



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Kalm

län ja työn voimavaratekijöiden vaikutus työn imun muodostumiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö****Tekijä:** Julia Kalm**Tutkielman nimi:** Iän ja työn voimavaratekijöiden vaikutus työn imun muodostumiseen**Tutkinto:** Kauppatieteiden maisteri**Oppiaine:** Henkilöstöjohtaminen**Työn ohjaaja:** Niina Koivunen**Valmistumisvuosi:** 2024 **Sivumäärä:** 72

TIIVISTELMÄ:

Työntekijöiltä vaaditaan tehokkaampaa suoriutumista ja vaatimukset työntekijöitä kohtaan ovat kasvaneet. Selvitäkseen suoriutumisvaatimuksista organisaatioiden on löydettävä tasapaino työntekijöihin kohdistuvien vaatimusten ja työhyvinvoinnin välillä. Useiden tutkimusten mukaan työn imulla on positiivisia seurauksia työntekijään ja organisaatioon parantaen työhyvinvointia ja työkykyä, mikä johtaa tehokkaampaan suoriutumiseen.

Työn voimavarat voivat auttaa työntekijää selviämään työn vaatimuksista, mikä lisää hyvinvoinnin tunnetta ja voi johtaa työn imuun. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työelämää kohtaan ja he motivoituvat eri asioista. Ymmärtääkseen tätä on tutkittava työn imun rakentumisen ulottuvuuksia eri ikäryhmissä. Eri-ikäisten työntekijöiden on havaittu kokevan eri työn voimavarat tärkeiksi työn imun muodostumisen kannalta. Siksi ikärakenteen muutos ja eri ikäiset työssäkäyvät ihmiset tulee huomioida työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia eroja työn imussa on eri ikäryhmissä, ja mitkä tekijät synnyttävät työn imua eri-ikäisillä ihmisillä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työn imun rakentumista työn voimavarojen kautta. Tutkielmaa tarkastellaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia eroja eri-ikäisten työntekijöiden työn imussa on?
- Millaiset työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun eri-ikäisillä työntekijöillä?

Työn imua syntyy muun muassa erilaisten työn voimavarojen avulla. Tutkimusten mukaan ikä vaikuttaa työn imun rakentumiseen. Vanhempien työntekijöiden on todettu kokevan useammin työn imua kuin nuorten. Työn imu rakentuu myös erilaisista voimavaroista eri-ikäisillä ihmisillä.

Tutkimus perustuu kyselyyn, joka on tehty yhteistyössä julkisen sektorin organisaation kanssa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työn imun, voimavarojen ja iän käsitteiden ympärille. Tutkimuksen kyselyssä työn imua mitataan UWES9-mittaristolla ja voimavaroja tarkastellaan yhdentoista väittämän kautta, jotka kuvaavat erilaisia voimavaratekijöitä. Lisäksi kyselyssä on yksi avoin kysymys, jonka avulla pyritään kartoittamaan, mikä lisääisi työn imua eri-ikäisillä työntekijöillä.

Tulokset osoittavat, että työn imu on korkeinta alle 25-vuotiailla sekä yli 54-vuotiailla ja matalinta 35–44-vuotiailla. Pääsääntöisesti vanhemmat ikäryhmät kokevat useammin työn imua kuin nuoret. Tutkimuksessa ilmeni myös, että nuoret työntekijät kokevat tarvitsevansa kehittäviä voimavaroja, kuten esihenkilön tukea ja selkeyttä työssä, kun taas vanhemmat nimeävät ylläpitäviä voimavaroja, kuten arvostuksen tunteen ja palkitsemisen keinoja työn imua lisääviksi tekijöiksi.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, Työn imu, Työn voimavarat, Ikä, Ikäryhmät

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely	8
2	Työn imu	10
2.1	Työn imun määritelmä	12
2.2	Työn voimavarat työn imun lähteenä	13
2.3	Työn imun merkitys	18
3	Ikä osana työn imun muodostumista	21
3.1	Ikä käsitteenä	21
3.2	Ikän merkitys työelämässä	22
3.3	Ikäryhmien välisiä eroja työn imun kokemisessa	24
3.4	Ikän vaikutus työn voimavarojen ja työn imun väliseen suhteeseen	26
3.5	Teoreettinen viitekehys	29
4	Tutkimuksen menetelmät	31
4.1	Aineiston kerääminen	31
4.1.1	Työn imun mittaaminen	32
4.1.2	Työn voimavaratekijöiden mittaaminen	33
4.2	Aineiston analysointimenetelmät	34
5	Aineiston analyysi	36
5.1	Työn imun muodostuminen aineistossa	37
5.1.1	Työn imu kaikkien vastaajien kesken	37
5.1.2	Työn imu ikäryhmissä	38
5.2	Voimavarojen ilmeneminen aineistossa	40
5.2.1	Työn imun rakennusaineiden ja työn voimavarojen väliset yhteydet	42
5.2.2	Voimavarojen ilmeneminen ikäryhmissä	43
5.3	Mitkä asiat vaikuttivat työn imuun eri-ikäisillä työntekijöillä?	45
5.3.1	Työn imua lisäävät tekijät kaikilla vastaajilla	46

5.3.2 Työn imua lisäävät tekijät ikäryhmittäin	51
6 Johtopäätökset	56
6.1 Tutkimuksen päälöydökset	56
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	61
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	62
Lähteet	63
Liitteet	69
Liite 1. Tutkimuksessa käytetty kysely	69

Kuviot

Kuvio 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	17
Kuvio 2. Iän vaikutus työn voimavarojen sekä yksilöllisten ja organisatoristen seurauksien suhteeseen	27
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	36
Kuvio 4. Työn imun taso kaikkien vastaajien välillä	38
Kuvio 5. Työn imun koostuminen eri ikäryhmissä	39
Kuvio 6. Työn imun taso ikäryhmissä	40
Kuvio 7. Voimavarojen taso kaikkien kyselyn vastaajien kesken	42
Kuvio 8. Työn imun ja voimavarojen keskiarvot ikäryhmissä	44
Kuvio 9. Voimavarojen keskiarvot eri ikäryhmissä	45
Kuvio 10. Työn imua lisäävät tekijät avoimen kysymyksen perusteella	50
Kuvio 11. Työn imua lisäävät tekijät eri ikäryhmissä avoimen kysymyksen perusteella	55

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	32
Taulukko 2. Työn imun tasojen arvot	37
Taulukko 3. Korrelaatiot työn imua mittaavien tekijöiden ja voimavaratekijöiden välillä	43
Taulukko 4. Keskeisimmät työn imuun vaikuttavat tekijät eri ikäryhmissä	59

1 Johdanto

Hyvinvointivaltion perusta on työkykyiset ihmiset ja työhyvinvointi on nykyään yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä. Vaatimukset työntekijöitä ja organisaatioita kohtaan ovat kasvaneet ja työntekijöiltä odotetaan tehokkaampaa suoriutumista. (Pyöriä, 2012) Eläkeiän noustessa ja työurien pidentyessä ihmisten hyvinvointi korostuu. On otettava huomioon keinot, joilla työssä jaksamista ja työmotivaatiota voidaan ylläpitää, jotta myös ikääntyvät jaksaisivat työssään pidempään. (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020) Menestyäkseen, yritysten on tasapainoitettava työntekijöille kohdistettujen vaatimusten ja työhyvinvoinnin välillä, koska työhyvinvointi ja tuloksellisuus kulkevat käsikädessä; hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja kilpailukykyinen organisaatio perustuu terveiden ja hyvinvoivien ihmisten työskentelyyn. (Bakker ja muut, 2007a)

Viime vuosina työhyvinvointia on lähestytty etenkin työn imun käsitteen kautta. Schaufelin ja muiden (2006) mukaan työn imu on positiivinen työhön liittyvä motivaation ja innostuneisuuden tila, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua tulisi vahvistaa energisoivilla ja laadukkailla työoloilla, kuten työn voimavaroilla. Työn imun on todettu olevan yksi merkityksellisimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin rakentamisessa (Bakker, 2011). Lisäksi työhyvinvointi nähdään rakentuvan työn voimavarojen ja työn vaatimusten yhteisvaikutuksen tuloksena ja tasapainona. (Mäkelä ja muut, 2013) Mäkikangas ja muut (2005) lisäävät, että työntekijä voi selvitä työn vaatimuksista voimavarojen avulla, mikä lisää työntekijän hyvinvointia ja voi johtaa työn imuun. Työntekijät tulisi nähdä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja sitä vastoin henkilöstöä tulisi energisoida erilaisilla voimavaroilla, jotka lisäävät työn imua ja näin ollen tehokkuutta ja innostusta työssä. (Hakanen, 2014)

Ikärakenteen muutos ja eri ikäiset työssäkäyvät ihmiset tulee huomioida työhyvinvoinnin edistämisessä (Rauramo, 2004). Ikäluokkien tutkiminen nousee tärkeäksi, kun väestö ikääntyy ja työvoima monimuotoistuu (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020). Voidaksemme

edistää työkykyä, tarvitsemme tietoa siitä, minkälaisia ulottuvuuksia ja eroja eri väestöryhmien työkyvyn ja -hyvinvoinnin muodostumisessa on (Gould ja muut 2006). Samaa työtä tekee eri sukupolviin syntyneet ihmiset eri kokemustaustoilla ja ajatusmaailmoilla, mikä vaikuttaa siihen, mitä työntekijät pitävät tärkeänä työssään ja mistä he motivoituvat (Manka & Manka, 2023). Lisäksi eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työtä kohtaan ja tutkimusten mukaan työn imu rakentuu erilaisista voimavaroista eri-ikäisillä ihmisillä (Ning & Alikaj, 2019).

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa tarkastellaan työn imua ja sen ilmenemistä eri ikäluokissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, millaisia eroja työn imussa on eri ikäryhmissä, ja mitkä tekijät synnyttävät työn imua eri-ikäisillä ihmisillä. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työn imun rakentumista työn voimavarojen kautta.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia eroja eri-ikäisten työntekijöiden työn imussa on?
2. Millaiset työn voimavarat ovat yhteydessä työn imuun eri-ikäisillä työntekijöillä?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta ja johtopäätöksistä. Ensimmäiset kaksi lukua on teoriaosuutta, joista ensimmäinen, luku 2, käsittelee työhyvinvointia ja työn imua. Luvussa määritellään, mitä työhyvinvointi ja työn imu on, mitkä asiat vaikuttavat työn imun syntyyn ja mikä sen merkitys on organisaation ja yksilön kannalta. Toisessa teorialuvussa, luvussa 3, käsitellään iän vaikutusta työn imun muodostumiseen. Luvussa tarkastellaan ikää käsitteenä, sekä pohditaan, miksi ikä on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin ja työn imun muodostumisen ymmärtämisen kannalta. Luvussa tarkastellaan myös ikäryhmien

välisiä eroja työn imun muodostumisessa, sekä iän vaikutusta työn voimavarojen ja työn imun suhteeseen.

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen menetelmät. Luvussa kerrotaan, miten aineisto on kerätty, ja miten tuloksia on mitattu ja analysoitu. Luku 5 käsittelee aineiston analyysia ja siinä esitellään tutkimuksessa ilmenneet tulokset. Aluksi käsitellään työn imun muodostumista kohdeorganisaatiossa, seuraavaksi tarkastellaan voimavarojen ilmenemistä ja lopuksi tutkitaan työn imun ja voimavarojen yhteyttä kyselyyn vastanneiden kesken. Viimeinen luku käsittelee johtopäätöksiä. Lukuun on koottu tutkimuksen keskeisimmät päätelmät ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimus rakentuu työn imun, työn voimavarojen ja iän käsitteiden ympärille. Schaufeli ja muut (2006) määrittelevät työn imun olevan positiivinen työhön liittyvä keskittyneisyyden ja täyttymyksen tila, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua kokeva työntekijä on energinen ja innokas ja hän haluaa panostaa työhönsä ja kokee sen merkitykselliseksi. Työn imu on pitkäaikaisempi ja pysyvämpi kuin flow-tila, jossa työntekijä on motivoitunut ja nauttii työstään, sekä lähtee sinne yleensä mielellään (Työterveyslaitos, 2022)

Työn voimavarat voidaan määritellä olevan kaikki fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka vähentävät työn vaatimuksia, auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa ja kehittymään työssään (Bakker ja muut, 2007a; Hakanen, 2009a; Mauno ja muut, 2007). Työn voimavarat voidaan Hakasen (2009a) mukaan jakaa neljään keskeiseen tekijään: työstä saataviin voimavaroihin, organisatorisiin voimavaroihin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviin voimavaroihin, sekä työn organisointia koskeviin voimavaroihin.

Ikä voidaan määritellä useilla perusteilla, joista kalenteri-ikä, eli syntymäaikaan perustuva ikä on yleisin ja tässä tutkimuksessa keskeisin. Muita määritelmiä on biologinen, suhteellinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä, joihin vaikuttaa esimerkiksi henkilön oma kokemus iästään, elintavat ja muu sosiaalinen ympäristö. (Peter Laslett, 1989; Lundell ja muut, 2011)

2 Työn imu

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä työhyvinvoinnin ja työn imun käsitteeseen, sekä niiden vaikutuksiin työssä. Aluksi tarkastellaan työhyvinvoinnin määritelmää ja sen vaikutuksia työpaikalla. Seuraavaksi kerrotaan työn imun määritelmästä ja tekijöistä, jotka vaikuttavat työn imun muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Lopuksi käsitellään työn imun merkitystä työntekijän ja organisaation kannalta.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2023) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka sisältää työn ja sen mielekkyyden, terveyden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden. Työturvallisuuskeskus (2023) määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa työpaikassa. Työntekijät kokevat työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, ja he kokevat työnsä tukevan elämäntilanteensa. Kehusmaan (2011, s. 14) mukaan työhyvinvointi kattaa myös positiivisen työilmapiirin, työn mielekkyyden ja ihmisiä arvostavaa johtamistyylin.

Viitala (2021) kertoo, että työhyvinvointi rakentuu henkilöön itseensä ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Henkilöön itseensä liittyvät tekijät sisältävät sosiaalisen, fyysisen ja henkisen kunnon. Työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Työhyvinvointi kattaa sekä yksilön henkilökohtaisen, että työyhteisön yhteisen hyvinvoinnin ja viretilan. Työhyvinvointi koostuu henkilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen tasapainon tilasta. (Suutarinen ja Vesterinen, 2010, s. 24). Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään työn fyysiset olosuhteet, kuten työympäristön siisteyden, melun, lämpötilan ja työvälineet. Fyysiseen hyvinvointiin kuuluu myös työn ergonomia, esimerkiksi työasento, työtuoli ja -pöytä. Psyykkiseen työhyvinvointiin lukeutuu työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Se pitää sisällään myös työn mielekkyyden, koska mielekäs ja mielenkiintoinen työ edistää yksilön mielenterveyttä. Sosiaaliseen työhyvinvointiin lukeutuu mahdollisuus sosiaalisesta kanssakäymisestä työkavereiden kanssa. Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työasioista voidaan keskustella vapaasti työpaikalla,

ja työntekijöiden keskeiset välit ovat toimivat. (Virolainen, 2012) Työhyvinvointi on ennen kaikkea työyhteisön ja yksilöiden jatkuvaa kehittämistä sellaiseen suuntaan, jossa on mahdollista kokea työn iloa ja onnistumisen tunteita. (Ojala & Ahonen, 2005)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023) mukaan työn, työpaikan, työyhteisön ja johtamisen rakenteet ja käytännöt vaikuttavat työhyvinvointiin. Motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito ja työyhteisön ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. Vaikka kaikki organisaatioissa voivat vaikuttaa työhyvinvointiin, on johdon tehtävänä huolehtia ensin, että koko organisaatiolla on edellytykset tarjota puitteet työhyvinvoinnille. Esimiesten tulee olla läsnä alaisilleen ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Työntekijän vastuulla puolestaan on omalla toiminnallaan luoda ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä, sekä olla aidosti kiinnostuneita omasta työkyvystään. (Manka ja muut, 2007) Vaikka työhyvinvoinnin vahvistaminen ja ylläpitäminen on ensisijaisesti työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, vaikuttaa työhyvinvointiin myös työsuojeluhenkilöstö, työterveyshuolto ja luottamusmiehet (Työterveyslaitos, 2023a)

Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvavat, sekä sairaspöissaolot, työtaturmat ja ennenaikaiset eläkkeelle siirtymiset vähenevät. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaammin ja oppimaan uutta, sekä kehittymään. Hyvinvoiva työntekijä on myös luovempi ja innovatiivisempi. Työn tuloksellisuutta parantaa myös työtyytyväisyys, motivaatio ja hyvä ilmapiiri. (Viitala, 2014) Työhyvinvointia mitataan ja analysoidaan muun muassa sairaspöissaolosten ja työtaturmien määrällä, henkilöstön vaihtuvuudella, sekä työtyytyväisyyskyselyillä (Pyöriä, 2012).

Mäkelän ja muiden (2013) mukaan työhyvinvointia voidaan lähestyä negatiivisesta ja positiivisesta näkökulmasta. Negatiivisesta näkökulmasta katsottuna työhyvinvoinnissa nähdään puutteita, ja positiivisen näkökulman kautta nähdään työhyvinvoinnin kokemuksia. Työhyvinvoinnin negatiiviseen näkökulmaan liittyy työuupumus ja stressi. Viime vuosina etenkin työhyvinvoinnin positiivinen näkökulma on saanut suurempaa huomiota

ja sitä on lähestytty etenkin työn imun käsitteen kautta. Positiivisen näkökulman mukaan työhyvinvointi nähdään rakentuvan työn voimavarojen ja työn vaatimusten yhteisvaikutuksen tuloksena. Mäkikangas ja muut (2005) lisäävät, että työntekijä voi selvitä työn vaatimuksista voimavarojen avulla, mikä lisää työntekijän hyvinvointia ja voi johtaa työn imuun.

2.1 Työn imun määritelmä

Työn imusta on puhuttu ensimmäisen kerran vuonna 1990. William Kahn oli ensimmäinen tutkija, joka puhui työn imusta (*work engagement*). Hän määrittelee työn imun olevan tiedollista, fyysistä ja tunnetason läsnäoloa työssä. (Dik ja muut, 2013) Työn imun tutkimuksen varsinaiset käynnistäjät ovat kuitenkin työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli. Schaufeli ja muut (2006) määrittelevät työn imun olevan positiivinen työhön liittyvä täyttymystila, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on energisyyden kokemista ja halua panostaa työhön, myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on ylpeyttä työstä ja sen merkityksellisyyden kokemista. Omistautunut työntekijä on myös inspiroitunut työstään. Uppoutuminen puolestaan on keskittyneisyyden tila, jossa ajantaju häviää ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Se kertoo paneutumisesta työhön. Työterveyslaitos (2023a) lisää, että työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imua kokeakseen, ei kuitenkaan työtä tarvitse pitää mielekkäänä koko ajan. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan ainakin kaksi kolmesta suomalaisesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa.

Bakker (2011) toteaa, että työn imu on todettu olevan yksi merkityksellisimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin rakentamisessa. Hakanen (2011) määrittelee työn imun eudaimonisen hyvinvoinnin kautta. Hän kertoo, että sellainen työ, joka tyydyttää ihmisen psykologisia perustarpeita, tuottaa eudaimonista hyvinvointia. Tällaisen hyvinvoinnin kokemi-

nen johtaa siihen, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Hakanen kutsuu tällaista hyvinvoinnin tilaa työn imuksi. Maslach (2001) lisää, että työn imu on myös määritelty olevan burnoutin eli loppuun palamisen vastakohta. Työn imu on myös pysyvämpi ja kestävämpi, kuin flow-tila, joka on hetkellinen ja tilanteeseen sidottu innostuneisuuden tila. Sitä tulisi silti vahvistaa energisoivilla ja laadukkailla työoloilla (Hakanen, 2011).

Bakker ja Schaufeli (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn imua kokevat työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, heillä on vähemmän stressiä ja he ovat tuottavampia. Lisäksi työn imu on yhteydessä esimerkiksi työhyvinvointiin, työkykyyn, innovaatiokykyyn ja asiakastyytyväisyyteen.

2.2 Työn voimavarat työn imun lähteenä

Tässä kappaleessa esitellään ne tekijät, joiden avulla voidaan vaikuttaa työn imun kokemuksen syntymiseen, ja jotka toimivat työn imun rakennusaineina. Työn imun syntymiseen vaikuttavat työhön liittyvät tekijät, voimavarat sekä yksilön omat henkilökohtaiset ei suoraan työhön liittyvät asiat. (Hakanen 2009a). Työn imun vahvistaminen on tärkeää, jotta organisaatiot voisivat hyötyä työn imun positiivisista seurauksista (Hakanen, 2011)

Työn ilon tunne syntyy sisäisistä kannustimista, ja sen muodostumiseen voi vaikuttaa myös ulkoiset kannustimet. Takalan ja Kalimon (2011, s. 50), sekä Rassilan ja Pitkosen (2010, s. 27) mukaan työn ilon tunne ja siitä syntyvä työn imun kokemus ovat henkilöstä itsestään kiinni, ja henkilön valmiudesta antautua työn imun kokemukselle. Sisäiset tekijät tukevat ulkoisia tekijöitä paremmin työn imun kokemuksen syntymistä. Sen takia ulkoiset tekijät eivät voi yksin synnyttää työn imun kokemusta. Sisäisiä kannustimia ovat esimerkiksi työn tekemisestä syntyvä hyvän olon tunne, vastuu työstä, työn palkitsevuus ja onnistumisen tunne. Ulkoisia kannustimia ovat muun muassa työhuone, status ja työstä saatava palkka.

Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan yksilön ja työn yhteensopivuus vaikuttaa työn imuun. Yksilön ja työn yhteensopivuuteen vaikuttavat esimerkiksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet, kontrollin tunne, työn määrä, palkitseminen, työn merkityksellisyys, oikeudenmukaisuus ja yhteisöllisyys. Edellä mainitut tekijät voivat sekä parantaa yhteensopivuutta ja synnyttää työn imua, että synnyttää yhteensopimattomuutta ja uupumuksen tunnetta. Jos työntekijä kokee työn sopivan itselleen, voi työn imu lisääntyä. Bakker ja Demerouti (2008) lisäävät, että työn imua voi lisätä myös optimismi, sinnikkyys, hyvä itsetunto ja -luottamus. Kyseiset ominaisuudet myös auttavat työntekijöitä toimimaan paremmin työympäristössä ja menestymään urallaan.

Useiden tutkimusten mukaan työn voimavarat ovat merkittäviä työn imun rakennusaineita. (Bakker ja muut, 2007a; Hakanen, 2009a; Mauno ja muut, 2007). He määrittelevät työn voimavarojen olevan kaikki fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet, jotka vähentävät työn vaatimuksia, auttavat työntekijää kehittymään työelämässä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Voimavarat tukevat myös työntekijää sekä henkilökohtaisessa kasvussa, että työssä kehittämisessä (Demerouti ja muut, 2001). Työn voimavarat ovat tärkeitä kaikissa uran vaiheissa (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Hakanen (2009a) on jakanut työn voimavarat neljään keskeiseen tekijään: työstä saataviin voimavaroihin, organisatorisiin voimavaroihin, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyviin voimavaroihin, sekä työn organisointia koskeviin voimavaroihin.

Hakasen (2011) mukaan työstä saatavia voimavaroja ovat työtehtävään liittyvät asiat, joita ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, kokemus työn merkityksellisyydestä, sekä työsuorituksesta saatava välitön palaute. Työtehtävien monipuolisuus mahdollistaa työntekijän potentiaalinen työssä, mikä lisää kyvykkyyden tunnetta ja sitä kautta työn imua. Riittävä itsenäisyys työssä mahdollistaa itsesääntelyn, joka johtaa innostukseen ja uudistushakuisen toimintaan. Quiñones ja muut (2013) lisäävät, että itsenäisyys työtehtäviä koskevia päätöksiä kohtaan lisää vastuuntunnetta ja sitoutumista työhön.

Organisatoriset voimavarat ovat johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia vahvistaa ja ylläpitää työn imua. Tällaisia keskeisiä voimavaroja ovat muun muassa työpaikan myönteinen ilmapiiri, organisaation tuki, rekrytointi-, perehdyttämisen- ja palkitsemiskäytännöt, sekä psykologinen turvallisuus ja työn varmuus. (Hakanen, 2011, Xanthopoulou ja muut, 2008) Hakanen (2011) lisää, että organisatoristen voimavarojen tulee kulkea samansuuntaisesti ja tukea vuorovaikutustason voimavarojen toteutumista käytännössä. Xanthopoulou ja muut (2008) havaitsivat myös tutkimuksessaan, että organisatoriset voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imun lisäksi myös työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin.

Vuorovaikutukseen liittyvistä voimavaroista keskeisiä ovat esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus, luottamuksen ja arvostuksen tunne, palaute, sekä työn imun tarttuvuus. Kyseisillä voimavaroilla voidaan rakentaa ja vahvistaa työn imua päivittäisten tekojen kautta. Vuorovaikutukseen liittyvien voimavarojen kehittäminen on mahdollista myös suhdanteista riippumatta, koska niiden kehittäminen ei yleensä aiheuta kustannuksia yritykselle. (Hakanen, 2011) Hakanen (2009a) lisää, että työn imu nähdään kollektiivisena ilmiönä, koska työn imua kokevat henkilöt välittävät innostusta ja energisyyden tunnetta muihin työpaikan jäseniin. Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat pitävät myös sisällään johtamiseen liittyviä voimavaroja. Bakker ja Demerouti (2008) toteavat, että esimiehen ja kollegojen tuen sekä työsuorituksesta saadun palautteen, on havaittu käynnistävän motivationaalisen prosessin, joka johtaa työn imuun ja näin ollen parempaan työssä suoriutumiseen. Schaufeli ja muut (2006) kertovat, että organisaatiot voivat edistää luottamusta ja arvostuksen tunnetta luomalla avoimen vuorovaikutuksen kulttuurin ja antamalla riittävästi palautetta. Myös Hakanen ja muut (2006) totesivat tutkimuksessaan, että luottamus esihenkilöön ja kollegoihin oli yhteydessä korkeampaan työn imuun, sekä vähäisempään työuupumukseen.

Työn organisointia koskeviin voimavaroihin kuuluu työroolien ja -tavoitteiden selkeys, mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon, sekä joustavuus työajoissa.

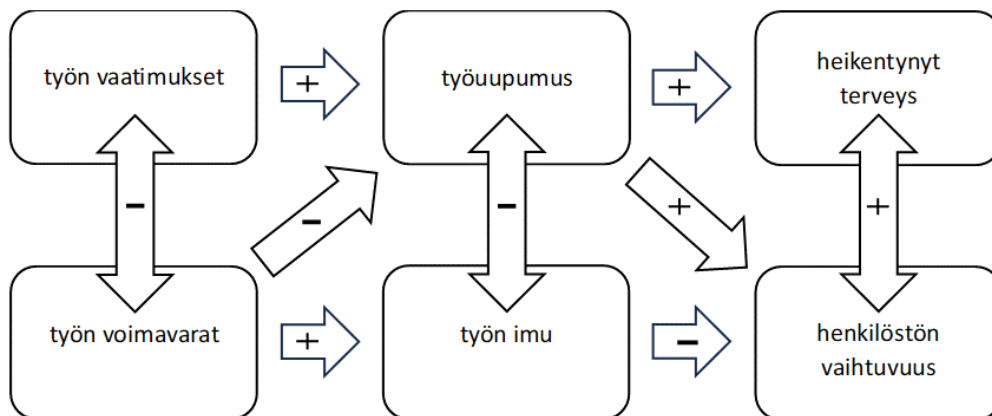
Näillä voimavaroilla on yhteys työssä suoriutumiseen, sekä hyvään johtamiseen. (Hakaniemi, 2011) Luthans ja muut (2006) kertovat, että tavoitteiden ja työohjeistuksen selkeys lisäävät myös työntekijän kyvykkyyden tunnetta. Schaufelin ja muiden (2006) mukaan työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä voi lisätä myös luottamuksen ja arvostuksen tunnetta.

Bakker ja muut (2007b) kertovat, että työn ominaisuudet vaikuttavat siihen, minkä voimavarojen merkitys korostuu työssä. Työn voimavarojen merkitys kasvaa etenkin vaativissa ja stressaavissa olosuhteissa. He havaitsivat tutkimuksessaan, että työn ollessa haasteellista ja työn vaatimustekijöiden ollessa korkealla, työn voimavaroista etenkin esimiehen tuki, arvostus, innovatiivisuus ja organisaation ilmapiiri ylläpitivät eniten työn imua. Bakker ja Demerouti (2007) toteavat, että työn voimavarat ja vaatimukset tulee tasapainottaa yksilökohtaisesti sopiviksi, jotta työntekijän sitoutuminen ja tehokkuus kasvaisivat, ja työn imua syntyisi. Truxillo ja muut (2012) lisäävät, että myös työntekijöiden yksilölliset erot esimerkiksi luonteessa ja persoonassa vaikuttavat työn voimavarojen ja työn imun suhteeseen.

Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa 11500 työntekijällä havaittiin, että kolme tärkeintä työn voimavaraa ammatista riippumatta olivat välitön palaute omasta työstä, työn kehittävyys, sekä voimaannuttava tiimissä työskentely. Välitön palaute nähdään tärkeänä, jotta työntekijä näkee, kuinka hyvin suoriutuu työssään. Työn kehittävyys mahdollistaa työntekijän käyttää monipuolisesti omia taitojaan työssään, sekä oppia uutta. Voimaannuttava tiimissä työskentely tarkoittaa työskentelyä tiimissä, jolla on riittävästi autonomiaa ja kyvykkyyttä, ja joka kokee tekevänsä mielekästä ja merkittävää työtä. (Työterveyslaitos, 2023a)

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla voidaan havainnollistaa työhyvinvoinnin myönteisiä ja kielteisiä kehityskulkuja (Manka & Manka, 2023). Kuviossa 1 ylempi prosessi kuvaa työhyvinvoinnin negatiivista kehityspolkua ja alempi kuvaa työhyvinvoinnin

positiivista kehityspolkua. Negatiivisessa kehityspolussa liialliset työn vaatimukset kuluttavat työntekijän energiavarannot loppuun, mistä seuraa uupumusta ja lopulta terveysongelmia. Alempaa, positiivisen kehityskulun prosessia voidaan kutsua myös motivaatioprosessiksi. Siinä työn voimavarat tuottavat työn imua, mikä johtaa työssä viihtymiseen ja vähentää aikeita työpaikan vaihtamisesta. Mallin mukaan työn vaatimukset ja voimavarat ovat negatiivisessa yhteydessä keskenään; työn voimavarat puskuroivat työn vaatimuksia, ja näin ollen auttavat työntekijää selviytymään vaativista työtehtävistä. Työuupumus ja työn imu, sekä työuupumus ja työn voimavarat ovat myös negatiivisessa yhteydessä toisiinsa. Ainoastaan työn voimavarat luovat työn imua. Riittävät voimavarat työssä auttavat ehkäisemään työuupumusta. Työn vaatimukset, sekä voimavarojen puute puolestaan lisäävät todennäköisemmin työuupumusta. Työuupumuksella on positiivinen yhteys sekä työntekijän terveyden heikkenemiseen, että työpaikan vaihtoaikaisiin. Työn imu puolestaan ei vähennä työntekijöiden terveysongelmia, mutta sillä on vaikutus henkilöstön vaihtuvuuden vähenemiseen. (Schaufeli & Bakker, 2004)



Kuvio 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Schaufeli ja Bakker, 2004)

Voimavarat motivoivat työntekijää sekä sisäisesti edistämällä työntekijän kehitystä ja kasvua, että ulkoisesti auttamalla työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa. Voimavarat kasvattavat työntekijän hyvinvointia ja sisäistä motivaatiota luomalla itsenäisyyttä

ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijälle. Ulkoista motivaatiota puolestaan luo hyvin resursoitu työympäristö, jossa työntekijällä on mahdollisuus paneutua työtehtäviinsä ja saavuttaa tavoitteensa. (Schaufeli & Bakker, 2004)

2.3 Työn imun merkitys

Työn imulla on hyvinvoinnin lisäksi myönteisiä vaikutteita henkilön työhön ja organisaatioon, sekä vapaa-aikaan. (Bakker & Demerouti, 2008) Nämä työn imusta seuraavat vaikutteet ovat pitkäaikaisia. Vaikka työn imu nähdäänkin työhön liittyvänä positiivisena tunnetilana, voi sillä olla myös vaikutuksia työntekijän elämän muille osa-alueille. Työn imu vahvistaa työntekijän luovuutta, sosiaalisuutta ja itsetuntoa, jotka nähdään henkilökohtaisina voimavaroina. (Hakanen, 2011)

Hallbergin ja Schaufelin (2006) mukaan työn imun synnyttämä myönteisyyden ja kyvykkyyden tunne vähentävät henkilön kyynisyyden tunnetta. Tämä osaltaan voi johtaa parempaan ilmapiiriin ja innovatiivisuuteen, kun asiat nähdään myönteisessä valossa. Hakasen (2011) mukaan työn imu on yksi organisaatioiden kilpailueduista. Halbesleben (2010) kertoo, että työn imua kokeva henkilö suoriutuu paremmin työstään, on aktiivisempi ja sitoutuneempi työhönsä, sekä halukkaampi jatkamaan siinä. Asiakaspalveluorganisaatiossa työntekijöiden myönteiset tunteet lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja -lojalisuutta (Rantanen, 2013 s. 21). Asiakastyytyväisyys vaikuttaa siis keskeisesti liiketoimintaan. Rantasen mukaan työntekijä, joka on tyytyväinen työhönsä, tuottaa 40 prosenttia enemmän. Työilmapiirin osuus liikeloksesta on 14 puolestaan 20 prosenttia. Sen takia, yksi yrityksen kilpailueduista voi myös olla tyytyväiset työntekijät.

Työn imua kokeva työntekijä on aloitteellinen ja uudistushakuinen, mikä ennustaa innovatiivisuutta. Työn imua kokeva työntekijä auttaa myös mielellään muita, minkä takia työn imun on todettu myös olevan yhteydessä työyhteisötaitoihin ja ystävällisyyteen työpaikalla. Tämä on yksi syistä, minkä takia työn imun on todettu tarttuvan työyhteisöissä. (Hakanen, 2009a) Hyvällä työilmapiirillä on suuri merkitys työn imun kannalta, koska se

voi tarjota mahdollisuuksia työntekijän kehittymiselle ja kasvulle työssä, ja lisätä haastavuutta, sekä mielenkiintoa työtä kohtaan. (Bakker ja muut, 2007a) Myös Hakanen ja muut (2007), sekä Xanthopoulou ja muut (2007) ovat todenneet työn imun vaikuttavan innovatiivisuuteen organisaatiossa, sekä suorituskykyyn ja työn tulokseen. Työn imu näyttäytyy organisaatiossa onnellisuutena, innostuneisuutena ja energisyytenä (Warr, 1990).

Työn imulla on havaittu olevan yhteyttä moneen myönteiseen muutokseen henkilön elämässä työn kontekstissa. Esimerkiksi terveys, työkyky ja työtyytyväisyys ovat lisääntyneet työn imun seurauksena, kun henkilö on tarmokkaampi ja innostuneempi. Työn imun on myös havaittu vähentävän poissaoloja, varhaiseläkkeelle siirtymistä ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Työn imua kokeva työntekijä on sitoutuneempi työnantajaansa ja suoriutuu työstään paremmin (Bakker ja muut, 2003; Hakanen, 2009b) Tutkimusten mukaan työn imulla on yhteyttä myös sairaspöissaolojen vähenemiseen. Henkilö, joka kokee työn imua, sairastaa vähemmän (Ahonen & Ojala, 2003, s. 36). Sairauspoissaolot tulevat yrityksille kalliiksi ja niiden väheneminen lisää tuottavuutta.

Yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena oli avata työhyvinvoinnin ja työn imun käsitettä, sekä kertoa, mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun ja mikä merkitys työn imulla on henkilön organisaation kannalta. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen asia, joka vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen ja sitä kautta tuottavuuteen ja sitoutumiseen (Viitala, 2021). Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon vastuulla, on johdon tehtävänä luoda suotuisat puitteet työhyvinvoinnin rakentamiselle ja ylläpitämiselle. Työn imu on positiivinen työhön liittyvä motivaation ja innostuneisuuden tila, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua tulisi vahvistaa energisoivilla ja laadukkailla työoloilla, kuten työn voimavaroilla, joita ovat esimerkiksi esimiehen tuki, luottamus, palaute ja joustavuus. Schaufeli ja muut (2006) Työn

imun vaikutukset ovat pitkäaikaisia ja yksi työn imun keskeisistä seurauksista on kohonnut terveys ja työkyky, sekä vähentyneet sairaspöissaolat. Myös hyvä ilmapiiri ja työstä suoriutuminen ovat merkittäviä työn imun seurauksia. Myönteiset tunteet tarttuvat työntekijöiden välillä, mikä johtaa muun muassa työssä viihtymiseen ja parempaan suoriutumiseen. (Bakker ja muut, 2003; Hakanen, 2004) Seuraavassa luvussa käsitellään ikäluokkia, ja iän vaikutusta työn imun syntymiseen.

3 Ikä osana työn imun muodostumista

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä iän käsitteeseen, ja ikäluokkien ilmenemiseen työympäristössä, sekä iän vaikutukseen työn imun rakentumisessa. Aluksi tutkitaan iän määritelmää ja sen vaikutuksia työpaikalla. Seuraavaksi kerrotaan, minkä ikäisten on todettu kokevan eniten työn imua työpaikoilla. Lopuksi tarkastellaan, mitkä työn voimavarat korostuvat eri-ikäisten työntekijöiden työn imun muodostumisessa ja ylläpitämisessä.

3.1 Ikä käsitteenä

Ihmisen ikä voidaan määritellä useilla perusteilla, joista kalenteri-ikä, eli syntymäaikaan perustuva ikä on yleisin. Muita määritelmiä on biologinen, suhteellinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä. (Peter Laslett, 1989) Lundell ja muut (2011) kertovat, että yhteiskunnallisesti ollaan suuntaamassa kulttuuriin, jossa yksilön identiteetti ei enää määräydy pelkästään kalenteri-iän perusteella, vaan harrastusten, kulutustottumusten ja elämäntyylin mukaan. Kalenteri-iän lisäksi on olemassa biologinen, sosiaalinen ja psykologinen ikä. Biologiseen ikään vaikuttaa ihmisen perimä, elintavat ja -ympäristö, ja siinä voi olla vaihteluita. Psykologisella iällä tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta iästään ja sitä, missä vaiheessa yksilö kokee olevansa elämänsä elämänsä. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä koettuun ikään, koska ikäistään nuoremmaksi ihminen kokee itsensä myös elinvoimaiseksi ja hyvinvoivaksi. Subjektiiivinen ikä on psykologisen iän rinnakkaiskäsite, ja se heijastaa ydinminää ja sen pysyvyyttä, sekä yksilön omaa identiteettiä. Subjektiiivisella iällä on havaittu olevan yhteyttä työn imun muodostumiseen (Samarra ja muut, 2023). Vaahtio (2006) toteaa, että ikä on suhteellinen käsite, ja ihminen on aina nuori tai vanha suhteessa johonkin.

Sosiaalinen ikä pitää sisällään roolit ja odotukset, jotka on liitetty eri ikävaiheisiin. Sen määrittämiseen vaikuttaa muun muassa kulttuuri ja yhteiskunta. Työmarkkinaikä on osa

sosiaalista ikää ja sen avulla työnantaja arvioi työnhakijan sopivuutta haettuun työtehtävään. Muun muassa työnhakijan terveys, osaaminen, kokemus ja ammattitaito vaikuttavat työmarkkinaikään. (Lundell ja muut, 2011)

Ilmarisen (2006) mukaan yli 45-vuotias määritellään ikääntyväksi ihmiseksi, koska 40–50 vuoden iässä aletaan huomata työelämään heijastuvia terveyden ja toimintakyvyn muutoksia. 55-vuotias puolestaan määritellään ikääntyneeksi ihmiseksi. Näiden ikärajojen muotoutumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa kirjallisuus, tutkimukset, lainsäädäntö, sekä käytäntö. Työntekijöiden eri-ikäisyyttä voidaan tarkastella ikämoninaisuuden kautta, jonka keskeisiä tekijöitä ovat työuran vaihe, elämänvaihe ja sukupolvisuus. Sukupolvisuuden tarkasteluun työelämässä liittyy keskeisesti se, millaisissa yhteiskunnallisissa oloissa sukupolvi on kasvanut ja mitkä ilmiöt ovat olleet keskeisiä sukupolvien työuralla. Ikämoninaisuutta työpaikalla voidaan tarkastella myös työuran näkökulmasta, jolloin monen ikäiset tulee huomioida turvaamalla työelämän laatu kaiken ikäisille työntekijöille. (Timonen ja muut, 2015)

3.2 Iän merkitys työelämässä

Hyvinvoinnin haasteet lisääntyvät, kun väestö ikääntyy ja monimuotoistuu (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020). Koska ikääntyminen on luonnollinen osa elämää, sen ymmärtämistä tarvitaan työelämässä (Lundell, 2011). Gould ja muut (2006) kertovat, että väestön hyvä työkyky on paitsi tärkeä terveystavoite, myös yhteiskunnallisesti tärkeä tavoite. Hyvä työkyky lisää hyvinvointia, ja näin ollen tukee työllisyyttä. Voidaksemme edistää työkykyä, tarvitsemme tietoa siitä, minkälaisia ulottuvuuksia ja eroja eri väestöryhmien työkyvyn ja -hyvinvoinnin muodostumisessa on. Rauramo (2004) lisää, että eri ikäiset ihmiset ja ikärakenteen muutos tulee huomioida työhyvinvoinnin edistämässä. Eri ikäluokilla on erilaiset taustat ja tavat, joihin he ovat tottuneet. Pietiläinen ja muut (2018) kertovat, että eri-ikäiset työntekijät kohtaavat erilaisia ennakkoluuloja ja -asenteita. Ennakkoluuloilla on useita kielteisiä vaikutuksia muun muassa työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen (Bayl-Smith & Griffin, 2014)

2020-luvulla suurin työssäkäyvä ikäryhmä tulee olemaan alle 40-vuotiaat (Manka & Manka, 2023). Ikääntyvän työväestön osuus puolestaan tulee kasvamaan seuraavan kahden vuosikymmenen aikana, kun työurat pitenevät ja eläkeikä nousee. Myös nuorimpien työntekijöiden määrä vähenee seuraavan kahden vuosikymmenen aikana. (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020) Tarvaisen ja Korhosen (2013) mukaan tämä ikärakenteen muutos tulee aiheuttamaan rekrytointiongelmia suomalaisille työpaikoille. Yli 64-vuotiaiden osuus väestöstä arvioidaan kasvavan 27 prosentista 31 prosenttiin seuraavan kahden vuosikymmenen aikana. Työuran jatkamiseen yli eläkeiän vaikuttaa ensisijaisesti terveydentila ja taloudelliset tekijät, sekä myös mielenkiintoinen ja haasteellinen työ (Sewdas ja muut, 2017). Tämä ikäryhmien epätasapaino tulevaisuudessa voi vaikuttaa työyhteisöjen sisäiseen dynamiikkaan. Samaa työtä tekee eri sukupolviin syntyneet ihmiset, eri kokemustasoilla ja ajatusmaailmoilla, mikä vaikuttaa siihen, mitä työntekijät pitävät tärkeänä työssään ja mistä he motivoituvat. Tämä aiheuttaa haasteita organisaatiolle (Manka & Manka, 2023) Kooij ja muut (2010) lisäävät, että eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työtä kohtaan. Motivaatio uusien asioiden oppimiseen, uusien meriittien saavuttamiseen ja uralla etenemiseen heikkenee ikääntymisen myötä. Toisaalta iän myötä vahvistuu motivaatio sisäisesti palkitsevia asioita kohtaan, kuten mahdollisuus hyödyntää kerrytettyä kokemusta ja toimia itsenäisesti työssä.

Vaikka työpaikan ikärakenteen moninaisuudessa on nähty haasteita, on sillä positiivisiaakin puolia, ja se voidaan nähdä vahvuutena. Boehm ja Kunze (2015) kertovat, että ikärakenteen monipuolisuus on havaittu edistävän parempaa työssä suoriutumista ja työpaikkojen tuottavuutta. Ikärakenteelta monipuolisempien tiimien on havaittu toimivan paremmin sellaisissa työtehtävissä, joissa vaaditaan hyviä tiedon käsittelyn taitoja (Kearney, Gebert & Voelpel, 2009).

Hyvinvointivaltion perusta on työkykyiset ihmiset. Koskisen ja Sainion tuottaman tutkimuksen mukaan 30–49-vuotiaista työssäkäyvistä lähes 90 prosenttia arvioi olevansa täysin työkykyisiä. 60–69-vuotiaista puolestaan hieman yli puolet arvioi olevansa vielä työkykyisiä. (Koponen ja muut, 2018) Eläkeiän noustessa ja työurien pidentyessä ihmisten

hyvinvointi korostuu. On otettava huomioon keinot, joilla työssä jaksamista ja työmotivaatiota voidaan ylläpitää, jotta myös ikääntyvät jaksavat työssään pidempään. (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020)

3.3 Ikäryhmien välisiä eroja työn imun kokemisessa

Iän ja työn imun yhteyttä on tutkittu, ja on havaittu, että työn imun muodostuminen on yhteydessä työntekijän ikään. Chaudhary ja Rangnekar (2017), Kim ja Kang (2016), sekä Rožman, Treven ja Čančer (2020) havaitsivat tutkimuksissaan, että vanhemmat työntekijät kokevat useammin työn imua, kuin nuoremmat. Robinsonin ja muiden (2004) tutkimuksen mukaan yli 60-vuotiaat työntekijät kokevat eniten työn imua verrattuna muihin ikäluokkiin. Myös James ja muut (2011) tutkivat yhdysvaltalaisen kansallisen vähittäiskauppaketjun työntekijöiden työn imua eri ikäryhmissä. Heidän tutkimuksensa mukaan nuoremmat työntekijät kokevat merkittävästi vähemmän työn imua. Eniten työn imua heidän tutkimuksensa mukaan kokee 40-vuotiaat ja vanhemmat työntekijät aina eläkeikään asti.

Douglas ja Roberts (2020a) toteavat, että yli 50-vuotiaat kokevat työn imua enemmän kuin alle 50-vuotiaat. Toisaalta Sammarra ja muut (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn imu on yleensä korkeimmillaan nuorten aikuisten keskuudessa ja laskee sitten iän myötä. He kuitenkin toteavat, että iän ja työn imun suhde ei ole yksinkertainen ja siihen vaikuttaa kronologisen iän lisäksi suhteellinen ikä, eli työntekijän iän suhde kalleidensa ikään, sekä ikään liittyvä kohtelu työpaikalla. Myös Schaufeli ja muut (2006) havaitsivat tutkimuksessaan työn imun ja iän välillä heikon positiivisen korrelaation, joka viittaa siihen, että työn imu voisi kasvaa työntekijän ikääntyessä. Douglas ja Roberts (2020b) havaitsivat tutkimuksessaan, että yli 63-vuotiaat työntekijät kokevat enemmän työn imua, ja että he ovat enemmän omistautuneita, uppoutuneita ja tarmokkaita työssään kuin heitä nuoremmat. Alle 51-vuotiaat puolestaan kokivat enemmän työn imua, kuin 51–62-vuotiaat.

län ja työn imun yhteydettä on tutkittu myös Suomessa, ja tutkimukset vaikuttavat yhteneväisiltä verratessa muiden maiden ja kansainvälisiin tutkimuksiin. Työterveyslaitoksen (2023a) mukaan 45-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät kokevat työn imua useammin, kuin nuoremmat. Myös Mäkelä ja muut (2013) totesivat tutkimuksensa pohjalta, että eniten työn imua koetaan yli 50-vuotiaiden ja vähiten alle 35-vuotiaiden keskuudessa. Hakanen (2009a) lisää, että vanhemmat työntekijät, naiset ja määräaikaisten työntekijät kokevat nuorempia, miehiä ja vakinaisessa työsuhteessa toimivia hieman enemmän työn imua.

Vaikka useat tutkimukset osoittavat, että työn imu on vahvempaa vanhempien työntekijöiden keskuudessa, kohdistuu vanhempiin työntekijöihin negatiivista stigmaa. Vanhempien työntekijöiden nähdään usein vastustavan muutoksia herkemmin kuin nuorten työntekijöiden, sekä suoriutuvan heikommin työssään. Tämä voi johtaa ikäsyrjintään ja luoda ongelmia työmarkkinoille. (Douglas & Roberts, 2020b). Kielteiset ikäasenteet voivat vaikeuttaa etenkin vanhempien työntekijöiden työhön pääsyä, työskentelyä, sekä työuran jatkamista, vaikka vanhempaa ikää ei ole tutkimuksissa yhdistetty alhaisempaan työkykyyn, tai työssä suoriutumiseen. (Työterveyslaitos, 2023b) Viitasalo (2015) lisää, että ikäsyrjintä ilmenee kielteisten asenteiden lisäksi arvostuksen puutteena, ja voi altistaa pitkittyneille sairaslomille. Ikäsyrjintää voidaan ehkäistä esimerkiksi rekrytoimalla vanhempia ihmisiä (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020).

Organisaatiot voivat edistää työn imun kokemusta kaikissa ikäryhmissä tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan, kokeilla uusia haasteita ja työskennellä positiivisessa työyhteisössä. (Macdonald & Levy, 2016) Työrooleja ja -tehtäviä muokkaamalla voidaan tukea työntekijän jaksamista ja saada vahvuudet ja osaaminen parhaaseen käyttöön. Myös erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen edistää työssä jaksamista ja työurien pidentämistä. (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020). Kaikenikäisten työntekijöiden hyvää johtamista voidaan kutsua ikäjohtamiseksi. Siinä oleellista on ottaa huomioon eri-ikäiset työntekijät, ja heidän odotuksensa ja tarpeensa, sekä erilaiset tavat tehdä työtä. Ikäjohtamisen avulla

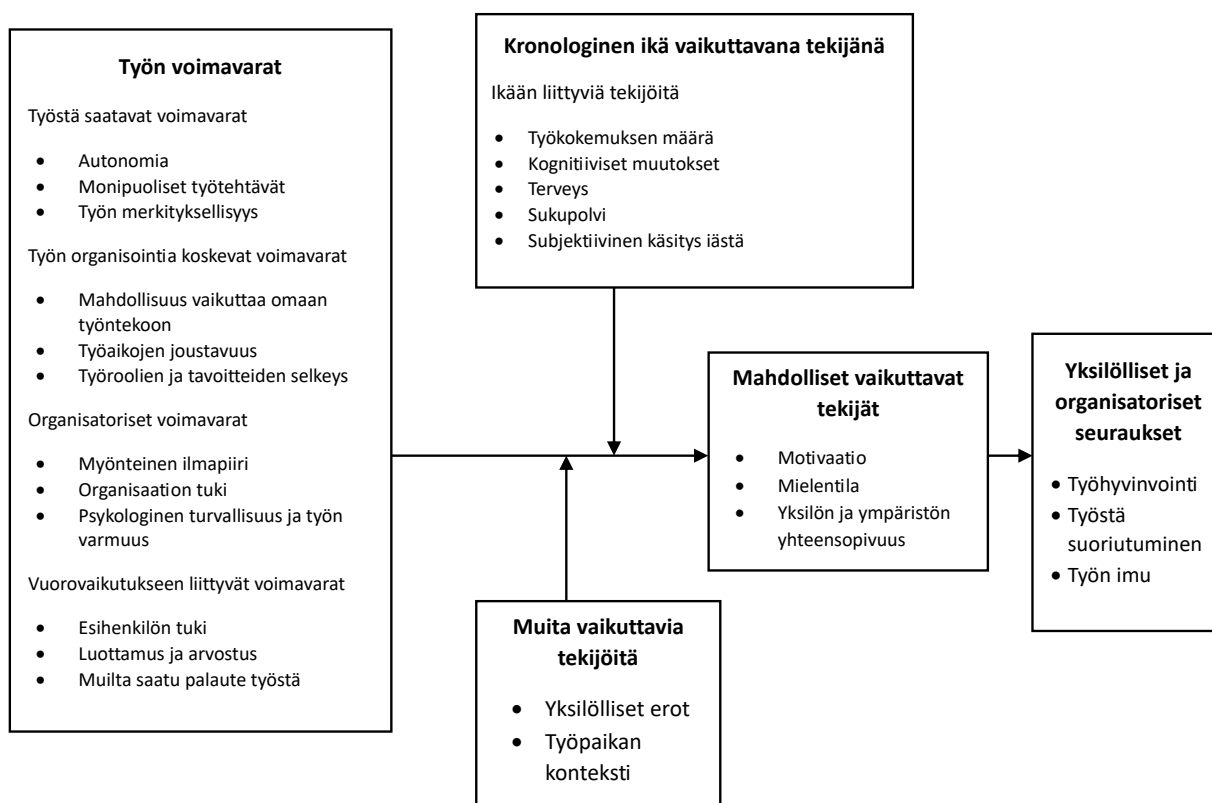
voidaan tunnistaa myös eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä työyhteisössä. On myös tärkeää tukea työntekijöiden voimavaroja. (Lundell ja muut, 2011)

3.4 Iän vaikutus työn voimavarojen ja työn imun väliseen suhteeseen

Ikä voi vaikuttaa työn imun muodostumiseen usealla tavalla. Schaufelin ja muiden (2006) mukaan työn imu kasvaa yleisesti ottaen iän myötä ja tämä johtuu siitä, että vanhemmilla työntekijöillä on usein enemmän kokemusta ja sitä kautta vahvempi ammattitunteetti. Vanhemmat työntekijät ovat usein myös sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioonsa. Kim ja Kang (2016) myös havaitsivat tutkimuksessaan, että vanhemmat työntekijät kokevat nuorempia työntekijöitä useammin työn imua, koska heillä on enemmän resursseja käsitellä heihin kohdistuvia vaatimuksia työpaikalla. Bakker ja muut (2008) lisäävät, että myös vanhempien työntekijöiden korkeampi sitoutuminen työtä kohtaan johtuu todennäköisesti siitä, että heillä on enemmän kokemusta, mikä tarjoaa enemmän resursseja työhön liittyviä vaatimuksia varten. D'Amato ja Herzfeldt (2008) kertovat, että vanhemmilla työntekijöillä on myös erilainen psykologinen sopimus työpaikkaansa kohtaan kuin nuoremmilla. He odottavat turvan tunnetta ja säännöllisiä palkankorotuksia lojaliteettiaan ja sitoutumistaan vastaan. Maslach ja muut (2001) kertovat, että burnout on yleisempää nuorten työntekijöiden keskuudessa, kuin 30–40-vuotiailla. Haley ja muut (2013) lisäävät, että nuoret työntekijät saavat burnoutin todennäköisemmin sen takia, että heiltä puuttuu työpaikan tilanteiden käsittelyihin vaadittavia selviytymistaitoja, joita saa uran kehittyessä ja kokemuksen myötä.

Iän vaikutusta työn voimavarojen sekä yksilöllisten ja organisatoristen seurauksien suhteeseen on pyritty havainnollistamaan kuviossa 2. Truxillo ja muut (2012) ovat tutkineet iän vaikutusta työn voimavarojen, työn imun ja työssä suoriutumisen suhteeseen. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että eri-ikäiset työntekijät kokevat eri työn voimavarat tärkeiksi työn imun muodostumisen kannalta (Ning & Alikaj, 2019; Tilastokeskus, 2010; Jabe 2015; Zhang & Farndale, 2021). Työn voimavarojen ja työn imun suhteeseen vaikut-

taa iän lisäksi työntekijöiden yksilölliset erot, eli luonteenpiirteet ja persoona, sekä työpaikan konteksti, eli johtamiskäytännöt, organisaatiokulttuuri, toimiala ja ammatti. Muita mahdollisia vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijä mielentila, motivaatio, sekä yksilön ja ympäristön yhteensopivuus.



Kuvio 2. Iän vaikutus työn voimavarojen sekä yksilöllisten ja organisatoristen seurauksien suhteeseen. (Mukaiillen Truxillo ja muut, 2012)

Monipuoliset työtehtävät, jotka lukeutuvat työstä saataviksi voimavaroiksi, lisäävät enemmän työn imua nuoremmilla työntekijöillä, saadessaan kehittää osaamistaan. Sekä työstä saatu palaute, että palautteen antaminen muille koetaan tärkeämpänä nuorempien työntekijöiden keskuudessa, ja se lisää enemmän työn imua nuoremmilla, kuin vanhemmilla työntekijöillä. (Truxillo ja muut, 2012) Nuoret työntekijät kokevat tärkeäksi työstä saadun palautteen ja kehittämis- ja etenemismahdollisuudet tärkeämpänä, kuin

vanhemmat työntekijät. Myös Zhang ja Farndale (2021) havaitsivat tutkimuksessaan, että kehittymismahdollisuudet lisäävät työn imua tehokkaammin nuoremmilla kuin vanhemmilla työntekijöillä. Toisaalta Chaudhary ja Rangnekar's (2017) kertovat, että koska nuoret työntekijät kokevat kehitymis- ja etenemismahdollisuudet tärkeäksi työssä, vaihtavat he todennäköisemmin työpaikkaa, kun taas vanhemmat työntekijät arvostavat enemmän pysyvyyttä.

Organisatoriksi voimavaroiksi luokiteltavat kollegoiden tuki, työn turvallisuus ja tunnustuksen saaminen työstä lisäävät enemmän työn imua vanhemmilla työntekijöillä kuin nuorilla. On havaittu, että nuorten työntekijöiden työn imu lisääntyy tehokkaammin kehittäväillä työn voimavaroilla, kun taas vanhemmilla työntekijöillä työn imu lisääntyy enemmän työtä ylläpitävillä voimavaroilla. (Ning & Alikaj, 2019) Truxillo ja muut (2012), sekä Ning ja Alikaj (2019) totesivat tutkimuksessaan, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, esimerkiksi aikatauluun ja työskentelytapoihin, sekä päätöksentekoon osallistuminen, eli työn organisointia koskevat voimavarat, lisäävät työn imua enemmän vanhemmilla työntekijöillä kuin nuorilla. Tähän on syynä se, että vanhemmilla työntekijöillä on usein tarpeeksi kokemusta ja osaamista työskennellä itsenäisemmin, kun taas nuoremmat työntekijät tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta. Työn merkityksellisyys, tyytyväisyys työtehtävien sisältöön ja mahdollisuus työssä kehittymiseen ovat Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan vaikuttaneet halukkuuteen jatkaa työssä 63 ikävuoden jälkeen (Tilastokeskus, 2010). Toisin sanoen yli 63-vuotiaiden työssä jatkamiseen ovat vaikuttaneet työstä saatavat, sekä työn organisointia koskevat voimavarat. Jabe (2015) lisää, että iäkkäämmillä työntekijöillä on kiinnostusta jatkaa työelämässä eläkeiän saavuttamisen jälkeen etenkin silloin, kun työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi työelämässä, mitkä ovat vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja.

Yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena oli tarkastella ikää ja sen vaikutusta työn imun muodostumisessa. Kalenteri-ikä lisäksi subjektiivisella iällä on todettu olevan merkitystä työn imun

muodostumisessa (Samarra ja muut, 2023). Ikäluokkien tutkiminen nousee tärkeäksi, kun väestö ikääntyy ja työvoima monimuotoistuu (Ala-Laurinaho & Kokkinen, 2020). Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia työelämää kohtaan, ja he motivoituvat eri asioista (Kooij ja muut, 2010; Manka & Manka, 2023). Työkykyä edistääkseen, organisaatiot tarvitsevat ymmärrystä eri-ikäisten työkyvyn ja -hyvinvoinnin muodostumisen ulottuvuuksista (Rauramo, 2004). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imu kasvaa iän myötä, eli vanhemmat työntekijät kokevat useimmin työn imua (Chaudhary & Rangnekar, 2017; Kim & Kang, 2016; Rožman, Treven ja Čančer, 2020; Robinson ja muut, 2004). Siitä huolimatta vanhempiin työntekijöihin kohdistuu kielteisiä ikäsenteita, ja jopa syrjintää, joihin organisaatio voi puuttua esimerkiksi rekrytoimalla vanhempia työntekijöitä. On havaittu, että nuorten työntekijöiden työn imu lisääntyy tehokkaammin kehittäville työn voimavaroilla, kun taas vanhemmilla työntekijöillä työn imu lisääntyy enemmän työtä ylläpitävillä voimavaroilla. (Ning & Alikaj, 2019) Organisaatiot voivat myös edistää työn imun kokemusta kaikissa ikäryhmissä tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää ammattitaitoaan, kokeilla uusia haasteita ja mahdollistamalla työroolien ja -tehtävien muokkaamisen. (Macdonald & Levy, 2016)

3.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työn imun, työn voimavarojen, sekä iän käsitteistä. Tutkimuksessa tarkastellaan työn imun käsitettä, sekä siihen liittyviä tutkimuksia ja sen rakennusaineita, eli työn voimavaroja. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työn imun vaikutuksia työntekijälle ja organisaatiolle. Työn imun mittaamiseen käytetään kansainvälisesti hyväksyttyä UWES 9 – kyselyä (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli & Bakker, 2003), jossa työn imua mitataan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta.

Teoreettinen viitekehys sisältää työn voimavarat, joiden on useiden tutkimusten mukaan todettu tuottavan työn imua (Bakker ja muut, 2007a; Hakanen, 2009a; Mauno ja muut, 2007). Tutkimuksessa voimavaroja tarkastellaan neljän Hakasen (2009a) määrittelemän

ryhmän kautta; työstä saatavat voimavarat, organisatoriset voimavarat, vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät voimavarat, sekä työn organisointia koskevat voimavarat. Tutkimuksessa tarkastellaan myös työn voimavarojen ja työn imun yhteyttä myös Schaufelin ja Bakkerin (2004) työn voimavarojen ja työn vaatimusten mallin avulla.

Kirjallisuuskatsauksen lopussa tarkastellaan ikää osana työhyvinvoinnin ja työn imun muodostumista. Iällä on tutkimusten mukaan vaikutusta työn imun syntyyn ja rakentumiseen (Chaudhary & Rangnekar, 2017; Kim & Kang, 2016; Rožman, Treven ja Čančer, 2020; Robinson ja muut, 2004). Työn imun voimakkuus vaihtelee iän mukaan, ja työn imun rakentumiseen vaikuttaa eri voimavarat iän mukaan. (Ning & Alikaj, 2019)

4 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä julkisen sektorin organisaation kanssa, jossa työskentelee yhteensä 3118 henkilöä (31.12.2023) kolmella eri toimialalla; sivistystoimessa, kaupunkiympäristössä ja konserniohjauksessa. Sivistystoimessa työskentelee enemmistö työntekijöistä; 2567 henkilöä, kun taas kaupunkiympäristössä työskentelee 294 ja konserniohjauksessa 262 henkilöä.

4.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin lähettämällä jakamalla kyselyä julkisen organisaation sisäisillä viestintäkanavilla, esimerkiksi sähköpostijakelulla ja työntekijöiden sisäisellä verkkosivulla. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä käyttäen Webropol-kyselyohjelmistoa. Kyselylle asetettiin aluksi kahden viikon vastausaika, jolloin vastauksia tuli 100. Kyselylle annettiin lisää vastaamisaikaa vielä viikko, jolloin vastauksia saatiin 25 lisää. Näin ollen kokonaisvastausmääräksi tuli 125 ja vastausprosentiksi tuli 4 prosenttia.

Kysely koostui kolmesta osa-alueesta. Ensimmäisessä osuudessa kartoitettiin vastaajien taustatietoja; ikää, sukupuolta, koulutuksen tasoa, asemaa organisaatiossa ja toimialaa. Taustatiedoissa kartoitettiin myös, kuinka kauan henkilö on työskennellyt organisaatiossa. Taulukossa 1 on kuvailtu eri taustatietojen prosentuaalista jakaumaa iän perusteella. Vastaajista suurin osa oli keski-ikäisiä tai vanhempia työntekijöitä ja 20 % vastaajista oli alle 35-vuotiaita. Myös hyvin suuri osa vastaajista, 79 prosenttia, oli naisia. Vastaajien keski-ikä oli 45–54-vuotiaat. Lähes puolet vastaajista oli työskennellyt organisaatiossa yli vuotta ja 22 prosenttia vastaajista työskenteli esihenkilötehtävissä.

	Kaikki vas- tanneet työntekijät	Alle 25- vuotiaat	25–34- vuotiaat	35–44- vuotiaat	45–54- vuotiaat	Yli 54- vuotiaat
% kaikista vastanneista		3	17	25	29	26
Sukupuoli						
Mies	18	0	10	19	19	21
Nainen	79	100	90	81	75	73
En halua vastata	3	0	0	0	6	6
Koulutus						
Peruskoulu	1	0	0	0	3	3
Ammatillinen koulutus tai lukio	22	0	19	6	25	36
Ammattikorkeakoulu tai yliopisto	77	100	81	94	72	61
Työskentelyä takana organisaatiossa						
Alle vuosi	8	50	14	10	3	3
1–5 vuotta	31	50	76	35	22	6
6–10 vuotta	13	0	10	26	17	0
Yli 10 vuotta	48	0	0	29	58	91
Esihenkilötehtävissä						
Kyllä	22	0	14	13	39	21
Ei	78	100	86	87	61	79
Toimiala						
Kaupunkiympäristö	22	50	19	19	28	18
Sivistystoimi	48	25	38	49	50	55
Konserniohjaus	30	25	43	32	22	27

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

4.1.1 Työn imun mittaaminen

Toinen osa kyselystä koostui työn imua mittaavista kysymyksistä. Työn imua mitattiin kansainvälisesti hyväksytyllä ja vakiintuneella Utrecht Work Engagement Scale (UWES) mittariston lyhyemmällä, 9 väittämää sisältävällä suomenkielisellä versiolla. (Schaufeli ja muut, 2006; Hakanen, 2009b) UWES-mittaristolla kartoitetaan kolmea ulottuvuutta, tarmokkuutta, uppoutumista, ja omistautumista, jotka yhdessä muodostavat työn imun ilmiön. Tarmokkuus on energisyyden kokemista ja halua panostaa työhön, myös vastoin-

käymisiä kohdatessa. Omistautuminen on ylpeyttä työhön ja sen merkityksellisyyden kokemista, sekä inspiraatiota työstä. Uppoutuminen puolestaan on keskittyneisyyden tila, jossa ajantaju häviää ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Schaufeli ja muut, 2006)

Työn imun kokemusta kuvattiin 7-portaisella asteikolla. Vastaajat kertoivat, kokevatko he päivittäin, muutaman kerran viikossa, kerran viikossa, muutaman kerran kuukaudessa, kerran kuukaudessa, muutaman kerran vuodessa tai ei koskaan työn imuun liittyviä tuntemuksia, joita tutkittiin tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kautta. Korkeat pisteet tarmokkuudesta kertovat, että työntekijä on sinnikäs ja energinen työssään, ja lannistumaton vastoinkäymisiä kohdatessaan (Hakanen, 2009b). Tarmokkuutta mittaavat väittämät ovat: ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni” (TA1), ”Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni” (TA2), ja ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin” (TA3). Korkeat pisteet omistautumisessa puolestaan osoittavat, että työntekijä kokee työnsä merkityksellisenä ja inspiroivana. Työlleen omistautunut työntekijä on usein ylpeä työstään (Hakanen, 2009). Omistautumista mittaavat väittämät ovat: ”Olen innostunut työstäni” (OM2), ”Työni inspiroi minua” (OM3), ja ”Olen ylpeä työstäni” (OM4). Uppoutumisella mitataan sitä, kuinka keskittynyt ja paneutunut työntekijä on työssään. Uppoutuneelle työntekijälle tyypillistä on vaikeus irrottautua työstään ja kokemus siitä, että työ vie mukanaan (Hakanen, 2009) Uppoutumista mittaavat väittämät ovat: ”Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni” (UP3), ”Olen täysin uppoutunut työhöni” (UP4), ja ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan” (UP5).

4.1.2 Työn voimavaratekijöiden mittaaminen

Kyselyn kolmas osa sisälsi työn voimavaroja käsitteleviä kysymyksiä. Useiden tutkimusten mukaan työn voimavarat ovat merkittäviä työn imun rakennusaineita ja useissa tutkimuksissa on havaittu, että eri-ikäiset työntekijät kokevat eri työn voimavarat tärkeiksi työn imun muodostumisen kannalta (Bakker ja muut, 2007a; Ning & Alikaj, 2019; Tilas-

tokeskus, 2010; Jabe 2015; Zhang & Farndale, 2021). Tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa, mitkä voimavarat korostuvat työn imun muodostumisessa eri ikäisillä työntekijöillä. Voimavarojen kokemusta kuvattiin 4-portaisella asteikolla, jossa maksimiarvo oli 4. Vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”, joista vastaajien tuli valita parhaiten väittämää kuvaava vaihtoehto. Kyselyyn valittiin kysymyksiä kaikista työn voimavarojen osa-alueista, joita ovat työstä saatavat voimavarat, organisatoriset voimavarat, vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat ja työn organisointia koskevat voimavarat. Kysymykset, jotka koskivat työstä saatavia voimavaroja, olivat: ”Työni on merkityksellistä”, ”Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä” ja ”Työni on monipuolista”. Organisatorisia voimavaroja mitattiin seuraavien väittämien kautta: ”Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri” ja ”Organisaationi mahdollistaa työni ja muun elämäni yhteensovittamisen”. Vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja tarkasteltiin seuraavien väittämien avulla: ”Esihenkilöni tukee minua riittävästi”, ”Saan riittävästi palautetta työstäni” ja ”Työtäni arvostetaan”. Työn organisointia koskevia voimavaroja puolestaan mitattiin seuraavilla väittämillä: ”Työssäni on selkeät tavoitteet”, ”Työnkuvani on selkeä” ja ”Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työskentelytapoihin”.

Taustatieto-, työn imu- ja voimavarakysymysten lisäksi kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys: ”Miten työn imua voisi lisätä sinun kohdallasi”, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, millaisia muutoksia tai asioita työntekijät toivoisivat työhönsä, jotta työn imu lisääntyisi.

4.2 Aineiston analysointimenetelmät

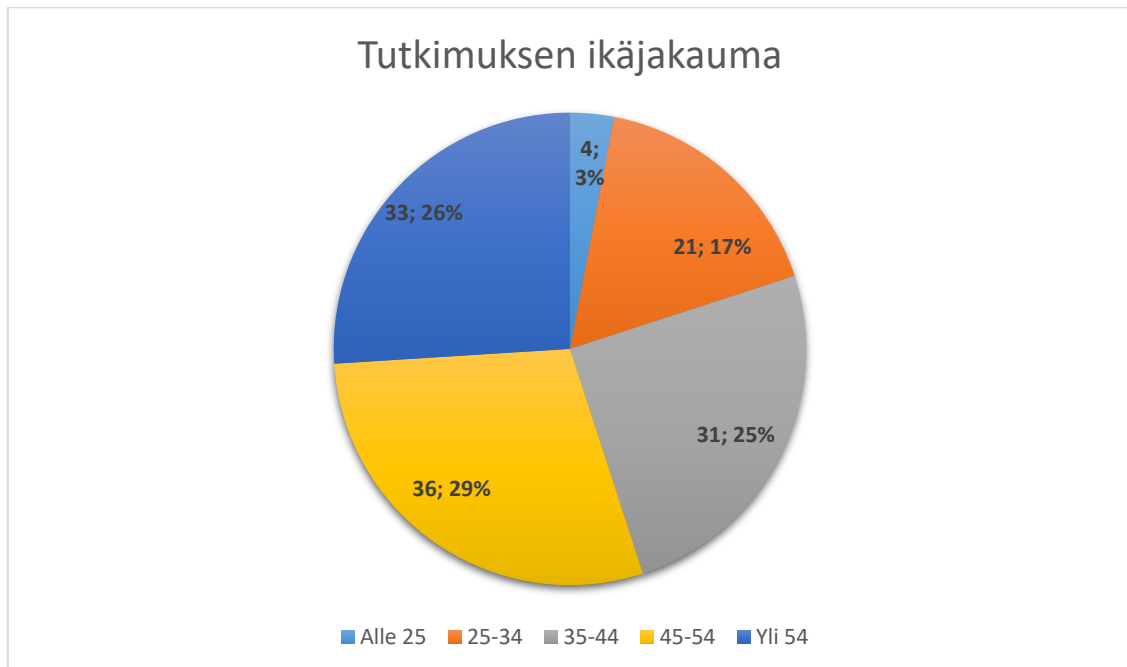
Aineiston analysointimenetelminä käytettiin kuvailevaa ja vertailevaa analyysiä, sekä korrelaatioanalyysiä. Aineistoa analysoitiin kartoittamalla ensin, miten vastaajien ikä jakaantuu. Seuraavaksi kyselyaineistosta laskettiin työn imun ja työn voimavarojen keskiarvot koko aineistosta, sekä eri ikäryhmien kesken. Eri ikäryhmien vastauksia on vertailtu toisiinsa ja aineiston analyysissä pyrittiin havainnoimaan, miten työn imu ja siihen vai-

kuttavat tekijät eroavat eri ikäryhmissä. Voimavarojen ja työn imun tekijöiden välisiä riippuvuuksia tutkittiin korrelaatioanalyysin avulla. Avoimet vastaukset kategorisoitiin 11 ryhmään, jotta pystyttiin paremmin kuvailemaan, millaisia asioita työntekijät tarvitsevat lisätäkseen työn imuaan.

5 Aineiston analyysi

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä kyselyn tulokset ja analysoida aineistoa. Aluksi tarkastellaan työn imua; työn imun tasoa kaikkien vastaajien keskuudessa, sekä sen ilmenemistä eri-ikäisillä työntekijöillä. Seuraavaksi analysoidaan voimavaroja ja niiden ilmenemistä eri ikäryhmissä. Lopuksi tarkastellaan voimavarojen ja työn imun rakennusaineiden yhteyksiä aineistossa, sekä voimavarojen ja työn imun yhteyttä eri ikäryhmissä.

Kyselyyn osallistui yhteensä 125 henkilöä, joista hieman yli kaksi kolmasosaa oli keski-ikäisiä työntekijöitä. Alle 25-vuotiaita vastaajia oli neljä, eli kolme prosenttia koko vastaajamäärästä. 25–34-vuotiaita puolestaan oli 21 kappaletta, eli 17 prosenttia osallistujista. 35–44-vuotiaita vastaajia oli 31, eli neljäsosa vastaajista. 45–54-vuotiaita vastaajia oli 36 prosenttia ja yli 54-vuotiaita 33 prosenttia. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

5.1 Työn imun muodostuminen aineistossa

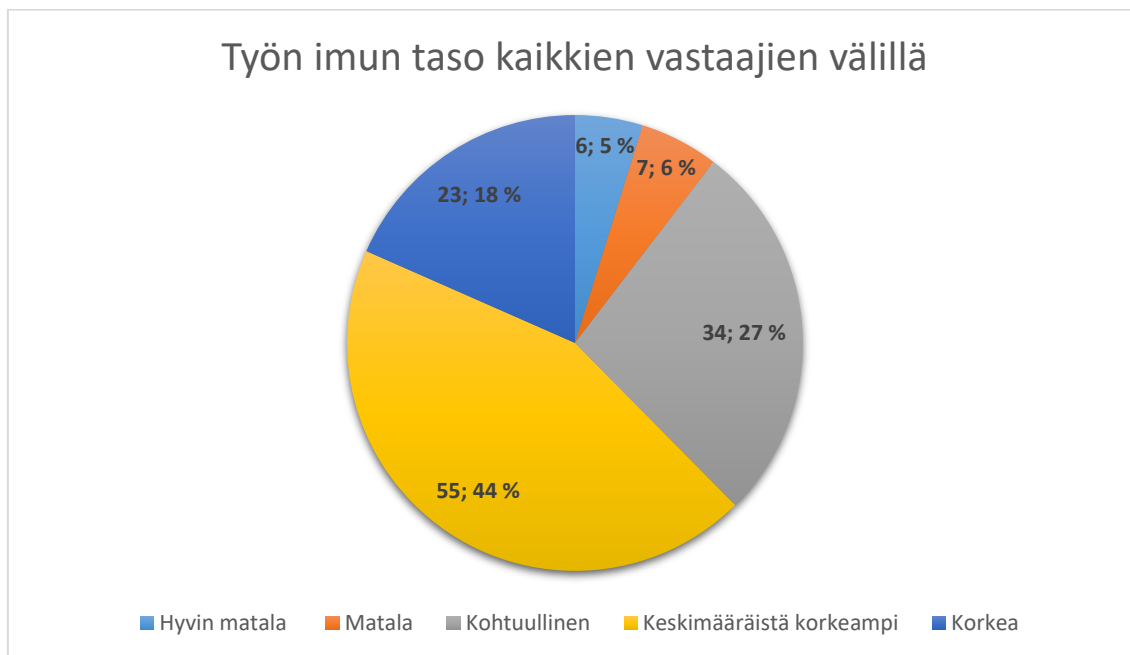
Tutkimuksessa käytettiin työn imun vertailukohteena Hakasen työn imun mittaristoa (taulukko 2), jossa muodostettujen summamuuttujien keskiarvoja verrataan työn imu 9 (UWES9) normiarvoihin, jotka on laadittu Työterveyslaitoksen tutkimuksiin osallistuneille (N=16 335) (Hakanen 2009a). Tutkimuksessa keskitytään työn imu -summan tarkasteluun vertaillen työn imun tasoja.

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

Taulukko 2. Työn imun tasojen arvot (Hakanen, 2009b)

5.1.1 Työn imu kaikkien vastaajien kesken

Kuviossa 4 tarkastellaan työn imun tasoa kaikkien vastaajien kesken. Työn imun keskiarvo kaikkien vastaajien kesken oli 4,49. Kyselyn vastaajista viidellä prosentilla työn imun taso oli hyvin matala (<1,44), kuudella prosentilla matala (1,44–3,43) ja 27 prosentilla kohtuullinen (3,44–4,53). Lähes puolella vastaajista, 44 prosentilla, työn imu oli keskimääräistä korkeampi (4,54–5,30) ja 18 prosentilla oli korkea (5,31–6,00) työn imun taso. Koska valtaosalla vastaajista, 62 prosentilla, työn imun taso oli keskimääräistä korkeampi tai korkea, viittaa se hyvään työn imun tasoon organisaatiossa.



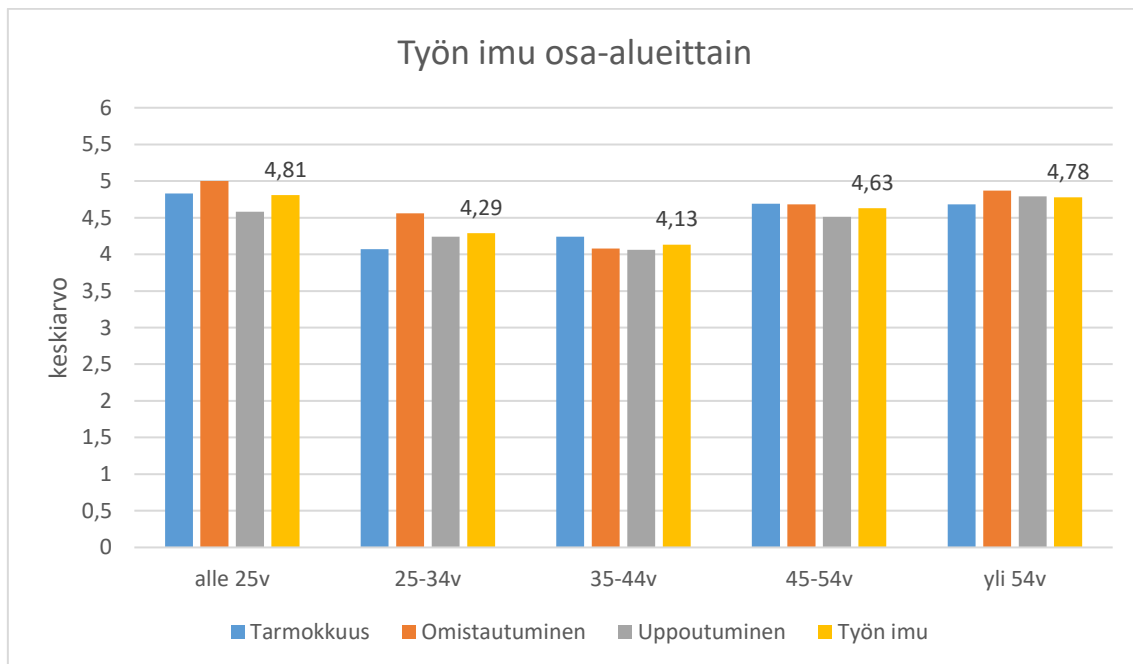
Kuvio 4. Työn imun taso kaikkien vastaajien välillä

5.1.2 Työn imu ikäryhmissä

Kuviossa 5 työn imua tarkastellaan ikäryhmittäin ja siitä on nähtävissä, että kyselyyn vastanneista työn imu oli korkeinta alle 25-vuotiailla. Toisaalta alle 25-vuotiaita vastaajia oli vain neljä kappaletta, mikä oli merkittävästi vähemmän, kuin vastaajia muissa ikäryhmissä. Työn imu laski alle 25-vuotiaista 35–44-vuotiaiden ikäryhmään asti, minkä jälkeen työn imu kasvoi joka ikäluokassa aina yli 54-vuotiaisiin saakka. 25-vuotiaiden, 45–55-vuotiaiden, sekä yli 54-vuotiaiden ryhmissä työn imu oli keskimääräistä korkeammalla tasolla (4,54–5,30 välillä), kun taas 25–34-vuotiaiden ja 35–44-vuotiaiden ryhmissä työn imu oli kohtuullista (3,44–4,53 välillä).

Kuviossa 5 tarkasteltiin työn imua myös omistautumisen, uppoutumisen ja tarmokkuuden kautta, jotka muodostavat yhdessä työn imun ilmiön. Omistautumisen kokeminen oli korkeinta nuorilla työntekijöillä, eli alle 25-vuotiailla ja 25–34-vuotiailla, sekä yli 54-vuotiailla. Omistautuminen ilmenee Schaufelin ja muiden (2006) mukaan ylpeytenä työhön ja sen kokemisenä merkityksellisenä. Tarmokkuus, eli energisyyden kokemus ja halu

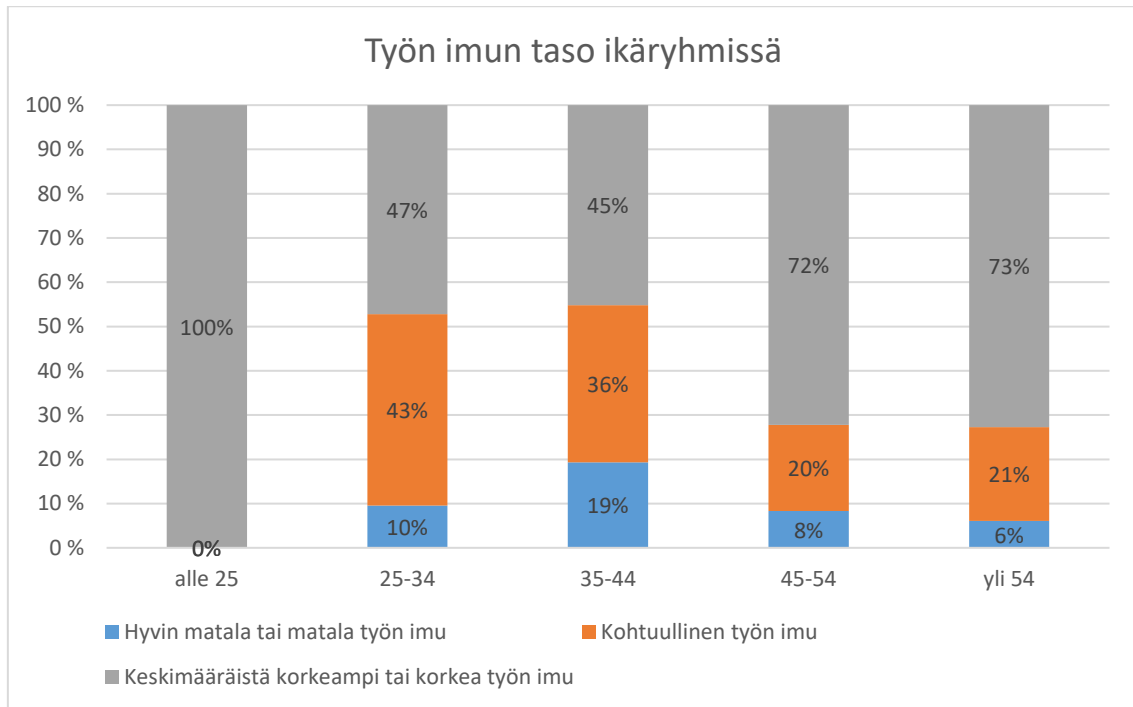
panostaa työhön, oli puolestaan korkeinta 35–44-, sekä 45–54-vuotiaiden keskuudessa. Tarmokkuus ilmenee muun muassa työntekijän sinnikkyyttenä ja energisyytenä työssä (Hakanen, 2009a). Uppoutumisen kokeminen, mikä ilmenee syvänä keskittymisenä työhön, ei ollut missään ikäluokassa korkeimmalla työn imua muodostavana tekijänä. (Schaufeli ja muut, 2006)



Kuvio 5. Työn imun koostuminen eri ikäryhmissä

Kuvio 6 havainnollistaa työn imun tasoa ikäryhmittäin. Alle 25-vuotiaiden ikäryhmästä kaikilla oli keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imu. 25–34-vuotiaiden joukossa puolestaan 47 prosentilla oli keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imu, 43 prosentilla kohtuullinen työn imu ja 10 prosentilla hyvin matala tai matala työn imu. 35–44-vuotiaista 45 prosentilla työn imu oli keskimääräistä korkeammalla tai korkealla tasolla, 36 prosentilla oli kohtuullinen työn imu, ja 19 prosentilla matala tai hyvin matala työn imu. 45–54-vuotiaiden ikäryhmästä työn imu on korkein. Noin 72 prosentilla vastaajista oli keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imu, 20 % kohtuullinen ja 8 % puolestaan

hyvin matala tai matala. Yli 54-vuotiaiden ikäryhmässä oli eniten keskimääräistä korkeampaa tai korkeaa työn imua kokevia, 73 prosenttia. 21 prosentilla ikäryhmän työntekijöistä oli kohtuullinen työn imun taso ja 6 prosentilla hyvin matala tai matala.



Kuvio 6. Työn imun taso ikäryhmissä

5.2 Voimavarojen ilmeneminen aineistossa

Kuvio 7 havainnollistaa työn voimavarojen keskiarvoja kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken. Kaikkien voimavarojen yhteenlaskettu keskiarvo on 3,22. Taulukosta voidaan nähdä, että voimavaroista työn merkityksellisyys sai korkeimman arvon (3,57) ja alhaisimman arvon sai ”Saan riittävästi palautetta työstäni” (2,69). Korkeimmat voimavarojen keskiarvot tulivat kaikki työstä saatavista voimavaroista. Niitä olivat taulukkoon sinisellä merkityt väittämät ”Työni on merkityksellistä”, ”Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäi-

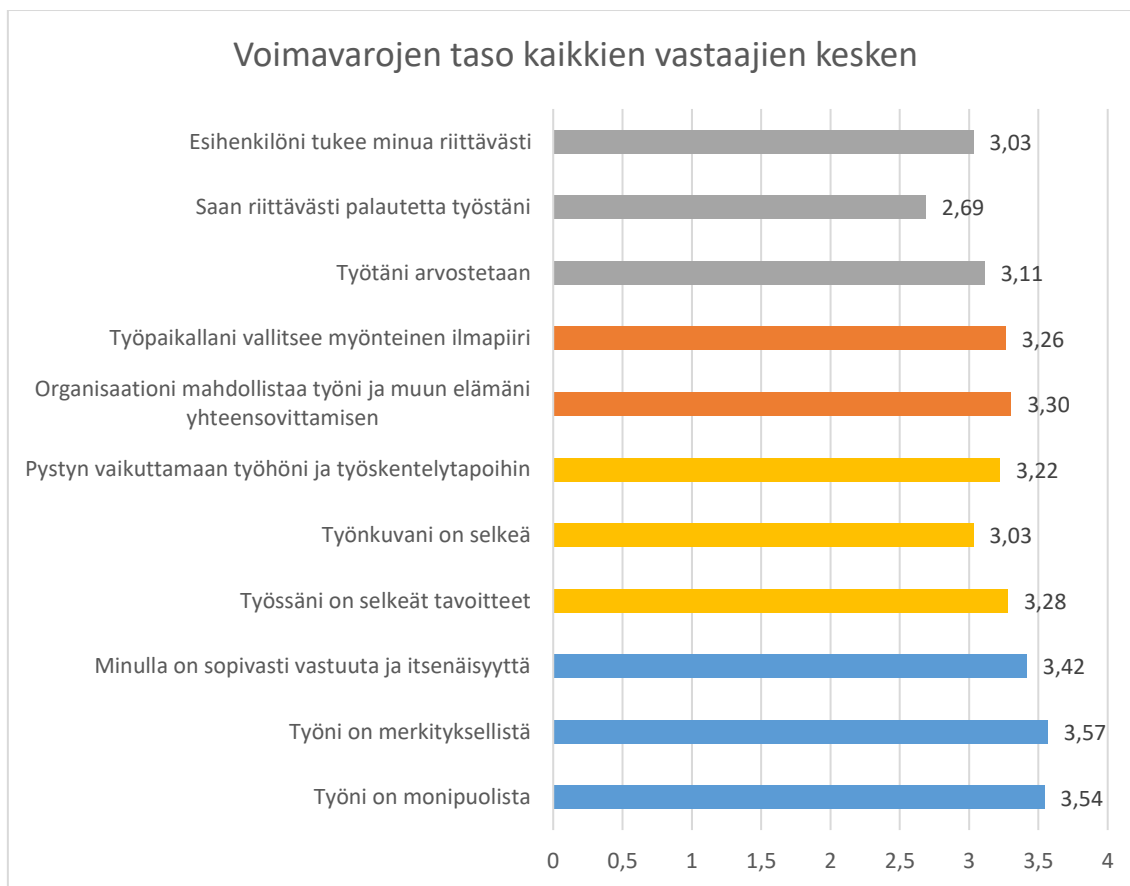
syyttä” ja ”Työtehtäväni ovat monipuolisia”. Hakasen (2011) mukaan monissa ammateissa työstä saatavat voimavarat ovat mielekkyyden ja työn imun avainlähteitä. Tällä onkin luultavasti yhteys siihen, että kyselyyn vastanneista suurella osalla oli keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imun taso työstä saatavien voimavarojen saaden korkeimmat arvot.

Kuviossa 7 oranssilla merkityt väittämät ovat organisatorisia voimavaroja. ”Organisointi mahdollistaa työni ja muun elämäni yhteensovittamisen” sai väittämistä seuraavaksi korkeimman arvon (3,30). Toinen organisatorisista voimavaroista oli väittämä ”Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri”, joka sai myös voimavarojen yhteenlaskettua keskiarvoa korkeamman arvon (3,26). Tutkimuksissa on havaittu, että organisatoriset voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imun lisäksi myös työntekijän yksilöllisiin voimavaroihin (Xanthopoulou ja muut 2008).

Keltaisella merkityistä työn organisointia koskevista voimavaroista väittämä ”Työssäni on selkeät tavoitteet” sai myös keskiarvoa korkeamman arvon (3,28) ja väittämä ”Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työskentelytapoihin” sai saman arvon kuin kaikkien voimavarojen yhteenlaskettu keskiarvo (3,22). Työn organisointia koskevista voimavaroista väittämä ”Työnkuvani on selkeä” sai keskiarvoa alhaisemman arvon (3,03). Työohjeistuksen ja -kuvan selkeyden on todettu lisäävän työntekijän kyvykkyyden tunnetta (Luthans ja muut, 2006)

Harmaalla merkityt vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat saivat kaikki keskiarvoa alhaisemman arvon. Väittämä ”Työtäni arvostetaan” sai tästä voimavarakategoriasta korkeimman arvon (3,11). Seuraavaksi korkein oli väittämä ”Esihenkilöni tukee minua riittävästi” (3,03) ja alhaisimman arvon vuorovaikutukseen liittyvistä voimavaroista, sekä kaikista kyselyssä esitellyistä voimavaroista sai väittämä ”Saan riittävästi palautetta työstäni” (2,69). Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen (2023a) mukaan palaute on yksi tär-

keimmistä ammatista riippumattomista voimavaroista työssä. Palautteenannolla voidaan myös edistää työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen tunnetta (Schaufeli ja muut, 2006).



Kuvio 7. Voimavarojen taso kaikkien kyselyn vastaajien kesken

5.2.1 Työn imun rakennusaineiden ja työn voimavarojen väliset yhteydet

Taulukossa 3 on havainnollistettu työn imua mittaavien tekijöiden ja työn voimavarojen välisiä riippuvuuksia. Lihavoidut arvot esittävät melko korkeaa (yli 0,40) tai korkeaa (yli 0,60) korrelaatiota. Työn imun mittariston ja voimavarojen välillä on melko korkeaa ja korkeaa korrelaatiota. Voimavaroista työn monipuolisuus, merkityksellisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työhön korreloivat eniten työn imun mittariston kanssa. Vahvin korrelaa-

tio (0,64) on ”työni on merkityksellistä” ja ”olen ylpeä työstäni” välillä. Tästä voidaan tulkitä, että mitä merkityksellisemmäksi henkilö kokee työnsä, sitä ylpeämpi hän on siitä. Toiseksi vahvin korrelaatio (0,61) on työn monipuolisuuden ja inspiroivan työn välillä. Tämä tarkoittaa, että mitä monipuolisempaa työ on, sitä enemmän se inspiroi työntekijää. Kaiken kaikkiaan lähes kaikki voimavarat korreloivat työn imun mittariston kanssa. Tästä voidaan todeta, että työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imuun, ja voimavarojen kasvaessa, todennäköisesti myös työn imun kokeminen lisääntyy.

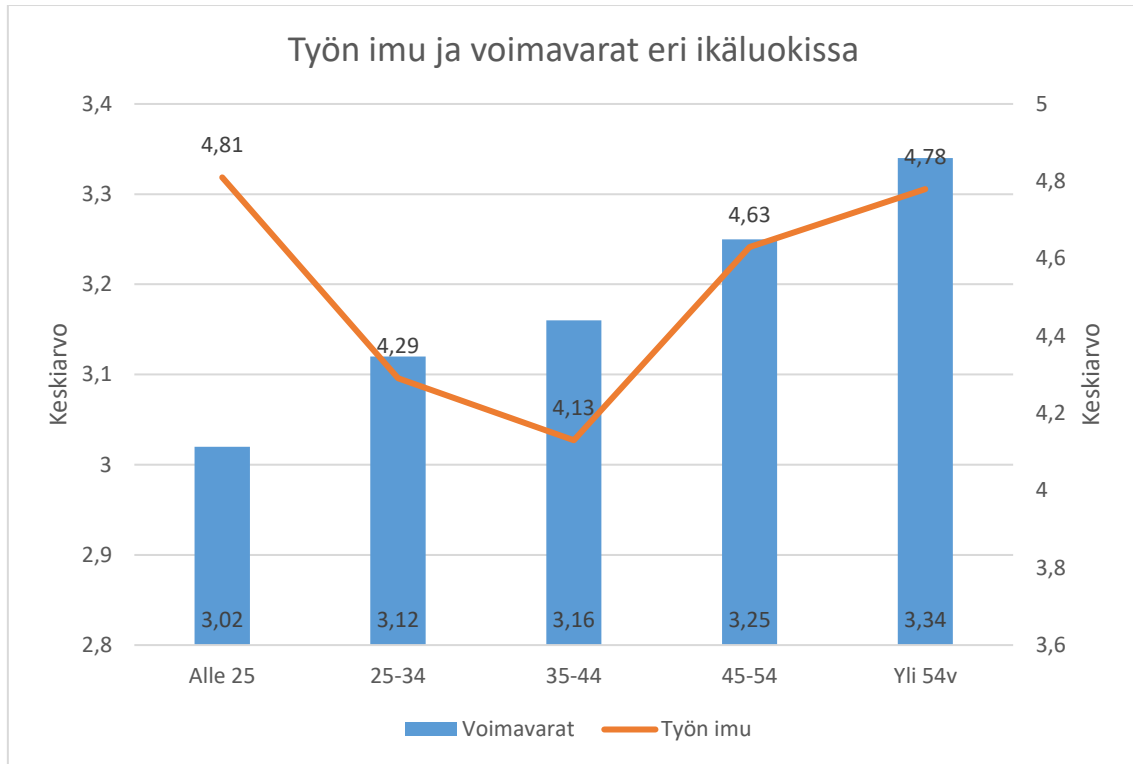
	Tunnen olevani täynnä energiaa kunteen työtäni	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	Aamalla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	Olen innostunut työstäni	Työni inspiroi minua	Olen ylpeä työstäni	Tunnen tyydytystä kun olen syventynyt työhöni	Olen täysin oppoutunut työhöni	Kun työskentelen työ vie minut mukanaan
Työni on monipuolista	0,53	0,51	0,52	0,56	0,61	0,53	0,5	0,31	0,44
Työni on merkityksellistä	0,53	0,53	0,43	0,54	0,53	0,64	0,51	0,29	0,36
Työssäni on selkeät tavoitteet	0,44	0,43	0,37	0,41	0,34	0,56	0,35	0,22	0,32
Työnkuvani on selkeä	0,4	0,4	0,34	0,4	0,36	0,44	0,21	0,17	0,26
Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työskentelytapoihin	0,49	0,45	0,46	0,48	0,44	0,43	0,37	0,25	0,29
Organisaationi mahdollistaa työni ja muun elämäni yhteensovittamisen	0,28	0,21	0,31	0,28	0,23	0,28	0,15	0,16	0,16
Työtäni arvostetaan	0,47	0,43	0,43	0,43	0,4	0,52	0,32	0,09	0,27
Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä	0,5	0,42	0,4	0,42	0,42	0,51	0,3	0,14	0,19
Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri	0,4	0,32	0,39	0,36	0,31	0,37	0,22	0,06	0,16
Saan riittävästi palautetta työstäni	0,3	0,32	0,26	0,29	0,24	0,3	0,12	0,19	0,32
Esihenkilöni tukee minua riittävästi	0,23	0,2	0,24	0,25	0,16	0,26	0,04	-0,02	0,19

Taulukko 3. Korrelaatiot työn imua mittaavien tekijöiden ja voimavaratekijöiden välillä

5.2.2 Voimavarojen ilmeneminen ikäryhmissä

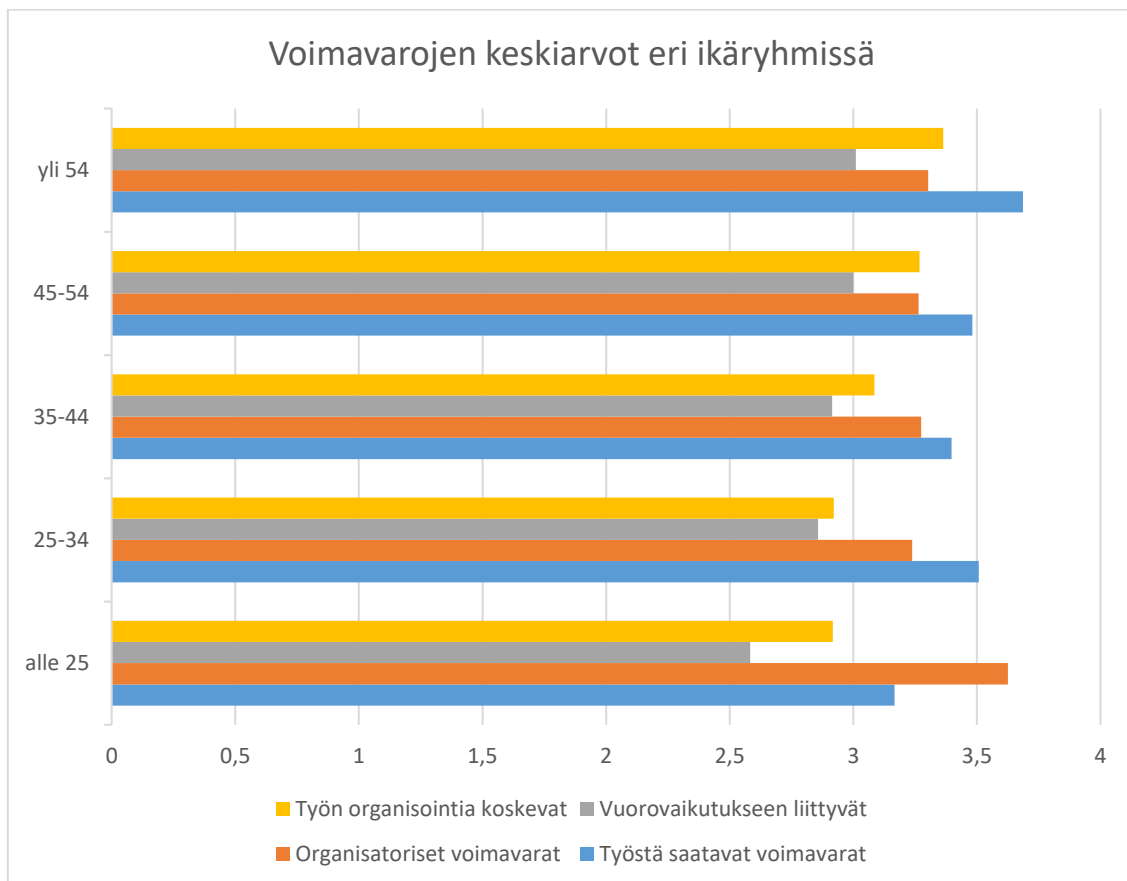
Kuviosta 8 voidaan nähdä, että kyselyyn vastanneiden työn voimavarat kasvavat iän myötä, kun taas työn imu on korkeimmillaan kyselyn nuorimmilla ja vanhimmilla työntekijöillä, ja alimmillaan 35–44-vuotiailla. Myös alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä työn imu

on korkein, vaikka työn voimavarat ovat alhaisimmalla tasolla. Tämä voi johtua ikäryhmän pienestä vastaajamäärästä tai muista tekijöistä, joita ei ole tässä tutkimuksessa tarkasteltu.



Kuvio 8. Työn imun ja voimavarojen keskiarvot ikäryhmissä

Kuviossa 9 tarkastellaan työn voimavarojen keskiarvoja eri ikäryhmissä. Kuvioista on havaittavissa, että kaikissa ikäryhmissä, paitsi alle 25-vuotiailla työstä saatavat voimavarat, eli kyselyssä esiintyvät väittämät ”Työni on merkityksellistä”, ”Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä” ja ”Työtehtäväni ovat monipuolisia” saavat korkeimman arvon. Alle 25-vuotiailla merkittävimmät voimavarat puolestaan olivat organisatoriset voimavarat, eli tutkimuksessa esiintyvät väittämät ”Organisaationi mahdollistaa työni ja muun elämäni yhteensovittamisen” ja ”Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri”. Kuvioista 8 voidaan myös havaita, että kaikissa ikäryhmissä vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat saivat alhaisimman arvon, eli vastaajat eivät kokeneet olevansa arvostettuja työssään, ja he kokivat, etteivät saa palautetta tai tukea esihenkilöltään tarpeeksi.



Kuvio 9. Voimavarojen keskiarvot eri ikäryhmissä

5.3 Mitkä asiat vaikuttivat työn imuun eri-ikäisillä työntekijöillä?

Tässä kappaleessa esitellään, miten avoimen kysymyksen vastaukset on kategorisoitu, sekä tarkastellaan eroavaisuuksia matalan ja korkean työn imun omaavien vastaajien välillä. Aineistoa analysoidessa tutkittiin, mitkä voimavarat korostuvat eri työn imun tasoilla eri-ikäisillä, sekä millaisia tekijöitä eri-ikäiset työntekijät nimesivät avoimessa kysymyksessä, joka oli ”Miten työn imua voisi lisätä sinun kohdallasi?”. Aineistosta on tuotu jokaisesta kategoriasta yksi esimerkkivastaus avoimeen kysymykseen.

5.3.1 Työn imua lisäävät tekijät kaikilla vastaajilla

Avoimeen kysymyksen vastauksista yhdeksän oli tyhjiä, kuusi vastaajaa eli viisi prosenttia vastasi, ettei osaa sanoa miten työn imua voisi lisätä ja kahdeksan vastaajaa, eli kuusi prosenttia puolestaan vastasi, että on tyytyväinen tähän hetkiseen tilanteeseen ja työn imun tasoon, joista yksi oli 35–44-vuotiaiden ikäryhmästä, kolme oli 45–54-vuotiaita ja neljä yli 54-vuotiaita.

”Mielestäni asiat on ihan hyvin ja työn imuun ei tarvitse lisäpanosta.”

Loput vastauksista sisälsivät erilaisia tekijöitä, jotka vastaajien mielestä lisäisivät työn imua. Vastaaja pystyi nimeämään työn imun lähteeksi yhden tai useamman asian, ja kaikki otettiin huomioon kategorisoinnissa. Vastaukset jaettiin seuraavaan 10 eri kategoriaan ja kaikki kategoriat pystyttiin luokittelemaan eri työn voimavarojen osa-alueisiin:

- Selkeyttä työhön
- Yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantaminen
- Paremmat johtamiskäytännöt
- Osaamisen kehittäminen
- Oman työn hallittavuus
- Palkitsemiskäytännöt
- Työn monipuolisuus
- Arvostuksen tunne
- Palautteen saaminen
- Paremmat työolosuhteet

Selkeyttä työhön -kategoria sisälsi vastaajien toiveita selkeämmästä työnjaosta ja -tehtävistä, sekä selkeämmistä tavoitteista. Tällaiset asiat ovat työn organisointia koskevia voimavaroja. Toiveet selkeämmistä työtehtävistä, tavoitteista tai työnjaosta mainittiin yhteensä 23 kertaa avoimissa vastauksissa, eli 35 prosenttia kyselyyn vastanneista toivoi selkeyttä omaan työhönsä.

”Enemmän selkeyttä työtehtävissäni ja selkeämmät tavoitteet voisivat auttaa minua työskentelemään tehokkaammin ja määrätietoisemmin”

Yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantaminen luokitellaan organisatoriseksi voimavaraksi (Ning & Alikaj, 2019). Vastaajat olivat toivoneet muun muassa tiiviimpää yhteistyötä, myönteisempää ilmapiiriä, sekä yhteishengen nostatusta. Työn imun tarttuvuus lukeutuu myös tähän kategoriaan, koska työn imu nähdään kollektiivisena ilmiönä. 16 vastaajaa, eli 13 prosenttia vastaajista nosti avoimen kysymyksen vastauksissa yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantamisen esille.

” Työyhteisön fiiliksen parantaminen ”

22 henkilöä, eli 18 prosenttia kyselyyn vastanneista nimesi paremmat johtamiskäytännöt keinoksi lisätä työn imua. Parempia johtamiskäytäntöjä kuvailtiin muun muassa paremmalla esihenkilön tuella, kehityskeskusteluiden lisäämisellä, sekä selkeämmällä ja johdonmukaisemmalla johtamistyyllillä, joka sisältää avoimen viestinnän. Johtamiskäytännöt ja niiden parantaminen voidaan laskea yhdeksi vuorovaikutukseen liittyvistä voimavaroista (Hakanen, 2009a).

” Jämäkkä esihenkilötyöskentely, joka pitää sisällään kaikki esihenkilön rooliin kuuluvat työtehtävät.”

Osaamisen kehittämisen osalta työntekijät mainitsivat muun muassa työssä kehittymisen, sekä tulevaisuuden urapolkujen ja -haasteiden lisäävän työn imua. Yhteensä 10 vastaajaa, eli kahdeksan prosenttia kyselyyn osallistuneista mainitsi osaamisen kehittämisen yhtenä keinona lisätä työn imua. Kaikki näistä vastaajista olivat 25–44-vuotiaita. Osaamisen kehittäminen luokitellaan organisatoriseksi voimavaraksi, ja se on yksi johtamisen ja henkilöstöhallinnon mahdollisuuksista vahvistaa henkilöstön työn imua (Xanthopoulou ja muut, 2008).

”Kohdistamalla koulutusta, joka vahvistaa osaamista.”

Oman työn hallittavuuteen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin ja joustavuus työssä. Myös oman työajan hallinta ja työn suunnittelu, sekä näitä edellyttävä luottamus nähtiin keinoina lisätä työn imua. 15 henkilöä, eli 12 prosenttia kyselyyn vastanneista oli maininnut oman työn hallittavuuteen liittyvien asioiden, jotka luokitellaan organisatoriksi voimavaroiksi, lisäävän työn imun tunnetta.

”Joustavammat työskentelytavat ja -ajat. Virka-aika klo 9–15 välisenä aikana tuntuu rajoittavalta työssä, jossa tarvitaan aikaa luovaan ajatteluun ja pohdintaan. Joskus parhaat ideat tulevat iltaisin tai vaikka viikonloppuna, toivoisin että voisin tehdä joustavasti myös nämä tunnit sisään.”

Palkitsemiskäytännöt luetaan organisatoriksi voimavaroiksi (Hakanen, 2009a). Kyselyssä 13 henkilöä, eli kymmenen prosenttia vastaajista mainitsi erilaisten palkitsemiskäytäntöjen, kuten palkankorotusten tai kertaluontoisten palkkioiden lisäävän työn imua.

”Tarkistamalla palkkaa vastaamaan työn vastuita.”

Kyselyyn vastanneista viisi henkilöä, eli neljä prosenttia kertoi monipuolisemman työn lisäävän työn imua. Vastaajat kertoivat monipuolisen työn sisältävän erilaisia työtehtäviä, ja vaihtelevuutta rutiininomaisen työn rinnalla. Työn monipuolisuus nähdään työtehtävää koskevana voimavarana, joka mahdollistaa työntekijän kehittymisen ja edistää pysyvyyden tunnetta (Hakanen, 2011).

”Täytyy olla niiden ikävien pakkopullien lisäksi myös tarpeeksi niitä tehtäviä, joista innostuu, joissa on hyvä ja jotka palkitsevat.”

Arvostuksen tunne lukeutuu vuorovaikutukseen liittyviin voimavaroihin (Hakanen, 2009a). Yhdeksän henkilöä, eli seitsemän prosenttia kaikista vastaajista kertoi, että arvostus omaa työtä ja toisiaan kohtaan, sekä kiitoksen saamisen työstä lisäisi työn imua.

”Työni arvostus työkavereiden ja johdon kesken.”

Palautteen saaminen on keskeinen vuorovaikutukseen liittyvä voimavara, jonka avulla organisaatiot voivat edistää luottamusta ja arvostuksen tunnetta (Schaufeli ja muut, 2006). Kyselyyn vastanneista kaksi prosenttia, eli kolme henkilöä kertoi, että palautteen saaminen edistäisi työn imua heidän kohdallaan. Toisaalta kyselyssä voimavarakysymysten osassa väittämä ”Saan riittävästi palautetta työstäni” sai alhaisimman arvon kaikista voimavarakysymyksistä, mikä viittaisi, että kyselyyn vastanneet eivät ole tyytyväisiä saamansa palautteen määrään.

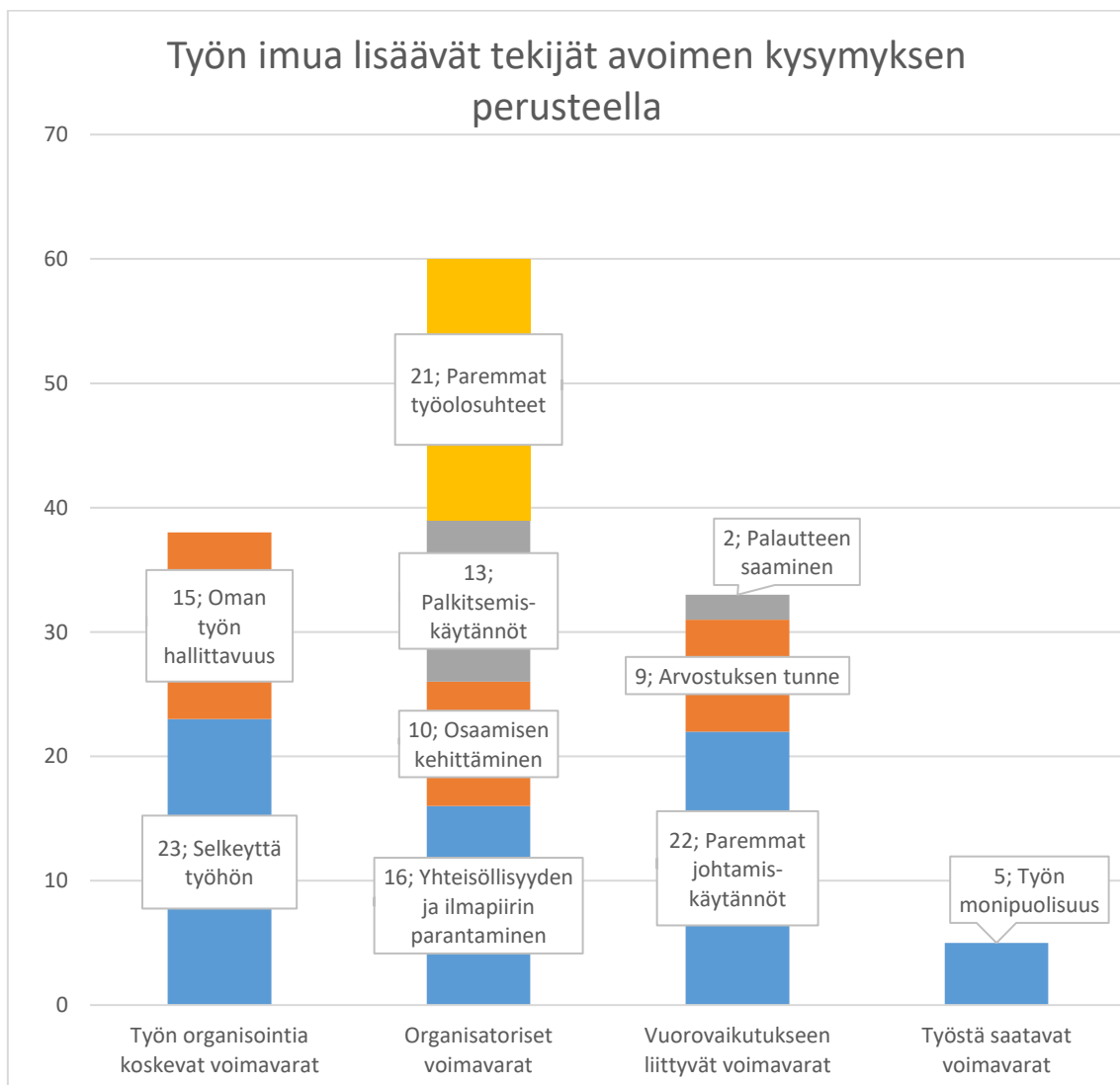
”Lisää konkreettista palautetta työntekijöiltä ja omalta esihenkilöltä.”

Viimeinen avoimien kysymysten perusteella luotu kategoria on paremmat työolosuhteet, joka sisältää esimerkiksi paremmat välineet ja tilat työntekoon, kiireen vähentämisen, sekä keskittymisrauhan työn suorittamiseen. Yhteensä 21 vastaajaa, eli 17 prosenttia kyselyyn vastanneista oli nimennyt tämän työn imua lisääväksi tekijäksi. Olosuhteisiin parantaminen voidaan nähdä organisatorisena voimavarana tarkoittaen, että organisaatio mahdollistaa tuellaan ja resursoinnillaan työntekijän hyvinvoinnin ja sitä kautta työntekijän sitoutumisen organisaatioon (Hakanen, 2011).

”Teen keskittymistä vaativaa työtä, joten työrauhaa tarvitaan, jotta pääsee työn imuun.”

Kuten kuviosta 10 on nähtävissä, avoimen kysymyksen vastauksissa korostui etenkin organisatoriset voimavarat, eli tässä tapauksessa yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantaminen, osaamisen kehittäminen, palkitsemiskäytännöt, sekä paremmat työolosuhteet. Seuraavaksi eniten tuli toiveita liittyen työn organisointia koskeviin voimavaroihin, työn hallittavuuteen ja työn selkeyteen. Myös vuorovaikutukseen liittyviin voimavaroihin, eli parempiin johtamiskäytäntöihin, arvostuksen tunteeseen ja palautteen saamiseen tuli

suhteellisen paljon vastauksia. Työstä saatavat voimavarat saivat puolestaan vähiten ääniä. Yksittäisistä kategorioista eniten korostuivat työn selkeys, paremmat johtamiskäytännöt ja paremmat työolosuhteet.



Kuvio 10. Työn imua lisäävät tekijät avoimen kysymyksen perusteella

5.3.2 Työn imua lisäävät tekijät ikäryhmittäin

Seuraavaksi tarkastellaan avoimen kysymyksen perusteella työn imua lisääviä tekijöitä eri ikäryhmissä, joita on havainnollistettu kuviossa 11.

Alle 25-vuotiaat

Alle 25-vuotiaista vastaajista kaikilla neljällä työntekijällä havaittiin keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imu, jonka raja on yli 4,54. Kaikki olivat osittain tai täysin samaa mieltä, että työ on monipuolista, merkityksellistä, työssä on selkeät tavoitteet, henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, organisaatio mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen, työtä arvostetaan, henkilöllä on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä, sekä työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri. Voimavarojen uupuminen korostui seuraavasti korkeampaa tai korkeaa työn imua kokevilla: 50 prosenttia oli eri mieltä työnkuvan selkeydestä, 75 prosenttia oli osittain eri mieltä siitä, että saa riittävästi palautetta ja 50 prosenttia oli osittain eri mieltä esihenkilön riittävästä tuesta. Lisäksi avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että 50 prosenttia toivoi lisää selkeyttä työhön, työnjakoon, työtehtäviin ja tavoitteisiin. Lisäksi 25 prosenttia kaipasi mahdollisuutta nähdä työkavereita enemmän, eli yhteisöllisyyden parantamista, ja 25 prosenttia toivoi parannuksia esihenkilötyöskentelyyn.

25–34-vuotiaat

25–34-vuotiaista kaikki, joiden työn imu oli matala tai hyvin matala, eli 10 prosenttia ikäryhmästä, oli täysin tai osittain eri mieltä työnkuvan selkeydestä ja riittävän palautteen saannista. Lisäksi puolet matalan tai hyvin matalan työn imun omaavista oli täysin eri mieltä siitä, että pystyy vaikuttamaan työskentelytapoihin tai että esihenkilö tukee tarpeeksi. Keskimääräistä korkeampaa ja korkeaa työn imua kokevista puolestaan kaikki kokivat voivansa vaikuttaa työhönsä, ja olivat sitä mieltä, että heidän työnsä on monipuolista ja merkityksellistä. Lisäksi avoimen kysymyksen vastauksista kävi ilmi, että joka kol-

mas toivoi selkeyttä työhön, panostusta osaamisen kehittämiseen, sekä parempia työolosuhteita, esimerkiksi rauhaa työntekoon ja parannuksia työtiloihin ja -välineisiin. Seuraavaksi merkittävin asia oli toive parantaa työpaikan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, jonka 24 prosenttia ikäryhmän vastaajista oli maininnut. 19 prosenttia 25–34-vuotiaista totesi, että paremmat johtamiskäytännöt ja työn hallinta, esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan, sekä joustavat työskentelytavat voisivat lisätä työn imua. Viisi prosenttia puolestaan mainitsi erilaisten palkitsemisen keinojen vaikuttavan työn imun lisääntymiseen.

35–44-vuotiaat

Havainnot 35–44-vuotiaista työntekijöistä osoittavat, että 83 prosenttia hyvin matalaa tai matalaa työn imua kokevista oli osittain eri mieltä siitä, että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri, 67 prosenttia oli osittain eri mieltä siitä, että työssä olisi selkeät tavoitteet, että heidän työtään arvostettaisiin tai että he saisivat riittävästi palautetta työstään. Lisäksi puolet eivät kokeneet työtään monipuoliseksi.

Puolestaan keskimääräistä korkeamman tai korkean työn imun omaavista 35–44-vuotiaista kaikki kokivat työnsä merkitykselliseksi, että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri, esihenkilö tukee riittävästi, sekä että organisaatio mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen. Lisäksi 93 prosenttia koki työnsä monipuoliseksi, ja että työssä on selkeät tavoitteet.

Avoimen kysymyksen vastauksista ilmeni, että työolosuhteiden parantaminen nähtiin merkittävimpänä tekijänä työn imun lisäämisessä 35–44-vuotiailla. 32 prosenttia tästä ikäryhmästä totesi, että kiireen ja työmäärän vähentämisellä, asianmukaisiin työtiloihin ja -välineisiin panostamisella, sekä mahdollistamalla rauhallinen työnteko voidaan lisätä työn imua. Selkeys työssä, esimerkiksi työn hallinnan tunne, sekä selkeät tavoitteet ja työtehtävät nähtiin toiseksi merkittävämpänä asiana työn imun lisäämisessä, mikä sai 23 prosenttia vastauksista. Lisäksi 19 prosenttia vastasi, että paremmat johtamiskäytännöt

voisivat edistää työn imua. 16 prosenttia puolestaan mainitsi yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantamisen lisäävän työn imua. 10 prosenttia ikäryhmän vastaajista koki panostuksen osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen tarpeellisena.

45–54-vuotiaat

Hyvin matalan tai matalan työn imun omaavista 45–54-vuotiaista kaikki olivat sitä mieltä, että heidän työtään ei arvosteta ja että he eivät pysty vaikuttamaan omaa työhönsä. 67 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että työ on monipuolista tai merkityksellistä. Lisäksi 67 prosenttia oli eri mieltä siitä, että työnkuva on selkeä, työpaikalla on myönteinen ilmapiiri, tai että saa riittävästi palautetta työstään.

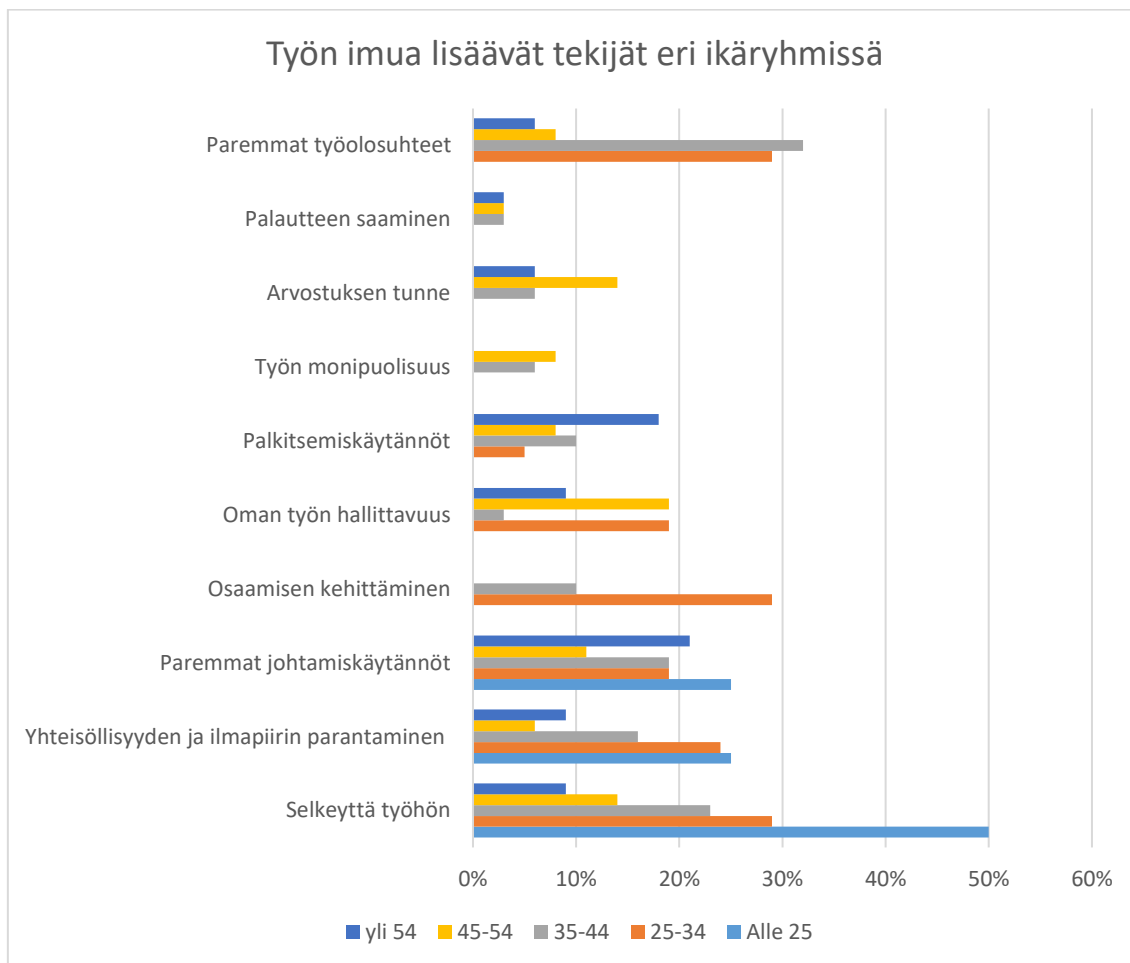
Keskimääräistä korkeampaa tai korkeaa työn imua kokevista puolestaan kaikki olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työ on monipuolista, merkityksellistä ja että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri. Lisäksi lähes kaikki, 96 prosenttia, oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työssä on selkeät tavoitteet ja että organisaatio mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen, sekä siitä että työntekijällä on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä.

Avoimen kysymyksen vastauksissa oli paljon hajontaa tässä ikäryhmässä, mutta vastauksista kävi ilmi, että merkittävin työn imua lisäävä tekijä oli työn hallittavuus. 19 prosenttia vastasi, että työajan hallinta ja joustavat työskentelytavat, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sitä kautta vastuu ja luottamus lisäisivät eniten työn imua 45–54-vuotiailla. 14 prosenttia puolestaan mainitsi selkeyden työssä ja arvostuksen tunteen lisäävän työn imua. Lisäksi 11 prosenttia kertoi, että paremmat johtamiskäytännöt lisäisivät omalla kohdallaan työn imua.

Yli 54-vuotiaat

Yli 54-vuotiaista hyvin matalaa tai matalaa työn imua kokevista kaikki olivat eri mieltä siitä, että työnkuva on selkeä. Keskimääräistä korkeampaa tai korkeaa työn imua kokevista puolestaan kaikki olivat täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työ on monipuolista ja merkityksellistä, ja 96 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että työnkuva on selkeä, työtä arvostetaan ja että työntekijällä on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että merkittävin työn imua lisäävä tekijä tässä ikäluokassa oli paremmat johtamiskäytännöt, jonka 21 prosenttia oli maininnut työn imua lisääväksi tekijäksi. Toiseksi merkittävin asia oli palkitsemiskäytännöt, jonka 18 prosenttia vastaajista mainitsi. Selkeys työssä, yhteisöllisyyden ja ilmapiirin parantaminen, sekä oman työn hallinta mainittiin 9 prosentissa vastauksista.



Kuvio 11. Työn imua lisäävät tekijät eri ikäryhmissä avoimen kysymyksen perusteella

Tämän luvun tarkoituksena oli tarkastella kyselyn tuloksia kokonaisuutena, sekä keskit-
tyen ikäryhmien välisiin eroihin. Työn voimavaroilla on positiivinen yhteys työn imun
muodostumiseen ja sitä vastoin voimavarojen puuttuminen voi olla yhteydessä mata-
lampaan työn imuun. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen päälöydökset ja jatko-
tutkimusehdotukset, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millaisia eroja eri ikäisten työntekijöiden työn imussa on sekä miten ikä vaikuttaa työn imun ja työn voimavarojen yhteyteen. Tutkimuksen keskeisimmät löydökset ovat, että työn imu on korkeinta alle 25-vuotiailla sekä yli 54-vuotiailla, ja matalinta 35–44-vuotiailla. Muut keskeiset löydökset ovat, että voimavarat työssä kasvavat työntekijän ikääntyessä ja erilaiset voimavarat korostuvat työn imun muodostumisessa riippuen henkilön iästä.

6.1 Tutkimuksen päälöydökset

Työn imu oli korkeinta alle 25-vuotiailla ja alhaisinta 35–44-vuotiaiden keskuudessa, minkä jälkeen työn imu kasvoi iän myötä. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imu on voimakkaampaa vanhempien kuin nuorempien työntekijöiden keskuudessa, mikä näin ollen osittain tukee tätä tutkimusta, koska kyselyn tuloksista on havaittavissa, että 45–54-vuotiailla sekä yli 54-vuotiailla on korkeampi työn imu kuin 25–34- sekä 35–44-vuotiailla. (Chaudhary & Rangnekar, 2017; Kim & Kang, 2016; Rožman, Treven ja Čančer, 2020; Robinson ja muut, 2004; Schaufeli ja muut, 2006) Toisaalta Sammarra ja muut (2023) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn imu on yleensä korkeimmillaan nuorten aikuisten keskuudessa ja laskee sitten iän myötä, mikä tukee kyselyn tuloksissa ilmennyttä alle 25-vuotiaiden korkeaa työn imun tasoa.

Työn voimavarat on tässä tutkielmassa jaettu Hakasen (2009a) tutkimuksen mukaan työstä saataviin, organisatorisiin, työn organisointia koskeviin sekä vuorovaikutusta ja johtamista koskeviin voimavaroihin. Voimavarojen tarkoituksena on vähentää työn haitallisia vaatimuksia ja auttaa työntekijää muun muassa saavuttamaan tavoitteet ja tukemaan henkilökohtaisessa kasvussa. Taulukkoon 4 on koottu tutkimuksessa ilmenneet keskeisimmät työn imuun vaikuttavat tekijät eri ikäryhmissä. Alle 25-vuotiailla työn imua voisi lisätä eniten yhteisöllisyyden parantaminen, paremmat johtamiskäytännöt ja selkeys työssä. 25–34-vuotiaiden vastauksista oli havaittavissa, että lähes kaikki, joilla oli

hyvin matala tai matala työn imu, olivat eri mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työskentelytapoihin. Lisäksi he olivat eri mieltä siitä, että esihenkilö tukee tarpeeksi, että työnkuva on selkeä ja että he saavat riittävästi palautetta. Keskimääräistä korkeamman tai korkean työn imun tason omaavista saman ikäisistä puolestaan lähes kaikki olivat samaa mieltä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja työskentelytapoihin. Näin ollen voidaan päätellä, että 25–34-vuotiaiden kohdalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yhteydessä työn imuun. Lisäksi avoimen kysymyksen vastauksissa ilmeni, että paremmat johtamiskäytännöt ja työn hallittavuus lisäisivät eniten työn imua.

35–44-vuotiaiden kohdalla havaittiin, että henkilöt, joiden työn imu oli hyvin matala tai matala, olivat eri mieltä siitä, että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri, ja henkilöt, joiden työn imu oli keskimääräistä korkeampi tai korkea puolestaan kokivat, että työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri. Näin ollen voidaan todeta, että etenkin myönteisen ilmapiirin kokeminen vaikuttaa työn imun kokemiseen 35–44-vuotiaiden kohdalla. Lisäksi avoimen kysymyksen vastauksista tässä ikäryhmässä eniten nousi esiin paremmat työolosuhteet, selkeys työssä ja paremmat johtamiskäytännöt työn imua lisäävinä tekijöinä.

45–54-vuotiaiden ikäryhmässä huomattiin, että työn monipuolisuus ja merkityksellisyys olivat yhteydessä matalaan ja korkeaan työn imuun; hyvin matalan tai matalan työn imun omaavat henkilöt olivat eri mieltä siitä, että työ on monipuolista ja merkityksellistä. Lisäksi he olivat eri mieltä siitä, että työtä arvostetaan. Keskimääräistä korkeamman tai korkean työn imun omaavista samanikäisistä puolestaan lähes kaikki kokivat työnsä merkitykselliseksi ja monipuoliseksi. Lisäksi he kokivat, että työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri. Todennäköisesti siis ainakin työn monipuolisuus ja merkityksellisyys tässä ikäryhmässä on yhteydessä työn imuun. Lisäksi avoimen kysymyksen vastauksissa mainittiin eniten työn hallittavuuden, arvostuksen tunteen sekä selkeyden työssä lisäävän työn imua.

Yli 54-vuotiailla hyvin matalan ja matalan työn imun omaavilla korostui erimielisyys työn selkeydestä, ja puolestaan keskimääräistä korkeamman ja korkean työn imun omaavilla kokemus siitä, että työssä on selkeyttä. Tämä viittaisi siihen, että ainakin selkeä työnkuva ja selkeys työssä olisi yhteydessä työn imuun kyseisessä ikäryhmässä. Lisäksi korkean työn imun omaavista henkilöistä lähes kaikki kokivat, että työ on monipuolista ja merkityksellistä. Avoimen kysymyksen vastauksissa ilmeni, että paremmat johtamiskäytännöt ja palkitsemisen keinot lisäisivät useimpien kohdalla työn imua.

	Matala työn imun omaavista kaikki tai suurin osa oli eri mieltä, että	Korkea työn imun omaavista kaikki tai suurin osa oli samaa mieltä, että	”Miten työn imua voisi lisätä sinun kohdallasi?”
alle 25		-Organisaatio mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen -Työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri -Työ on monipuolista -Työntekijällä on sopivasti vastuuta ja itseenäisyyttä	-selkeyttä työhön -yhteisöllisyyden parantaminen -Paremmat johtamiskäytännöt
25–34	-Työnkuva on selkeä -Saa riittävästi palautetta -Pystyy vaikuttamaan työskentelytapoihin -Esihenkilö tukee tarpeeksi	-Työ on monipuolista -Työ on merkityksellistä -Pystyy vaikuttamaan työskentelytapoihin	-Paremmat johtamiskäytännöt -Työn hallittavuus
35–44	-työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri -selkeät tavoitteet, työtä arvostetaan, riittävä palaute	-työ on merkityksellistä -organisaatio mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen -työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri -työ on monipuolista -työssä on selkeät tavoitteet	-paremmat työolosuhteet -selkeys työssä -paremmat johtamiskäytännöt
45–54	-työtä arvostetaan -työ on monipuolista tai merkityksellistä	-työ on monipuolista ja merkityksellistä -työpaikalla myönteinen ilmapiiri	-työn hallinta -arvostuksen tunne -selkeys työssä
yli 54	-työnkuva on selkeä	-työ on monipuolista ja merkityksellistä -työnkuva on selkeä	-paremmat johtamiskäytännöt -palkitsemisen keinot

Taulukko 4. Keskeisimmät työn imun vaikuttavat tekijät eri ikäryhmissä

Työn imua syntyy muun muassa erilaisten työn voimavarojen avulla sekä työntekijän ja organisaation yhteensopivuudella. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että työn voimavaroilla on merkittävä yhteys työn imun syntyyn. (Bakker ja muut, 2007a; Hakanen,

2009a; Mauno ja muut, 2007) Tässä tutkimuksessa ilmeni, että nuoret työntekijät kokivat tarvitsevansa kehittäviä voimavaroja, kun taas vanhemmat nimesivät ylläpitäviä voimavaroja työn imua lisääviksi tekijöiksi. Aiemmissakin tutkimuksissa on havaittu, että nuorten työntekijöiden työn imu lisääntyy tehokkaammin kehittäville työn voimavaroilla, kun taas vanhemmilla työntekijöillä työn imu lisääntyy enemmän työtä ylläpitävillä voimavaroilla (Ning & Alikaj, 2019). Nuoremmat työntekijät nostivat työn imua lisääviksi tekijöiksi kehittävästä voimavaroista esimerkiksi esihenkilön tuen, tunteen työn hallittavuudesta ja selkeyden työssä. Yhteensä yhdeksän vastaajaa, eli seitsemän prosenttia kyselyyn osallistuneista mainitsi osaamisen kehittämisen keinona lisätä työn imua. Kaikki vastaajista olivat 25–44-vuotiaita. Vanhemmat työntekijät mainitsivat lisäksi tarvitsevansa ylläpitäviä voimavaroja työn imua lisätäkseen, esimerkiksi arvostuksen tunnetta ja palkitsemisen keinoja. Myös D'Amato ja Herzfeldt (2008) ovat todenneet, että vanhemmilla työntekijöillä on erilainen psykologinen sopimus työpaikkaansa kohtaan kuin nuoremmilla ja he odottavat turvan tunnetta ja säännöllisiä palkankorotuksia lojaliteettiaan ja sitoutumistaan vastaan, mikä on yhteneväinen tutkimuksen tuloksiin.

Kyselyssä työstä saatavia voimavaroja koskevat väitteet saivat korkeimmat arvot. Niitä olivat väittämät ”Työni on merkityksellistä”, ”Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä” ja ”Työtehtäväni ovat monipuolisia”. Hakasen (2011) mukaan monissa ammateissa työstä saatavat voimavarat ovat mielekkyyden ja työn imun avainlähteitä, tällä onkin luultavasti yhteys siihen, että kyselyyn vastanneista suurella osalla oli keskimääräistä korkeampi tai korkea työn imun taso.

Paremmat johtamiskäytännöt nousivat esiin kaikissa ikäryhmissä merkittävänä työn imun lisääjänä, paitsi 45–54-vuotiailla. Etenkin nuorilla, 25–34-vuotiailla havaittiin, että hyvin matalan ja matalan työn imun omaavat henkilöt kokivat, ettei esihenkilö tue tarpeeksi. Ning ja Alikaj (2019) ovat todenneet, että nuoremmat työntekijät tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta kuin vanhemmat työntekijät, koska heillä ei ole vielä yhtä paljon kokemusta ja osaamista. Vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat puolestaan olivat alhaisimmat voimavara-alueet kaikissa ikäryhmissä. Tämä viittaa siihen, että esimiehen

tuki, palautteen antaminen ja työn arvostaminen ovat alueita, joita tulisi parantaa kaikissa ikäryhmissä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen osallistui 125 henkilöä, mikä riitti tutkimuksessa käytettäviin analyysimenetelmiin. Toisaalta vastausprosentti jäi pieneksi; vain neljä prosenttia organisaatiossa työskentelevistä vastasi kyselyyn. Tämä vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn aineisto on myös vinoutunut, koska kyselyyn vastanneista noin kaksi kolmasosaa kuului 45–54- ja yli 54-vuotiaiden ikäryhmiin. Alle 25-vuotiaita vastaajia oli puolestaan vain kolme prosenttia koko vastaajamäärästä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys soveltui hyvin tutkimukseen ja kyselyn tulosten tarkasteluun. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi tutkimuksessa käytetty työn imun mittaristo (UWES9) joka on kansainvälisesti hyväksytty ja useissa maissa käytetty työn imun mittaamiseen. Työn imun mittaristoa on tutkittu ja käytetty myös Suomessa aiemmin muun muassa Työterveyslaitoksen toimesta (Työterveyslaitos, 2023a). Tämän tutkimuksen kyselyn tuloksia voitiin verrata viitearvoihin, jotka perustuvat aiempiin tutkimusaineistoihin. Kyselyssä esiintyvät voimavaratekijät ovat useissa aikaisemmissa tutkimuksissa todettu työn imuun vaikuttaviksi tekijöiksi, mikä lisäsi luotettavuutta. Voimavaroja mittaavat kysymykset muotoiltiin teoriaan perustuviksi, mikä lisäsi luotettavuutta. Myös iän vaikutusta työn imun rakentumiseen on tutkittu aiemmin, mikä lisäsi kyselyn tulosten luotettavuutta (Ning & Alikaj, 2019; Tilastokeskus, 2010; Jabe 2015; Zhang & Farndale, 2021). Kyselyyn lisättiin valmiiden väittämien lisäksi yksi avoin kysymys selittäväksi tekijäksi. Tämän erilaisten tutkimusmetodien yhdistämisen voidaan katsoa parantavan luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan iän vaikutusta työn imun rakentumisessa. Tutkimusta koskeva jatkotutkimusehdotus voisi olla tutkia, miten työntekijän yksilölliset voimavarat vaikuttavat työn voimavarojen ja iän lisäksi työn imun rakentumiseen. Yksilöllisten voimavarojen, joita on esimerkiksi optimismi, kimmoisuus ja systemiäly, on todettu vahvistuvan työn voimavaroista. Nämä yhdessä vaikuttavat positiivisesti työn imuun (Hakanen, 2011). Toinen jatkotutkimusehdotus olisi tutkia, miten ikäjohtamista hyödyntämällä voitaisiin lisätä työn imua ja parantaa organisaation tuottavuutta. Ikäjohtamisessa keskeistä on ottaa huomioon eri-ikäiset työntekijät ja heidän odotuksensa ja tarpeensa, sekä erilaiset tavat tehdä työtä (Lundell ja muut, 2011). Sen avulla voidaan tunnistaa eri-ikäisten työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä työyhteisössä.

Lähteet

- Ala-Laurinaho, A., & Kokkinen, L. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos.
- Bakker, A., Demerouti, E., Boer, E de & Schaufeli, W. (2003). *Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency*. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–56. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030–1
- Bakker, A. (2011). *An Evidence-Based Model of Work Engagement*. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & P. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management* (pp. 1–19). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Bakker, A., Hakanen J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007a). *Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High*. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007b). *The job demands-resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., and Taris, T.W. (2008). “*Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*”, *Work & Stress*, Vol. 22 No. 3, pp. 187–200. DOI: 10.1080/02678370802393649
- Bayl-Smith, P. H. & Griffin, B. (2014). *Age discrimination in the workplace: Identifying as a late career worker and its relationship with engagement and intended retirement age*. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), 588–599. <https://doi.org/10.1111/jasp.12251>
- Boehm, S. A. & Kunze, F. (2015). *Age diversity and age climate in the workplace*. Teoksesa P. M. Bal, D. Kooij & D. M. Rousseau (toim.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (s. 33–55). New York: Springer

- Chaudhary, R., Rangnekar, S. (2017). *Socio-demographic factors, contextual factors and work engagement: Evidence from India*. *Emerging Economy Studies*, 3, 1–18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). *Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations*. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929–953. DOI:10.1108/02683940810904402
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Douglas, S., Roberts, R. (2020a). *Employee age and the impact on work engagement*. *Strategic HR Review*, 19 (5), 209–213. 1475–4398. Noudettu 13.2.2024 osoitteesta <https://commons.erau.edu/publication/1429>
- Douglas, S., Roberts, R. (2020b). *Older and More Engaged: The Influence of an Employee's Age on Work Engagement*. *Journal of Business Diversity*, 20 (4). Noudettu 15.2.2024 osoitteesta http://m.www.nabusinesspress.com/JBD/JBD20-4/5_DouglasFinal.pdf
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo J. & Koskinen S. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet*. Haka-paino Oy, Helsinki 2006.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009a). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja?: Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. (2009b). *Työn imun arviointimenetelmä - Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos. Noudettu 27.1.2024 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Ty%c3%b6n_imun_arviointimenetelm%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers*. *Journal of School Psychology*, 44(5), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). *Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors*. *Journal of Psychology in Africa*, 23, 283–295. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820625>
- Ilmarinen, J. (2006). *Pitkää työuraa. Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Jabe, M. (2015). *Ikä voimavarana*. Ketterät Kirjat Oy. Vantaa.
- James, J. B., McKechnie, S. P., & Swanberg, J. E. (2011). *Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce: PREDICTING EMPLOYEE ENGAGEMENT*. *Journal of organizational behavior*, 32, 173–196. <https://doi.org/10.1002/job.681>
- Kearney, E., Gebert, D. & Voelpel, S. (2009). *When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition*. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581–598. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Kim, N., Kang, S.-W. (2016). *Older and More Engaged: The Mediating Role of Age-Linked Resources on Work Engagement*. *Human Resources Management*, 56 (5), 731–746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K., & Koskinen, S. (2018). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa: FinTerveys 2017-tutkimus*. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>
- Laslett, P. 1989. *A Fresh Map of Life. The emergence of the third age*. Weidenfeld and Nicolson, London. doi:10.1017/S0144686X00003871
- Lundell S, Tuominen E, Hussi T, Klemola S, Lehto E, Mäkinen E, Oldenbourg R, Saarelma-Thiel T., & Ilmarinen J. (2011). *Ikävoimaa työhön*. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L., & Nuutinen, S. (2007). *Hyvinvointia työhön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Noudettu 4.1.2024 osoitteesta <http://www.uta.fi/synergos/projektit/tyhy/>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R., & Uotila, T. (2013). *LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin*. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & A. Mäkikangas (toim.). Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet Jyväskylä: PS-kustannus. 56–74.
- Ning, W., & Alikaj, A. (2019). *The influence of age on the job resources-engagement relationship*. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1218–1238. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1528>
- Otala, L., & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. (2. uud. p.). [WSOY]: WSOYpro: [Suomen ekonomiliitto].
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. (2018). *Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura*: Loppuraportti: Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Pyöriä, P. (2012). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus.
- Rauramo, P. (2004). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Report No. 408. *Institute Employment Studies*. Noudettu 15.11.2023 osoitteesta <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>
- Rožman, M., Treven, S., Čančer, V. (2020). *The impact of promoting intergenerational synergy on the work engagement of older employees in Slovenia*. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25 (1), 9–34. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2020-1-9>
- Sammarra, A., Profili, S., & Peccei, R. (2023). *The multifaceted influence of age on employee work engagement: Examining the interactive effects of chronological age, relational age, and perceived age-related treatment*. *German Journal of Human Resource Management*, 37(3), 221–242. <https://doi.org/10.1177/23970022221138056>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L., van der Borg, W., Steenbeek, R., van der Beek, A. & Boot, C. (2017). *Why older workers work beyond the retirement age: A qualitative study*. *BMC Public Health*, 17, 672. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2023). *Työhyvinvointi*. Noudettu 08.11.2023 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suutarinen, M., Vesterinen, P., (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Johtamistaidon opisto. Otava.
- Tarvainen, T. & Korhonen, T. (2013). *Työurien jatkaminen: Loppuraportti*. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Yhteiskuntatieteiden laitos. Vipu voimaa EU:lta 2007–2013.
- Tilastokeskus. (2010). Noudettu 25.1.2024 osoitteesta [Tilastokeskus - Tilastokeskuksen työvoimatutkimus ja työolotutkimus osoittavat: \(stat.fi\)](https://tilastokeskus.fi/tyovoimatutkimus_ja_tyoolotutkimus_osoittavat_(stat.fi))
- Timonen L., Mäkelä J. & Raivio A. (toim.) (2015). *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Noudettu 30.1.2024 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). *A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance*. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340–360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>

- Työterveyslaitos (2023a). *Työn imu*. Noudettu 08.11.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- Työterveyslaitos. (2023b) *Yli 55-vuotiaat voivat töissä hyvin, mutta kielteiset ikäasenteet haittaavat työurien jatkamista*. Noudettu 30.1.2024 osoitteesta [Yli 55-vuotiaat voivat töissä hyvin, mutta kielteiset ikäasenteet haittaavat työurien jatkamista | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu)
- Työturvallisuuskeskus, (2023). *Työhyvinvointi*. Noudettu 08.11.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyohyvinvointi/>
- Vahtio, E-L. (2006). *Avaa ikälukot: Vapaudu johtamaan*. Helsinki: Edita Yritysjulkaisut.
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. ([4. p.]). Edita
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy
- Viitasalo, N. (2015). *Varttuneet ja ikäsyrrjintä työelämässä*. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto. Tampere. Noudettu 20.11.2023 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98155/978-951-44-9967-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- Zhang, L., & Farndale, E. (2021). Workforce age profile effects on job resources, work engagement and organizational citizenship behavior. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0095>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksessa käytetty kysely

Työn imun kyselytutkimus

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei,

Olen Julia Kalm, maisteriopiskelija Vaasan yliopistosta. Kirjoitan gradua Vaasan yliopiston Johtamisen yksikön Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelman ja olen saanut luvan kerätä aineistoa organisaatiossa. Kysely on suomenkielinen, koska kirjoitan graduni suomeksi.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työn imusta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työn imu tarkoittaa työhön liittyvää positiivista täyttymystilaa, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ilmenee korkeana energiatasona, sekä uppoutumisena työtehtäviin. Työn imua kokeva henkilö lähtee yleensä mielellään töihin, haluaa panostaa työhönsä, sekä kokee sen merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Työn imu voi auttaa työntekijää suoriutumaan paremmin, lisätä työtyytyväisyyttä ja vähentää työuupumukseen liittyviä riskejä.

Kyselyn vastauksia käytetään aineistona ainoastaan pro gradu -tutkielmassani, jonka arvioituvastavalmistumisaika on kesäkuussa 2024. Kysely sisältää 26 monivalintakysymystä, sekä yhden avoimen kysymyksen. Kyselyn vastaukset tallentuvat täysin anonyymeinä.

1. Ikä *

Alle 25

25–34

35–44

45–54

Yli 54

2. Sukupuoli *

Mies

Nainen

En halua vastata

3. Koulutus *

Peruskoulu

Ammatillinen koulutus tai lukio

Ammattikorkeakoulu tai yliopisto

4. Kuinka kauan olet työskennellyt *kohdeorganisaatiossa* *

Alle vuosi

1–5 vuotta

6–10 vuotta

Yli 10 vuotta

5. Oletko esihenkilötehtävissä? *

Kyllä

Ei

6. Valitse toimiala, jolla työskentelet *

Sivistystoimi

Konserniohjaus

Kaupunkiympäristö

Seuraavat 9 kysymystä mittaavat työn imua.

Käytän tutkimuksessani työn imun mittaamiseen kansainvälisesti hyväksyttyä UWES 9 – kyselyä (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli & Bakker, 2003), jossa työn imua mitataan tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta.

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tuntemuksia tai ajatuksia?

Vastausvaihtoehdot ovat

0 - Ei koskaan

1 - Muutaman kerran vuodessa

2 - Kerran kuussa

3 - Muutaman kerran kuussa

4 - Kerran viikossa

5 - Useita kertoja viikossa

6 - Päivittäin

7. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

8. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

9. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

10. Olen innostunut työstäni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

11. Työni inspiroi minua *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

12. Olen ylpeä työstäni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

13. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

14. Olen täysin uppoutunut työhöni *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

15. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan *

Ei koskaan 0 1 2 3 4 5 6 Päivittäin

Seuraavat kysymykset käsittelevät työn voimavaroja.

Mitkä seuraavista tekijöistä koet keskeisiksi voimavaroiksi päivittäisessä työssäsi?

Vastausvaihtoehdot ovat

1 - Täysin eri mieltä

2 - Osittain eri mieltä

3 - Osittain samaa mieltä

4- Täysin samaa mieltä

16. Työni on monipuolista *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

17. Työni on merkityksellistä *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

18. Työssäni on selkeät tavoitteet *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

19. Työnkuvani on selkeä *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

20. Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työskentelytapoihin *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

21. Organisaationi mahdollistaa työni ja muun elämäni yhteensovittamisen *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

22. Työtäni arvostetaan *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

23. Minulla on sopivasti vastuuta ja itsenäisyyttä *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

24. Työpaikallani vallitsee myönteinen ilmapiiri *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

25. Saan riittävästi palautetta työstäni *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

26. Esihenkilöni tukee minua riittävästi *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 Täysin samaa mieltä

27. Miten työn imua voisi lisätä sinun kohdallasi? *
