä.”

”Vaikea sanoa, mutta saattaa valikoida sinne ihan vääränlaisia uraohjuksia. Tiede kärsii, jos ja kun oikeat ihmiset jäävät jalkoihin.”

Vastauksista heijastui vahvasti turhautuneisuus, kynnisyys ja kokemus jatkuvan mittamisen ja kilpailullisuuden kuormittavuudesta sekä työn merkityksen hämärtymisestä. Tulosohjaus näyttäytyi monille vastaajille akateemisen vapauden ja pitkäjänteisen tutkimuksen vastavoimana, joka kaventaa työn autonomiaa ja syö omistautumisen tunnetta. Erityisen huolestuttavana pidettiin sitä, että järjestelmä ohjaa alalle sellaisia toimijoita, joiden motivaatio perustuu enemmän suoriutumiseen ja kilpailuun kuin tieteelliseen uteliaisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Kyseinen kehitys koettiin uhkana tieteen monimuotoisuudelle ja sen laadulliselle kehittymiselle.

5.3 Tarmokkuus

Tarmokkuuteen kohdistuvia vastauksia oli 73 kappaletta. Suurin osa vastauksista ilmeni tämän käsitteen antiteesinä, uupumuksena. Tutkimuksen teoriaan pohjaten vastauksia tulkitessa tuli melko nopeasti ilmi tämän kategorian kääntyminen vahvasti negatiiviseen. Vastauksissa tuli esille tulosjohtamisen vaateet, kova työtahti ja työkuorma, joiden vuoksi koettu stressi johtaa jossain vaiheessa todennäköisesti jonkinasteiseen uupumukseen. Tulosjohtaminen koettiin vastauksissa pääosin stressaavana ja uupumusta lisäävänä. Osa vastaajista oli ajatellut asiaa myös mahdollisten positiivisten, tarmokkuutta lisäävien, tekijöiden kautta, mutta niissäkin vastauksissa asiaa oli spekuloitu myös sen negatiivisten tekijöiden kautta. Tietynlaisena yllätyksenä voi pitää, ettemme löytäneet tarmokkuuden käsitteen alle vastauksista yhtään pelkästään positiivista vastausta.

5.3.1 Positiivisia ja negatiivisia asioita

Tulosohjauksen kaksijakoisen vaikutuksen tarmokkuutteen esille nostaneita henkilöitä oli 24 kappaletta. He pohtivat asiaa sekä omasta näkökulmastaan että laajemmalla yleisellä tasolla miettien miten eri luonteiset ja eri ominaisuuksilla varustetut henkilöt kokevat

tulosohjauksen vaikutuksen. Ymmärrys tulosohjauksen läsnäolosta työelämässä tuntui olevan selvää, mutta sen sopivuutta akateemiseen maailmaan kyseenalaistettiin. Kategorian vastauksissa nousi esiin stressi, henkilöiden halu näyttää osaamistaan sekä kilpailuhenkisyys. Kilpailuhenkisyys koettiin tässäkin kategoriassa uhkana akateemisuuudelle, mikä on mielestämme hyvin mielenkiintoinen havainto.

”Tämä riippuu kokemukseni mukaan yksilön ominaisuuksista. Tunnolliset työntekijät saatetaan ajaa loppuun tulosohjauksella, koska nämä haluavat suoriutua hyvin kaikista osa-alueista - myös niistä, joita ei niin arvosteta. Toiset työntekijät taas toimivat lähinnä oman edun mukaisesti ja saavat näin ollen rusinat akateemisen uran pullasta. Tästä voi päätellä, kummalle ura on houkuttelevampi - tosin ei sitä kukaan oikein etukäteen tiedä, ja toisaalta tulosohjaus on läsnä kaikkialla. Ei siitä eroon pääse.”

”Tulosohjaus toimii varmaan eri ihmisillä eri tavoin. Toisia se saattaa saada työskentelemään entistä kovemmin ja kokemaan akateemisen uran monia mahdollisuuksia tarjoavaksi, toisille se taas aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja painetta.”

Vastaajat pohtivat myös, miten henkilöiden yksilöllinen elämänvaihe, urapolku ja ammatillinen kokemus peilautuvat työssä koettuun tarmokkuuteen. Näitä teemoja käsiteltiin vastauksissa eri tavoin: osa koki tulosohjauksen työuraa tukevana varsinkin sen alkuvaiheessa, kun taas toiset pitivät vahvaa tulosohjausta kuormittavana ja nuoria, uraansa aloittelevia työntekijöitä lannistavana. Tulosohjauksen nähtiin lisäävän riittämättömyyden tunnetta ja altistavan loppuunpalamiselle sen jatkuvan mittaavan ja vertailuun perustuvan luonteen vuoksi. Tulosohjauksen vaikutukset eivät olleet yhteneviä, vaan ne vaihtelivat yksilön uravaiheen, kokemuksen ja henkilökohtaisten voimavarojen mukaan.

”Käsittääkseni tulos tai ulos -ajattelu on nykyään vallalla kaikkialla työelämässä, eli tuskin ainakaan nuorta polvea tulosohjaus mitenkään erityisesti ahdistaa (suhteessa muihin uravaihtoehtoihin siis). Itse olen kyllä miettinyt usein, olenko tarpeeksi hyvä kun sitä menestystä ja tuottavuutta mitataan koko ajan ja mietttömän lyhyellä aikavälillä ja tieteelle/tutkimukselle oudon yksityiskohtaisen mittarein. Eli itselleni akateeminen ura näyttää edelleen äärimmäisen houkuttelevana perustehtävien (tutkimus, opetus, yhteiskunnallinen vaikuttaminen) osalta, mutta tuota houkuttelevuutta latistaa ja nakertaa huoli omasta

riittävydestä. Tämä riittämättömyyden pelko on kasvanut vuosi vuodelta, vaikka urani on ollut tähän asti nousujohteinen.”

”Riippuu jälleen siitä, onko kyseessä vakituinen työ vai pätkätyö. Pätkätyössä tuntuu siltä, että tutkijat uuvutetaan yksi kerrallaan loppuun ja tilalle otetaan seuraava. En usko että sama ongelma on vakituisella henkilökunnalla.”

Vastauksissa näkyi vahvasti mielipiteiden ja kokemusten kaksijakoisuus tulosohjauksen tiimoilta. Vaikka tulosohjaus voi alkuvaiheessa innostaa ja voimaannuttaa erityisesti uransa alussa olevia, pitkäaikainen suorituspainne rasittaa etenkin niitä, jotka arvostavat tutkimuksen ja opetuksen perustehtäviä ilman jatkuvaa tuloskeskeisyyttä. Jatkuva mittaaminen, kilpailuhenkisyys ja tuloskeskeisyys vaikuttivat heikentävän työhön sitoutumista pitkällä aikavälillä, aiheuttavan riittämättömyyden tunnetta ja lisäävän uupumuksen riskiä yksilötasolla.

5.3.2 Negatiivinen suhtautuminen

Yhteensä 49 vastaajaa koki tulosohjauksen vaikuttavan tarmokkuuteen kielteisesti. Tämän kategorian vastauksissa asiaa tarkasteltiin laaja-alaisesti, pohtien vaikutuksia niin omaan jaksamiseen kuin työyhteisön hyvinvointiin kokonaisuudessaan. Vastauksissa korostuivat stressi ja monelta taholta tulevat paineet. Pitkäaikainen stressi ja paineen alla eläminen johtaa ennen pitkää uupumukseen. Meissä tämä herätti pohdinnan siitä, onko työuupumus muodostunut asiantuntijatyön nykypäivän normaalitilaksi – ilmiöksi, josta uutisoidaan yhä useammin. Samalla herää kysymys, mikä on tämän kuormittavuuden varsinainen juurisyy ja miksi asiantuntijatyö näyttäytyy niin monelle uuvuttavana.

Jatkuva tulosten seuranta koettiin aineistossa stressiä lisäävänä tekijänä, ja vastaajat raportoivat tuntevansa olevansa ikään kuin jatkuvassa tarkkailussa. Tiukat aikataulut ja tulosohjaus lisäsivät kiireen tunnetta, joka vastaajien mukaan siirsi painopistettä pois akateemisen työn keskeiseltä elementiltä, pitkäjänteiseltä ja syvälliseltä ajattelutyöltä. Lisäksi tulosohjauksen nähtiin vaikuttavan negatiivisesti alan vetovoimaan, sillä se saattaa karkottaa osaajia akateemiselta uralta. Pidämme tätä kehitystä huolestuttavana ja

mietimme, pitäisikö organisaatioissa harkita lähtökyselyiden järjestämistä irtisanoutu-neille työntekijöille. Tällaiset kyselyt voisivat auttaa tunnistamaan piileviä ongelmia ja parantamaan työympäristöä, jotta akateeminen maailma säilyttäisi vetovoimansa ja tu-kisi työntekijöiden hyvinvointia.

“It directly affects, because the main reason why I would be interested to change academic job some day, would be stress connected with it, and toxic performance management ways increase stress levels.”

”Huonontaa, sillä näyttää akateemisen maailman stressaavana ja kiireellisenä aikataulujen ja tulosten tuijottamisena, eikä näytä mahdollisuutta pitkäjänteiseen ajatteluun.”

Osa vastaajista koki tulosohjauksen aiheuttavan paineita päivittäiseen työskentelyyn, mikä heidän mukaansa heikentää keskittymistä itse työhön ohjaten toimintaa irrelevantteihin suuntiin. Jatkuva seuranta ja suoritusten mittaaminen lyhyellä aikavälillä eivät näyttäneet motivoivina erityisesti niiden tutkijoiden näkökulmasta, jotka olivat tottuneet luovaan ja pitkäjänteiseen tutkimustyöhön. Nykyinen tuloskeskeinen toimintamalli, jossa painotetaan julkaisujen määrää niiden laadun kustannuksella, koettiin monin paikoin vieraaksi ja paineita luovaksi. Lisäksi useissa vastauksissa nousi esiin riittämättömyyden tunne sekä kokemus siitä, että akateemisen maailman työntekijöistä pyritään saamaan maksimaalinen hyöty välittämättä heidän hyvinvoinnistaan.

”Suuresti! En ole ollenkaan halukas tekemään akateemista uraa, kun olen nähnyt miten kova paine niin post doc -tutkijoilla kuin professoreillakin on tehdä paljon julkaisuja ja esimerkiksi ohjata väitöskirjoja enemmän kuin heillä olisi resursseja, jotta saadaan tohtoreita ja taas lisää julkaisuja - määrä karsii laatua! Lisäksi tulosohjaus vaikuttaa siihen, että koko ajan on pakko hakea uusia hankerahoituksia jotta voidaan kerätä uusia aineistoja näitä julkaisuja ja tohtori-koulutettavia varten, mutta tällekin ei todellisuudessa ole aikaa ja resursseja, jolloin kaikki tehdään huonosti ja kiireellä.”

”Laskee sitä. Ei sellainen työyhteisö ole terve, jossa kollegat ovat vastustajia, tutkimusta mitataan absurdisti määrissä, kaikista pitää saada irti kaikki mikä vain lähtee, jokainen kokee kroonista riittämättömyyttä.”

Vastauksista välittyi näkemys, että työn vaativuus sekä siihen nähden riittämättömäksi koettu palkka muodostavat merkittäviä esteitä akateemiselle uralle hakeutumiselle ja siellä pysymiselle. Vastaajat kokivat myös, ettei työn vaatimuksia osata viestiä riittävän selkeästi, mikä lisää epävarmuutta ja aiheuttaa tätä kautta stressiä. Lisäksi työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen koettiin haastavaksi, sillä tulosohjauksen ei nähty huomioivan yksilöllisiä elämäntilanteita, vaan kohtelevan kaikkia samalla tavalla. Vaativan työn koettiin vievän paljon aikaa, erityisesti silloin, kun tavoitteena on uralla eteneminen. Tällöin pitkiä, yli kahdeksan tunnin työpäiviä, pidetään enemmän oletuksena kuin poikkeuksena.

”Olen kuullut joiltakin kollegoilta myös huolta siitä, ettei voi koskaan olla taloudellisesti varmallalla pohjalla, mikä vaikuttaa etenkin omaan perheeseen ja lasten tulevaisuuteen. Paineet ovat kovat olla muita kollegoita parempi, vaikka työyhteisönä olemme hyvin empaattinen ja siksikin kilpailu tuntuu pahalta. Stressitaso nousee kyllä aina silloin, kun työsuhte alkaa olla loppuillaan eikä jatkosta kukaan sano mitään. Myös palkkaustapa on varsin alhainen siihen nähden, että minäkin olen suorittanut kaksi eri korkeakoulututkintoa, palkka on silti alle 3000 € ja käteen jää suunnilleen saman verran verojen jälkeen kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneella, eli noin 2100 €.”

“There should be a clear "tenure track" setup in which the academic understands how one can progress up a scale, what is expected from him/her in a concrete way. But such a system needs to be implemented in a way which supports career progression if that is what one wants. There also needs to be an understanding of work-life balance which is not always recognized in performance management. These criteria should work hand-in-hand.”

Tuloskeskeisyyteen suuntautunut kulttuuri näyttäisi heikentävän tutkimustyön luovuutta ja pitkäjänteisyyttä, mikä on perinteisesti ollut akateemisen työn ydintä. Vastauksen perusteella tulosohjauksen takia tulleet jatkuva mittaaminen, kilpailu ja epävarmuus luovat paineita, jotka heikentävät työhyvinvointia ja vähentävät akateemisen maailman houkuttelevuutta etenkin nuorempien henkilöiden ja uransa alkuvaiheessa olevien keskuudessa. Myös työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen sekä palkkauksen ja työn vaativuuden välinen epäsuhta lisäävät stressiä ja riittämättömyyden tunnetta.

5.4 Työhön uppoutuminen

Työhön uppoutumiseen, paneutumiseen ja nautintoon kohdistuvia vastauksia oli aineistossa havaittavissa vähiten, 29 kappaletta. Työhön uppoutumiselle ei myöskään ole löydetty työn imun käsitteissä suoraa vastakohtaa kuten omistautumiselle ja tarmokkuudelle, joten se selvästi vaikuttaa tämän käsitteen alle saatujen vastausten vähyyteen. Osasimme odottaa pientä määrää tähän suuntautuvia vastauksia jo ensimmäistä kertaa tutkimuskysymyksen vastauksia lukiessa, sillä ensivaikutelmana tullut yleissävy oli negatiivinen ja tarkempi tutustuminen sekä tutkiminen osoittavat ensivaikutelman todeksi. Vastauksissa on pääosin ajateltu asioita työn imun positiivisten puolien kautta, mutta kuitenkin vastauksissa on mukana myös negatiivissävytteisiä piirteitä.

Paneutumisen ja uppoutumisen kautta työntekijä sitoutuu ja omistautuu työlleen, ja nämä molemmat tekijät lisäävät työn imua. Työ koettiin hyvin merkitykselliseksi, ja vastauksissa tunnistettiin myös myönteisiä puolia, vaikka tulosohejaus herätti ristiriitaisia ajatuksia. Esille nousi lisäksi, että paneutumisen tunnetta vahvistavat työn henkilökohtainen merkityksellisyys sekä kokemus tavoitteiden realistisuudesta ja saavutettavuudesta. Tavoitteiden selkeys koettiin tärkeäksi niin yksilön kuin koko yksikönkin näkökulmasta, ja sen havaittiin vahvistavan työhön paneutumista ja sitoutumista. Samalla kuitenkin nousi esille, että työn imua on vaikea ylläpitää, mikäli tavoitteet koetaan vaikeiksi saavuttaa, tai jos työntekijä ei näe omaa panostaan merkityksellisenä kokonaisuuden kannalta. Tämä korostaa tulosohejauksen vaatimusten ja työn sisäisten motivaatiotekijöiden taseapainon tärkeyttä sitoutumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta.

”On tärkeää, että on selkeitä tavoitteita niin yksikön sisällä, mutta etenkin, oman työn kohdalla. Palkkatason mahdolliset korotukset ovat mielestäni houkuttelevia, koska mahdollisuus edetä urallaan on tärkeää.”

”Periaatteessa tulosohejauksella voidaan luoda hyvä kannustin jos siihen sisältyvät ohjelmat ovat mahdollisesti suoritettavissa.”

Kilpailullisuutta ja sen vaikutusta pohdittiin vastauksissa sekä individuaalisesti että kollektiivisesti. Vastauksista kävi ilmi, että kilpailulliset henkilöt nauttivat tulosohjauksesta ja kokevat sen lisäävän sisäistä motivaatiotaan, mikä puolestaan edistää työhön paneutumista ja selkeyttää odotuksia. Kilpailullisuutta esille nostaneiden vastausten kautta meille välittyi vahva käsitys siitä, että vastaajat arvostavat tehokasta toimintaa ja odottavat sitä niin itseltään kuin koko organisaatiolta. Lisäksi he toivoivat kilpailullisuuden saavan enemmän jalansijaa akateemisessa maailmassa. Vastaavaa ajatusmaailmaa esille tuoneet henkilöt kokivat nautintoa työstään. Nautinnollinen työ tuottaa lähtökohtaisesti yksilölle mielihyvää ja iloa, jotka lisäävät työn imua. Nautintoa ajateltiin vastauksissa kokonaisvaltaisesti työn jatkuvana osa-alueena, eikä vain pelkkänä tyytyväisyytenä saatun lopputulokseen. Vastausten perusteella tulosohjauksen voidaan todeta vaikuttaneen työstä saatun nautintoon polarisoivasti.

“I am goal oriented, so my self motivation to be in the academia keeps me intact to achieve my goals which is number of publications and quality of work.”

”Omassa tapauksessa positiivisesti. On hyvin surullista, jos akateeminen ura tarkoittaa löysäilyn tavoittelua. Ehkä pitäisi saada vähän enemmänkin kilpailullisuutta - ja kilpailullisuuden läpinäkyvyyttä. Sitä, että kilpailullisuus otettaisiin vahvemmin esiin.”

Tulosohjauksen roolia pohdittiin myös sen implementoinnin näkökulmasta. Tulosohjaus ei siten poikkeakaan muista työelämään jalkautetuista käsitteistä, vaan sen soveltaminen on työnantajasta riippumatonta. Uuden toimintamallin käyttöönotto ja siihen liittyvä viestintä ovat usein ratkaisevia sen toimivuuden kannalta, sillä ensivaikutelma vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yksilö muodostaa mielipiteensä asiasta. Tämä herätti meidät pohtimaan, että olisiko akateemisen maailman ollut hyödyllistä ”benchmarkata” yksityisen sektorin tulosjohtamista ja sen jalkauttamisen käytäntöjä laajemmin – vai olisiko siläkään ollut vaikutusta yksilöiden kokemuksiin. Vastauksissa tuotiin esiin myös ulkomailta saatuja tulosohjauskokemuksia ja ne antoivat vastaajille perspektiiviä asioiden tarkasteluun.

“It depends on how it is implemented. My experience at Jyväskylä has been wholly positive. In UK universities, my experience of performance management has been extensive and wholly negative. The reason why it is not demotivating in Jyväskylä has been due to the wisdom and intelligence of my colleagues and management.”

“It may increase our career if it is effectively involved.”

Tulosohjauksen vaikutukset työhön uppoutumiseen ja nautintoon osoittavat selkeää kahtiajakoa akateemisessa yhteisössä. Vaikka se voi tukea kilpailullisesti orientoituneiden motivaatiota ja selkeyttää tavoitteita, sen pitkäaikainen ja intensiivinen soveltaminen saattaa heikentää työn iloa ja lisätä paineita erityisesti niillä, jotka arvostavat tutkimuksen ja opetuksen ydinarvoja ilman jatkuvaa tuloskeskeisyyttä. Keskeiseksi havaittiin myös se, että tulosohjauksen onnistunut implementointi ja viestintä voivat ratkaisevasti vaikuttaa sen vastaanottoon: kun ohjausmalli koetaan oikeudenmukaiseksi ja realistiseksi, se voi vahvistaa työn imua ja sitoutumista, mutta puutteellisesti jalkautettuna se saattaa lisätä kuormitusta ja heikentää motivaatiota vieden henkilöitä pois työn imun ilmapiiristä.

6 Empiirisen aineiston yhdistäminen teoriaan

Tässä luvussa yhdistetään tutkimuksen tulokset tutkimuksessa teoriapohjana käytetyn tieteellisen kirjallisuuden kanssa. Luvussa tarkastellaan, miten tutkimuksen tulokset suhteutuvat työssä käytettyihin teoriapohjiin. Tarkastelu keskittyy tutkimuksen kannalta keskeisiin teemoihin ja niiden teoreettisiin yhteyksiin.

6.1 Tulosjohtaminen ja työn imu

Tutkimusaineistosta voidaan havaita, että eri henkilöt kokevat tulosjohtamisen hyvinkin eri tavoilla, osa stressaantuu, osa innostuu. Saman toteavat Manka ja Manka (2023, s. 92) työelämän erilaisten ärsykkeiden vaikutuksesta eri ihmisiin. Heidän mukaansa ihmisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, koetaanko työ sitä aktiivisemmaksi mitä enemmän siinä on päätöksentekomahdollisuuksia sekä psykologista kuormittavuutta, vai passivoivaksi ja jopa sairastuttavaksi. Manka ja Manka (2023, s. 92) tuovat esille, että stressireaktioon tai stressittömään suhtautumiseen vaikuttaa myös yksilön työn hallinnan tunne, eli millaisiksi henkilö kokee vaikutusmahdollisuutensa työtänsä kohtaan. Lisäksi he mainitsevat, että negatiivisen tai myönteisen tuntemuksen syntyyn vaikuttavat henkilön kokemukset oman työn ja työyhteisön luomista uhista ja mahdollisuuksista.

Tulosjohtamisen lähtökohtana on ohjata toimintaa selkeästi määriteltyjen tavoitteiden ja mitattavien tulosten avulla (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 221; Santalainen, 1982, s.61–71). Tulosohjauksen tavoitteena on lisätä tehokkuutta, tuoda työhön konkretiaa sekä selkeyttää työlle asetettuja odotuksia (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 225; Pellinen, 2017, s.11). Akateemisen työn erityispiirteisiin on perinteisesti kuulunut vahva autonomia, luovuus ja mahdollisuus pitkäjänteiseen tutkimustyöhön (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 11). Akateemisen maailman arvojen ja tulosjohtamisen vaatimusten yhteensovittaminen luo haasteita, erityisesti työn mielekkäänä kokemisen ja akateemisen uran houkuttelevuuden näkökulmasta (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 18; s. 208; s. 221–226; Ekman ja muut, 2018, s.300–303; Kallio & Kallio, 2014, s.582–585).

Työn imu tarkoittaa Schaufelin ja muiden (2002, s. 73–75) sekä Hakasen (2017, s. 117) mukaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jossa työntekijä kokee energisyyttä, omistautumista ja uppoutumista työhönsä. Akateemisessa työssä nämä ulottuvuudet ovat rakentuneet mahdollisuudelle vaikuttaa omaan työhön, kokea työn merkityksellisyyttä ja toteuttaa itseään (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 11; s. 60–61; Allan ja muut, 2016, s.1–3; Dara, 2023, 5981–5989; Martela & Pessi, 2018, s.1–3; s.6–8). Myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta voi havaita, että kyseiset tekijät ovat keskeisiä akateemisen uran houkuttelevuuden kannalta.

Tulosjohtaminen tuo mukanaan uusia vaatimuksia ja mittareita, jotka vaikuttavat sekä työn arkeen että työn mielekkyyteen (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 19; Smeenk ja muut, 2009, s.591–592). Valtaosa vastaajista tuo esille tulosjohtamisen negatiivisia vaikutuksia. Aineistossa tämä näkyy erityisesti kokemuksina siitä, että määrälliset mittarit, kuten julkaisumäärät sekä rahoituksen korostaminen, eivät aina vastaa työn laadullisia tavoitteita. Tämä johtaa siihen, että akateeminen työ koetaan vähemmän houkuttelevaksi, työn laadun ja merkityksellisyyden jäädessä taka-alalle. Hakanen (2011, s. 106–107) tuo esille, että mikäli työssä jatkuvasti asetetaan liian korkeita vaatimuksia, ja samalla jätetään huolehtimatta keskeisistä työn voimavaroista, seurauksena on työntekijöiden hyvinvoinnin heikkeneminen, työstä vieraantumisen ja työn merkityksellisyyden väheneminen.

Hakasen (2017, s. 117) sekä Decin ja Ryanin (2000, s. 263) mukaan selkeät tavoitteet ja mittarit voivat lisätä työn tehokkuutta ja ohjata toimintaa kohti organisaation strategisia päämääriä. Hakanen (2011, s. 46–61) painottaa, että työlle asetetut ymmärrettävät ja realistiset tavoitteet tukevat työn imun syntymistä ja lisäävät työn voimavaroja. Hänen mukaansa tällöin työntekijä voi tuntea työnsä merkitykselliseksi tietäessään, mitä häneltä odotetaan. Pieni osa kyselyyn vastanneista kokee, että tulosjohtaminen tuo akateemiseen työhön selkeyttä ja konkretiaa. Heidän näkemyksensä mukaan tulosjohtaminen lisää akateemisen uran houkuttelevuutta. He tuovat esille, että kun asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa, he kokevat työnsä mielekkääksi.

6.2 Omistautuminen, työn merkityksellisyys ja motivaatio

Myönteisesti tulosjohtamiseen suhtautuvat vähälukuiset vastaajat, kokevat tulosjohtamisen tuovan konkretiaa ja selkeyttä heille asetettuihin odotuksiin ja tavoitteisiin. Hakasen (2017, s. 121) mukaan, työlle asetetut tavoitteet luovat pohjaa työn imulle. Hänen mukaansa työn imussa, joka on energinen ja motivoiva tila, henkilö voi tavoitella työltään ja työpaikaltaan jopa enemmän kuin mitä häneltä edellytetään. Ilman asetettuja tavoitteita tämä ei ole mahdollista. Hakanen (2011, s. 44–45) painottaa, että kun mielenkiinto työhön ja työolot ovat tasapainossa henkilö kykenee tekemään työssään parhaansa. Työn merkityksellisyyden kokemus synnyttää työn imua.

Empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että akateemisen työn erityispiirteisiin koetaan perinteisesti kuuluvan vahva autonomia, luovuus ja mahdollisuus pitkäjänteiseen tutkimustyöhön. Tutkijan vapaus on motivoivaa sekä innostavaa ja kannustavaa. Seppälä ja Hakanen (2017, s. 151) korostavat työssä koetun motivaation synnyttävän työn imua, mikä puolestaan johtaa positiivisen tunnekehän syntymiseen. Harju ja muut (2016, s. 13) sekä Petrou ja muut (2012, s. 1120–1141) osoittavat tutkimuksissaan, että työssä koettu autonomia ja inspiroiva työympäristö johtavat työn tuunaamiseen, mikä puolestaan kannustaa henkilöä löytämään uusia voimavaroja haasteista selviytymiseen. Uudet työn voimavarat vähentävät työn kuormittavuutta ja parantavat työhyvinvointia, mikä entisestään kasvattaa työn imua (Hakanen, 2009, s. 17). Päivittäinen työn haasteiden tavoittelu lisää työmotivaatiota ja työhön sitoutumista (Harju ja muut, 2016, s. 13; Petrou ja muut, 2012, s. 1134–1135).

Kyselyn vastauksissa korostuu vastaajien pelko siitä, että tulostavoitteet ovat ristiriidassa tutkimuksellisten ja tieteellisten tavoitteiden kanssa. Osa vastaajista kokee määrällisten tavoitteiden korvaavan laadulliset tavoitteet, mikä vähentää työn merkityksellisyyttä ja työmotivaatiota. Demeroutin ja muiden (2015, s. 89) tutkimus osoittaa, että oman työn tuunaaminen edistää henkilön kukoistusta. Heidän mukaansa työn hallinnan lisääntyminen luo työlle merkityksellisyyttä ja johtaa hyviin työtuloksiin. Työ koetaan nautinnolliseksi ja merkitykselliseksi, kun sitä on mahdollista ohjata kohti omia intohimoja, mikä

lisää henkilön hyvinvointia. Seligmanin (2022, s. 13–20) mukaan hyvinvoinnin perusta on kukoistus. Hän korostaa subjektiivisten myönteisten tunteiden kokemuksen merkitystä hyvinvointia ja kukoistusta lisää tekijänä.

Vastauksista käy ilmi, että liian tiukat tai epäselvät tavoitteet vähentävät työmotivaatiota ja alan kiinnostavuutta. Useat vastaajat korostavat, että tutkimustyö on aikaa vievää, pitkäjänteistä ajatustyötä, johon kuuluu oivaltaminen ja ratkaisujen löytäminen. Heidän mielestään ulkopuolelta annetut tiukat tulostavoitteet ovat kuluttavia. Manka ja Manka (2023, s. 107–109) tuovat esille, että merkityksellinen ja motivoiva työ lisää henkilökohtaista, subjektiivista hyvinvointia. He korostavat, että henkilön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää voida vaikuttaa oman työn tavoitteisiin, toimintatapoihin ja työmäärään. Työn hallinnan tunne, kokemukset pystyvyydestä ja aikaansaamisesta ovat tekijöitä, jotka lisäävät henkilön pitkäkestoista hyvinvointia (Manka & Manka, 2023, s. 106–107).

6.3 Tarmokkuus, työn vaatimukset ja voimavarat

Tarmokkuus liittyy energisyyteen, sinnikkyYTEEN ja haluun panostaa työhön myös vastoinkäymisten kohdatessa (Hakanen, 2004, s. 229). Aineistossa tulosjohtamisen vaikutusten ei koettu lisäävän tarmokkuutta, vaan lähinnä esille nousi uupumuksen tunne. Vastauksista ilmenee, että tulosjohtamisen vaatimukset, kuten kova työtahti, jatkuva julkaisupaine, arviointi sekä rahoituksen hakeminen koettiin usein stressaavina ja uuvuttavina. Monet kyselyyn vastanneet kokevat, että jatkuva tulospaine vie energiaa ja vähentää jaksamista. Erityisesti nuoret tutkijat ja määräaikaissa työsuhteissa olevat kokivat epävarmuuden ja jatkuvan arvioinnin kuormittavina. Bakker ja Demerouti (2017, s. 273–274) tuovat esille, että rasitusten ollessa pitkään jatkuvia ja ponnistelut työntekijän voimavarat ylittäviä, ne johtavat jatkuvaan väsymykseen, kyynisyyteen, työuupumukseen ja henkilön yleisen terveydentilan heikkenemiseen.

Pieni osa vastaajista mainitsee, että tulosohjaus voi kannustaa työskentelemään tarmokkaammin, ja sen koetaan tarjoavan akateemisen uran monia mahdollisuuksia. Henkilön

iän ja työn vakinaisuuden oletetaan vaikuttavan tulosohtauksesta. Hakasen (2011, s. 52–69) mukaan työssä voimaannuttavia tekijöitä ovat työn itsenäisyys, työtehtävien monipuolisuus ja merkityksellisyys, autonomia ja sosiaalinen tuki. Työtehtävät voivat tukea tarmokkuutta, kun taas liialliset vaatimukset voivat johtaa uupumukseen. Bakkerin ja Demeroutin (2017, s. 273–274) tutkimuksen mukaan työn voimavarat (kuten vaikutusmahdollisuudet omaan työhön), kanssatyöntekijöiden tai esimiehen tuki, organisatoriset piirteet (kuten työn varmuus) sekä psykologisessa mielessä turvallinen ilmapiiri, ovat tekijöitä, joita vahvistamalla voidaan lisätä työn imua. He toteavat, että työn voimavarojen myötä työssä koetut vaatimukset on helpompi kohdata ja työlle asetetut tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa.

Vastauksissa tulee selkeästi esille, että tulosjohtamisen koetaan lisäävän työuupumusta. Schaufelin ja muiden (2002, s. 74–75) määritelmän mukaan työuupumus on tarmokkuuden käsitteellinen vastakohta. Bakker ja Demerouti (2017, s. 273–274) tuovat esille, että mikäli työn voimavaroja vahvistetaan, tarmokkuus voi säilyä ja jopa vahvistua. Kyselyyn vastanneet korostavat, että tulosjohtamisen negatiivisia vaikutuksia voi vähentää, kun tulosjohtaminen on läpinäkyvää sekä johdonmukaista, ja se tukee annettuja tavoitteita. Tulostavoitteiden tulee olla realistisia ja mittareiden selkeitä, aikaa tulee jäädä vapaalle ajattelulle ja saavutetuista tuloksista tulee palkita. Hakanen (2011, s. 52–69) nimeää työn voimavareteijöiksi muun muassa työtehtävien monipuolisuuden ja kehittävyden, työtehtävien merkityksellisyyden, hyvän johtamisen, palautteen saamisen, tavoitteiden selkeyden sekä osallistumismahdollisuuden omaa työtä koskevaan päätöksentekoon.

6.4 Työhön uppoutuminen, sitoutuminen ja työn ilo

Työhön uppoutuminen tarkoittaa syvää keskittymistä ja nautintoa työssä. Työn imu ja erityisesti uppoutuminen syntyvät, kun työ on mielekästä ja tavoitteet ovat saavutettavissa (Schaufeli, 2002, s. 75; Hakanen, 2004, s. 229). Aineistossa työhön uppoutumista käsitteleviä vastauksia oli vähän, mutta niissä korostui, että selkeät ja realistiset tavoitteet voivat tukea paneutumista työhön. Vastaajien mukaan tulosjohtamisen

mahdollistaessa työn mielekkyyden ja tavoitteiden saavuttamisen niin yksikön kuin yksilönkin osalta, se voi tukea uppoutumista ja lisätä akateemisen uran houkuttelevuutta. Manka (2011, s. 140–143) tuo esille, että työn iloa synnyttävät nimenomaan autonomia, tavoitteellisuus, palautteen saanti sekä mahdollisuus työhön keskittymiseen ja työn loppuun saattamiseen.

Työhyvinvointia lisääviä työn imuun liittyviä tunteita ovat omasta työstä koettu ilo, innostus ja ylpeys (Manka, 2011, s. 140–143). Aineiston vastauksissa korostuu, että mikäli tavoitteet ovat epärealistisia tai mittarit koetaan vääriksi, työn ilo ja uppoutuminen kärsivät. Mankan (2011, s. 73) mukaan työn voimavarat ja omaa työtä kohtaan koettu hallinnan tunne ovat edellytys työn ilon kokemiseen. Työn ilo syntyy, kun työ koetaan merkitykselliseksi, ja henkilö voi itse vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja hän omaa riittävät taidot työnsä suorittamiseen. Yksilölliset erot vaikuttavat suuresti kokemukseen työn voimavaroista ja työn ilosta.

Seligman (2011, s. 13–20) nimeää sitoutumisen myönteiseksi tunteeksi, joka lisää hyvinvointia ja kukoistusta. Henkilön kokema työn ilo johtaa hyviin työsuorituksiin, jotka edellyttävät innostusta ja sitoutumista (Manka, 2011, s. 33–35). Xanthopouloun ja muiden (2017b, s. 137–138) mukaan kukoistus työssä ja työympäristössä lisää sitoutumista ja vähentää työuupumusta, joka Schaufelin ja muiden (2002, s. 74–75) mukaan on käsitteellinen vastakohta työn imulle. Lievää työuupumusta kuvastaa tylsistyminen, jolloin henkilön vireystila laskee, eikä työ tunnu mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Bakker ja muut (2015, s. 170) tuovat esille, että työn voimavarat suojaavat työuupumukselta.

Aineistossa kilpailullisuus jakoi mielipiteitä. Kilpailullisesti orientoituneet henkilöt pitivät tulosjohtamisen luomaa kilpailua houkuttelevana. Tulosjohtamisen luoma mahdollisuus palkankorotuksiin ja uralla etenemiseen koettiin tärkeäksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Vastauksissa tuotiin myös vahvasti esille, että työn muuttuessa liialliseksi suorittamiseksi ja kilpailuksi, sekä uppoutumisen että työn ilon kokemukset vähenevät. Vastauksista käy ilmi myös kilpailun vieraannuttava ja yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus, etenkin jos

kilpailu koetaan epäoikeudenmukaisiksi. Negatiiviseksi kilpailullisuus koetaan sen kuormittavuuden ja työn merkityksen hämärtyamisen vuoksi. Hakanen (2011, s. 38–42), Martela ja Sheldon (2019, s. 28–30) sekä Seligman (2011, s. 13–20) korostavat työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden oleellista vaikutusta työn imun, henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja myönteisen kehän syntymiseen.

6.5 Tulosjohtaminen ja kulttuurimuutos

Akateemisen työn perinteinen identiteetti rakentuu akateemiselle vapaudelle, kriittiselle ajattelulle sekä pitkäjänteiselle tutkimukselle (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 11). Tulosjohtaminen edustaa kulttuurimuutosta kohti mitattavuutta ja tehokkuutta (Aittola & Ylijoki, 2005, s. 221; Kauhanen 2015, s. 68–69; Pellinen, 2017, s. 35–37). Aineistossa näkyi vahva kulttuurinen jännite: moni vastaajista koki akateemisen vapauden ja syvällisen ajattelun vaihtuneen suorittamiseen ja selviytymiseen. Tämä muutos koettiin uhkana akateemisen työn identiteetille ja työn imun syntymiselle.

Työn imun teorit tuovat esille yksilöllisten erojen, kuten persoonallisuuden, uravaiheen ja henkilökohtaisten voimavarojen, vaikuttavan siihen, miten työn vaatimukset ja voimavarat koetaan (Manka & Manka, 2023, s. 97–98; Xanthopoulou ja muut, 2017b, s. 137–138). Aineistossa korostui, että kilpailuhenkiset ja tavoiteorientoituneet henkilöt voivat hyötyä tulosjohtamisesta, kun taas luovuutta ja vapautta arvostavat yksilöt kokevat sen rajoittavana.

Tulosjohtamisen vaikutus akateemisen uran houkuttelevuuteen on moniulotteinen. Työn imun ja motivaation teorit tuovat esille, että työn merkityksellisyys, autonomia ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kasvuun lisäävät uran houkuttelevuutta (Hakanen, 2017, s. 117–121; Deci & Ryan, 2000, s. 263). Ulkoapäin ohjattu, byrokraattinen johtaminen voi vähentää motivaatiota ja sitoutumista. Aineistossa tulosjohtaminen nähtiin usein akateemisen uran houkuttelevuutta heikentävänä, erityisesti jos se koettiin epäoikeudenmukaiseksi, läpinäkymättömäksi tai mittarit väärin valituiksi. Osassa vastauksista tuotiin

toisaalta esille, että mikäli tulosjohtaminen oli läpinäkyvää, oikeudenmukaista ja tuki henkilökohtaista kasvua, se saattoi myös lisätä uran houkuttelevuutta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työn imun näkökulmasta tulosjohtaminen voi joko heikentää tai lisätä akateemisen uran houkuttelevuutta. Ratkaisevaa on, miten tulosjohtaminen toteutetaan, ja miten työn ja yksilön voimavarat sekä työn vaatimukset tasapainotetaan. Avainasemassa työn imun ja akateemisen uran houkuttelevuuden kannalta ovat tulosjohtamisen osallistavuus, oikeudenmukaisuus sekä läpinäkyvyys.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa esitetään pro gradu -tutkielman keskeiset johtopäätökset sekä vastataan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teorian pohjalta, esitetään kehitysehdotuksia työn imun kehittämisen näkökulmasta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa akateemisessa maailmassa työskentelevien henkilöiden käsityksiä tulosohjauksen vaikutuksista työn imuun. Aiemmissä tutkimuksissa on laajasti tunnistettu työn imun moninaiset positiiviset vaikutukset työhön ja työn tekemiseen. Tutkimusta voidaan pitää ajankohtaisena, sillä asiantuntijatyö sekä muuttuu että kehittyy kovaa vauhtia ja tulosohjaus ottaa yhä enenevässä määrin roolia myös akateemisessa maailmassa. Työn kehittymisen sekä akateemisen vapauden ja tulosohjauksen välisen tasapainon kannalta olennaista on löytää kaikkia osapuolia parhaiten palvelevat ratkaisut.

Pro gradu -tutkielman tavoitetta lähestyttiin seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

”Miten tulosjohtaminen vaikuttaa työn imuun suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?”.

Apukysymyksinä tutkimuksessa toimivat seuraavat kysymykset:

- 1) Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen ja työtä kohtaan koettuun mielenkiintoon suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?
- 2) Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa henkiseen jaksamiseen ja tyytyväisyyteen suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?

- 3) Miten tulosjohtaminen näyttäytyy tutkijan vapauden ja itsensä toteuttamisen näkökulmasta suomalaisella yliopistokentällä opetus- ja tutkimushenkilöstön keskuudessa?

Tutkimuksen päätuloksena esille nousi tulosjohtamisen polarisoiva vaikutus akateemisen uran yleiseen houkuttelevuuteen. Kontrasti vastausten välillä oli huomattava, mikä herättää pohdinnan akateemisen työkulutturin murroksesta ja sen tulevaisuuden suunnasta. Valtaosa vastaajista koki tulosjohtamisen heikentävän radikaalisti työn imua autonomian, akateemisen vapauden rajoittumisen ja luovuuden vähenemisen kautta. Osa tavoiteorientoituneista vastaajista koki tulosjohtamisen pääosin motivoivaksi, vaikka he esittivät myös kritiikkiä voimassa olevaa tulosjohtamisjärjestelmää kohtaan. He kokivat tulosohjauksen tuovan selkeyttä tekemiseen sekä antavan heille saavutuksen tunnetta annettujen tavoitteiden kautta. Siinä missä nykyisin käytössä oleva tulosjohtamismalli koettiin vastaajien selkeän enemmistön osalta työn imua heikentävänä, saattaisi henkilöstön kanssa yhdessä luotu tulosjohtamisen malli toimia työn imua edistävänä tekijänä. Tästä voidaan päätellä tulosjohtamisen olevan sekä uhka että mahdollisuus akateemista uraa harkitsevalle ja siellä jo työskentelevälle yksilölle.

Työn imun keskeiset ulottuvuudet – omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen – tarjosivat tarkoituksenmukaisen viitekehyksen akateemisen työn analysointiin. Tutkimuksen tulosten perusteella työn imun positiiviset puolet tulivat esille etenkin omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksien kautta. Suuri osa vastaajista koki palkitsevaksi mm. saadessaan syventyä tutkimus- ja opetustyöhön. Osa vastaajista, erityisesti ne, jotka vastaustensa perusteella vaikuttivat keskimääräistä tavoite- ja kilpailuhenkisemmiltä, koki tulosjohtamisen tuovan nautintoa ja lisäävän tyytyväisyyttä akateemiseen uraan, mikäli tavoitteet olivat selkeitä ja saavutettavissa.

Valtaosa vastaajista koki tulosjohtamisen vähentävän työn imun tärkeitä osa-alueita, erityisesti omistautumista ja tarmokkuutta turhautumisen, kyynisyyden ja heikentyneen jaksamisen kautta. Muutamat vastaajista kokivat tulokseen painottuvan johtamisen

vievän tutkimuksesta ilon, mikä on yhtenevä Pihlannon (2014) esittämän kritiikin kanssa akateemisen vapauden ja tulosjohtamisen välisestä ristiriidasta. Tämän pro gradu -tutkielman tulos on linjassa Kallion (2014, s. 259–260) havaintojen kanssa. Hänen tutkimuksessaan yli puolet vastaajista koki tulosjohtamisen heikentävän akateemisen uran veto-voimaa.

7.1.1 Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemiseen ja työtä kohtaan koettuun mielenkiintoon akateemisessa maailmassa?

Empiirisen aineiston perusteella tulosjohtaminen heikentää voimakkaasti omistautumisen kokemusta. Vastauksissa suurimpina erottuvina kohtina olivat omistautumisen anti-teesi, kyynisyys, sekä merkityksellisyyden puute. Vastaajat kokivat tulosohjauksen priorisoivan määrällisiä tavoitteita työn laadun kustannuksella. Akateeminen työ koettiin luonteeltaan pitkäjänteiseksi ja vaikeasti mitattavaksi, minkä vuoksi sen nähtiin olevan vahvassa ristiriidassa tulosjohtamisen vaateiden kanssa.

Arvopohjaiset eroavaisuudet synnyttivät suuressa osassa vastaajia kyynisyyttä ja turhautumista. Osan vastaajista kokema työn merkityksellisyys heikentyi selvästi puutteellisen viestinnän ja epämääräisten tavoitteiden seurauksena. He kokivat vaikeuksia sitoutua annettuihin tavoitteisiin, jotka näyttäytyvät yksilötasolle epämääräisinä ja huonosti ymmärrettävinä. Liiallisen mittaamisen nähtiin helposti johtavan monotoniseen suorittamiseen ilman oikeaa syventymistä työhön, mikä heikentää yksilön kokemaa mielekkyyttä työtä kohtaan. Tulosjohtamiselle ominaiset ulkoiset kvantitatiiviset mittarit tuntuivat vähentävän henkilöiden autonomiaa, mikä heikensi heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä.

Selkeät tavoitteet ja palkitsevat saavutukset voivat tulosten mukaan lisätä merkityksellisyyden tunnetta ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Selvään vähemmistöön kuuluneet, positiivisesti asiasta ajatellut vastaajat, pohtivat aihetta vastauksissaan myös hypoteettisesti tuoden esille sen, millaista hyvä tulosjohtaminen heidän mielestään on. Monet

positiivisia asioita esille tuoneet kokivat nykyisen järjestelmän tavoitteet epäselviksi ja pitivät viestintää aihepiirin ympäriltä heikkona sekä epäselvyyttä lisäävänä. Vastausten perusteella voidaan ajatella, että henkilöstön kanssa yhteistyössä rakennettu oikeudenmukainen ja selkeästi viestitty tulosjohtamisjärjestelmä lisäisi työn merkityksellisyyttä omistautumisen kautta. Suuri osa asiaa pohtineista vastaajista koki nykyisen tulosjohtamisjärjestelmän työn imua heikentävänä tekijänä.

7.1.2 Kuinka tulosjohtaminen vaikuttaa henkiseen jaksamiseen ja tyytyväisyyteen akateemisessa maailmassa?

Merkittävä osa vastaajista koki tulosjohtamisen heikentävän merkittävästi henkistä jaksamista ja tyytyväisyyttä, mikä näkyy työn imun ulottuvuuksista erityisesti tarmokkuuden vähentymisenä. Henkilöt kokivat uuvuttavaksi jatkuvan paineen tuottaa yhä enemmän julkaisuja laadun kustannuksella, ja sitä kautta vastaajille muodostui myös vahva ja jatkuva riittämättömyyden tunne. Tämän lisäksi akateemisen työlle ominaiset pätkätyömyisyys ja rahoituksen epävarmuus nähtiin vahvasti stressiä lisäävänä sekä innokkuutta vähentävänä.

Tarmokkuuden vastakohta on uupumusasteinen väsymys (Schaufeli ja muut, 2002, s.74–75). Tutkimuksen tulokset indikoivat tulosjohtamisen vievän akateemisen työntekijän kokonaisvaltaista tilaa kohti uupumusta sen sijaan, että se antaisi energiaa, innokkuutta sekä voimavaroja, mitä puolestaan työn imun syntymisen mahdollistaminen tarjoaisi. Tulosten perusteella monet vastaajat kokevat organisaation pyrkivän saamaan heistä maksimaalisen hyödyn heidän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan välittämättä. Kyseinen kokemus kuluttaa vastaajien voimavaroja ja muodostaa esteen tarmokkuuden tunteen syntymiselle sekä etäännyttää henkilöitä työn imun tuottamista positiivisista vaikutuksista.

Pieni osa vastaajista näki tulosohjauksen myös positiivisessa valossa ja sen koettiin tuovan tyytyväisyyttä sekä energisyyttä etenkin tavoiteorientoituneiden henkilöiden parissa.

Tulosohjaus motivoi heitä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja kokemaan nautintoa oman työnsä tuloksista. Vastausten perusteella he tuntevat lähestyvän työtään ja ajattelevan työstään eri tavalla kuin akateemisessa perinteessä on totuttu. Vastaajat kokivat tulosohjauksen yhtenäistävän akateemista maailmaa yksityisen sektorin työelämän kanssa.

7.1.3 Miten tulosjohtaminen näyttäytyy tutkijan vapauden ja itsensä toteuttamisen näkökulmasta akateemisessa maailmassa?

Monia vastaajia oli akateemiselle uralle houkutelut sen monipuolisuus, luovuus, vapaus ja joustavuus, mutta tulosjohtaminen nähtiin näitä elementtejä radikaalisti vähentävänä tekijänä. Ulkoa tulevat kvantitatiiviset mittarit koettiin olevan ristiriidassa todellisuuden kanssa ja niiden nähtiin vievän pois työn itsenäisyyttä ja luovuutta. Tämän seurauksena vastaajat kokivat tulosjohtamisen rajoittavan heidän autonomiaansa sekä akateemista vapauttaan. Autonomia ja akateeminen vapaus ovat juuri niitä tekijöitä, jotka olivat toimineet vastaajille vetovoimana akateemiselle uralle ja jotka omalla olemassaolollaan tukisivat vahvasti työn imun tunnetta (Schaufeli & Bakker, 2004, s.297; Hakanen, 2011, s.105).

Useassa vastauksessa korostui huoli siitä, että tulosohjausjärjestelmä houkuttelee akateemiseen maailmaan ihmisiä, jotka motivoituvat pääasiassa suorittamisesta ja kilpailusta, eivätkä tieteellisestä uteliaisuudesta ja luovasta ajattelusta, kuten akateemisessa maailmassa on aiemmin totuttu. Tämä koettiin jopa tietynlaisena uhkana tieteen monimuotoisuudelle ja laadulle ja sen koettiin vaikeuttavan yhteistyötä ihmisten välillä. Vastaajien kokemuksia voidaan tulkita niin, että tulosohjaus vähentää tutkijan vapautta ja heikentää psykologista turvallisuutta. Turvalliseksi koettu tila ja tietty autonomia ovat välttämättömiä itsensä toteuttamiselle.

7.2 Teoreettinen tarkastelu

Teoreettisesti tämän tutkimuksen voidaan pohtia laajentavan ymmärrystä tulosjohtamisen ja työn imun välillä akateemisessa maailmassa. Tutkimuksessa käytetyt työn imun kolme ulottuvuutta – omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen – toimivat lähestymistapana tulosjohtamisen vaikutuksia analysoidessa (Schaufeli ja muut, 2002, s. 73–75). Työn imu syntyy, kun työn vaatimuksia tasapainotetaan riittäväillä työn voimavaroilla, esim. työtä tukevalla turvallisella ilmapiirillä, vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön ja työyhteisön tuella. Vastausten perusteella tulosjohtaminen näyttäytyy akateemisessa kontekstissa vahvasti henkilön voimavaroja kuluttavana ja stressiä lisäävänä työn vaatimustekijänä ilman, että se tarjoaisi riittäviä kompensoivia työn voimavaroja. Tämä tukee näkemystä tulosjohtamisen toimimisesta yksilön voimavaroja kuluttavana työn vaatimustekijänä, jos se ei vastaa yksilön käytettävissä olevia resursseja (Hakanen, 2017, s. 120–121). Havainto on linjassa myös TV-TV -mallin (ks. kuvio 2) kanssa, jossa työn erinäiset vaatimukset voivat johtaa uupumukseen, etenkin, jos työn voimavarat eivät kompensoi niitä.

Tutkimuksen tulokset yhdistävät työn imun positiivisen psykologian periaatteisiin, kuten hyvinvointiin ja kukoistukseen (Warr ja Inceoglu, 2012, s. 130). Tutkimuksen tuloksissa selvän vähemmistön myönteinen suhtautuminen tulosjohtamiseen liittyi monesti vastaajan subjektiiviseen hyvinvointiin, jossa työ tuottaa iloa ja se koetaan mielekkääksi. Tutkimusta hallinneet negatiiviset vastaukset korostivat tulosjohtamisen heikentävän innostusta ja työn merkityksellisyyttä, jotka liittyvät kiinteästi tunneperäiseen hyvinvointiin (Hakanen, 2011, s. 6–7). Tämä viittaa siihen, että akateemisen maailman tulisi kiinnittää enemmän huomioita yksilön voimavaroihin, esimerkiksi työn tuunaamiseen, jonka avulla itse työtä sekä sen toteutustapoja on mahdollista muokata henkilölle itselle sopivaksi (Kahn, 1990, s. 700–717). Työn tuunauksen kautta työntekijät kokevat autonomiaa, merkityksellisyyttä ja saavat voimavaroja (Tims ja Bakker, 2010, s. 2–3).

7.3 Käytännön kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esiin monia käytännön suosituksia, joiden avulla työn imua akateemisessa maailmassa voitaisiin lisätä ja tulosjohtamisen negatiivisia vaikutuksia samalla vähentää. Tutkimuksen tulosten perusteella suomalaisella yliopistokentällä kannattaisi tarkastella ja tasopainottaa siellä käytettyjä mittareita painottamalla työn voimavarojen lisäämistä, esimerkiksi tukemalla mahdollisuuksia työn tuunaamiseen ja nostamalla työntekijöiden autonomian astetta heidän omaa työtänsä koskevissa päätöksissään (Hakanen, 2011, s. 42). Nykyisten kvantitatiivisten mittarien rinnalle voisi ottaa joustavampia mittareita, jotka arvostavat myös vastaajien kaipaamia laadullisia sekä sisällöllisiä saavutuksia. Näin yksilöiden subjektiivinen kokemus omistautumisesta työtä kohtaan saattaisi lisääntyä.

Akateemisen maailman johtamiskoulutusta olisi hyvä kehittää siirtäen painotusta työn imun edistämiseen. JD-R-mallin perusteellisempi käsittely voisi muodostaa osan johtamiskoulutuksen sisällöstä. JD-R-mallin avulla työn vaatimuksia ja voimavaroja opittaisiin tunnistamaan paremmin ja sen kautta saatettaisiin pystyä rakentamaan parempaa tasapainoa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä (Schaufeli ja muut, 2002, s.72–75). Johtajatasolle olisi tärkeää saada annettua työkaluja keskinäisen kilpailullisuuden lieventämiseen. Toiminnan kannattaisi perustua yhteistyön rakentamiselle tuloksissa esille nousseen vastakkainasettelun sijaan. Vastakkainasettelun vähentäminen ei kuitenkaan tarkoita tasapäistämistä, vaan keskinäisen kilpailun pohjautumista selkeälle ja johdonmukaiselle pohjalle.

Viestiminen tulosjohtamisen kriteereistä tulisi olla läpinäkyvää ja selkeää. Tutkimuksen tulosten mukaan tulosjohtamisen vaateet olisi tärkeää tuoda yliopistojen työpaikkoja hakevien henkilöiden tietoon jo rekrytointivaiheessa. Tällä tavoin alalle pyrkivien odotukset akateemisesta työstä ja sen todellisuudesta olisivat sekä hakijan että rekrytoijien tiedossa, mikä voisi vähentää ristiriitaa odotusten ja todellisuuden välillä. Henkilöstön osallistaminen tulosjohtamisen tavoitteiden määrittelyyn olisi hyödyllistä, sillä se voi lisätä tavoitteista koettua omistajuuden tunnetta ja siten vahvistaa niiden merkityksellisyyttä

yksilöllisellä tasolla. Tätä kautta luottamus organisaation johtamiskäytäntöihin saattaisi kasvaa ja yksilöiden ulkopuolisuuden tunne voisi vähentyä. Samoin merkityksellisyyden tunnetta ja uran houkuttelevuutta voitaisiin lisätä panostamalla viestintään akateemisen maailman positiivisista puolista, kuten sen tärkeästä asemasta yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa (Hakanen, 2017, s. 117).

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimus aiheen parissa olisi perusteltua. Jatkotutkimuksessa voisi ottaa vertailuun tulosjohtamisen vaikutukset eri maiden akateemisissa työympäristöissä, jota kautta erilaisilla kvantitatiivisilla malleilla, esim. regressiomallilla, olisi mahdollista tutkia asioiden yhteyksiä tarkemmin ja muodostaa sitä kautta tilastollisia päätelmiä toimivista sekä toimimattomista käytännöistä. Työn imua tukevat toimet ovat yksilöllisiä ja saattavat vaihdella eri maiden ja varsinkin eri kulttuurien välillä. Tämnäköinen tutkimus saattaisi palvella isossa kuvassa koko tiedemaailmaa.

Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena olisi pitkittäistutkimuksen käyttäminen. Täten saatettaisiin pystyä seuraamaan työn imun kehitystä ajan kuluessa sekä kokemuksen lisääntyessä, akateemisen työympäristön kehittyessä ja mahdollisesti henkilökohtaisen työroolin muuttuessa. Pitkittäistutkimuksessa ongelmaksi muodostuu todennäköisesti vastaajien väheneminen erinäisten syiden takia. Vaikka kysely menisi täysin samalle joukolle kuin aikaisemmin, niin ihmiset ovat saattaneet vaihtaa työpaikkaa, tai eivät jaksavat vastata kyselyyn. Kuitenkin tätä kautta saadulla riittävällä laajalla vastausmäärällä olisi mahdollista saada mielenkiintoista dataa työn imun kehityksestä Suomen akateemisessa maailmassa. Vastausten perusteella voisi tutkia korrelaatioita kilpailuhenkisyden ja työn imun välillä ja mitata tulosjohtamisen vaikutusta työn imun eri ulottuvuuksiin.

Lähteet

- Aittola, H. & Ylijoki, O-H. (toim.) (2005). *Tulohajattua autonomiaa*. Tampere: Tammer-Paino.
- Ala-Kyyny, J.P. (2022, 15. helmikuuta). *Onko tiede avointa kaikille? Katsaus tiedeinstituutien tutkijoiden tilanteeseen*. Think open. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/thinkopen/tiedeinstituutit-ja-avoin-tiede/>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in Psychology*, 7(71), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>
- Bakker, A. B & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muños, A. & Vergel, A. I. S. (2015). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis. *Nursing Plus Open*, 2, 8-14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Csikszentmihalyi, M. (2005). *Flow, elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoda.
- Dara, D. (2023). An Investigation of Faculty Members’ Job Autonomy, Work Satisfaction, and Innovative Work Behavior Indicators. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), 5981-5998. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i12/19852>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A.B. & Gevers, J.M. (2015) Job Crafting and Extra-Role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91(2015), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Ekman, M.J., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2018). Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation. *Higher Education*, 75(2018), 299–321. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0140-2>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(2008), 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>

- Hakanen, J. (2017). Työn imu - energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela, K., & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 116–132). Juva: PS-Kustannus.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2006). Burnout and engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(2006), 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W. & Schaufeli, W. B. (2018). *Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (eds.) *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 85 – 101). New York: Psychology Press.
- Harju, L. & Hakanen, J. (2017). Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajana muutoksissa. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisusarja nro 6/2017. Helsinki, Kuntaliitto.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behaviour*, 95–96(2016), 11–20.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hsieh, H-F. & Shannon S. (2005). *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
<https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). *Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover*

- intention: A multi-sample analysis*. International Journal of Stress Management, 8(4), 257–283. <https://doi.org/10.1023/A:1017561531748>
- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/11258-000>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. Noudettu 25.1.2026 osoitteesta <https://psycnet.apa.org/record/1991-11306-001>
- Kallio, K-M. (2014). "Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" - Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-342-2>
- Kallio, K. M., & Kallio, T. J. (2014). Management-by-results and performance measurement in universities – implications for work motivation. *Studies in Higher Education*, 39(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709497>
- Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of Health and Social Research*, 43(2), 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Manka, M-L. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa. Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 100–115). Juva: PS-Kustannus.

- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9(363), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F. & Sheldon, K. M. (2019). Clarifying the concept of well-being: Psychological need-satisfaction as the common core connecting eudaimonic and subjective well-being. *Review of General Psychology*, 23(4), 458–474. <https://doi.org/10.1177/1089268019880886>
- Mojsa-Kaja, J., Golonka, K. & Marek, T. (2015). Job burnout and engagement among teachers – worklife areas and personality traits as predictors of relationships with work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(1), 102–119. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00238>
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 149–167). Juva: Bookwell Digital.
- Myrsky, M. (2015, 29. kesäkuuta). *Oikeustiede: tulosohjaus*. Tieteen termipankki. Noudettu 28.12.2025 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:tulosohjaus>
- Ojanen, M. 2014, 2. uudistettu painos. *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pihlanto, P. (2014, 30. tammikuuta). *Yliopistojen tulosohjaus ei toimi*. Turun Sanomat. Noudettu 26.12.2025 osoitteesta <https://www.ts.fi/lukijoilta/589333>
- Pellinen, J. (2017). *Talousjohtaminen* (2., uudistettu painos.). Alma.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Shaufeli, W. B. & Hetland, J. (2012). Crafting a job On a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behaviour*, 33(2012), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Noudettu 15.12.2025 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/Record/tria.378779?sid=3233668371>

- Raivio, K. (1997). *Yliopisto – tutkintotehdas vai kulttuurin kehto*. Duodecim, 14. Noudettu 18.12.2025 osoitteesta <https://www.duodecimlehti.fi/duo70314/>
- Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102(6), 112–136. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Santalainen, T. (1982). *Tulosjohtaminen* (2. uudistettu painos). Weilin + Göös.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour: A cross-national study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–38. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25(2004), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish – A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press <https://doi.org/10.1177/0974173920160420>
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*. 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.1.89>
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 149–167). Juva: Bookwell Digital.
- Smeenk, S., Teelken, C., Eisinga, R., & Doorewaard, H. (2009). Managerialism, Organizational Commitment, and Quality of Job Performances among European University Employees. *Research in Higher Education*, 50(2009), 589–607. <https://doi.org/10.1007/s11162-009-9132-0>

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A new Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology* 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Tiilikä, M. 2016. *Innostu onnistumaan – yhdessä!* Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job re-design. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Noudettu 10.12.2025 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/Record/tria.364775?sid=4889669682>
- Uusitalo-Malmivaara, L. (2014). *Positiivisen psykologian voima*. PS-Kustannus.
- Vanbelle, E. (2017). *Job crafting: An overarching approach*. Leuven: Faculty of Psychology and Educational Sciences, KU Leuven. Noudettu 15.1.2026 osoitteesta <https://li-riais.kuleuven.be/handle/123456789/584584>
- Vilkkä, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. Noudettu 20.12.2025 osoitteesta <https://tritonias.finna.fi/Record/tria.382036?sid=3233668371>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal Of Occupational Psychology*. 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Warr, P. & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with work. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. <https://doi.org/10.1037/a0026859>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2007a). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007b). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of*

Stress Management, 14(2), 121–141. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>