



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emmi Korpisalo

Työn tuunaamisen vaikutukset työn imuun

Johtamisen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Emmi Korpisalo		
Tutkielman nimi:	Työn tuunaamisen vaikutukset työn imuun		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys on korostunut työelämässä tapahtuvien muutosten myötä. Työn epävarmuus ja kasvaneet vaatimukset uhkaavat työntekijän hyvinvointia, ja samalla työntekijöiden odotetaan sopeutuvan työn ja työuran muutoksiin, joustavuuteen ja monimutkaisuuteen. Samaan aikaan työntekijät haluavat tehdä työtä, joka on mielekästä ja joka edistää hyvinvointia. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijät pysyisivät tarmokkaina, omistautuneina ja uppoutuneina työssään eli kokisivat työn imua. Työn imu johtaa parempaan työhyvinvointiin ja auttaa toimimaan muutosten keskellä. Työelämän muutokset ja epävarmuus voivat motivoida työntekijää tuunaamaan omaa työtään. Työn tuunaaminen vahvistaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä, ja sen avulla työ voi vastata paremmin työntekijän omia tarpeita ja mieltymyksiä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työn imua ja työn tuunaamista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen vaikutus Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien työn tuunaamisella oli heidän kokemaansa työn imuun. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, vaikuttavatko työn tuunaamisen eri ulottuvuudet työn imuun. Työn tuunaamisen ulottuvuuksia ovat työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen, työn mielekkäiden haasteiden lisääminen ja työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin ekonomien sukupuolen, työkokemuksen määrän, organisaatioaseman sekä työsuhteen muodon mahdollista vaikutusta työn imuun.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui työn imun ja työn tuunaamisen tutkimusten ympärille. Tutkimusaineistona hyödynnettiin Ekonomit työuralla -tutkimuksen aineistoa. Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksen kolmas vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena, johon vastasi yhteensä 136 Vaasan yliopistossa vuosina 1996–1997 opintonsa aloittanutta ekonomia. Tutkimuksen aineiston analyysit suoritettiin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin ja tutkimuksen pääasiallisena tilastollisena menetelmänä käytettiin regressioanalyysia.

Tutkimustulosten mukaan työn tuunaamisen ja työn imun välillä oli positiivinen yhteys, mutta tutkimuksella ei pystytty tarkemmin osoittamaan, että työn tuunaaminen vaikuttaisi tilastollisesti merkittävästi työn imuun. Työn tuunaamisen eri ulottuvuudet vaikuttivat työn imuun eri tavoin. Työn mielekkäiden haasteiden lisääminen lisäsi ekonomien kokemaa työn imua, kun taas työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen heikensi ekonomien työn imua. Työn sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä ei ollut tilastollisesti merkittävää yhteyttä ekonomien työn imuun. Tämän tutkimuksen tulokset työn tuunaamisen yhteydestä työn imuun sekä työn tuunaamisen ulottuvuuksien vaikutuksista työn imuun olivat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joten niiltä osin tämän tutkimuksen tulokset tukivat aikaisempien tutkimusten tuloksia.

AVAINSANAT: Työn imu, työn tuunaaminen, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	9
2	Työn imu osana positiivista työhyvinvointia	11
2.1	Työhyvinvointi	11
2.2	Työn imu	14
2.2.1	Määritelmä	15
2.2.2	Lähikäsitteet	17
2.3	Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli	19
2.4	Työn imuun vaikuttavat tekijät	21
2.5	Työn imun seuraukset ja edistäminen	25
2.5.1	Työn imun seuraukset	25
2.5.2	Työn imun edistäminen	27
3	Työn tuunaaminen	30
3.1	Määritelmä	31
3.2	Työn tuunaamista edistävät tekijät	34
3.3	Työn tuunaamisen seuraukset	37
3.4	Tutkimuksen hypoteesit	40
4	Tutkimuksen metodologia	44
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	44
4.2	Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu	45
4.3	Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat	47
4.3.1	Työn imu	47
4.3.2	Työn tuunaaminen	47
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
4.4.1	Faktorianalyysi	49
4.4.2	Cronbachin alfa	54
4.4.3	Summamuuttujat	54

4.5	Regressioanalyysi	55
5	Tutkimuksen tulokset	57
5.1	Taustatietoa vastaajista	57
5.1.1	Työsuhde	58
5.1.2	Työn imun taso	61
5.1.3	Työn tuunaamisen taso	63
5.2	Regressioanalyysien tulokset	64
5.2.1	Työn tuunaaminen selittävänä muuttujana	67
5.2.2	Työn tuunaamisen ulottuvuudet selittävinä muuttujina	69
5.2.3	Yhteenvedo regressioanalyysien tuloksista	70
6	Johtopäätökset	72
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	72
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	78
	Lähteet	80
	Liitteet	92
	Liite 1. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat	92

Kuviot

Kuvio 1.	Työhyvinvoinnin erilaiset tilat.	14
Kuvio 2.	Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli.	21
Kuvio 3.	Vastaajien työkokemusvuodet ekonomiksi valmistumisen jälkeen.	58
Kuvio 4.	Vastaajien nykyinen työtilanne	59
Kuvio 5.	Vastaajien asemataso.	60
Kuvio 6.	Vastaajien kuukausiansiot.	61
Kuvio 7.	Vastaajien työn imun taso.	62
Kuvio 8.	Työn tuunaamisen ja sen ulottuvuuksien vaikutukset työn imuun.	71

Taulukot

Taulukko 1.	Faktorianalyysi työn imun mittaristosta.	52
Taulukko 2.	Faktorianalyysi työn tuunaamisen mittaristosta.	53
Taulukko 3.	Muuttujien väliset korrelaatiot.	65
Taulukko 4.	Työn tuunaaminen työn imun selittäjänä.	68
Taulukko 5.	Työn tuunaamisen ulottuvuudet työn imun selittäjinä.	70

1 Johdanto

Van Wingerdenin ja muiden (2017) mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana on tapahtunut paljon teknologisia ja taloudellisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet työelämään. Hakasen (2020, s. 29–30) mukaan muutosten myötä organisaatiot ovat kohdanneet uusia tarpeita, sillä on saatava enemmän aikaan vähemmillä ihmisillä. Henkilöstö onkin organisaation menestymisen kannalta keskeisessä roolissa (Lu ja muut, 2014). Hakanen (2020, s. 30) kuitenkin toteaa, että ei ole kyse vain organisaatioiden tarpeista, vaan myös ihmisten tarpeista tehdä työtä, joka on mielekästä, joka edistää työkykyä, jossa voidaan hyvin ja joka on myönteisessä suhteessa muun elämän kanssa.

Van Wingerdenin ja muiden (2017) mukaan työelämän muutokset vaikuttavat työntekijöihin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Muutokset ovat heijastuneet työsuhteisiin, jotka eivät ole enää niin perinteisiä kuin ennen (Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2019). Työtehtävät kehittyvät ja muuttuvat jatkuvasti, eikä työkään ole enää niin pysyvää (Petrou ja muut, 2017). Työsuhteet ovat nykyään epävakampia (Hakanen, 2004, s. 77) ja lyhyempiä, mikä lisää työsuhteen epävarmuutta (Manka, 2011, s. 10). Van Wingerdenin ja muiden (2017) mukaan muutokset tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia kehittää uusia taitoja, mutta ne voivat myös lisätä työn monimutkaisuutta. Hakasen (2011, s. 16) mukaan työntekijöihin kohdistuu suuria vaatimuksia ja työtä saatetaan tehdä muun elämän kustannuksella. Työntekijöiden odotetaan sopeutuvan työn ja uran joustavuuteen ja epävarmuuteen (Federici ja muut, 2019), mutta samaan aikaan heidän odotetaan olevan energisiä, omistautuneita ja sitoutuneita työhönsä (Lu ja muut, 2014). Työntekijöiltä odotetaan uudenlaisia työelämätaitoja, kuten aktiivisuutta, itseohjautuvuutta ja kriittisyyttä (Manka, 2011, s. 10) sekä aloitteellisuutta, uudistusmyönteisyyttä ja hyviä yhteistyötaitoja (Lu ja muut, 2014). Lisäksi työntekijöillä pitäisi olla valmius jatkuvaan oppimiseen (Manka, 2011, s. 10). Työ voi tuntua jo nykyiselläänkin henkisesti ja fyysisesti raskaalta, ja vaatimukset tulevat monilla aloilla jatkossa vain lisääntymään (Hakanen, 2011, s. 16). Muutostilanteissa elämänhallintataitojen merkitys korostuu, ja itse kukin on vastuussa omasta hyvinvoinnistaan (Manka, 2011, s. 10).

Työelämän ja -ympäristön muuttumisen luoma epävarmuus voi motivoida työntekijää muokkaamaan omaa työtään, jotta työ vastaisi paremmin omia tarpeita (Lu ja muut, 2014). Työympäristön jatkuvan muuttumisen takia työntekijät tarvitsevat jatkuvasti lisää voimavaroja, ja hyvä keino työn voimavarojen lisäämiseen ja oman työhyvinvoinnin parantamiseen on työn tuunaaminen (*job crafting*) (Tims ja muut, 2013). Työn tuunaaminen on työtehtävien, sosiaalisten suhteiden ja työn tarkoituksen muokkaamista (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Se on työntekijän oma-aloitteista toimintaa (Tims ja muut, 2012), jolla pyritään siihen, että työ sopisi paremmin työntekijän kykyihin, mieltymyksiin, toiveisiin ja tarpeisiin (Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaaminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä (Demerouti, 2014). Petroun ja muiden (2012) mukaan työn tuunaaminen parantaa työntekijän työtyytyväisyyttä, työn imua ja työsuoritusta sekä lisätä kontrollin tunnetta. Lisäksi sillä voi olla monia positiivisia seurauksia organisaation kannalta (Petrou ja muut, 2012).

Työelämän epävarmuuden ja vaatimusten lisääntyessä työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys korostuu (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työelämän muutokset, työn kasvaneet vaatimukset ja epävarmuus ovat uhkana työntekijöiden hyvinvoinnille, ja työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen luo haasteita organisaatioillekin (Hakanen, 2004, s. 251). Työntekijöiden pitäisi pysyä terveinä, sitoutuneina ja tuottavina työsuhteen muodosta riippumatta (Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2019). Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa kiinnitetään huomiota epäkohtien, riskien ja oireiden minimointiin, ei välttämättä riitä tuottamaan tarpeeksi oikeanlaista energistä ja motivoitunutta työhyvinvointia (Hakanen, 2011, s. 17). Yleisesti ottaen parempaan työhyvinvointiin johtavat positiiviset tunteet, työtyytyväisyys, työn tarkoituksen löytäminen ja työn imu (Diener & Seligman, 2004).

Hakasen (2002; 2004, s. 12) mukaan työhyvinvointia on pitkään tarkasteltu työpahoinvoinnin eli esimerkiksi työstressin tai työuupumuksen kautta. Hänen mukaansa kiinnostus positiiviseen työhyvinvointiin heräsi positiivisen psykologian myötä, jonka myötä työhyvinvointia alettiin tarkastella laajemmin, eli pohdittiin, mitä muuta hyvinvointi on kuin

vain työuupumuksen tai työpahoinvoinnin puuttumista (Hakanen, 2002; Hakanen, 2004, s. 12). Koska tutkimuksessa halutaan tarkastella työhyvinvointia positiivisesta näkökulmasta, valitaan tarkasteltavaksi teemaksi työn imu (*work engagement*). Työn imu on noussut tutkimuksen kohteeksi vasta 2000-luvulla positiivisen psykologian myötä (Mäki-kangas & Hakanen, 2017) ja sitä on tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi työuupumusta (Bakker ja muut, 2008).

Mankan (2011, s. 73) mukaan työhyvinvointi näkyy yksilössä työn imuna ja työn ilona, ja se on suuri voimavara myös organisaatioille, koska hyvinvoivat työntekijät pystyvät hyvään tulokseen. Työn imu ei ole sidoksissa tiettyyn tavoitteeseen, kohteeseen, tapahtumaan tai käyttäytymiseen, vaan se on yhtämittainen ja pidempiaikainen tila (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imussa työ koetaan mielekkääksi pitkällä aikavälillä (Hakanen 2002), joten se ei ole vain hetkellistä ilon tunnetta työssä (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imua kuvaa kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imuun liittyy hyvä vireys, aito työstä nauttiminen ja iloitseminen (Hakanen 2002). Maslachin ja Leiterin (1997, s. 102) mukaan mahdollisen työuupumuksen ennaltaehkäiseminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on lisätä työn imua. Työn imulla on monia positiivisia vaikutuksia, ja se voi parantaa sekä yksilön että organisaation suoritusta (Christian ja muut, 2011). Jos organisaatioissa pyritään edistämään työn imua, voivat työn imun positiiviset vaikutukset heijastua myös työn ulkopuolelle ja edistää työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia (Hakanen & Schaufeli, 2012).

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimusta, jolla on pyritty kartoittamaan Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien työelämää ja työuria. Ekonomit työuralla -tutkimuksessa on tarkasteltu muun muassa ekonomien työtyytyväisyyttä, urasuunnittelua sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa. Ekonomit

uralla -tutkimuksessa on ollut kolme eri vaihetta ja sen viimeisimmässä vaiheessa tarkasteltiin myös tämän tutkimuksen aihepiirejä eli työn imua ja työn tuunaamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ekonomien työn imun ja työn tuunaamisen välistä yhteyttä. Päättökysymyksenä on siis se, *vaikuttaako työn tuunaaminen työn imuun*. Lisäksi tutkimuksella halutaan selvittää tarkemmin työn tuunaamisen kolmen eri ulottuvuuden yhteyttä työn imuun. Nämä työn tuunaamisen ulottuvuudet ovat sosiaalisten voimavarojen lisääminen, mielekkäiden haasteiden lisääminen sekä kuormittavien vaatimusten vähentäminen. Alatutkimusongelmina selvitetään siis, *vaikuttaako sosiaalisten voimavarojen lisääminen työn imuun, vaikuttaako mielekkäiden haasteiden lisääminen työn imuun sekä vaikuttaako kuormittavien vaatimusten vähentäminen työn imuun*.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma jakautuu kuuteen päälukuun. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen aihepiiriä ja perustellaan tutkimusaiheen valintaa. Johdannossa esitetään myös tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä käydään läpi tutkielman rakenne.

Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuksen pääkäsitteiden eli työn imun ja työn tuunaamisen ympärille. Toisessa luvussa johdatellaan työn imuun tarkastelemalla ensin työhyvinvoinnin käsitettä. Luvussa tarkastellaan työn imun määritelmää, työn imuun vaikuttavia tekijöitä sekä työn imun seurauksia. Kolmannessa luvussa keskitytään työn tuunaamiseen, työn tuunaamista edistäviin tekijöihin sekä työn tuunaamisen seurauksiin. Lisäksi luvussa esitellään tämän tutkimuksen hypoteesit.

Neljännestä pääluvusta alkaa tutkimuksen empiriaosuus. Luvussa tutustutaan kvantitatiiviseen tutkimukseen, tämän tutkimuksen taustaan, muuttujiin ja mittareihin sekä analyysimenetelmiin. Lisäksi luvussa analysoidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja

validiteettia sekä esitellään aineiston esianalyysina tehtyjen faktorianalyysien tulokset. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset sekä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työn imu osana positiivista työhyvinvointia

Kokonaisvaltainen hyvinvointi kuvastaa terveyttä ja tyytyväisyyttä sekä työelämässä että muussa elämässä (Schulte & Vainio, 2010). Se käsittää yksilöiden tyytyväisyyden sosiaaliseseen elämään, perhe-elämään, työelämään, vapaa-aikaan sekä muihin elämän osa-alueisiin (Danna & Griffin, 1999). Yksinkertaistaen hyvinvointi kertoo siitä, että elämä on hyvällä mallilla (Diener & Seligman, 2004). Työhyvinvointi heijastaa työelämän laatua käsittelemällä myös ammatillisen terveyden ja turvallisuuden (Schulte & Vainio, 2010). Hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin, heillä on onnistuneempia sosiaalisia suhteita ja parempi fyysinen ja psyykkinen terveys (Diener & Seligman, 2004).

Työhyvinvointi on yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tuottavuuden kannalta tärkeää (Schulte & Vainio, 2010), ja se vaikuttaa työntekijöiden elämänlaadun ja terveyden lisäksi myös organisaation menestymiseen (Mäkikangas & Hakanen, 2017), joten sen edistämiseen on syytä panostaa. Työhyvinvoinnin johtaminen organisaatioissa on parhaimmillaan yksilöllistä, ja sitä tukee se, että jokainen työntekijä huolehtii itsestään työuran jokaisessa vaiheessa (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Dienerin ja Seligmanin (2004) mukaan onnelliset ja hyvinvoivat työntekijät ovat parempia organisaation jäseniä kuin onnettomat, sillä he eivät vaihda työtään niin useasti, eivätkä pakoile töitä. Työhyvinvointia tarkastellaan kuitenkin usein liian kapeasti ja huomataan vain yksi työhyvinvoinnin ulottuvuus kuten työtyytyväisyys (Grant ja muut, 2007).

2.1 Työhyvinvointi

Mäkikankaan ja Hakasen (2017) mukaan työhyvinvoinnin käsite on laaja ja monitahoinen. Heidän mukaansa arkikielessä sillä tarkoitetaan usein työssä jaksamista tai työssä viihtymistä, ja työntekijä voi tarkoittaa työhyvinvoinnilla esimerkiksi omaa kokemusta työergonomiasta tai työilmapiiristä. Kowalskin ja Loretton (2017) mukaan työhyvinvoinnin moniulotteiselle käsitteelle ei ole täysin yksiselitteistä määritelmää tai näkökulmaa. Jos

työhyvinvoinnille luotaisiin yksi ainoa määritelmä, tulisi siitä heidän mukaansa luultavasti liian yksinkertaistettu.

Hyvinvointi määritellään usein kolmen ulottuvuuden avulla. Ensimmäinen ulottuvuus on psykologinen hyvinvointi, joka voidaan jakaa hedoniseen (*hedonic*) ja eudaimoniseen (*eudaimonic*) hyvinvointiin (Guest, 2017). Hedonisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan subjektiivista mielihyvän kokemista tai yksilön tasapainoa positiivisten ja negatiivisten tunteiden välillä (Grant ja muut, 2007). Hedonista työhyvinvointia kuvaa esimerkiksi työtyytyväisyys (Guest, 2017). Hakasen (2011, s. 18–19) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on nojannut pitkälti hedonistiseen ajatteluun, josta esimerkkinä on työyhteisöjen virkistystapahtumat, jotka tarjoavat mielihyvää ja kokemusta mukavasta yhdessäolosta. Hänen mukaansa hedonistinen malli näkyy työhyvinvointitoiminnassa, joka liittyy mielipahan välttämiseen, eli työhyvinvointia edistetään hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Hän korostaa, että tämän ajattelumallin toimet eivät kuitenkaan riitä sellaisen huippuhyvinvoinnin saavuttamiseen, jossa työntekijät kukoistaisivat ja voisivat hyvin. Guestin (2017) mukaan eudaimoninen hyvinvointi liittyy oman potentiaalin täyttämiseen, työn merkityksellisyyteen ja työn tarkoituksen löytämiseen. Hakasen (2011, s. 19) mukaan tällöin hyvinvointia tuottaa se, että voi tehdä sitä, mikä on arvokasta ja hyveellistä. Hänen mukaansa tällaista työhyvinvointia kuvaa työn imu tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana. Toinen hyvinvoinnin ulottuvuus on Guestin (2017) mukaan fyysinen hyvinvointi, jolla tarkoitetaan subjektiivista kokemusta omasta terveydestä. Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat hänen mukaansa positiiviset tekijät, kuten energisyyden tunteet, ja negatiiviset tekijät, kuten turhautuminen ja stressi. Kolmas ulottuvuus on Guestin (2017) mukaan sosiaalinen hyvinvointi, johon vaikuttaa ihmisuhteet, sosiaalinen tuki, luottamus ja reilu kohtelu. Se sisältää myös yhteisöllisyyden, julkisen hyväksynnän ja toisten auttamisen (Grant ja muut, 2007).

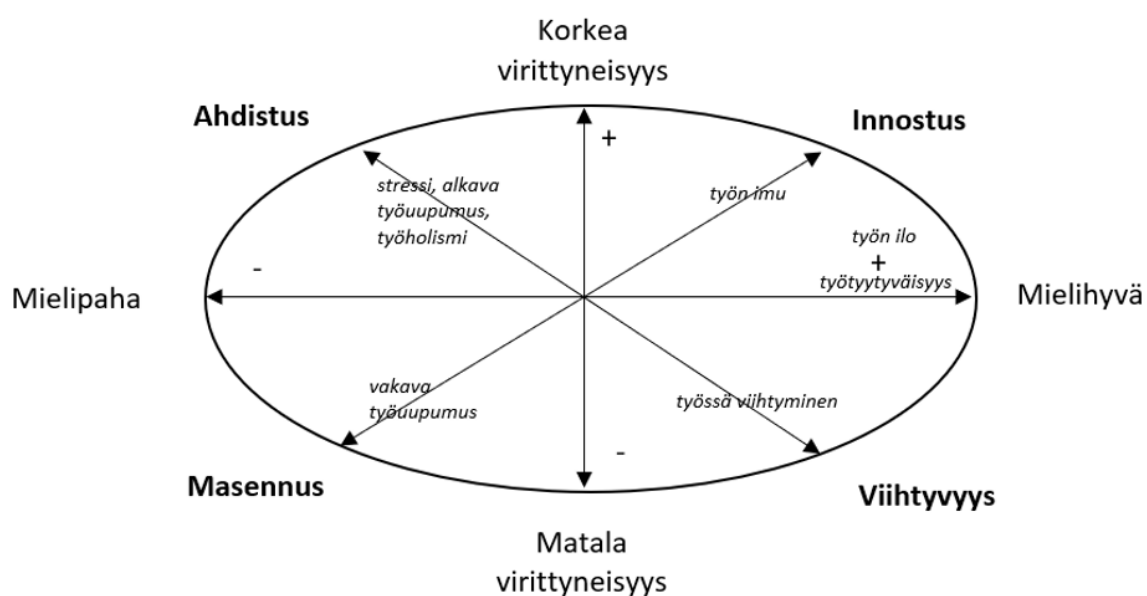
Työhyvinvointia on tarkasteltu pitkään työpahoinvoinnin kautta, mutta positiivinen psykologia herätti kiinnostuksen positiiviseen työhyvinvointiin ja siihen, mitä muuta työhyvinvointi voisi olla kuin vain työuupumuksen puuttumista (Hakanen, 2002; Hakanen,

2004, s. 12). Seligmanin ja Csikszentmihalyin (2000) mukaan positiivinen psykologia on yksi psykologian osa-alueista, jossa korostetaan vahvuuksia, voimavaroja ja hyveitä. Heidän mukaansa positiivinen psykologia toimii vastapainona psykologian ongelmakeskeisyydelle, ja sen taustalla on ajatus siitä, että psykologiassa on keskitytty liikaa psyykkisiin sairauksiin. Positiivisen psykologian tarkoituksena oli käynnistää muutos, että psykologiassa keskityttäisiin positiivisten ominaisuuksien rakentamiseen, eikä vain negatiivisten asioiden korjaamiseen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Kuten Maslach ja Leiter (1997, s. 103) toteavat, tärkeää ei ole vain se, miten ongelmia ratkotaan, vaan se miten uusia mahdollisuuksia luodaan.

Positiivisessa psykologiassa keskitytään ihmisten vahvuuksiin ja voimavaroihin heikkouksien ja sairauksien sijaan (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sen myötä alettiin huomioida ja tutkia enemmän ihmisten vahvuuksia ja optimaalista toimintaa (Maslach ja muut, 2001) sekä työntekijän hyvinvointia työuupumuksen ja negatiivisten asioiden sijaan (Schaufeli ja muut, 2002). Positiivisessa psykologiassa keskitytään työntekijän kokeman terveyden ja hyvinvoinnin positiivisiin tekijöihin (Mauno ja muut, 2007). Työuupumuksen käsitettä on laajennettu ja täydennetty positiivisella käsitteellä, työn imulla (Maslach ja muut, 2001), joka heijastaa positiivisen psykologian trendiä (Mauno ja muut, 2007). Työhyvinvointi sisältää sekä työn imun kokemisen että työuupumuksen oireiden puuttumisen (Hakanen & Schaufeli, 2012), ja kokonaisvaltaisen kuvan työntekijöiden hyvinvoinnista saadaan huomioimalla sekä positiivinen että negatiivinen ulottuvuus (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työhyvinvointi on siis muutakin kuin vain työuupumuksen puuttumista (Hakanen, 2002). Työhyvinvointi on vireyttä, ylpeyttä omasta työstä ja omistautumista työlle, keskittyneisyyttä sekä työhön uppoutumista – työn imua (Hakanen, 2002).

Hyvinvointia saatetaan usein tarkastella vain yhden ulottuvuuden kautta eli pahoinvoinnista hyvinvointiin, vaikka pitäisi ottaa huomioon hyvinvoinnin muutkin ulottuvuudet (Warr, 1999, s. 393). Warr (1999, s. 393–395) on muodostanut subjektiivisen hyvinvoinnin perusluokituksen, jonka mukaan hyvinvointi on jaoteltavissa siihen liittyvän virittyneisyyden ja sitä koskevan mielihyvän asteen mukaan neljään ulottuvuuteen (Hakanen,

2004, 27). Kuviossa 1 on esitettyä työhyvinvoinnin erilaiset tilat. Työuupumuksen tilaa kuvaavat mielihäpä ja vähäisen virittyneisyyden kokemukset (Hakanen, 2004, s. 28). Hakasen (2011, s. 21) mukaan työstressin kokemukset ilmentävät sellaista työhyvinvoinnin tilaa, jossa kokee korkeaa virittyneisyyttä ja aktiivisuutta, mutta samaan aikaan mielihäpä. Hänen mukaansa viihtyvyyden tilassa työntekijä kokee samaan aikaan mielihyvää ja alhaista vireystilaa, jolloin työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja viihtyy työssään. Hänen mukaansa työ voi tällöin tuntua mukavalta, mutta se ei kuluta eikä haasta voimavaroja. Neljäntä työhyvinvoinnin tilaa eli työn imua kuvaavat korkea myönteinen vireystila ja mielihyvän kokemukset (Hakanen, 2011, s. 22).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen, 2004, s. 28; Hakanen, 2011, s. 24; Warr, 1999).

2.2 Työn imu

Hakasen (2011, s. 38) mukaan sellainen työ, joka tyydyttää työntekijän psykologisia perustarpeita, tuottaa hänelle eudaimonista hyvinvointia. Hänen mukaansa eudaimonista

hyvinvointia kokiessaan työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työn tavoitteiden hyväksi, ja vastineeksi ponnisteluista hän kokee oman työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista eudaimonisen hyvinvoinnin tilaa kutsutaan Hakasen mukaan työn imuksi. Hakasen (2011, s. 6) mukaan jokaisella työpaikalla on mahdollista kokea työn imua ja iloa, joita syntyy, kun saa keskittyä omiin tehtäviin ja työskennellä vapautuneesti omaa kokemusta ja harkintaa hyödyntäen. Työn imu ja ilo kehittyvät kannustavassa ja hyväntahtoisessa työyhteisössä, jossa työyhteisön jäsenet voivat tuntea onnistumisen riemua myös työn yllättävissä haasteissa (Hakanen, 2011, s. 6).

2.2.1 Määritelmä

Työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker ovat työn imun tutkimuksen varsinaisia käynnistäjiä (Hakanen, 2011, s. 38). Työn imulle on monia määritelmiä, joita yhdistää se, että työn imu nähdään positiivisena työhön liittyvänä hyvinvoinnin tilana (Bakker ja muut, 2008; Bakker ja muut, 2014). Ensimmäisen työn imun määritelmän esitti Kahn (1990), jonka mukaan työn imussa työntekijä valjastaa itsensä kokonaisvaltaisesti työrooliinsa. Kahnin mukaan työn imua kokiessaan yksilöt ovat työssään läsnä ja ilmaisevat itseään työroolissaan fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti.

Maslach ja Leiter (1997, s. 24) määrittelevät työn imun työuupumuksen vastakohtana. Heidän mukaansa työn imua luonnehtivat energisyyden, sitoutumisen ja pystyvyyden kokemukset, jotka ovat kolmen työuupumuksen ulottuvuuden eli uupumusasteisen väsymyksen, kyynisyyden ja heikentyneen ammatillisen itsetunnon suoria vastakohtia. Heidän mukaansa työn imu on sitä, kun yksilöltä puuttuu työuupumuksen oireet, eli he eivät koe uupumusasteista väsymystä, kyynisyyttä tai ammatillisen itsetunnon heikentymistä. Kun työuupumus alkaa, energisyys muuttuu uupumusasteiseksi väsymykseksi, sitoutuminen kyynisyydeksi ja pystyvyys ammatillisen itsetunnon laskuksi ja tehottomuudeksi (Maslach & Leiter, 1997, s. 24). Maslachin ja Leiterin (1997, s. 155–157) mukaan

työuupumusta voidaan mitata Maslach Burnout Inventory (MBI)-mittarilla, jota organisaatiot ja tutkijat käyttävät arvioidessaan, miten työntekijät kokevat työnsä. MBI-mittarissa työuupumus ja työn imu nähdään saman jatkumon vastakkaisina päinä, eli se mittaa kolmea ulottuvuusparia, jotka ovat uupumusasteinen väsymys ja energisyys, kyynisyys ja sitoutuminen sekä tehottomuus ja suoritus (Maslach & Leiter, 1997, s. 155–157).

Schaufeli ja muut (2002) ovat lähestyneet työn imua eri näkökulmasta. Heidän mukaansa työn imua ei voi arvioida vain työuupumuksen vastakohtana. He määrittelevät työn imun työhön liittyvänä positiivisena ja tyydytystä tuottavana tunne- ja motivaatiotilana, jota luonnehtii tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*). Heidän mukaansa tarmokkuus viittaa korkeaan energiatasoon, haluun panostaa työhön ja sinnikkyyteen myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Tarmokas työntekijä on motivoitunut työstään (Mauno ja muut, 2007). Schaufelin ja muiden (2002) mukaan omistautumiseen liittyy työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemukset, jolloin työstä ollaan innostuneita ja ylpeitä. Heidän mukaansa uppoutumista kuvaa syvä keskittyneisyyden tila. Kun yksilö syventyy työhönsä, aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta (Schaufeli ja muut, 2002). Työ nähdään tällöin mielenkiintoisena ja kiehtovana (Bakker ja muut, 2008).

Schaufeli ja muut (2002) katsovat työn imun olevan käsitteellisesti positiivinen vastakohta työuupumukselle. Hakasen (2011, s. 103) mukaan työn imun varsinainen vastakohta on työhön kyllästyminen eli leipääntyminen. Hakasen (2009) mukaan työn imu ja työuupumus eivät ole saman kolikon kääntöpuolia. Tällä Hakanen tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijä ei kokisi työuupumusoireita, ei hän silti välttämättä koe työn imua. Vastaavasti jos työntekijä kokee vain vähäistä työn imua, ei siitä automaattisesti seuraa työuupumusta (Hakanen, 2009). Schaufelin ja muiden (2002) mukaan työn imua ei pitäisi arvioida työuupumuksen vastakohtien avulla, eikä niitä voi sijoittaa samalla työhyvinvoinnin jatkumolle. Heidän mukaansa työn imun suhdetta työuupumukseen on mahdotonta tutkia empiirisesti, jos työn imua mitataan MBI-mittarin avulla. Työn imua ja työuupumusta tulisi heidän mukaansa tutkia ja mitata erillisesti eri mittareilla. Schaufeli ja

muut (2002) kehittivät omaan määritelmäänsä pohjautuvan Utrecht Work Engagement Scale (UWES) -mittarin työn imun mittaamiseen. Se pohjautuu itsearviointiin ja sisältää kolme työn imun ulottuvuutta eli tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli ja muut, 2002).

Työn imu on monitahoinen ja kokonaisvaltainen näkökulma yksilön suhteesta työhön (Maslach ja muut, 2001). Työn imu on melko pysyvä, vakaa ja kaikkialle levittyvä tila (Christian ja muut, 2011; Mauno ja muut, 2007; Schaufeli ja muut, 2002). Se ei ole flow-tilan kaltainen hetkellinen tila tai tunne, eikä se ole sidoksissa tiettyyn tekijään, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen, vaan sillä viitataan pysyvämpään kognitiivis-affektii-viseen tilaan (*affective-cognitive state*) (Schaufeli ja muut, 2002). Maunon ja muiden (2007) tutkimus tukee työn imun pysyvyyttä. Heidän tutkimuksessaan työntekijä, joka koki korkeaa työn imua tutkimuksen alussa, koki työn imua myös kaksi vuotta myöhemmin. Työn imun taso saattaa kuitenkin nousta erilaisten tilanteiden seurauksesta, esimerkiksi saadessa ylennyksen tai vaihtaessa toiseen työpaikkaan (De Lange ja muut, 2008).

Työn imua kokevilla työntekijöillä on energinen ja tehokas suhde työhön, ja he pystyvät vastaamaan työn vaatimukseen hyvin (Schaufeli ja muut, 2002). Christianin ja muiden (2011) työn imussa halutaan panostaa työn kokemiseen ja suorittamiseen. He katsovat työn imun heijastavan sitä, kuinka kovasti työntekijä panostaa työhönsä. Pohjimmiltaan työn imu on sitä, miten työntekijät kokevat työnsä (Bakker ja muut, 2008). Hakanen (2011, s. 29) mukaan työn imun kokeminen ei ole harvinaista, vaan sitä voidaan kokea kaikilla aloilla ja kaikissa ammateissa.

2.2.2 Lähikäsitteet

Työn imua ei pidä sekoittaa työholismiin, vaikka niissä onkin samoja piirteitä (Schaufeli ja muut, 2008). Bakkerin ja muiden (2008) mukaan työholistit käyttävät paljon aikaansa työtehtäviin, vaikka heillä olisi mahdollisuus tehdä toisin. Heidän mukaansa työholistit ovat todella kovia tekemään töitä ja ajattelevat työtään jatkuvasti vapaa-ajallakin, jolloin

työstä irrottautuminen voidaan kokea vaikeaksi. Heidän mukaansa työn imua kokevat työntekijät työskentelevät kovasti, ovat sitoutuneita ja syventyneitä työhönsä, mutta myös työholistit voivat kokea näitä tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tunteita. Työn imua kokevilta työntekijöiltä puuttuu kuitenkin työholisteille tyypillinen pakottava tarve työskennellä kovasti, eli he työskentelevät, koska he pitävät työstään (Bakker ja muut, 2008). Työn imussa motivaatio työskentelyyn ja uppoutumiseen tulee sisältä päin eli työ koetaan mukavana, kun taas työholismissa motivaatio on pakonomaista (Schaufeli ja muut, 2008). Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan työn imua kokevat työntekijät eivät ole riippuvaisia työstään, vaan he nauttivat asioista myös työn ulkopuolella. He korostavat, että työn imu ei tarkoita sitä, etteikö työntekijä voisi kokea väsymystä työssä. Väsymys liittyy heidän mukaansa kuitenkin usein positiivisiin saavutuksiin ja suoritukseen, joten se koetaan enemmänkin mukavana olotilana kuin uupumuksena.

Maslachin ja muiden (2001) mukaan työn imu ei ole sama asia kuin organisaatioon sitoutuminen tai työtyytyväisyys. Heidän mukaansa organisaatioon sitoutumisella viitataan työntekijän uskollisuuteen työnantajaa kohtaan. Organisaatioon sitoutumisessa keskipisteenä on organisaatio, kun taas työn imussa keskipisteenä on työ itsessään (Maslach ja muut, 2001). Työtyytyväisyys on työhyvinvoinnin passiivisempi muoto, kun taas työn imussa työntekijä on aktiivinen ja kokee korkeaa mielihyvää (Bakker, 2011).

Työn imun ulottuvuuksilla on samankaltaisuuksia muiden työhön liittyvien asenteiden ja käsitteiden kanssa. Tarmokkuuden ulottuvuus on käsitteellisesti samankaltainen kuin työmotivaation käsite (Mauno ja muut, 2007). Schaufelin ja muiden (2002) mukaan uppoutuminen on lähellä flow-tilaa, mutta flow-tilalla viitataan enemmänkin tiettyyn lyhytkestoiseen kokemukseen. Työn imu taas on pysyvämpi kaikkialle leviävä tila (Schaufeli ja muut, 2002). Maunon ja muiden (2007) mukaan omistautumisen ulottuvuus on käsitteellisesti samankaltainen kuin työhön sitoutuminen, mutta omistautuminen vaikuttaa kuitenkin olevan laajempi ilmiö kuin työhön sitoutuminen. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan lähinnä työn psykologista merkityksellisyyttä työntekijän elämässä, mutta

omistautuminen käsittää myös innokkuuden, inspiraation ja ylpeyden tunteet (Mauno ja muut, 2007). Työ nähdään tällöin merkittävänä ja mielekkäänä (Bakker ja muut, 2008).

2.3 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen (*Job Demands-Resources, JD-R*) malli kehitettiin alun perin kuvaamaan työn vaatimusten ja voimavarojen yhteyttä työuupumukseen (Demerouti ja muut, 2001). Schaufeli ja Bakker (2004) laajensivat mallia ottamalla mukaan työn imun. Mallissa on kaksi perusoletusta. Mallin mukaan jokaisessa työssä on erotettavissa kaksi työn piirteiden luokkaa: työn vaatimukset ja työn voimavarat (Demerouti ja muut, 2001). Työssä kohdattavien vaatimusten ja työssä tarvittavien voimavarojen määrän suhde määrittää kokonaishyvinnin (Hakanen, 2011, s. 106).

Demeroutin ja muiden (2001) mukaan työn vaatimukset ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat työntekijöiltä jatkuvia fyysisiä tai henkisiä ponnisteluja. Koska työn vaatimukset vaativat jatkuvaa panostusta, voi niillä olla fyysisiä tai psyykkisiä kustannuksia (Demerouti ja muut, 2001). Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan työn vaatimukset eivät välttämättä itsessään ole negatiivisia, mutta niistä voi tulla kuormitustekijöitä, jos vaatimusten täyttäminen vaatii jatkuvia ponnisteluja. Heidän mukaansa vaatimukset voivat pahimmillaan johtaa jopa työuupumukseen, ahdistukseen tai masennukseen.

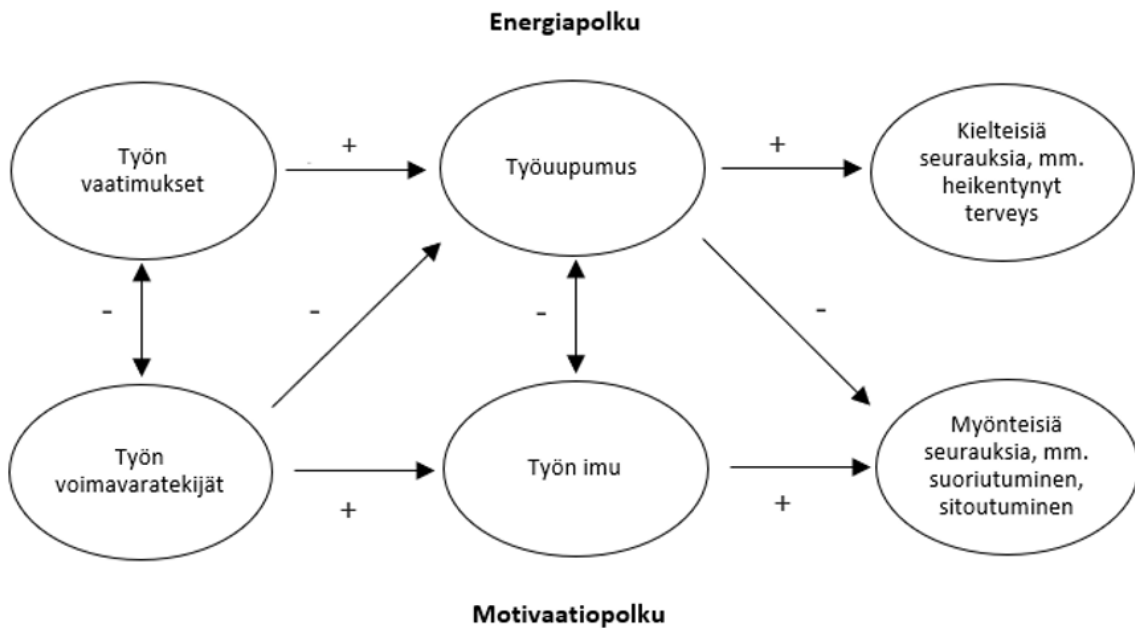
Työn vaatimuksista on hyvä erottaa niin sanotut haaste- ja kuormitusvaatimukset. Toiset vaatimukset luovat työhön haasteita, kun taas toiset vaatimukset kuormittavat ja lisäävät stressiä (LePine ja muut, 2005). Cavanaughin ja muiden (2000) mukaan haastevaatimukset nähdään haasteina, jotka pitää ylittää, jotta voisi oppia ja saavuttaa tavoitteet. Niihin kuuluu heidän mukaansa esimerkiksi korkea työkuorma, aikapaineet ja korkea vastuu. Crawfordin ja muiden (2010) mukaan haastevaatimukset voivat edistää henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä ja ne luovat mahdollisuuksia oppia ja saavuttaa uusia kykyjä. Haastevaatimuksilla on positiivinen vaikutus suoritukseen (LePine ja muut, 2005), ja ne voivat

lisätä työtyytyväisyyttä (Cavanaugh ja muut, 2000). Haastevaatimukset voivat aiheuttaa positiivisia tunteita, kuten innostuneisuutta ja lisätä työn imua (Crawford ja muut, 2010). Kuormitusvaatimukset nähdään usein rajoitteina tai esteinä, jotka estävät henkilökohtaista kasvua ja tavoitteiden saavuttamista (Cavanaugh ja muut, 2000; Crawford ja muut, 2010). Crawfordin ja muiden (2010) mukaan ne voivat aiheuttaa negatiivisia tunteita, kuten pelkoa, ahdistusta tai vihaa. Heidän mukaansa ne voivat saada työntekijät turvautumaan passiivisiin tai emotionaalisiin selviytymiskeinoihin, kuten järkeistämiseen tai tilanteesta pakenemiseen. Kuormittaviin vaatimuksiin kuuluu esimerkiksi huoli työturvallisuudesta tai oman roolin epäselvyys (Cavanaugh ja muut, 2000). Kuormitusvaatimuksilla on negatiivinen vaikutus suoritukseen (LePine ja muut, 2005) ja työtyytyväisyyteen (Cavanaugh ja muut, 2000).

Demeroutin ja muiden (2001) mukaan työn voimavarat ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia työn tekijöitä, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työn vaatimuksia. Heidän mukaansa voimavarat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa ja stimuloivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. Työn voimavarat eivät ole tärkeitä vain työn vaatimusten kohtaamisessa, vaan ne ovat tärkeitä sellaisenaankin (Bakker, 2011). Sosiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi kollegoiden, perheen, ja työkaavereiden tuki, ja organisatorisia voimavaroja ovat esimerkiksi päätöksentekoon osallistuminen ja tehtävien monimuotoisuus (Demerouti ja muut, 2001). Bakkerin ja muiden (2008) mukaan työn voimavaroilla on sisäisesti motivoiva merkitys, koska ne edistävät työntekijän kasvua, kehittymistä ja oppimista. Niillä on myös ulkoisesti motivoiva merkitys, koska ne ovat tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Bakker ja muut, 2008).

Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan toinen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin oletus on se, että työn vaatimukset ja voimavarat voivat vaikuttaa kahteen osittain erilliseen, mutta rinnakkaiseen hyvinvoinnin prosessiin: energiapolkuun ja motivaatiopolkuun. Heidän mukaansa energiapolussa korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja työuupumus kielteisiin seurauksiin, kuten terveyden ja työkyvyn

heikentymiseen. Heidän mukaansa toisessa prosessissa eli motivaatiopolussa työn voimavarat voivat johtaa työn imuun, jolla taas on positiivisia seurauksia, kuten lähtöaikojen vähenemistä. Hakasen (2004, s. 266) mukaan työuupumus ja työn imu sekä työn voimavarat ja työuupumus ovat negatiivisesti yhteydessä toisiinsa. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Hakanen, 2004, s. 269; Hakanen, 2011, s. 105; Schaufeli & Bakker, 2004).

2.4 Työn imuun vaikuttavat tekijät

Työn voimavarat ovat tärkeimpiä työn imun lähteitä (Bakker ja muut, 2014; Christian ja muut, 2011; Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli, 2019; Schaufeli & Bakker, 2004). Ne ovat työn imun kannalta tärkeitä kaikissa uran vaiheissa (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Bakkerin ja muiden (2007) mukaan työn voimavarat vaikuttavat työn imuun eri tavoin. Heidän mukaansa työn korkeat vaatimukset eivät välttämättä aiheuta negatiivisia seurauksia, jos työntekijällä on hyvät voimavarat, eli voimavarat voivat siis toimia

puskureina vaativissa olosuhteissa tai tilanteissa. Bakkerin ja muiden (2007) mukaan se, millä voimavaroilla ja vaatimuksilla on merkitystä eri työkonteksteissa, riippuu työn ominaisuuksista. Heidän mukaansa työresurssien merkitys kasvaa stressaavissa ja vaativissa olosuhteissa. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että voimavaroista esimerkiksi esimiehen tuki, innovatiivisuus, arvostus ja organisaation ilmapiiri turvasivat opettajien työn imua silloin, kun he kohtasivat työssään haasteita ja työn vaatimustekijät olivat korkeat. Hakasen, Ropposen, De Witten ja Schaufelin (2019) tutkimuksessa työn imuun vaikutti voimavaroista etenkin palaute, esimiehen tuki ja positiivinen sosiaalinen ympäristö. Näistä voimavaroista työn imuun liittyi heidän mukaansa voimakkaimmin työstä saatu palaute, jonka avulla työntekijä näkee työnsä tulokset ja kokee omat onnistumiset.

Työn imuun vaikuttaa työn ja yksilön yhteensopivuus. Maslachin ja Leiterin (1997, s. 148–149) mukaan työn imu heijastaa työn ja yksilön yhteensopivuutta, johon vaikuttavat esimerkiksi sopiva työmäärä, vaikutusmahdollisuudet, kontrollin tunne, palkitseminen, yhteisöllisyys, reiluus ja oikeudenmukaisuus sekä työn merkityksellisyys ja arvostus. Heidän mukaansa nämä tekijät voivat joko parantaa työn ja henkilön yhteensopivuutta ja lisätä työn imua tai aiheuttaa yhteensopimattomuutta ja työuupumusta. Heidän mukaansa työn imu voi lisääntyä, jos työntekijä kokee työnsä sopivan itselleen. Työn ja yksilön yhteensopivuuden lisäksi imuun vaikuttavat myös ulkoiset tekijät sekä asiat, jotka vaikuttavat työn imuun epäsuorasti, kuten johtamistyyli (Bui ja muut, 2017).

Maunon, Pyykön ja Hakasen (2005) mukaan työn imuun vaikuttavat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja organisaatiokulttuurin ihmisläheisyys. Työn imuun voi vaikuttaa myös työympäristö (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Hyvä työilmapiiri on tärkeä työn imun kannalta, sillä se voi lisätä työn mielenkiintoisuutta ja haastavuutta sekä tarjota mahdollisuuksia kasvulle ja kehitymiselle (Bakker ja muut, 2007). Christianin ja muiden (2011) tutkimuksessa tehtävien vaihtelevuus ja merkityksellisyys liittyivät vahvasti työn imuun, kun taas esimerkiksi itsenäisyys ja palaute eivät. Tämä viittaa heidän mukaansa siihen, että työn imulla on voimakkaampi yhteys työn ominaisuuksiin, jotka liittyvät työn merkityksellisyyden kokemiseen.

Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan henkilökohtaiset voimavarat, kuten optimismi, hyvä itsetunto, luottamus omiin kykyihin ja sinnikkyys, voivat lisätä työn imua ja auttaa työntekijöitä toimimaan työympäristössä ja menestymään urallaan. Jos työntekijällä on myönteinen asenne itseään kohtaan ja ajattelee olevansa arvokas ja kunnioittaa itseään, voi hän olla innostuneempi työstään ja haluaa panostaa työhön (Airila ja muut, 2014). Sinnikkyys on yksi tärkeimmistä henkilökohtaisista resursseista, sillä se tukee yksilön positiivista toimintaa (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018). Näillä voimavaroilla on myös yhteyttä työntekijän suoritukseen ja sitoutumiseen (Airila ja muut, 2014; Xanthopoulou ja muut, 2009), ja ne vaikuttavat positiivisesti työn imuun etenkin silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat (Bakker & Demerouti, 2008). Salmela-Aron ja Upadyayan (2018) mukaan henkilökohtaiset resurssit ovat tärkeitä työn imun kannalta kaikissa uran vaiheissa. Maunon ja muiden (2007) mukaan henkilökohtaisten resurssien merkitys työn imun lähteinä korostuu tilanteissa, joissa työresursseja ei ole paljon. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi organisaation muutostilanteet ja henkilöstön lomautus- ja irtisanomis-tilanteet.

Työn vaatimukset voivat kuormittaa (Bakker & Demerouti, 2007) ja ne kuormittavat etenkin silloin, kun työntekijällä ei ole tarvittavia voimavaroja työn vaatimusten täyttämiseksi (Demerouti ja muut, 2001; Hakanen ja muut, 2006). Tämä taas voi heikentää työn imua ja johtaa siihen, että työntekijä ei ole sitoutunut organisaatioon (Hakanen ja muut, 2006). Erilaiset työn vaatimukset vaikuttavat eri tavoin työn imun ulottuvuuksiin. Maunon ja muiden (2007) mukaan työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat voivat vähentää tarmokkuutta ja epävarmuus työstä voi heikentää työhön omistautumista. He havaitsivat aikapaineiden, eli pienen kiireen tunteen, edistävän työhön uppoutumista, kunhan aikapaine ei vain ole liian suuri. Heidän mukaansa aikavaatimusten täytyisi kuitenkin olla korkeat, että ne vaikuttaisivat negatiivisesti työn imuun.

Mauno, Pyykkö ja Hakanen (2005) havaitsivat tutkimusaineistostaan, että työn imun kokemukset vaihtelevat organisaation mukaan. Esimerkiksi hoitohenkilöstön työn imu oli aineistossa hyvällä tasolla, mikä saattaa selittyä työn luonteella, jolloin työ nähdään

kutsumuksena ja potilaiden auttaminen sisäisesti palkitsevana. Heidän mukaansa teollisuusympäristössä havaittiin vähiten työn imua, sillä siellä ei ollut paljon työn imua edistäviä voimavaroitekijöitä. Heidän mukaansa työn imua voisi parantaa esimerkiksi lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia oman työn suunnitteluun ja toteuttamiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että työn imu ei ole elitistinen työhyvinvoinnin kuvaaja, vaan sitä voidaan kokea kaikissa ammattiryhmissä ja työpaikoissa, kuten Hakanenkin (2004, s. 245) korostaa.

Työn imuun saattavat vaikuttaa myös jotkin työntekijän demografiset tekijät sekä työsuhdetta ja asemaa koskevat tekijät. Hakanen, Ropponen, Schaufeli ja De Witte (2019) sekä Mauno, Kinnunen ja muut (2005) havaitsivat tutkimuksessaan naisten kokevan enemmän työn imua kuin miehet. Myös Salmela-Aro ja Upadyaya (2018) havaitsivat naisten kokevan miehiä korkeampaa työn imua etenkin uran keski- ja loppuvaiheilla. Lisäksi he havaitsivat, että mitä korkeampi työntekijän rooli on organisaatiossa, sitä korkeampaa työn imua hän kokee kaikissa uran vaiheissa. Lisäksi työsuhteen muodolla on katsottu olevan merkitystä työn imuun. Hakasen, Ropposen, Schaufelin ja De Witten (2019) mukaan vakituudessa työsuhteessa olevat sekä itsenäiset yrittäjät kokivat korkeampaa työn imua kuin muissa työsuhteen muodoissa. Hakanen (2004, s. 14) sekä Mauno, Kinnunen ja muut (2005) havaitsivat määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden kokevan enemmän työn imua kuin vakituiset työntekijät. Samaan tulokseen ovat tulleet myös Mauno, Pyykkö ja Hakanen (2005), joiden tutkimissa terveydenhuolto-organisaatioissa määräaikaiset työntekijät kokivat enemmän työn imua kuin vakituiset. Maunon, Kinnusen ja muiden (2005) mukaan määräaikaiset työntekijät eivät välttämättä koe lyhytaikaista työtä niin negatiivisesti, joten työn imukin on heillä korkeampi. Hakasen ja muiden (2012, s. 38) tutkimuksen mukaan työntekijän työsuhdetta ja asemaa koskevat yksilölliset tekijät sekä yksilölliset demografiset taustatekijät selittivät kuitenkin vain pienen osan työn imusta.

Aineettomat palkkiot, kuten esimiehen tuki tai palaute, ovat tärkeitä työn imun lähteitä, kun taas taloudellisten palkkioiden vaikutukset työn imuun ovat vielä epäselvät

(Kulikowski & Sedlak, 2020). Hulkko-Nymanin, Sartin, Hakosen ja Sweinsin (2012) mukaan aineettomat palkkiot olivat aineellisia tai rahallisia palkkiota voimakkaammin yhteydessä työn imuun ja sen kaikkiin ulottuvuuksiin eli tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen. Heidän tutkimuksessaan aineettomista palkkioista etenkin tunne siitä, että työtä arvostetaan, oli yhteydessä työn imuun. Kulikowskin ja Sedlakin (2020) mukaan palkka tai luontoisedut eivät vaikuttaneet merkittävästi työn imuun. Heidän mukaansa työn voimavarat ja vaatimukset ovat tärkeitä työn imun tekijöitä, kun taas palkan vaikutus työn imuun on pieni, joten työn imua ei siis voi ostaa.

2.5 Työn imun seuraukset ja edistäminen

Työn imu on haluttu ja tavoiteltava tila (Bakker ja muut, 2014). Siitä voi seurata monia positiivisia asioita työntekijälle, tiimeille ja organisaatiolle (Bakker & Albrecht, 2018; Bakker ja muut, 2007; Bakker ja muut, 2014; Hakanen & Schaufeli, 2012). Maunon, Pyykön ja Hakasen (2005) mukaan työn imua tulisi edistää kaikissa organisaatioissa ja ammattiryhmissä, sillä työn imussa työskenteleminen on mielekästä.

2.5.1 Työn imun seuraukset

Työn imu on tärkeä työhyvinvoinnin mittari sekä työntekijöille että organisaatioille (Bakker & Demerouti, 2008). Hakasen ja Schaufelin (2012) mukaan työ voi vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen pitkällä aikavälillä. Työn imulla on positiivinen yhteys yksilön terveyteen, joten työn imua kokevat työntekijät voivat kokea terveytensä paremmaksi (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli ja muut, 2008). Työn imulla on merkittävä rooli työkyvyn ylläpitämisessä ja edistämisessä (Airila ja muut, 2014), ja se voi vaikuttaa siihen, miten pitkään työelämässä halutaan olla (Hakanen & Perhoniemi, 2008). Työn imu voi vähentää työntekijän halua jäädä aikaisin eläkkeelle (Airila ja muut, 2014).

Työn imussa työntekijä kokee enemmän positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, iloa ja intoa (Bakker & Demerouti, 2008), ja se liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen (Schaufeli ja muut, 2008). Työn imu voi ehkäistä masennusta, koska työn imussa työntekijä pystyy hyödyntämään omia voimavarojaan tehokkaasti psyykkisesti vaikeissa tilanteissa (Hakanen & Schaufeli, 2012). Jos työntekijä voi töissä hyvin, voivat positiiviset vaikutukset levitä myös työn ulkopuolelle ja parantaa kokonaisvaltaista hyvinvointia (Hakanen & Schaufeli, 2012). Työn imu onkin positiivisesti yhteydessä elämäntyytyväisyyteen (Salmela-Aro & Upadyaya, 2018).

Työn imu voi edistää työntekijän sitoutumista (Hakanen ja muut, 2006; Schaufeli ja muut, 2008). Työn imussa työntekijät kokevat yhteyttä työtehtäviinsä, minkä vuoksi he haluavat saavuttaa työtavoitteensa tehokkaasti (Christian ja muut, 2011). Tämän seurauksena he suoriutuvat tehtävistään paremmin ja tehokkaammin (Christian ja muut, 2011). Jos työntekijät ovat energisiä, omistautuneita ja keskittymiskykyisiä, pystyvät he parempiin tuloksiin ja ovat tuottavampia sekä kehittymiskykyisempiä (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työn imu vaikuttaa siis positiivisesti työntekijän suoritukseen (Bakker & Demerouti, 2008; Christian ja muut, 2011). Mitä korkeampaa työn imua työntekijät kokevat, sitä parempi taloudellinen tulos (Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou ja muut, 2009). Kun työntekijöiden suoritus paranee, voi se auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua (Bakker ja muut, 2008; Christian ja muut, 2011).

Työn imulla on positiivinen vaikutus työntekijöiden voimavaroihin ajan mittaan. Työn imua kokeva työntekijä pystyy luomaan henkilökohtaisia ja työhön liittyviä voimavaroja tehokkaasti, mikä taas edistää työn imua ja luo positiivisen kierteen (Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Christianin ja muiden (2011) mukaan kokiessaan työn imua työntekijät suorittavat työtehtävänsä ja tavoitteensa tehokkaasti, joten heidän voimavaransa eivät kulu niin nopeasti. Heidän mukaansa tällöin työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa tehtäviä, jotka eivät kuulu heidän varsinaiseen rooliinsa tai työtehtäviinsä. Tällöin he voivat työskennellä esimerkiksi kollegoidensa tai organisaation yhteisten tavoitteiden eteen (Christian ja muut, 2011). Työn imu siis

edistää aktiivista ja oma-aloitteista käyttäytymistä, jossa työskennellään muodollisten vaatimusten yli (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008).

2.5.2 Työn imun edistäminen

Organisaatioissa pitäisi pyrkiä ehkäisemään työuupumusta ja edistämään työn imua (Hakanen & Schaufeli, 2012). Koska työuupumus ja työn imu esiintyvät eri tavoin ja niillä on erilaiset syyt ja seuraukset, pitää organisaatiossa olla erilaiset lähestymistavat silloin, kun parannetaan työn imua ja kun ehkäistään työuupumusta (Schaufeli & Bakker, 2004). Maslachin ja muiden (2001) mukaan työn imun olemassaolo on kuitenkin tärkeämpää kuin työuupumuksen puuttuminen, joten organisaatioiden tulisi ensisijaisesti pyrkiä työn imun rakentamiseen. Lisäksi heidän mukaansa työn imun edistäminen voi lopulta johtaa työuupumuksen vähenemiseen. Hakasen (2002) mukaan haasteena on ylläpitää työn imua niin, etteivät työntekijät pala loppuun ja että työn imu kestää läpi työuran.

Työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä pitää huomioida sekä yksilölliset että organisatoriset tekijät (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Hakasen (2011, s. 82) mukaan jokaisella on mahdollisuus ylläpitää ja lisätä omaa työn imuaan. Hänen mukaansa työn imun kokeminen on mahdollista, jos suhtautuu ongelmiin ratkaisukeskeisesti, säilyttää aikuisuutensa kiperissä tilanteissa ja antaa työtovereilleen tilan iloita työstä ja onnistumisista. Hänen mukaansa on huomattava se, että työn imua voi kokea, vaikka työssä ja työyhteisössä olisi itselle vastentahtoisia piirteitä. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan yksilöiden tulee ottaa vastuuta omasta kehittämisestä, varustautua oikeilla kyvyillä ja asenteilla sekä sitoutua jatkuvaan henkilökohtaiseen urakehittämiseen. Hakasen (2011, s. 82–83) mukaan mielenlaadun ja ajattelutavan kasvusuuntautuneisuus mahdollistaa työn imun. Hänen mukaansa kasvusuuntautuneesti ajatteleva työntekijä näkee voivansa kehittää kykyjään ja taitojaan, vaikka se vaatisi kovaa työtä. Näin ajatteleva työntekijä voi välttää leipääntymisen ja vahvistaa omaa työn imuaan. Hänen mukaansa kasvusuuntautuneisuus mahdollistaa eudaimonisen hyvinvoinnin, jossa itselle paras ei aina tarkoita itselle helpointa. Hän korostaa, että on siis tärkeää tunnistaa omaa

hyvinvointia estävät ajattelutavat. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan työn imu voi myös siirtyä työyhteisön jäseneltä toiselle (Bakker & Demerouti, 2008), ja yksittäisen työntekijän työn imu voi vaikuttaa koko tiimin suoritukseen (Xanthopoulou ja muut, 2009), minkä vuoksi työn imun kokeminen on tärkeää.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työn imua voi edistää lisäämällä työn voimavaroja (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Onkin tärkeää tunnistaa ja ehkäistä mahdolliset voimavarojen menetykset ja uhat jo ennen kuin ne uhkaavat työntekijöiden hyvinvointia (Hakanen, 2004, s. 292). Työn voimavaroja voi lisätä esimerkiksi opettelemalla uusia taitoja, huolehtimalla omasta kehittymisestään, pyytämällä neuvoja ja apua muilta (Hakanen, 2011, s. 86) tai kehittämällä omaa työympäristöä (Xanthopoulou ja muut, 2009). Christianin ja muiden (2011) mukaan työ pitäisi suunnitella niin, että se sisältäisi monipuolisia työtehtäviä, motivoisi ja parantaisi työn merkityksellisyyden kokemista. Heidän mukaansa mahdollisuudet työn imulle ovat paremmat, kun työn olosuhteet edistävät työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja arvokkuudesta. Työn imua voi ylläpitää ja lisätä myös työn tuunaamisen avulla (Hakanen, 2011, s. 84).

Työntekijöiden hyvinvointi ja terveys ei ole vain yksilön vastuulla, vaan myös työnantaja on vastuussa siitä (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Hakasen (2004, s. 292) mukaan on tärkeää, että organisaatioissa toimitaan joustavasti, koska se, mikä toimii jollekin, ei välttämättä toimi kaikille. Hänen mukaansa hyvinvointia edistävien toimenpiteiden tulee olla sekä yhteisöllisiä että yksilöllisiä, ja niiden on kytkeydyttävä vastuulliseen johtamiseen. Tuckeyn ja muiden (2012) mukaan johtamisen avulla voidaan parantaa työn imua joko suoraan tai välillisesti. Heidän mukaansa johtajat voivat suoraan herättää työn imua ja välillisesti johtajat voivat vaikuttaa työn imuun muokkaamalla työolosuhteita niin, että ne edistäisivät tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Heidän mukaansa johtajat voivat vaikuttaa työn ominaisuuksiin, kuten työn vaatimuksiin ja voimavaroihin, ja siten parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Jotta johtamisella voisi edistää työn imua, tulee johtajien tukea työntekijöitä ja rohkaista heitä löytämään uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia oppia ja kehittyä (Tuckey ja muut, 2012). Nykyajan vaativassa työelämässä

on oltava mahdollisuuksia kokea onnistumisia, ja organisaatioiden ja esimiesten tulee arvostaa työntekijöiden työtä (Hakanen, 2004, s. 292). Organisaatioissa, joissa työntekijöitä kunnioitetaan ja joissa he kokevat olevansa arvokkaita, voi työn imukin olla korkeampi (Mauno ja muut, 2007).

3 Työn tuunaaminen

Demeroutin (2014) mukaan hyvin suunniteltu työ ja työolosuhteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja parantavat suoritusta. Hänen mukaansa työolosuhteet eivät kuitenkaan aina ole niin suotuisat työntekijän näkökulmasta, ja organisaatiot aloittavat usein niiden parantamisen ylhäältä alas. Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työn muotoilu (*job design*) on ylhäältä alas suuntautuva prosessi, jossa organisaatio ensin luo työpaikkoja ja sitten valitsee ihmiset, joilla on oikeat kyvyt, taidot ja tiedot työhön. Heidän mukaansa myös työn uudelleen muotoilu (*job redesign*) nähdään usein ylhäältä alas suuntautuvana prosessina, jossa esimies päättää työn, työtehtävien tai yksilön roolin muutoksista. Työn uudelleen muotoilun teoriaa on sittemmin kehitetty (Tims & Bakker, 2010), ja tarkasteltu asiaa enemmän yksilön näkökulmasta (Demerouti, 2014). Demeroutin (2014) mukaan organisaation aloitteesta tehtyjen muutosten sijaan voisi olla tehokkaampaa, jos aloitteet lähtisivät työntekijästä itsestään eli he tuunaisivat omaa työtään. Hänen mukaansa työn tuunaamisen näkökulmalla on pyritty paikkaamaan työn uudelleenmuotoilun näkökulmien puutteellisuutta ja vastaamaan nykyajan työn monimutkaisuuteen ja työntekijöiden tarpeisiin. Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työn tuunaaja ei vain suorita organisaation luomaa ja määräämää työtä, vaan on myös vahvemmin vastuussa työnsä tuloksista. He tekevät eron työn tuunaamisen ja työn uudelleen muotoilun välillä siten, että työn tuunaamisessa on kyse proaktiivisista muutoksista, joista ei useinkaan tarvitse neuvotella esimiehen kanssa. Demeroutin (2014) mukaan työntekijä tuntee työnsä parhaiten ja huomaa, jos työtä voisi parantaa niin, että se sopisi paremmin hänelle itselleen.

Organisaatiopsykologiassa työn tuunaaminen nähdään lupaavana asiana (Tims & Bakker, 2010). Sekä työntekijät että organisaatiot voivat hyötyä työn tuunaamisesta, joten organisaatioiden tulisi ymmärtää työn tuunaamisen mahdollisuudet (Demerouti, 2014). Työn tuunaamisen tutkiminen on kuitenkin Demeroutin (2014) mukaan ollut vielä lapsen kengissä.

3.1 Määritelmä

Wrzesniewski ja Dutton (2001) esittelivät työn tuunaamisen käsitteen, kun he havaitsivat työntekijöiden muuttavan työtään omasta aloitteestaan. Vaikka työn tuunaamisen käsite on esitelty 2000-luvulla, työn tuunaamisen idea on mainittu jo 30 vuotta sitten Kulikin, Oldhamin ja Hackmanin (1987) toimesta (Tims ja muut, 2012). Työn tuunaamista on lähestytty kahdesta erilaisesta lähtökohdasta, joista toinen on Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) lähestymistapa ja toinen pohjautuu työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (Demerouti, 2014).

Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan työn tuunaaminen on sitä, kun työntekijät muokkaavat työtä ja määrittelevät työn uudella tavalla. He määrittelevät työn tuunaamisen fyysisiksi ja kognitiivisiksi muutoksiksi, joita yksilöt tekevät työhönsä ja työn sosiaalisiin suhteisiin. Heidän mukaansa työn tuunaaminen voi siis olla sekä toimintaa että ajattelumallien muuttamista. Heidän mukaansa työn tuunaamisella voidaan muokata työn tarkoitusta, työtehtäviä, sosiaalisia suhteita sekä työolosuhteita, mutta se edellyttää sitä, että yksilöllä on ainakin jonkin verran mahdollisuuksia päättää, mitä työtä tehdään ja miten sitä tehdään. Heidän mukaansa työn tuunaamisella tavoitellaan usein työn merkityksen ja työidentiteetin myönteistä muokkaamista. Työn merkityksellä he viittaavat yksilön käsitykseen työnsä tarkoituksesta ja työidentiteetillä yksilön käsitykseen itsestään työssä.

Wrzesniewski ja Dutton (2001) esittelevät kolme työn tuunaamisen eri strategiaa, jotka ovat työtehtävien muokkaaminen, sosiaalisten suhteiden muokkaaminen ja työtä koskevien ajatusten muokkaaminen. Heidän mukaansa työtehtäviä voi tuunata muuttamalla työtehtävien määrää, laajuutta tai laatua, jolloin työntekijä voi lisätä tai vähentää työtehtävien määrää tai tehdä erilaisia tehtäviä kuin aiemmin. Heidän mukaansa sosiaalisiin suhteisiin liittyvä työn tuunaaminen voi kohdistua vuorovaikutuksen määrään tai laatuun, jolloin työntekijä voi vaikuttaa siihen, miten paljon ja keiden kanssa hän on vuorovaikutuksessa. Työhön liittyvien ajatusten muokkaamisessa työntekijä voi muokata sitä, miten hän jäsentää työtään eli työntekijä voi tarkastella työtä esimerkiksi kokonaisuudessaan

tai erillisten tehtävien kautta, mikä muuttaa hänen näkökulmaansa työhön (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Tims ja Bakker (2010) tarkastelivat työn tuunaamista eri näkökulmasta, sillä heidän mukaansa työn tuunaamisen määrittely ei ollut kovin yksiselitteistä. He määrittelivät työn tuunaamisen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla, jonka mukaan työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Heidän mukaansa työntekijät voivat kohdistaa työn tuunaamisen työn vaatimukseen ja työn voimavaroihin, jotta ne sopisivat paremmin yhteen ja vastaisivat paremmin heidän omia kykyjensä ja mieltymyksiä.

Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työntekijä voi tuunata työtään kolmella tavalla työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan. Ensimmäinen tapa on työn voimavarojen lisääminen (Tims & Bakker, 2010). Työn voimavaroja voi lisätä esimerkiksi vaikuttamalla siihen, miten työnsä tekee, opettelemalla uusia taitoja tai huolehtimalla kehittymisestään (Hakanen, 2011, s. 86). Tims ja muut (2012) erottivat työn voimavaroista vielä kaksi eri luokkaa, jotka olivat rakenteelliset ja sosiaaliset voimavarat. Heidän mukaansa rakenteelliset voimavarat tarkoittivat voimavarojen monimuotoisuutta, mahdollisuutta kehittymiseen ja itsenäisyyttä, ja sosiaalisilla voimavaroilla viitattiin esimerkiksi sosiaaliseen tukeen ja palautteeseen. He katsovat rakenteellisten voimavarojen lisäämisen vaikuttavan enemmän työn rakenteeseen, koska sillä lisätään vastuullisuutta tai tietoa työstä. Sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä vaikutetaan heidän mukaansa enemmän työn sosiaaliseen puoleen. Hakasen (2011, s. 86) mukaan neuvojen ja inspiraation hakeminen, palautteen pyytäminen sekä ohjauksen ja avun pyytäminen esimieheltä tai työkavereilta ovat hyviä keinoja työn voimavarojen lisäämiseen.

Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan toinen tapa työn tuunaamiseen on työn vaatimusten lisääminen. Heidän mukaansa työntekijä voi lisätä työnsä haastavuutta, jos hän kokee, että työ ei tarjoa tarpeeksi mahdollisuuksia käyttää omia kykyjään. Työn haastavuutta voi lisätä esimerkiksi lisäämällä omia työtehtäviään tai osallistumalla erilaisiin projekteihin (Tims & Bakker, 2010). LePinen ja muiden (2005) mukaan tällaisia vaatimuksia

kutsutaan haastevaatimuksiksi. Hakasen (2011, s. 86) mukaan kaikki hyvinvointi ei tule siitä, että vähennetään kiirettä ja työn määrää. Haastevaatimukset innostavat työntekijöitä kehittämään heidän taitojaan ja saavuttamaan tavoitteita (LePine ja muut, 2005). Ne luovat mahdollisuuksia oppia ja kehittyä (Crawford ja muut, 2010). Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työn haastevaatimukset eivät kuluta energiaa tai aiheuta muitakaan negatiivisia seurauksia, mutta on tärkeää huomata, että vaatimusten lisääminen on kannattavaa vain, jos työntekijällä on tarpeeksi voimavaroja käytössään. Muussa tapauksessa työn vaatimusten lisääminen saattaa heidän mukaansa johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten terveyshaasteisiin.

Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan kolmas mahdollisuus työn tuunaamiseen on työn vaatimusten vähentäminen. Heidän mukaansa työntekijät voivat laskea työn vaatimuksia, jos he kokevat, että vaatimukset ovat käyneet ylivoimaisiksi, eikä heillä ole tarpeeksi voimavaroja vaatimusten täyttämiseen. Vaatimuksia voi heidän mukaansa laskea esimerkiksi pyytämällä työtehtäviin apua työkavereilta tai vähentämällä vuorovaikutusta vaativien työkavereiden tai asiakkaiden kanssa. Tällaisia vaatimuksia, joita työntekijä voi vähentää, kutsutaan kuormitusvaatimuksiksi. Cavanaughin ja muiden (2000) mukaan kuormitusvaatimukset estävät työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista ja kehittymistä. Timsin ja muiden (2015) mukaan kuormittavat vaatimukset voivat haitata optimaalista suoritusta, joten niiden laskeminen voi olla hyvä keino tuunata työtä.

Demeroutin (2014) mukaan työn tuunaamisen eri määritelmässä keskiössä ovat työntekijät, jotka muuttavat työtään löytääkseen uusia ratkaisuja tai selvittääkseen työn haasteista. Hänen mukaansa näkökulmat työn tuunaamiseen eroavat kuitenkin sen suhteen, että niissä työn tuunaaminen suunnataan eri asioihin. Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) määritelmän mukaan työn tuunaamisella muutetaan työn eri tekijöitä, tarkoitusta, työsuhteiden rajoja tai olosuhteita. Timsin ja Bakkerin (2010) käyttämän työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti työn tuunaaminen taas kohdistetaan työn vaatimusten ja voimavarojen muokkaamiseen. Ominaista työn tuunaamiselle on kuitenkin se, että työntekijät tuunaavat työtään omasta aloitteestaan (Tims ja muut, 2012) ja omien

tarpeiden mukaan (Demerouti, 2014). Työn tuunaamisen pitää lähteä yksilöstä itsestään, jotta työn tuunaamisen seurauksena hän pystyisi paremmin hyödyntämään omia kykyjään (Harju ja muut, 2016).

Demeroutin (2014) mukaan työntekijöiden motiivit työn tuunaamiseen voivat olla esimerkiksi omien tavoitteiden saavuttaminen, motivaation tai hyvinvoinnin parantaminen. Työn tuunaamisen tarve voi lähteä siitä, jos kokee työn ja yksilön yhteensopivuuden (*person-job fit*) huonoksi (Lu ja muut, 2014; Tims & Bakker, 2010). Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työtä tuunataan, jotta se sopisi paremmin työntekijän henkilökohtaiseen tietoon, taitoon ja kykyihin sekä mieltymyksiin, toiveisiin ja tarpeisiin. Niessen ja muut (2016) havaitsivat, että työtä tuunattiin positiivisen minäkuvan luomisen tai ylläpitämisen vuoksi. Heidän mukaansa yksilöt, jotka haluavat luoda positiivisen minäkuvan, tuunaavat etenkin työn kognitiivisia ja sosiaalisia rajoja.

Koska jokainen työntekijä on erilainen ja heidän tarpeensa ovat erilaiset, tulee työntekijöillä olla mahdollisuus oman työn muokkaamiseen (Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaamisen tarkoituksena ei ole ratkaista organisatorisia ongelmia, vaan se on yksilötason asia (Tims ja muut, 2015), jolloin työntekijä päättää itse, miten ja koska hän muuttaa työtään (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työntekijän oma-aloitteisuus erottaa työn tuunaamisen muusta työn muotoilusta (Tims ja muut, 2012), joka tapahtuu usein organisaation aloitteesta. Työn tuunaamisella saavutetut muutokset eivät välttämättä edes näy johtajille (Lyons, 2008; Wrzesniewski & Dutton, 2001), eikä työn tuunaaminen edellytä mitään suuria muutoksia, vaan työtä voi tuunata pieninkin teoin (Tims ja muut, 2012).

3.2 Työn tuunaamista edistävät tekijät

Hakasen (2011, s. 84) sekä Petroun ja muiden (2012) mukaan työn tuunaaminen on ainakin joissain määrin mahdollista kaikissa töissä. Wrzesniewski ja Dutton (2001) korostavat, että työn tuunaaminen riippuu yksilöstä. Heidän mukaansa työntekijä voi ainakin joissain määrin vaikuttaa työhönsä, vaikka työssä olisi tarkat rajat tai se olisi rutiinityötä.

Heidän mukaansa työn muodolliset vaatimukset eivät täysin määrittele työn rajoja, työn tarkoitusta tai työidentiteettiä, vaan työntekijät voivat itse olla aktiivisia ja tuunata työtään myös vähemmän itsenäisissä tehtävissä. Tims ja muut (2012) huomauttavat, että jokaisessa työssä on esimerkiksi vaatimuksia tai voimavaroja, joita on mahdollisuus joko lisätä tai vähentää.

Vaikka periaatteessa kaikki työntekijät voivat tuunata työtään, ei se välttämättä ole kaikille yhtä luontaista (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Timsin ja muiden (2012) mukaan kaikki pystyvät työn tuunaamiseen, mutta heidän mielestään se on luontaisempaa proaktiivisille työntekijöille. Proaktiivisuus ilmenee aloitteellisuutena ja uudistushakuisuutena (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Myös Plomp ja muut (2016) huomasivat, että proaktiiviset työntekijät ovat aktiivisempia mukauttamaan työnsä ominaisuuksia omien mieltymysten, taitojen ja kykyjen mukaisiksi. Jotkut yksilöiden ominaisuudet voivat siis lisätä työn tuunaamista. Tims ja Bakker (2010) sekä Tims ja muut (2014) ovat havainneet, että jos työntekijä luottaa omiin kykyihinsä, tuunaa hän työtään todennäköisemmin kuin henkilö, joka ei luota itseensä. Työntekijät, jotka luottavat omiin kykyihinsä, hakevat mahdollisuuksia oppia uutta ja pyrkivät saamaan vaihtelevuutta työtehtäviinsä (Tims ja muut, 2014).

Hakanen (2011, s. 87) pohtii, että kun työn tavoitteet, vastuut ja rajat ovat työntekijälle selkeitä, työntekijällä tulee olla riittävästi itsenäisyyttä parhaiden työtapojen ja uusien ideoiden löytämiseen eli työn tuunaamiseen. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä he tekevät työssään ja miten he sitä tekevät (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan työn tuunaamista helpottavat itsenäisyys ja vapaus, sillä ne työntekijät, joiden työ on itsenäisempää, tuunaavat työtään enemmän. Kun työntekijä ei ole riippuvainen muista ja kun muut eivät ole riippuvaisia hänestä, on helpompi tehdä muutoksia omaan työhönsä ja saada sillä aikaan positiivisia tuloksia (Tims & Bakker, 2010). Työntekijät, joilla on enemmän vapautta ja joita ei tarkkailla tiukasti, sitoutuvat helpommin työn tuunaamiseen ja seuraukset ovat positiivisemmat (Lyons, 2008). Jos työn tuunaamiseen on hyvät olosuhteet ja mahdollisuudet, on myös

motivaatio työn tuunaamiseen parempi (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työntekijä ei tuunaa työtään, jos hän kokee, ettei hänellä ole siihen mahdollisuutta (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Lyonsin (2008) mukaan työn tuunaamista tapahtuu useimmiten organisaatioissa, joissa on matala hierarkia tai rakenne. Vaikka kaikissa töissä olisi mahdollista tuunata työtä (Hakanen, 2011, s. 84; Petrou ja muut, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001), jotkut työt, työtehtävät tai työolosuhteet antavat paremmat mahdollisuudet työn tuunaamiselle (Lyons, 2008). Hakasen (2011, s. 84) mukaan työn tuunaamiseen on paremmat mahdollisuudet esimerkiksi asiantuntijatehtävissä kuin tiukkaan rajatuissa ja valvotuissa tehtävissä, ja Hakanen ja muut (2012) havaitsivat korkeasti koulutetuilla olevan enemmän mahdollisuuksia työn tuunaamiseen. Niessenin ja muiden (2016) mukaan myös työkokeuksen määrä on yhteydessä työn tuunaamiseen. Heidän mukaansa pitkään samassa organisaatiossa työskennelleillä työntekijöillä on enemmän tietoa organisaatiosta ja työstä, mikä voi helpottaa työtehtävien tuunaamista.

Hakasen (2011, s. 87) mukaan työn tuunaamiselle on hyvät edellytykset organisaatiossa, jossa on henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota tukeva esimies ja organisaatiokulttuuri sekä uudistusmyönteinen työyhteisökulttuuri. Demeroutin (2014) mukaan esimiehet voivat motivoida työntekijöitä työn tuunaamiseen ja antaa heille vapautta tuunata työtä. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työtä tuunataan oikein ja että siitä seuraisi positiivisia asioita sekä työntekijälle että organisaatiolle (Demerouti, 2014). Lyons (2008) on kuitenkin havainnut, että jotkut johtajat voivat kuitenkin kokea työn tuunaamisen auktoriteetin haastamisena, minkä vuoksi he saattavat reagoida siihen negatiivisesti työn tuunaamisen hyvistä vaikutuksista huolimatta.

Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan vuorovaikutus on tärkeässä osassa työn tuunaamisessa. On tärkeää, että organisaatioissa on avoin ilmapiiri työn tuunaamiseen (Demerouti, 2014). Esimiehet ja kollegat voivat toimia työn tuunaamisen roolimalleina (Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2014), ja muilta saatu palaute voi motivoida työn

tuunaamiseen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työntekijöitä tulisi kannustaa työn tuunaamiseen esimerkiksi esittelemällä työn tuunaamisen mahdollisuuksia (Tims ja muut, 2014; Van Wingerden ja muut, 2017). Organisaatioissa voidaan järjestää työn tuunaamista tukevia työpajoja tai koulutuksia, mikä voi rohkaista oman työn muokkaamiseen (Tims ja muut, 2014). Ne voivat lisätä työntekijän tietoisuutta työn tuunaamisesta (Petrou ja muut, 2012), kannustaa tuunaamaan työtään ja lisätä työntekijöiden aktiivisuutta (Van den Heuvel ja muut, 2015).

3.3 Työn tuunaamisen seuraukset

Työn tuunaamisesta voi seurata monia positiivisia asioita sekä työntekijälle että koko organisaatiolle (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Hakasen (2011, s. 89) mukaan työn yksilöllinen tuunaaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi työntekijät kokevat oman työnsä ja miten he sitä tekevät. Hänen mukaansa työn tuunaaminen voi synnyttää innostuksen spiraaleja, joissa työntekijän, työn ja työyhteisön voimavarat, työn imu sekä huippusuoritukset vahvistavat toinen toisiaan.

Työn tuunaamisella on monia positiivisia vaikutuksia nimenomaan yksilöille (Bakker & Oerlemans, 2019), ja sen tarkoituksena on parantaa yksilön etua (Tims & Bakker, 2010). Työntekijä voi tuunata työtään saavuttaakseen omat henkilökohtaiset tavoitteensa (Tims ja muut, 2012), ja sen avulla työstä pyritään tekemään merkityksellisempää ja miellyttävämpää (Demerouti, 2014). Työn tuunaaminen auttaa maksimoimaan omaa potentiaalia (Petrou ja muut, 2012), ja se voi parantaa työntekijän motivaatiota (Demerouti, 2014). Työn tuunaamisella voi muuttaa työn tarkoitusta (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001) ja omaa työidentiteettiä (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Lisäksi etenkin päivittäinen voimavarojen tuunaaminen voi olla tärkeää psykologisten perustarpeiden tyydyttämisessä (Bakker & Oerlemans, 2019).

Jos työn vaatimukset ja työntekijän kyvyt eivät ole samalla tasolla, ei työntekijä välttämättä halua panostaa työhön (Christian ja muut, 2011). Työn tuunaaminen voi auttaa

tähänkin haasteeseen, sillä sen avulla voidaan parantaa yksilön ja työn yhteensopivuutta (Plomp ja muut, 2016; Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012). Työn tuunaamisen seurauksena työntekijän ominaisuudet ja työympäristö voivat olla paremmin linjassa keskenään (Tims ja muut, 2012). Työn tuunaamisen seurauksena työ voi vastata paremmin työntekijän omia mieltymyksiä, tarpeita ja kykyjä (Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2015), ja se voi kehittää työntekijöiden taitoja ja kykyjä (Demerouti, 2014). Se on hyvä hallintakeino, joka auttaa luovassa ongelmanratkaisussa (Petrou ja muut, 2012).

Työn tuunaaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin (Harju ja muut, 2016; Plomp ja muut, 2016; Tims ja muut, 2013). Se parantaa työntekijän subjektiivista hyvinvointia eli hänen omakohtaista kokemustaan työstään (Tims ja muut, 2014). Työn tuunaamisen on havaittu myös lisäävän työn imua (Bakker & Oerlemans, 2019; Petrou ja muut, 2017; Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012). Työn tuunaaminen voi auttaa työntekijöitä kestäämään työtaakan ja työn kuormittavat tilanteet, ja siten työntekijät voivat olla tyytyväisempiä ja heidän työn intonsa voi kasvaa (Van Wingerden ja muut, 2017). Työn tuunaaminen on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen (Plomp ja muut, 2016; Tims & Bakker, 2010), ja se vaikuttaa positiivisesti työstä nauttimiseen, joka taas vaikuttaa työstä suoriutumiseen (Tims ja muut, 2014). Työn tuunaaminen voi olla hyvä tapa parantaa työntekijöiden työmotivaatiota (Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012), minkä vuoksi työntekijöitä tulee kannustaa oman työn ja työn ominaisuuksien muokkaamiseen (Tims & Bakker, 2010).

Bakkerin ja Oerlemansin (2019) mukaan lyhyellä aikavälillä työn tuunaaminen ei ole pelkästään positiivinen asia, sillä se vaatii kovaa panostamista. Heidän mukaansa työn tuunaamisen eteen pitää nähdä vaivaa, minkä työntekijä saattaa kokea sen lisävaatimuksena itselleen. He havaitsivat, että työn tuunaaminen voi heikentää työn imua hetkittäin esimerkiksi silloin, kun työntekijä lisää voimavarojaan ja laskee työn vaatimuksia. He kuitenkin lisäävät, että työn tuunaamisen vaikutukset esimerkiksi työn imuun ja suoritukseen saattavat ilmentyä vasta pidemmällä aikavälillä. Harjun ja muiden (2016) mukaan työn tuunaaminen voi kannustaa oppimaan uutta ja käyttämään omia kykyjään, mutta

jos työn tuunaamista ei jatkuvasti ylläpidetä, eivät työn tuunaamisen vaikutukset kestä pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa työn tuunaamisesta pitäisikin tulla työpaikan käytäntö, jotta sillä olisi pidempiaikaisia vaikutuksia.

Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) mukaan työn tuunaaminen vaikuttaa työn sosiaaliseen ympäristöön, ihmissuhteisiin ja työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Timsin ja muiden (2015) mukaan monissa työn tuunaamisen tutkimuksissa tutkitaan työn tuunaamista yksilön tasolla, jolloin mielenkiinnon kohteina ovat yksilön ja työn ominaisuuksien suhde sekä työn tuunaajan työhyvinvointi. He korostavat, että yleensä työntekijät eivät kuitenkaan työskentele täysin eristyksissä muista työntekijöistä, vaan työ sisältää ainakin joissain määrin yhteistyötä. Koska työympäristö on yhteinen, yhden henkilön työn tuunaaminen voi vaikuttaa myös muihin työyhteisön jäseniin (Tims ja muut, 2015). Timsin ja muiden (2015) mukaan joissain tapauksissa työn tuunaamisella voi vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon sekä työkavereihin, vaikka se ei olisi työn tuunaajan tarkoituksena. Heidän mukaansa työn tuunaajan vähentäessä työnsä vaatimuksia hänen työtehtävänsä ja velvollisuutensa voivat siirtyä työn tuunaajalta muille, mikä taas vaikuttaa muiden työntekijöiden työhön ja mahdollisesti heidän työhyvinvointiinsa. Tällainen tilanne saattaa heidän mukaansa lisätä muiden työntekijöiden työtaakkaa sekä työuupumuksen riskiä sekä synnyttää konflikteja työyhteisöissä. He korostavat, miten tärkeää on, että työyhteisössä saavutetaan yhteisymmärrys työn tuunaamisesta jo ennen kuin yksilöt alkavat työn tuunaamiseen. Heidän mukaansa vaihtoehtona yksilölliselle työn tuunaamiselle on tiimissä tehty työn tuunaaminen, joka voi jopa toimia paremmin kuin yksilöllinen työn tuunaus. He perustelevat tätä siten, että kun työntekijät jakavat kokemuksiaan ja tuunavat vaatimuksiaan ja voimavarojaan yhdessä, syntyy vähemmän konflikteja ja työkuorma ei kasaudu toisille. Petrou ja muut (2012) ovat listanneet työn tuunaamisen johtavan joissain tapauksissa vitkasteluun, oman roolin epäselvyyteen tai epäoikeudenmukaisuuteen. Lisäksi se saattaa heidän mukaansa häiritä ryhmädynamiikkaa tai johdon kontrollia.

Työn tuunaaminen on yksilötason asia, josta seuraa yksilölle hyviä asioita. Organisaation kannalta se ei ole täysin hyvä eikä täysin huono asia (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Koska työn tuunaamisessa keskitytään yksilöön, voi olla vaikeaa havaita työn tuunaamisen suoria vaikutuksia organisaatioon (Tims & Bakker, 2010). Petroun ja muiden (2012) mukaan sellainenkin työn tuunaaminen, joka on positiivista ja hyödyllistä yksilölle, voi johtaa organisaation kannalta haitallisiin lopputuloksiin. Tämän vuoksi on kannustettava ja mahdollistettava sellainen työn tuunaaminen, joka on linjassa organisaatioiden tavoitteiden kanssa (Petrou ja muut, 2012). Työn tuunaamisen vaikutukset organisaatioon riippuvat siitä, millaisia muutoksia työntekijä tekee ja miten muutokset vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja suoritukseen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Hyvässä tapauksessa organisaatiot hyötyvät työn tuunaamisesta (Wrzesniewski & Dutton, 2001), koska se voi esimerkiksi parantaa suoritusta (Bakker & Oerlemans, 2019). Työn tuunaamisen avulla työntekijät voivat pysyä innostuneina ja sitoutuneina omaan työhönsä, mikä voi auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua (Demerouti, 2014). Lisäksi työn tuunaaminen antaa mahdollisuuden karsia työstä ja työprosessista tehottomuutta ja ylimääräisiä asioita (Demerouti, 2014), mikä on organisaation kannalta hyvä asia.

3.4 Tutkimuksen hypoteesit

Eri tutkimuksissa on havaittu, että työn tuunaamisella on positiivinen yhteys työn imuun (Bakker & Oerlemans, 2019; Bakker ja muut, 2012; Petrou ja muut, 2017; Tims ja muut, 2012). Bakkerin ja muiden (2012) tutkimuksessa työn tuunaaminen vaikuttaa työn imuun merkittävästi, kun taas Harju ja muut (2016) toteavat omassa tutkimuksessaan työn tuunaamisen vaikutuksien työn imuun jäävän melko pieniksi. Harju ja muut (2016) kuitenkin löysivät yhteyden työn tuunaamisen ja työn imun välillä.

Työn tuunaamisen ja työn imun yhteyttä voidaan selittää työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla. Työtä tuunaamalla voi lisätä työntekijöiden voimavaroja ja kun voimavaroja on enemmän, vaikuttaa se positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin, työn imuun ja työtyytyväisyyteen (Tims ja muut, 2013). Bakkerin ja Oerlemansin (2019) mukaan työn tuunaaminen lisää työn imua siten, että kun työntekijöillä on mahdollisuus päättää työtehtäviin liittyvistä asioista, he voivat priorisoida tehtäviä ja käyttää

enemmän aikaa tehtäviin, joista he pitävät. Tämä taas johtaa korkeampaan hetkittäiseen ja päivittäiseen työn imuun (Bakker & Oerlemans, 2019).

Työn tuunaaminen voi vaikuttaa työn imuun myös yksilön ja työn yhteensopivuuden kautta. Työn tuunaaminen voi parantaa yksilön ja työn yhteensopivuutta, ja sen seurauksena työntekijän mieltymykset sekä työn ominaisuudet voivat olla paremmin linjassa keskenään (Plomp ja muut, 2016; Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012). Työn tuunaamisen seurauksena työ voi sopia paremmin työntekijän mieltymyksiin, tarpeisiin, kykyihin ja taitoihin (Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2015), ja kun työ vastaa paremmin yksilön tarpeita, voi se lisätä työn imua (Maslach & Leiter, 1997, s. 148–149). Näiden aiempien tutkimusten perusteella voidaan muodostaa tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi:

H1: Työn tuunaaminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun.

Työn vaatimusten ja voimavarojen teorian mukaan työtä voi tuunata työn voimavaroja tai vaatimuksia lisäämällä tai työn vaatimuksia vähentämällä (Tims & Bakker, 2010). Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää työn tuunaamisen eri muotojen vaikutusta työn imuun. Työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien vaikutusta työn imuun on selvitetty useissa eri tutkimuksissa (esim. Bakker & Oerlemans, 2019; Bakker ja muut, 2012; Demerouti ja muut, 2015; Harju ja muut, 2016; Petrou ja muut, 2012; Tims ja muut, 2012; Tims ja muut, 2013; Van Wingerden ja muut, 2017).

Timsin ja muiden (2013) mukaan sosiaalisten voimavarojen tuunaaminen vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin välillisesti. Heidän mukaansa sosiaalisten voimavarojen tuunaaminen lisää sosiaalisia voimavaroja, mikä taas parantaa työhyvinvointia ja työn imua. Heidän tutkimustuloksensa on yhteneväinen työn vaatimusten ja voimavarojen mallin motivaatiopolun kanssa. Työntekijät voivat siis tuunata voimavarojaan omien tarpeiden ja mieltymystensä mukaan parantaakseen omaa työhyvinvointiaan (Tims ja muut, 2013). Sosiaalisten voimavarojen tuunaaminen on esimerkiksi neuvojen,

palautteen ja avun pyytämistä (Hakanen, 2011, s. 86). Bakkerin ja muiden (2012) tutkimuksessa työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen liittyy positiivisesti työn imuun. Myös Demeroutin ja muiden (2015) mukaan työn voimavarojen lisääminen on positiivisessa yhteydessä työn imuun. Heidän mukaansa tämä selittyy sillä, että työn tuunaamisessa työntekijöiden itsenäisyys lisääntyy, mikä vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Näiden havaintojen perusteella muodostetaan tutkimuksen toinen hypoteesi:

H2: Työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun.

Kuten aiemmin on todettu, työn vaatimukset voidaan jakaa haaste- ja kuormitusvaatimuksiin. Haastevaatimukset vaikuttavat positiivisesti muun muassa suoritukseen ja aiheuttavat positiivisia tunteita (LePine ja muut, 2005; Crawford ja muut, 2010). Petroun ja muiden (2012) mukaan työn haasteiden lisääminen on positiivisesti yhteydessä päivittäiseen työn imuun. Heidän mukaansa työntekijät kokevat enemmän työn imua päivinä, jolloin he etsivät uusia haasteita. Harjun ja muiden (2016) mukaan työn tuunaamisen muodoista etenkin haasteiden lisääminen voi lisätä ja ylläpitää hyvinvointia, minkä vuoksi työntekijöille tulee antaa mahdollisuuksia työn tuunaamiseen. Monissa muissakin tutkimuksissa on löydetty positiivinen yhteys haasteiden lisäämisen ja työn imun välillä (esim. Bakker ja muut, 2012; Demerouti ja muut, 2015; Petrou ja muut, 2017; Tims ja muut, 2013; Van Wingerden ja muut, 2017). Näiden aiempien tutkimustulosten perusteella muodostetaan tutkimuksen kolmas hypoteesi:

H3: Työn mielekkäiden haasteiden lisääminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun.

Kuormitusvaatimukset estävät työntekijää saavuttamasta tavoitteita ja ne voivat aiheuttaa negatiivisia tunteita (Cavanaugh ja muut, 2000; Crawford ja muut, 2010), mutta niiden vähentäminen ei välttämättä kuitenkaan ole keino työn imun lisäämiseen. Demerouti ja muut (2015) löysivät negatiivisen yhteyden työn vaatimusten vähentämisen ja työn imun välillä. Heidän mukaansa työntekijöiden työn imu heikkenee, kun työntekijät vähentävät vaatimuksiaan. Myös Petroun ja muiden (2012) mukaan päivittäinen

vaatimusten vähentäminen vaikuttaa negatiivisesti päivittäiseen työn imuun. Tämä saattaa heidän mukaansa johtua siitä, että vaatimusten vähentäminen vähentää työympäristön virikkeitä, mikä taas laskee työntekijöiden innostusta ja motivaatiota. Työn vaatimusten vähentämisen ja työn imun yhteyttä testataan tutkimuksen neljännellä hypoteesilla:

H4: Työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen vaikuttaa negatiivisesti työn imuun.

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen empiriaosan aloittavassa neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimusmenetelmiä. Luvussa kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä sekä esitellään Ekonomit työuralla -tutkimusta ja aineiston keruuta. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytettyjä muuttujia ja mittareita. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, ja kuvataan aineiston esianalyysina tehtyjen faktorianalyysojen tulokset. Luvun lopussa esitellään pääasiallinen tilastollinen menetelmä, joka on tässä tutkimuksessa regressioanalyysi.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus on toteutettu kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kanasen (2015, s. 73) mukaan kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään asioita ja se pohjautuu jo olemassa oleville teorioille. Se edellyttää ilmiön tuntemista, eli sen taustalla tulee olla selittävä teoria tai vahva esiyymmärrys ilmiöstä, joiden pohjalta tutkimuskysymykset voidaan laatia (Kananen, 2015, s. 73). Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia, tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia tai lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä, 2008, s. 16). Vilkan (2007, s. 14) mukaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja kun tulokset on esitetty numeerisesti esimerkiksi tunnuslukuina, tulkitaan ja selitetään olennaiset numerotiedot sanallisesti (Vilka, 2007, s. 14). Tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoiden tai kuvioiden avulla (Heikkilä, 2008, s. 16).

Heikkilän (2008, s. 16) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Hänen mukaansa kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan usein kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta sen avulla ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. Sen sijaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella voidaan ymmärtää

tutkimuskohdetta laajasti ja selittää sen käyttäytymisen tai päätösten syitä. Heikkilän (2008, s. 16) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään huomattavasti pienempään määrään tapauksia kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ja ne pyritään analysoimaan tarkasti. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on mahdollista käyttää, jos tutkimusongelmaa on aikaisemmin tutkittu ja ilmiön selittämiseksi on jo olemassa teorioita ja malleja (Kananen, 2015, s. 66). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia, eli työn imun ja työn tuunaamisen välistä yhteyttä, on tutkimusmenetelmäksi valittu määrällinen tutkimusmenetelmä. Työn tuunaamisen ja työn imun välistä yhteyttä on jo aikaisemmin tutkittu ja niistä on jo olemassa teorioita ja malleja, joten kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö tässä tutkimuksessa on mahdollista.

4.2 Tutkimuksen tausta ja aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Ekonomit työuralla -tutkimuksessa kerättyä aineistoa. Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksessa on seurattu Vaasan yliopistossa vuosina 1996–1997 kauppatieteiden opinnot aloittaneiden opiskelijoiden työuria. Samoja henkilöitä on seurattu tutkimuksen aikana kaikkiaan kolmessa vaiheessa. Järnlströmin (2002) mukaan tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin vuosina 1996–1997, jolloin Vaasan yliopiston ensimmäisen vuoden ekonomiopiskelijat täyttivät paperisen kyselylomakkeen johtamisen oppiaineen luennolla. Hänen mukaansa tutkimuksella pyrittiin selvittämään opiskelijoiden uraotientaatioita ja persoonallisuustyyppejä Myers-Briggsin tyyppi-indikaattorilla eli MBTI-testillä. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa vastaajia oli yhteensä 533, joista miehiä oli 55 % ja naisia 45 %, ja he olivat tällöin keskimäärin 22-vuotiaita (Järnlström, 2002).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Ekonomit työuralla -tutkimuksen kolmatta tutkimusvaihetta. Tämä tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksen kolmannesta eli uusimmasta tutkimusvaiheesta, joka toteutettiin vuonna 2017. Kolmannessa tutkimusvaiheessa tutkittiin muun muassa

työtyytyväisyyttä, uratytytyväisyyttä, työn ja yksityiselämän tasapainoa, työkeskeisyyttä, työn imua ja työn tuunaamista. Tutkimusotoksena oli Vaasan yliopiston kauppatieteelliseen tiedekuntaan vuosina 1996-1997 hyväksytyt opiskelijat (N= 632). Kolmanteen tutkimusvaiheeseen vastasi 136 henkilöä eli vastausprosentti oli 21,5.

Uusin tutkimusvaihe toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä. Kyselytutkimusten etuna on se, että niillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 190). Se on tehokas ja taloudellinen tiedonkeruun tapa silloin, kun tutkittavia on paljon (Heikkilä, 2008, s. 19). Hirsjärven ja muiden (2007, s. 190) mukaan aineiston käsittely ja analysointi on tehokasta, jos kyselylomake on huolellisesti suunniteltu. Lisäksi kyselytutkimuksen etuna on heidän mukaansa se, että tiedon käsittelyyn on olemassa tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, joten tutkijan ei tarvitse itse kehittää uusia aineistojen analysointitapoja. Heidän mukaansa kyselytutkimuksen heikkouksina on, että tutkija ei voi tietää, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai ovatko he olleet huolellisia ja rehellisiä vastatessaan. Tutkija ei voi myöskään tietää, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta, ja joissain tapauksissa ongelmana saattaa myös olla suuri kato eli vastaamattomuus (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 190).

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot (Vilka, 2007, s. 14). Ekonomit työuralla -kyselylomakkeessa oli enimmäkseen suljettuja kysymyksiä, mutta avoimilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan esimerkiksi vastaajien uratarinoita. Heikkilän (2008, s. 50–51) mukaan suljettujen kysymysten etuna on se, että ne yksinkertaistavat ja helpottavat vastausten käsittelyä sekä vähentävät virheiden mahdollisuutta. Hänen mukaansa vastaaminen ei esty esimerkiksi kielivaikeuksien takia ja arvostelevia tai kriittisiä vastauksia on helpompi antaa silloin, kun vastaajille tarjotaan valmiit vastausvaihtoehdot.

4.3 Tutkimuksessa käytetyt mittarit ja muuttujat

Ekonomit työuralla -tutkimuksen aineistoa hyödynnetään myös muissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa aineistosta käytettiin työn imun ja työn tuunaamisen mittareita sekä vastaajien taustatietoja. Kyselylomake on laadittu pääasiassa valmiiden mittaristojen pohjalta, joissa kysymyksiin vastaaminen tapahtui useimmiten 5-portaisella Likertin asteikolla. Taustatietoja kartoitettiin sekä suljettujen että avoimien kysymysten avulla.

4.3.1 Työn imu

Työn imua mitattiin Schaufelin ja Bakkerin kehittämällä Utrecht Work Engagement Scale (UWES) -mittarilla, josta on olemassa kaksi versiota (Hakanen, 2009, s. 7). Hakasen (2009, s. 7) mukaan alkuperäinen kysely koostuu 17 väittämästä (UWES 17), josta on myöhemmin lyhennetty yhdeksän väittämän versio (UWES 9). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään lyhennettyä yhdeksän väittämän versiota. Yhdeksän kysymyksen versiossa kolme väittämää kuvaa tarmokkuutta, kolme omistautumista ja kolme uppoutumista (Hakanen, 2009, s. 10). Työn imun mittaristossa on erilaisia väittämiä, kuten *"tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni"*, *"työni inspiroi minua"* ja *"olen täysin uppoutunut työhöni"*. Työn imua koskeviin kysymyksiin vastattiin seitsemänportaisella Likertin asteikolla, jossa 0= en koskaan ja 6= päivittäin.

4.3.2 Työn tuunaaminen

Työn tuunaamista tutkittiin Timsin ja muiden (2012) kehittämällä Job Crafting Scale -mittarilla. Timsin ja muiden (2012) alkuperäisessä kyselyssä työn tuunaamista arvioidaan neljän ulottuvuuden kautta, jotka ovat rakenteellisten voimavarojen lisääminen, sosiaalisten voimavarojen lisääminen, mielekkäiden haasteiden lisääminen ja kuormittavien vaatimusten vähentäminen. Ekonomit työuralla -kyselyssä yhteensä 12 kysymystä koski työn tuunaamisesta. Työn tuunaamisen mittari sisältää erilaisia väittämiä, kuten *"kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan"*, *"haen*

esimieheltäni innostusta ja uusia ideoita” ja ” koetan varmistaa, ettei työni ole tunnetulla niin vaativaa”. Työn tuunaamisen kysymyksiin vastattiin viisiportaisella Likertin asteikolla, jossa 1= hyvin harvoin ja 5= hyvin usein.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Heikkilän (2008, s. 30) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat hyvän tutkimuksen perusvaatimuksia. Hän määrittelee reliabiliteetin tulosten tarkkuudeksi. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, ja luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus samanlaisin tuloksin (Heikkilä, 2008, s. 30). Vilkan (2007, s. 149) mukaan reliabiliteetissa on kyse tutkimuksen toistettavuudesta, ja se arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Reliabiliteetissa tarkastellaan etenkin mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa (Vilka, 2007, s. 149). Heikkilän (2008, s. 30–31) mukaan luotettavien tulosten saamiseksi otoksen tulee edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Jos otoskoko on kovin pieni, myös tulokset voivat hänen mukaansa olla sattumanvaraisia. Hän lisää, että tieteellisiä tuloksia ei myöskään saa yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkijan tulee olla tarkka ja kriittinen koko tutkimuksen ajan, sillä virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkitessa (Heikkilä, 2008, s. 30–31).

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä oli tarkoituskin mitata (Vilka, 2007, s. 150). Heikkilän (2008, s. 29–30) mukaan karkeasti katsoen validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista tutkimuksesta. Hänen mukaansa suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita, jos käytetty mittari on validi. Hänen mukaansa validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten se on varmistettava etukäteen suunnittelemalla tutkimus huolellisesti ja tekemällä tiedonkeruu harkitusti. Hänen mukaansa kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden on katettava koko tutkimusongelma. Validiutta edistävät myös perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti (Heikkilä, 2008, s. 29–30).

Tässä tutkimuksessa validiteetti on varmistettu suunnittelemalla kyselylomake huolellisesti. Tutkimuksessa käytettiin standardoitua kyselylomaketta, jossa mitattavat käsitteet ovat tutkimusaiheen teoriassa yleisiä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin sellaisia mittareita työn imun ja työn tuunaamisen mittaamiseen, jotka ovat olleet laajasti käytössä. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti varmistettiin lisäksi faktorianalyysin avulla sekä Cronbachin alfa -kertoimilla.

4.4.1 Faktorianalyysi

Heikkilän (2008, s. 248) mukaan faktorianalyysin tarkoituksena on kuvata muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä muuttujien määrällä ja sen avulla pyritään selvittämään mahdollisimman paljon muuttujien välistä vaihtelua. Faktorianalyysi perustuu malliin, jolla etsitään havaittujen muuttujien taustalla olevia tekijöitä eli piilomuuttujia (Heikkilä, 2008, s. 248). Faktorianalyysin avulla voidaan tiivistää useiden mitattujen muuttujien informaatio muutamaan keskeiseen faktoriin, jotka voidaan nimetä sisällöllisin perustein vastaamaan kyseessä olevaan joukkoon latautuneita muuttujia (Metsämuuronen, 2006, s. 581). Heikkilän (2008, s. 248–249) mukaan faktorianalyysin avulla saadaan usein karkea yleiskuva tutkittavaan ongelmaan liittyvistä tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Hänen mukaansa faktorianalyysi sopii hyvin esianalyysiksi, jonka avulla tutkija voi saada vihjeitä jatkotoimia varten. Tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä työn imun ja työn tuunaamisen mittaristoja on käytetty aikaisemmissa tutkimuksissa. Faktorianalyysin avulla halutaan kuitenkin varmistaa, että mittarit toimivat myös tämän tutkielman kontekstissa ja että niiden kysymykset mittaavat tarkoituksenmukaisia asioita. Faktorianalyysi suoritettiin työn imun ja työn tuunaamisen mittaristoille.

Tässä tutkielmassa käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia. Metsämuuronen (2006, s. 598–599) mukaan eksploratiivinen faktorianalyysi soveltuu tilanteisiin, jossa tutkijalla on ajatus siitä, millainen teoria yhdistää tutkittavia muuttujia. Faktorianalyysissa oletetaan muuttujien välillä olevan aitoja korrelaatioita ja niiden oletetaan olevan normaalisti jakautuneita (Metsämuuronen, 2006, s. 598–599). Heikkilän (2008, s. 88) mukaan

muuttujien normaalijakaumaa tarkastellaan vinouden ja huipukkuuden arvojen kautta, jotka ilmaisevat kuinka kaukana normaalista muuttujan jakauma on. Hänen mukaansa vinous mittaa jakauman symmetrisyyttä, ja symmetrisen jakauman vinous on nolla. Positiivinen vinouden arvo viittaa hänen mukaansa oikealle vinoon ja negatiivinen vasemmalle vinoon jakaumaan. Huipukkuus kertoo, miten korkea jakauman huippu on normaalijakaumaan verrattuna, ja suuri positiivinen huipukkuuden arvo viittaa korkeaan jakauman huippuun (Heikkilä, 2008, s. 88). Vinouden ja huipukkuuden raja-arvoina käytetään arvoja -2 ja 2, joten jos muuttujan arvot ylittävät nämä raja-arvot, muuttujia ei ole riittävän normaalijakautuneita. Työn imun kaikkien muuttujien vinouden ja huipukkuuden arvot ovat raja-arvojen sisällä, mutta kahden työn muuttujan huipukkuusarvot ovat reilusti yli raja-arvojen. Muuttujan *”yritän oppia uusia asioita työssä”* huipukkuusarvo oli 3,993 ja muuttujan *”pyrin kehittämään kykyjäni”* huipukkuusarvo oli 3,183. Nämä kaksi työn tuunaamisen muuttujaa jätetään pois analyysistä, koska ne eivät ole riittävän normaalisti jakautuneita.

Metsämuuronen (2006, s. 583) jakaa faktorianalyysin suorittamisen neljään vaiheeseen. Ensin lasketaan hänen mukaansa mukaan tulevien muuttujien välinen korrelaatiomatriisi, jonka jälkeen estimoidaan faktorien lataukset matriisin perusteella. Seuraavassa vaiheessa lataukset rotatoidaan eli kierretään, jolloin niistä saadaan paremmin tulkittavia. Hän luettelee viimeiseksi vaiheeksi faktoripisteiden laskemisen kullekin havainnolle.

Metsämuurosen (2006, s. 602) mukaan ennen faktorianalyysia tutkitaan korrelaatiomatriisin rakennetta eli sitä, onko käytettävä korrelaatiomatriisi soveltuva faktorianalyysiin. Hänen mukaansa faktorianalyysien edellytysten arvioinnissa hyödynnetään Kaiser-Meyer-Olkinin testiä eli KMO-testiä (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) sekä Bartlettin sväärisyystestiä (*Bartlett's Test of Sphericity*). KMO-testi kertoo muuttujien korrelaatioista ja osittaiskorrelaatioista, ja jos KMO-testin arvo on 0,6 tai suurempi, korrelaatiomatriisi soveltuu Metsämuurosen mukaan faktorianalyysiin. Hän lisää myös, että osa muuttujista voidaan jo alun perinkin sulkea pois analyysistä, jos niillä ei ole riittävästi varianssia tai ne eivät korreloi muiden muuttujien kanssa. Hänen mukaansa

Bartlettin sväärisyystesti tutkii hypoteesia, ovatko korrelaatiomatriisin arvot nolliä. Jotta faktorianalyysin edellytykset täyttyvät, KMO-testin arvon tulee olla suurempi kuin 0.6 ja Bartlettin sväärisyystestin tuloksen pienempi kuin 0.0001 (Metsämuuronen, 2006, s. 607). Työn imun mittarin KMO-testin tulos oli 0,913 ja Bartlettin sväärisyystestin tulos $p = .000$. Työn tuunaamisen mittarin KMO-testin tulos oli 0,704 ja Bartlettin sväärisyystestin tulos $p = .000$. Näiden tulosten perusteella faktorianalyysin tekemiselle oli hyvät edellytykset.

Faktorin hyvyttä voidaan arvioida sisällöllisesti tai muuttujien latausten perusteella (Metsämuuronen, 2006, s. 601). Faktorianalyysissa tarkastellaan kommunaliteetteja, ominaisarvoja ja selitysosuuksia. Kommunaliteetti kertoo, kuinka suuren osan yksittäisen muuttujan vaihtelusta pystytään selittämään faktorien avulla (Heikkilä, 2008, s. 248). Metsämuuronen (2006, s. 601) kirjoittaa, että mitä lähempänä kommunaliteetti on arvoa yksi, sitä voimakkaammin muuttuja latautuu faktorille. Hän selittää, että osa muuttujista voidaan poistaa analyysistä, jos kommunaliteetit ovat alhaiset. Jos jokin muuttujista ei lataudu yhdellekään faktorille, on sitä hänen mukaansa turha pitää mukana analyseissa, sillä se voi sekoittaa tulkintaa. Hän tarkentaa, että jos muuttujan lataukset eivät yhdelläkään faktorilla ylitä arvoa 0.3, muuttuja on huono ja se kannattaa poistaa muuttujien joukosta. Metsämuuronen (2006, s. 609) mukaan ominaisarvot kertovat, kuinka hyvin faktorit pystyvät selittämään havaittujen muuttujien hajontaa, ja niiden tulisi olla suurempia kuin yksi. Hänen mukaansa selitysosuus kertoo, kuinka suuri osuus kaikkien mallissa mukana olevien havaittujen muuttujien hajonnasta voidaan selittää faktorin avulla.

Metsämuuronen (2006, s. 599–600) mukaan muuttujat voidaan sijoittaa faktoreiden muodostamaan avaruuteen, mutta ne eivät yleensä ole optimaalisessa asennossa faktoreiden muodostamaan avaruuteen nähden. Rotaatiolla tarkoitetaan sitä, kun akseleita käännetään niin, että muuttujat latautuisivat faktoreille mahdollisimman yksikäsitteisesti (Metsämuuronen, 2006, s. 599–600). Rotatoidun faktorimatriisin tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisista ratkaisuista tulkinnallisesti helpoin eli halutaan etsiä se

kuvakulma, josta katsoen aineistoa kuvaava pisteparvi on helpoiten tulkittavissa (Heikkilä, 2008, s. 248). Metsämuurosen mukaan (2006, s. 600–601) suorakulmaisessa rotaatiossa oletetaan dimensioiden olevan toisistaan riippumattomia ja faktoreiden välistä kulmaa ei muuteta. Hänen mukaansa VARIMAX-rotatiiossa maksimoidaan faktorille tulevien latausten varianssi. Faktorilatausten raja-arvona pidetään arvoa 0,3 eli tätä heikommin latautuvat muuttujat tulisi poistaa analyysistä (Metsämuuronen, 2006, s. 600–601).

Työn imun faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 1. Työn imun kaikkien muuttujien kommunaliteetit olivat melko korkeita ja ylittivät raja-arvon 0,3. Analyysissä muodostui yksi työn imun faktori. Faktorin ominaisarvo oli 6,51 ja se selitti 72,35 % muuttujien varianssista. Kaikki työn imun muuttujat latautuivat faktorille hyvin ja faktorilataukset olivat melko korkeita vaihdellen välillä 0,656–0,932. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että työn imun kysymykset mittasivat sitä, mitä niiden pitikin mitata.

Taulukko 1. Faktorianalyysi työn imun mittaristosta.

Työn imun faktorianalyysi		
Faktori 1. Työn imu	Faktorilataus	Kommunaliteetti
Ominaisarvo 6,51; varianssin selityskyky 72,35 %		
1. Olen innostunut työstäni	.932	.869
2. Työni inspiroi minua	.924	.854
3. Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	.865	.748
4. Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	.861	.742
5. Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	.847	.718
6. Olen ylpeä työstäni	.805	.648
7. Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	.780	.608
8. Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	.749	.562
9. Olen täysin uppoutunut työhöni	.656	.430

Työn tuunaamisen faktorianalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2. Kahden työn tuunaamisen muuttujan kommunaliteetit olivat 0,253 ja 0,279, eli ne jäivät alle raja-arvon 0,3. Koska näiden muuttujien kommunaliteetit olivat kuitenkin lähellä raja-arvoa ja

muuttujien lataukset olivat melko korkeat, jätettiin muuttujat analyysiin. Faktorianalyysissä muodostui kolme faktoria. Kaikkien faktorien ominaisarvot olivat yli 1 ja ne selittivät yhteensä 64,81 % muuttujien varianssista. Työn tuunaamisen muuttujat latautuivat faktoreilleen hyvin, eikä niillä ollut sivulatauksia toisille faktoreille. Kysymykset siis mittasivat sitä, mitä niiden pitikin mitata. Muodostuneet faktorit nimettiin sosiaalisten voimavarojen lisäämiseksi, mielekkäiden haasteiden lisäämiseksi sekä kuormittavien vaatimusten vähentämiseksi.

Taulukko 2. Faktorianalyysi työn tuunaamisen mittaristosta.

Työn tuunaamisen faktorianalyysi		
Faktori 1. Sosiaalisten voimavarojen lisääminen		
Ominaisarvo 3,23; Selitysosuus 32,31 %		
	Faktorilataus	Kommunaliteetti
1. Haen esimieheltä innostusta ja uusia ideoita.	.927	.906
2. Pyydän esimiestäni opastamaan minua.	.751	.585
3. Kysyn esimieheltäni, onko hän tyytyväinen työhöni.	.679	.528
Faktori 2. Mielekkäiden haasteiden lisääminen		
Ominaisarvo 1,81; Selitysosuus 18,13 %		
1. Pysin tekemään työstäni haastavampaa tarkastelemalla työtäni tuoreista näkökulmista.	.856	.773
2. Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan.	.607	.427
3. Pysin kehittämään itseäni ammatillisesti.	.521	.279
4. Silloin kun minulla ei ole paljoa töitä, näen sen tilaisuutena uusien tehtävien suunnittelulle ja käynnistämiseksi.	.475	.253
Faktori 3. Kuormittavien vaatimusten vähentäminen		
Ominaisarvo 1,44; Selitysosuus 14,37 %		
1. Varmistan, että työni on henkisesti vähemmän vaativaa.	.872	.793
2. Järjestän työni niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia.	.562	.331
3. Koetan varmistaa, ettei työni ole tunnetasolla niin vaativaa.	.552	.323

4.4.2 Cronbachin alfa

Heikkilän (2008, s. 187) mukaan reliabiliteettia voidaan mitata Cronbachin alfa -kertoimella, joka saa arvoja välillä [0,1]. Hänen mukaansa kertoimen suuret arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista, joka osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Kertoimelle ei ole annettu yksiselitteistä rajaa, mutta Metsämuurosen (2006, s. 136) mukaan raja-arvona on yleensä pidetty 0,6. Koska tutkimukseen sisältyy usein monia satunnaisvirheitä aiheuttavia tekijöitä, joudutaan joskus tyytymään myös alhaisempiin kertoimen arvoihin (Heikkilä, 2008, s. 187).

Cronbachin alfan arvot laskettiin tässä tutkimuksessa työn imulle ja työn tuunaamiselle. Työn imun Cronbachin alfan arvo oli 0,950 ja työn tuunaamisen kokonaismittarin Cronbachin alfan arvo oli 0,675. Lisäksi Cronbachin alfat laskettiin faktorianalyysin mukaisesti työn tuunaamisen kolmelle ulottuvuudelle. Sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ulottuvuuden Cronbachin alfan arvo oli 0,854, työn mielekkäiden haasteiden lisäämisen 0,733 ja työn kuormittavien vaatimusten vähentämisen 0,674. Kaikkien mittareiden Cronbachin alfan arvot ylittävät raja-arvon 0,6, joten mittareiden sisäinen yhteneväisyys on hyvä. Tämän tutkimuksen mittareita voidaan siis pitää luotettavina.

4.4.3 Summamuuttujat

Keskenään korreloivista muuttujista voidaan määritellä summa- tai keskiarvomuuttuja (Heikkilä, 2008, s. 248–249). Summamuuttujat voidaan rakentaa faktorianalyysin tuloksena syntyneiden muuttujajoukkojen pohjalta (Metsämuuronen, 2006, s. 603) ja niiden avulla tietoa saadaan tiivistettyä (Heikkilä, 2008, s. 133). Tässä tutkimuksessa luotiin summamuuttujat faktorianalyysin perusteella työn imulle sekä työn tuunaamisen kolmelle ulottuvuudelle. Lisäksi luotiin summamuuttuja työn tuunaamisen kokonaismuuttujalle, jotta saadaan tutkittua työn tuunaamisen kokonaisuuden ja eri ulottuvuuksien vaikutusta työn imuun.

4.5 Regressioanalyysi

Pääasiallisena tilastollisena menetelmänä käytettiin tässä tutkimuksessa regressioanalyysia. Regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jolla etsitään parasta mahdollista selittävien eli riippumattomien muuttujien yhdistelmää ennustettaessa yhtä selitettävää eli riippuvaa muuttujaa (Heikkilä, 2008, s. 236–237). Kanasen (2015, s. 318) mukaan regressioanalyysi valaisee yksittäisten muuttujien välisiä suhteita, mutta tutkitavat ilmiöt ovat usein monimutkaisia. Tällöin selittäviä muuttujia tarvitaan enemmän, ja ratkaisun tähän tuo monimuuttujaregressioanalyysi (Kananen, 2015, s. 318). Regressioanalyysissa lähtökohtana ovat välimatka- ja suhdeasteikolliset muuttujat, mutta myös nominaali- ja järjestysasteikon tasoisetkin muuttujat sopivat analyysiin, kunhan niistä ensin muodostetaan dummy-muuttujat (Heikkilä, 2008, s. 237).

Metsämuurosen (2006, s. 644–645) mukaan regressioanalyysiin liittyy erilaisia perusolettamuksia, jotka on huomioitava analyysia tehdessä. Hän listaa yhdeksi regressioanalyysin oletukseksi sen, että muuttujat ovat mielekkäitä selittäjiä. Jos valitaan epäoleellisia muuttujia, tulokset saattavat hänen mukaansa olla epävarmoja. Toisena oletuksena on, että havaintojen lukumäärän tulisi olla kohtuullinen malliin otettavien muuttujien lukumäärään nähden. Jos havaintoja on liian vähän muuttujien määrään nähden, mallin selitysaste nousee hänen mukaansa liian korkeaksi teknisistä syistä. Hänen mukaansa selittävien muuttujien tulisi korreloida selitettävän muuttujan kanssa kohtuullisesti, mutta ei liian voimakkaasti toistensa kanssa. Jos selittävien muuttujien väliset korrelaatiot ovat liian suuret, aiheuttaa se hänen mukaansa multikollinearisuutta. Hän selittää, että tällöin kaksi toisiinsa voimakkaasti korreloitunutta muuttujaa otetaan malliin mukaan, vaikka oikeasti vain toinen näistä muuttujista lisää mallin selitysastetta ja toinen muuttuja on turha. Lisäksi saadun mallin selittymättä jääneen osan eli residuaalien tulisi olla normaalisti jakautuneita ja niiden hajonnan tulisi olla tasainen eli homoskedastinen (Metsämuuronen, 2006, s. 644–645).

Metsämuurosen (2006, s. 642–643) mukaan regressioanalyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen. Hänen mukaansa ensimmäisessä vaiheessa valitaan mukaan tulevat muuttujat,

joista yksi tai useampi on selitettävä muuttuja ja muut selittäviä muuttujia. Toisessa vaiheessa suoritetaan varsinainen regressioanalyysi ja kolmannessa vaiheessa tehdään saadulle mallille diagnostiset tarkastelut (Metsämuuronen, 2006, s. 642–643).

5 Tutkimuksen tulokset

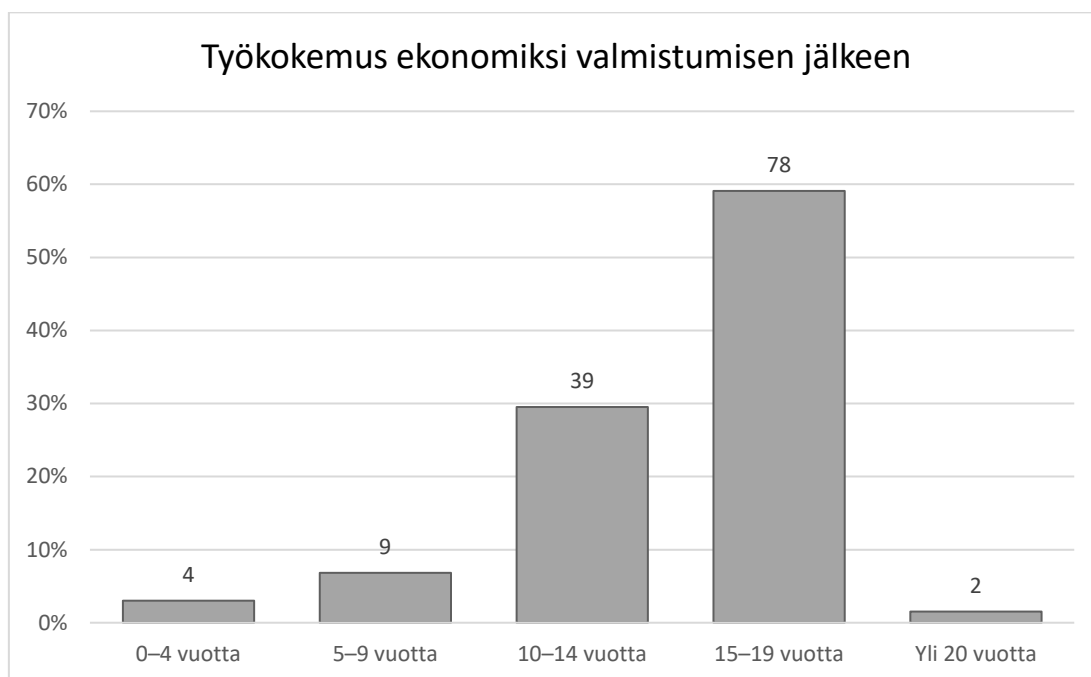
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Aluksi kuvaillaan tutkimuksen vastaajajoukkoa ja esitellään vastaajien taustatietoja. Lisäksi luvussa arvioidaan vastaajien työn imun ja työn tuunaamisen tasoa. Taustatietojen kuvailun jälkeen esitetään suoritettujen regressioanalyysien tulokset. Tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia kuvaillaan sekä sanallisesti että taulukoiden ja kuvioiden avulla.

5.1 Taustatietoa vastaajista

Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksen kolmannen vaiheen tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 136 Vaasan yliopistosta valmistunutta ekonomia. Vastaajista 53,7 % (N= 73) oli miehiä ja 46,3 % (N= 63) naisia, joten vastaajamäärät jakautuivat melko tasaisesti sukupuolen osalta. Vastaajien keski-ikä oli 43 vuotta. Iän keskihajonta oli neljä vuotta, joten vastaajien ikäerot olivat keskimäärin melko pieniä. Suurin osa vastaajista (85,3 %) oli naimisissa tai avoliitossa.

Tutkimuskyselyyn vastanneista ekonomeista suurin osa (73,6 %) oli valmistunut vuosien 2000–2004 aikana. Vastaajat olivat valmistuneet keskimääräisesti vuonna 2002 ja valmistumisvuoden keskihajonta oli 3,9, joten suuria eroja valmistumisvuosien välillä ei ollut. Tutkimuskyselyssä kysyttiin myös, kuinka monta vuotta ekonomieille oli kertynyt työkokemusta valmistumisen jälkeen. Kyselyyn vastanneille ekonomieille oli kertynyt työkokemusta valmistumisen jälkeen keskimäärin 14,3 vuotta ja keskihajonta oli 4,2 vuotta. Kuvioon 3 on luokiteltu vastaajien työkokemuksen määrä vuosina ekonomiksi valmistumisen jälkeen. Yli puolelle (59,1 %) vastaajista työkokemusta oli kertynyt 15–19 vuotta. Toiseksi isoimman ryhmän (29,5 %) muodostivat 10–14 vuotta työkokemusta kerryttäneet henkilöt. Vastaajista 6,8 % oli ilmoittanut työkokemukseen 5–9 vuotta ja 3,0 % vastaajista 0–4 vuotta. Yli 20 vuotta työkokemusta oli kertynyt vain hyvin pienelle osalle (1,5 %) vastaajista. Neljä henkilöä oli jättänyt vastaamatta työkokemuksen määrää

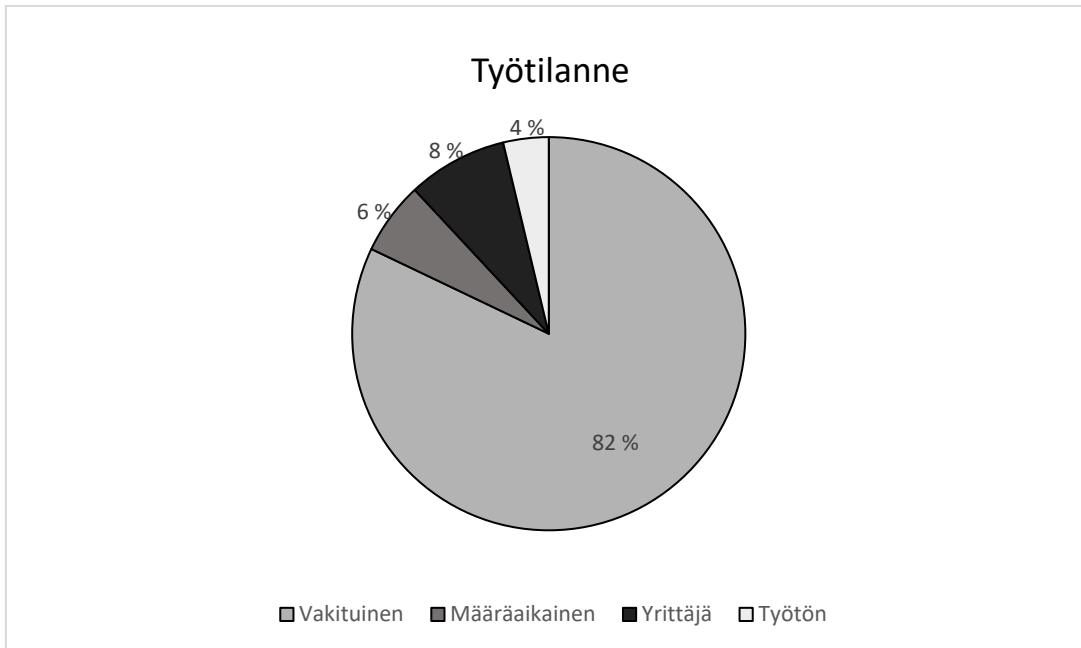
koskevaan kysymykseen, mutta koska he olivat vastanneet muihin kysymyksiin huolellisesti, heidän vastauksensa pidettiin aineistossa mukana.



Kuvio 3. Vastaajien työkokemusvuodet ekonomiksi valmistumisen jälkeen.

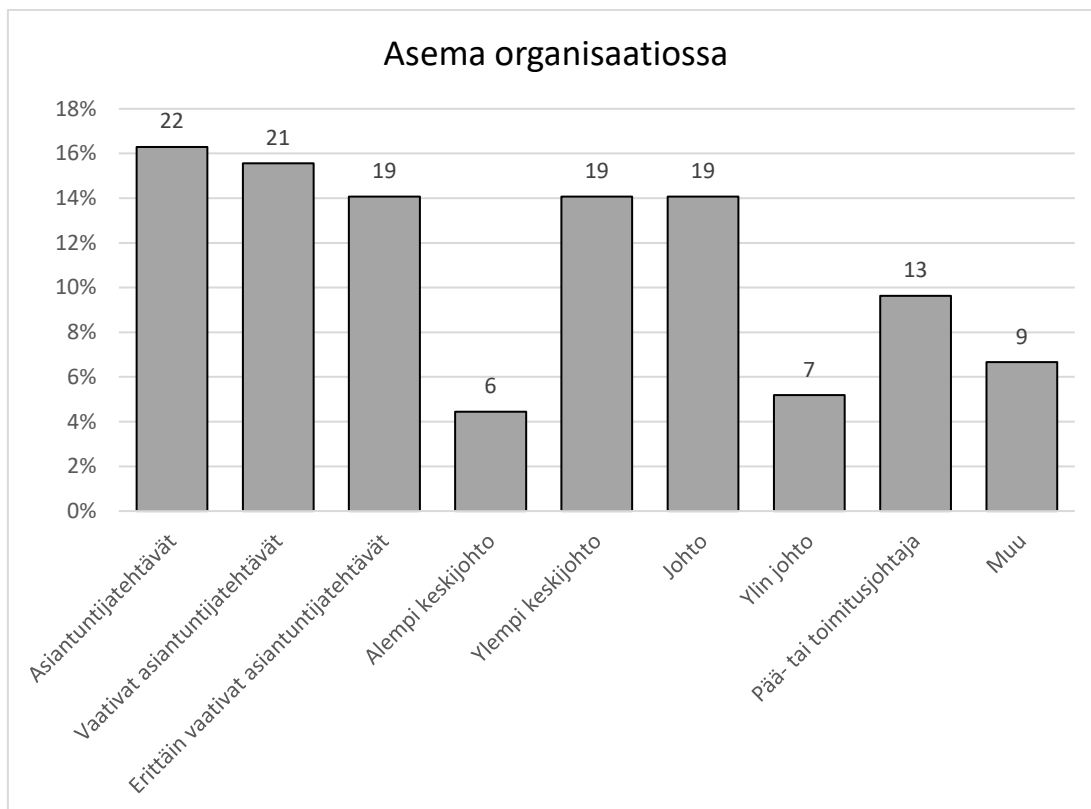
5.1.1 Työsuhde

Vastaajien työtilanne on esitetty kuviossa 4. Suurin osa vastaajista (82,1 %) oli vakituksessa työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa oli 6,0 % vastaajista ja yrittäjänä toimi 8,2 % vastaajista. Vain pieni osa (3,7 %) vastaajista oli työttömänä. Nykyistä työsuhdetta koskevaan kysymykseen jätti vastaamatta kaksi henkilöä, mutta koska he olivat vastanneet muihin kysymyksiin, ei heidän vastauksiaan ollut syytä poistaa aineistosta. Lisäksi kyselylomakkeella kysyttiin vastaajien työkokemuksen määrää nykyisellä työnantajalla. Työkokemusta nykyisessä tehtävässä nykyisellä työnantajalla oli vastaajilla keskimäärin 5,7 vuotta.



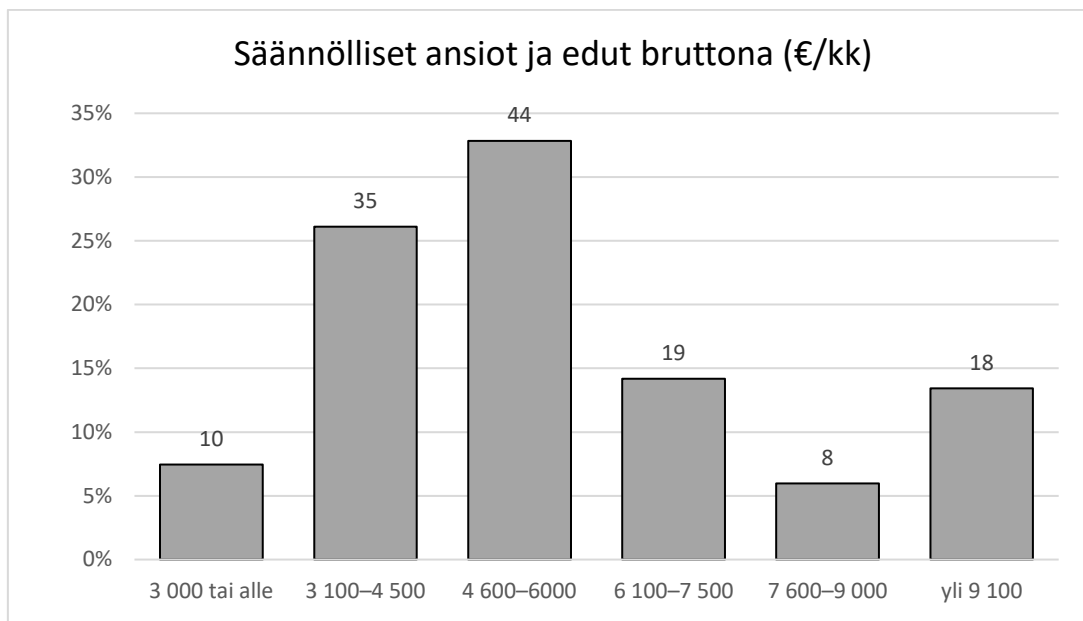
Kuvio 4. Vastaajien nykyinen työtilanne.

Kuviossa 5 on esitetty vastaajien asema organisaatiossa. Tutkimuskyselyyn vastanneista ekonomista 16,3 % työskenteli asiantuntijatehtävien parissa. Vaativissa asiantuntijatehtävissä työskenteli 15,6 % ja erittäin vaativissa asiantuntijatehtävissä 14,1 % vastaajista. Vastaajista 4,4 % työskenteli alemmassa keskijohdossa ja 14,1 % ylemmässä keskijohdossa. Johdossa työskenteli 14,1 % vastaajista ja ylimmässä johdossa 5,2 % vastaajista. Vastanneista ekonomista 9,6 % ilmoitti työskentelevänsä pää- tai toimitusjohtajana. Vastaajat jakoutuivat melko tasaisesti asiantuntijatehtävien ja johtotehtävien välillä, sillä 45,9 % työskenteli asiantuntijatehtävissä ja 47,4 % johtotehtävissä. Loput 6,7 % oli ilmoittanut asemakseen jonkin muun ja yksi henkilö oli jättänyt vastaamatta asematasoa koskevaan kysymykseen.



Kuvio 5. Vastaajien asemataso.

Tutkimuskyselyssä kartoitettiin ekonomien palkkatasoa. Vastaajien palkkatasoa selvitetiin kyselylomakkeessa säännöllisen työajan ansioiden sekä mahdollisten etujen kautta kuusiportaisella asteikolla. Vastaajien palkkataso on esitetty kuviossa 6. Yleisin palkkaluokka vastaajilla oli 4 600–6 000 €, johon kuului noin kolmasosa (32,8 %) vastaajista. Vastaajista 26,1 % tienasi 3 100–4 500 €, joka oli toiseksi yleisin palkkaluokka. Vastaajista 14,2 % tienasi 6 100–7 500 € kuukaudessa. Yli 9 100 € kuukaudessa tienasi 13,4 % vastaajista. Vastaajista 7,5 % ilmoitti palkkseen 3 000 € tai alle. Vastaajista 6,0 % ilmoitti palkkseen 7 600–9 000 €. Kaksi henkilöä oli jättänyt vastaamatta ansioita koskevaan kysymykseen. Lisäksi kyselyssä selvitettiin vastaajien viikkotyöaika. Vastaajista lähes puolet (44,6 %) ilmoitti työajakseen 40–49 tuntia viikossa ja noin joka kolmas (33,1 %) 30–39 tuntia viikossa. Vastaajista 20 % työskenteli viikossa yli 50 tuntia ja vain hyvin pieni osa (2,3 %) vastaajista työskenteli 20–29 tuntia viikossa.

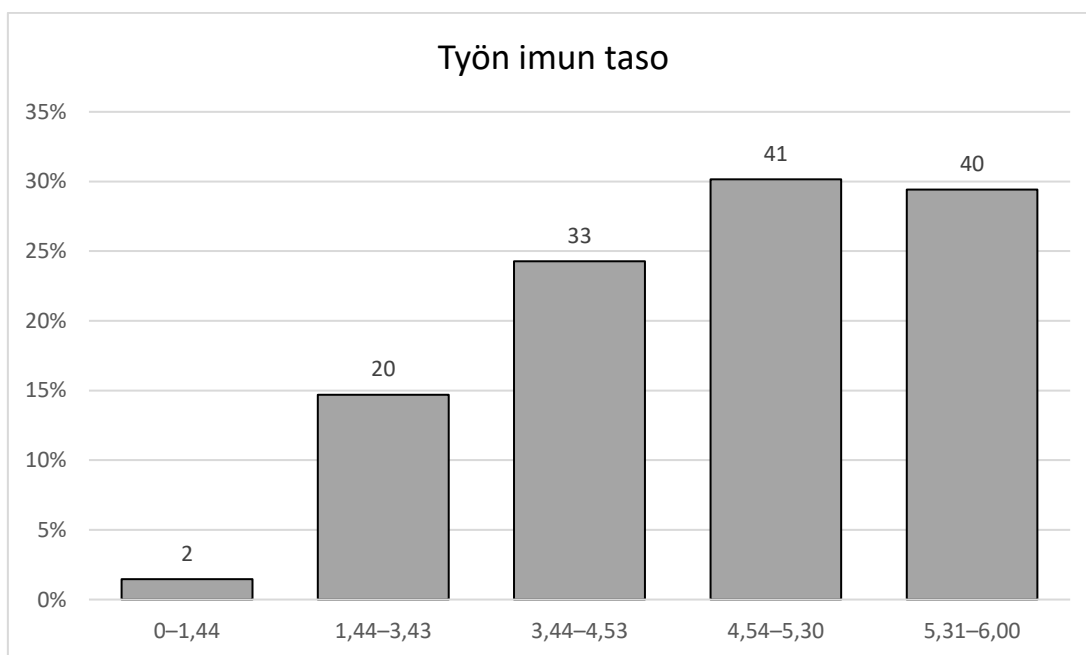


Kuvio 6. Vastaajien kuukausiansiot.

5.1.2 Työn imun taso

Työn imua mitattiin seitsemänportaisella asteikolla, jossa 0= en koskaan ja 6 =päivittäin. Työn imun kokonaismittarin keskiarvo oli 4,48 (keskihajonta 1,15). Jokaisen yksittäisen työn imun kysymyksen keskiarvo oli yli 4, mikä viittaa siihen, että vastaajat kokivat työn imua keskimäärin muutaman kerran viikossa. Ylin keskiarvo (4,67) oli työn imun kysymyksellä ”olen ylpeä työstäni” ja alin keskiarvo (4,22) kysymyksellä ”olen täysin uppoutunut työhöni”. Työn imuun liittyvien kysymysten keskihajonnat vaihtelivat välillä 1,20 ja 1,62. Suurin keskihajonta (1,62) oli kysymyksellä ”aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin”, jonka keskiarvo oli 4,38. Tämän kysymyksen kohdalla vastaukset olivat hajautuneet eniten keskiarvon ympärille. Pienin keskihajonta (1,20) oli kysymyksellä ”tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni”, jonka keskiarvo oli 4,58. Tämän kysymyksen vastaukset olivat keskittyneet lähelle keskiarvoa. Kaikkien työn imuun liittyvien kysymysten vastausten keskiarvot ja keskihajonnat ovat nähtävillä liitteessä 1.

Hakanen (2009, s. 34) on jakanut työn imun eri tasoihin Työterveyslaitoksen tutkimusaineistojen perusteella laskettujen viitteellisten normiarvojen mukaan. Hänen mukaansa työn imun tasoja ovat hyvin matala, matala, kohtuullinen, keskimääräistä korkeampi ja korkea. Kuviossa 7 on esitetty vastaajien työn imun taso Hakasen (2009, s. 34) viitearvojen mukaan. Näihin viitearvoihin perustuen vain 1,5 %:lla vastaajista työn imun taso oli hyvin matala ja 14,7 %:lla matala. Työn imu oli kohtuullisella tasolla 24,3 %:lla vastaajista. Vastaajista 30,1 % koki keskimääräistä korkeampaa työn imua ja työn imun taso oli korkea 29,4 %:lla vastaajista. Reilusti yli puolet vastaajista koki keskimääräistä korkeampaa tai korkea työn imua, mikä osoittaa työn imun olleen hyvällä tasolla vastaajilla. Vain muutaman työn imun taso oli hyvin matala ja matalalla työn imun tasollakaan ei ollut paljon vastaajia. Kaiken kaikkiaan vastanneiden ekonomien työn imun taso oli melko korkea.



Kuvio 7. Vastaajien työn imun taso.

5.1.3 Työn tuunaamisen taso

Työn tuunaamista mitattiin viisiportaisella asteikolla, jossa 1= hyvin harvoin ja 5= hyvin usein. Muuttujien keskiarvoja ja keskihajontaa tarkasteltaessa on otettu mukaan faktoriaanalyysissä pois jätetyt muuttujat. Vaikka pois jätetyt muuttujat eivät sovellu analyysiin, voi niitä ja niiden jakaumia tarkastella näiltä osin. Työn tuunaamisen kokonaismittarin keskiarvo oli 3,13 ja keskihajonta oli 0,49. Tämä viittaa siihen, että keskimääräisesti työtä tuunataan joskus. Työn tuunaamisen kysymysten keskiarvoissa oli jonkin verran eroa, ja keskihajonnat vaihtelivat välillä 0,77 ja 1,12. Ylimmän keskiarvon (4,19) sai työn tuunaamisen kysymys *”yritän oppia uusia asioita työssä”*, jolla oli myös pienin keskihajonta (0,77). Tämän kysymyksen vastaukset olivat keskittyneet lähelle keskiarvoa, eikä vastauksissa ollut suurta hajontaa. Suurin keskihajonta oli kysymyksellä *”haen esimieheksi innostusta ja uusia ideoita”*. Alin keskiarvo (2,10) oli kysymyksellä *”varmistan, että työni on henkisesti vähemmän vaativaa”*, jonka keskihajonta oli 0,90. Työtä tuunataan siis keskimääräisesti melko harvoin varmistamalla, että työ on henkisesti vähemmän vaativaa. Kaikkien työn tuunaamiseen liittyvien kysymysten vastausten keskiarvot ja keskihajonnat ovat liitteessä 1.

Työn tuunaamisen mittari jakautui alamittareihin, jotka olivat faktoriaanalyysin perusteella sosiaalisten voimavarojen lisääminen, mielekkäiden haasteiden lisääminen ja kuormittavien vaatimusten vähentäminen. Sosiaalisten voimavarojen lisäämisen mittarin keskiarvo oli 2,56 ja keskihajonta 0,96. Mielekkäiden haasteiden lisäämisen mittarin keskiarvo oli 3,65 ja keskihajonta 0,71. Kuormittavien vaatimusten vähentämisen mittarin keskiarvo oli 2,31 ja keskihajonta 0,75. Suurin keskiarvo oli mielekkäiden haasteiden lisäämisellä, mikä viittaa siihen, että ekonomit lisäävät työnsä haastavuutta useammin kuin lisäävät sosiaalisia voimavarojaan tai vähentävät kuormittavia vaatimuksia. Kuormittavien vaatimusten vähentämisen keskiarvo oli pienin eli ekonomit tuunasivat työtään vähiten kuormittavia vaatimuksia vähentämällä. Tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että sosiaalisten vaatimuksien tai työn henkisen kuormittavuuden vähentäminen voidaan kokea vaikeaksi.

5.2 Regressioanalyysien tulokset

Työn tuunaamisen sekä sukupuolen, työkokemuksen määrän, organisaatioaseman sekä työsuhteen muodon vaikutusta työn imuun selvitettiin usean selittäjän regressioanalyysillä. Regressioanalyysija suoritettiin kaksi. Ensimmäisessä regressiomallissa selittävinä muuttujina olivat työn tuunaamisen summamuuttuja sekä taustamuuttujat eli sukupuoli, työkokemuksen määrä, organisaatioasema ja työsuhteen muoto. Mallissa selitettävänä muuttujana oli työn imu. Toisessa regressiomallissa selittävinä muuttujina olivat työn tuunaamisen kolme eri ulottuvuutta sekä samat taustamuuttujat kuin ensimmäisessäkin mallissa. Selitettävänä muuttujana oli tässäkin mallissa työn imu. Muuttujien valinta tehtiin käyttämällä pakotettua mallia. Metsämuurosen (2006, s. 650) mukaan pakotettua mallia voidaan käyttää, kun tunnetaan selittävät tekijät esimerkiksi aiempien tutkimusten perusteella. Hänen mukaansa pakotetussa mallissa muuttujia ei poisteta tai lisätä, vaan siinä tarkastellaan, miten valitut muuttujat selittävät selitettävää muuttujaa. Regressioanalyysit toteutettiin hierarkkisesti niin, että ensin tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutuksia työn imuun, ja toisella tasolla otettiin malliin mukaan työn tuunaamisen muuttujat.

Muuttujien välisiä korrelaatioita arvioitiin Pearsonin korrelaatiokertoimen avulla. Heikkilän (2008, s. 90–91) mukaan korrelaatiokertoimet vaihtelevat -1 ja 1 välillä. Hänen mukaansa kertoimen lähestyessä arvoa 1 muuttujien välillä on voimakas positiivinen korrelaatio eli toisen muuttujan kasvaessa toinenkin kasvaa. Kun kerroin lähestyy arvoa -1, muuttujien välillä on voimakas negatiivinen korrelaatio, jolloin toisen muuttujan kasvaessa toisen muuttujan arvo pienenee (Heikkilä, 2008, s. 90–91). Heikkilän (2008, s. 206) mukaan korrelaatiokertoimien yhteydessä tulkitaan kertoimen merkitsevyytensä. Hän huomauttaa, että pieni p-arvo on edellytys riippuvuuden olemassaololle, mutta pienestä p-arvosta huolimatta riippuvuus voi olla hyvin lievää.

Muuttujien väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 3. Työn tuunaaminen korreloi sen eri ulottuvuuksien kanssa tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Kuormittavien haasteiden vähentämisen ja työn tuunaamisen välinen korrelaatiokerroin ($r = .354$, $p = .000$) jäi

pienemmäksi kuin sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ja työn tuunaamisen ($r = .743$, $p = .000$) sekä mielekkäiden haasteiden lisäämisen ja työn tuunaamisen ($r = .744$, $p = .000$) väliset korrelaatiot. Työn imun ja työn tuunaamisen välillä oli positiivinen, tilastollisesti hyvin merkitsevä ($r = .224$, $p = .009$) korrelaatio. Työn tuunaamisen yksittäisistä ulottuvuuksista sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä oli positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio ($r = .296$, $p = .000$) työn imun kanssa. Mielekkäiden haasteiden lisäämisen ja työn imun välillä oli positiivinen ja tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio ($r = .300$, $p = .000$). Kuormittavien vaatimusten vähentäminen korreloi työn imun kanssa negatiivisesti ja tämä korrelaatio on tilastollisesti hyvin merkitsevä ($r = -.256$, $p = .003$). Taustamuuttujista sukupuoli, työkokemusvuodet ja työsuhteen muoto eivät korreloineet työn imun kanssa, mutta organisaatioaseman ja työn imun välillä oli positiivinen tilastollisesti merkitsevä ($r = .218$, $p = .014$) korrelaatio.

Taulukko 3. Muuttujien väliset korrelaatiot.

Muuttujat	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Sukupuoli	1								
2. Työkokemusvuodet	.118	1							
3. Asema organisaatiossa	-.206*	.145	1						
4. Työsuhteen muoto	-.014	-.003	.034	1					
5. Työn tuunaaminen	.161	-.040	.103	.024	1				
6. Sosiaalisten voimavarojen lisääminen	.154	.010	.183*	.011	.743***	1			
7. Mielekkäiden haasteiden lisääminen	.079	.042	.075	.047	.744***	.376***	1		
8. Kuormittavien vaatimusten vähentäminen	.066	-.155	-.095	-.019	.354***	-.086	-.077	1	
9. Työn imu	.099	.018	.218*	-.169	.224**	.296***	.300***	-.256**	1

*** $p \leq .001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä

** $p \leq .01$ tilastollisesti hyvin merkitsevä

* $p \leq .05$ tilastollisesti merkitsevä

Asema organisaatiossa: 1= johtotehtävät, 0= asiantuntijatehtävät

Työsuhteen muoto: 1= vakituinen, 0= määräaikainen tai yrittäjä

Metsämuurosen (2006, s. 577) mukaan multikollineaarisuudella tarkoitetaan sitä, kun muuttujat korreloivat keskenään voimakkaasti. Hänen mukaansa multikollineaarisuutta saattaa syntyä esimerkiksi niin, että muuttujien joukossa on kaksi lähes samaa asiaa mitattavaa testiä tai tunnuslukua. Muuttujien mahdollista multikollineaarisuutta selvitettiin toleranssi- ja VIF-arvojen avulla. Jos toleranssin arvo on pieni ja VIF-arvo suuri, viittaa se siihen, että kyseisen muuttujan suhteen olisi syytä epäillä multikollineaarisuutta (Metsämuuronen, 2006, s. 665). VIF-arvojen keskiarvon ei tulisi olla merkittävästi suurempi kuin

1 (Field, 2013, s. 343). Regressioanalyysissä VIF-arvot olivat keskimäärin noin 1,1 ja toleranssin arvot noin 0,9, joten muuttujien välillä ei ilmennyt multikollinearisuutta.

Regressioanalyysin perusoletuksena on, että saadun mallin residuaalit ovat normaalisti jakautuneita ja niiden hajonta on tasainen eli homoskedastinen (Metsämuuronen, 2006, s. 645). Residuaali eli mallin jäännöstermi tarkoittaa mallin avulla selittämättä jäänyttä vaihtelua ja sen avulla voidaan selvittää, kuinka hyvin tai huonosti valittu malli kuvaa havaintoaineistoa (Nummenmaa ja muut, 2014, s. 256). Residuaalien tulisi olla pieniä eli lähellä nollaa ja symmetrisesti jakautuneita, jotta malli on käyttökelpoinen (Metsämuuronen, 2006, s. 618). Lisäksi regressioanalyysin oikea ja tarkka tulos edellyttää myös, että aineistossa ei ole outliereita (Metsämuuronen, 2006, s. 657). Tämän tutkimuksen regressioanalyysissä löytyi yksi poikkeava havainto eli outlier, jonka residuaali oli itseisarvoltaan suurempi kuin 3.0. Koska kyse oli vain yhdestä poikkeavasta havainnosta, jonka vaikutukset jäävät kuitenkin mallissa melko vähäiseksi, ei nähty tarpeen poistaa sitä mallista.

Regressiomallien tulosten tulkinnessa hyödynnettiin selityssasteita, korjattuja selityssasteita, F-arvoja sekä standardoituja beta-kertoimia. Metsämuuronen (2006, s. 652–653) mukaan regressiomallin hyvyyden mittana käytetään multippelikorrelaatiokertoimen neliötä. Hänen mukaansa multippelikorrelaatiokerroin (R) tarkoittaa havaittujen ja ennustettujen arvojen välistä korrelaatiota ja multippelikorrelaatiokertoimen neliö (R^2) on kyseisen mallin selityssaste. Hänen mukaansa selityssaste kertoo, kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta, ja sitä voidaan korjata muuttujien määrällä ja otoskoollla, jolloin puhutaan korjatusta selityssasteesta (Adjusted R^2). F-testillä testataan tutkimuksen nollahypoteesia eli sitä, ovatko kaikki regressiokertoimen arvot nolliä (Metsämuuronen, 2006, s. 652–653).

Metsämuuronen (2006, s. 646–649) mukaan jokainen malliin mukaan tuleva muuttuja saa painokertoimen β (beeta), joka kertoo, kuinka paljon selitettävän muuttujan arvo kasvaa selitettävän muuttujan arvon kasvaessa yhdellä yksiköllä. Hän huomauttaa, että

regressiomallituksen yhteydessä lasketaan beetoista yleensä myös standardoitu arvo. Tulosten tulkinnassa tarkastellaan myös merkitsevyytensä. Heikkilän (2008, s. 194–195) mukaan merkitsevyytensä eli riskitaso ilmoittaa, miten suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Se mittaa tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös, kun nollahypoteesi hylätään. Hänen mukaansa muuttujien välillä voidaan sanoa olevan riippuvuutta vain, jos siitä on tarpeeksi vahvaa näyttöä, ja tulos on sitä merkitsevempi, mitä pienempi merkitsevyytensä on. Hän listaa yleisimmin käytetyiksi merkitsevyytensäiksi 0,001 (0,1 %), 0,01 (1 %) ja 0,05 (5 %), ja näitä tasoja hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa eri tulosten arviointiin. Tässä tutkimuksessa käytetään siis seuraavia merkitsevyytensä: $p \leq .001$ = tilastollisesti erittäin merkitsevä, $p \leq .01$ = tilastollisesti hyvin merkitsevä ja $p \leq .05$ = tilastollisesti merkitsevä.

5.2.1 Työn tuunaaminen selittävänä muuttujana

Ensimmäisessä regressiomallissa selvitettiin työn tuunaamisen sekä vastaajien sukupuolen, työkokemuksen määrän, organisaatioaseman ja työsuhteen muodon yhteyttä työn imuun. Ennen analyysin suorittamista sukupuoli, organisaatioasema sekä työsuhteen muoto koodattiin dummy-muuttujiksi. Perustasoksi määritettiin sukupuolen osalta mies. Organisaatioasema jaettiin johtotehtäviin ja asiantuntijatehtäviin, joista perustasona oli asiantuntijatehtävät. Työsuhteen muodon osalta analyysistä jätettiin pois työttömien osuus, ja perustasona olivat määräaikaissa työsuhteessa olevat sekä yrittäjät.

Ensimmäisen regressiomallin tulokset on koottu taulukkoon 4. Ensimmäinen regressiomalli oli tilastollisesti hyvin merkitsevä ($p = .002$). Mallin ensimmäisellä tasolla tarkasteltiin taustamuuttujien vaikutusta työn imuun ja toisella tasolla analyysiin otettiin mukaan selittävä muuttuja eli työn tuunaamisen summamuuttuja. Mallin selityskertoimen oli .150, eli työn tuunaaminen, vastaajien sukupuoli, työkokemusvuodet, asema organisaatiossa sekä työsuhteen muoto selittävät 15,0 % työn imun vaihtelusta. Tulos on melko hyvä, vaikka suuri osa työn imun vaihtelusta jääkin selittymättä mallin avulla. Kuten teorian

perusteella käy ilmi, työn imuun vaikuttavat työn tuunaamisen lisäksi monet eri tekijät, kuten työympäristö, vaikutusmahdollisuudet, henkilökohtaiset voimavarat, aineettomat palkkiot, esimiehen tuki ja palaute (esim. Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008; Kulikowski & Sedlak, 2020; Mauno, Pyykkö & Hakanen, 2005). Regressiomallin F-testin tulos oli 3.963 ja se oli tilastollisesti hyvin merkitsevä ($p = .002$), joten F-testi hylkää tutkimuksen nollahypoteesin.

Ensimmäisessä regressiomallissa työn tuunaamisella ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imuun. Mallin taustamuuttujista asemalla organisaatiossa oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä ($\beta = .215$ ja $p = .021$) yhteys työn imuun. Tämän tuloksen mukaan johtotehtävissä työskentelevät henkilöt kokevat enemmän työn imua kuin asiantuntijatehtävissä työskentelevät. Työsuhteen muodon vaikutus työn imuun oli negatiivinen ja tilastollisesti merkitsevä ($\beta = -.200$ ja $p = .024$), eli vakituudessa työsuhhteissa olevien työn imu oli alemmalla tasolla kuin määräaikaisilla työntekijöillä tai yrittäjillä.

Taulukko 4. Työn tuunaaminen työn imun selittäjänä.

Työn tuunaaminen ja työn imu	Selitettävä muuttuja	
	Työn imu	
<i>Taustamuuttujat</i>		
Sukupuoli	.156	.127
Työkokemusvuodet	-.157	-.116
Asema organisaatiossa	.251**	.215*
Työsuhteen muoto	-.193*	-.200*
<i>Selittävä muuttuja</i>		
Työn tuunaaminen		.177
F	3.919**	3.963**
R ²	.122	.150
Adj. R ²	.091	.112

Asema organisaatiossa: 1=johtotehtävät, 0=asiantuntijatehtävät

Työsuhteen muoto: 1=vakituinen, 0=määräaikainen tai yrittäjä

*** $p \leq .001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä

** $p \leq .01$ tilastollisesti hyvin merkitsevä

* $p \leq .05$ tilastollisesti merkitsevä

5.2.2 Työn tuunaamisen ulottuvuudet selittävinä muuttujina

Toisessa regressiomallissa tarkasteltiin työn tuunaamista sen kolmen eri ulottuvuuden kautta. Selittävinä muuttujina olivat työn tuunaamisen ulottuvuudet eli sosiaalisten voimavarojen lisääminen, mielekkäiden haasteiden lisääminen ja kuormittavien vaatimusten vähentäminen. Taustamuuttujina käytettiin tässäkin mallissa sukupuolta, työkokemusvuosia, asemaa organisaatiossa sekä työsuhteen muotoa. Taulukkoon 5 on koottu toisen regressiomallin tulokset. Toinen regressiomalli osoittautui tilastollisesti erittäin merkitseväksi ($p = .000$). Mallin selitysaste oli $.294$, eli työn tuunaamisen ulottuvuudet, vastaajien sukupuoli, työkokemusvuodet, asema organisaatiossa sekä työsuhteen muoto selittävät $29,4\%$ työn imun vaihtelusta. Mallin selitysaste oli korkeampi kuin edellisessä mallissa, mistä voidaan päätellä, että työn tuunaamisen yksittäiset ulottuvuudet saattavat selittää työn imua paremmin kuin ensimmäisessä mallissa käytetty työn tuunaamisen kokonaisuuttuja. Tämän toisen regressiomallin F-testin tulos oli 6.534 ja se oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = .000$). F-testi hylkää tutkimuksen nollahypoteesin tässäkin regressiomallissa.

Työn tuunaamisen eri ulottuvuuksista sosiaalisten voimavarojen lisäämisellä ei ollut tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työn imuun. Mielekkäiden haasteiden lisäämisellä oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä ($\beta = .220$ ja $p = .014$) yhteys työn imuun. Tulos viittaa siihen, että kun työntekijä lisää työnsä haastavuutta, hänen työn imunsa kasvaa. Kuormittavien vaatimusten vähentäminen oli negatiivisesti ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($\beta = -.270$ ja $p = .001$) yhteydessä työn imuun. Tämän tuloksen mukaan työntekijän laskiessa työnsä kuormittavia vaatimuksia myös hänen työn imunsa vähenee. Mallin taustamuuttujista työsuhteen muodolla oli negatiivinen, tilastollisesti merkitsevä ($\beta = -.208$ ja $p = .011$) yhteys työn imuun. Tulos viittaa siihen, että vakituudessa työsuhteessa olevien työn imu oli alemmalla tasolla kuin määräaikaissa työsuhteessa olevien ja yrittäjien työn imu. Muiden taustamuuttujien yhteydet työn imuun eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Taulukko 5. Työn tuunaamisen ulottuvuudet työn imun selittäjinä.

Työn tuunaamisen ulottuvuudet ja työn imu		
	<i>Selitettävä muuttuja</i>	
	Työn imu	
<i>Taustamuuttujat</i>		
Sukupuoli	.156	.147
Työkokemusvuodet	-.157	-.154
Asema organisaatiossa	.251**	.168
Työsuhteen muoto	-.193*	-.208*
<i>Selittävät muuttujat</i>		
Sosiaalisten voimavarojen lisääminen		.146
Mielekkäiden haasteiden lisääminen		.220*
Kuormittavien vaatimusten vähentäminen		-.270***
F	3.919**	6.534***
R ²	.122	.294
Adj. R ²	.091	.249

Asema organisaatiossa: 1=johtotehtävät, 0=asiantuntijatehtävät

Työsuhteen muoto: 1=vakituisen, 0=määräaikainen tai yrittäjä

*** $p \leq .001$ tilastollisesti erittäin merkitsevä

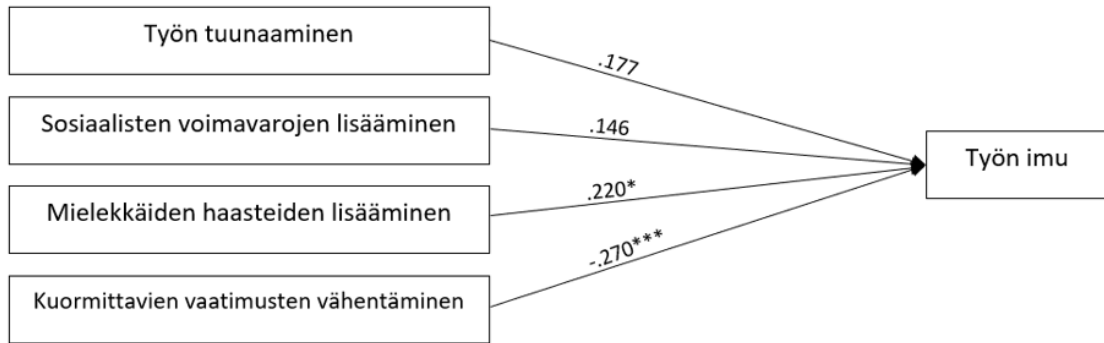
** $p \leq .01$ tilastollisesti hyvin merkitsevä

* $p \leq .05$ tilastollisesti merkitsevä

5.2.3 Yhteenveto regressioanalyysien tuloksista

Kahdesta suoritetusta regressiomallista korkeampi F-arvo sekä selitysaste oli mallilla, jossa selittävinä muuttujina olivat työn tuunaamisen ulottuvuudet ja taustamuuttujat. Työn tuunaamisen ulottuvuudet ja taustamuuttujat selittivät yhteensä 29,4 % työn imun vaihtelusta, kun taas työn tuunaamisen kokonaisuus ja taustamuuttujat selittivät 15,0 % työn imun vaihtelusta. Kuvioon 8 on koottu regressiomallien perusteella työn tuunaamisen ja sen eri ulottuvuuksien vaikutukset työn imuun. Kun työn tuunaamista tarkasteltiin kokonaisuutena, se ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi työn imuun. Työn tuunaamisen ulottuvuuksista sosiaalisten voimavarojen lisääminen ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi työn imuun, mutta työn mielekkäiden haasteiden lisäämisellä oli positiivinen tilastollisesti merkitsevä yhteys työn imuun. Kuormittavien vaatimusten vähentäminen oli negatiivisessa, tilastollisesti erittäin merkitsevässä yhteydessä ekonomien työn

imuun. Taustamuuttujista työsuhteen muoto sekä organisaatioasema vaikuttivat työn imuun. Tutkimuksen mukaan määräaikaiset ja yrittäjät kokivat korkeampaa työn imua kuin vakituiset työntekijät, ja johtotehtävissä työn imu koettiin korkeammaksi kuin asi-
antuntijatehtävissä.



Kuvio 8. Työn tuunaamisen ja sen eri ulottuvuuksien vaikutukset työn imuun.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien työn imun ja työn tuunaamisen välistä yhteyttä. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, *vaikuttaako työn tuunaaminen työn imuun*. Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien vaikutusta työn imuun. Alatutkimuskysymyksinä oli siis, *vaikuttaako työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen työn imuun, vaikuttaako työn mielekkäiden haasteiden lisääminen työn imuun sekä vaikuttaako työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen työn imuun*. Työn tuunaamista tarkasteltiin sekä kokonaisuutena että sen eri ulottuvuuksien kautta.

Tutkimusaineisto koostui Vaasan yliopistosta valmistuneiden ekonomien vastauksista Ekonomit työuralla -pitkittäistutkimuksen kolmannen tutkimusvaiheen kyselyyn. Tutkimus toteutettiin poikkileikkaustutkimuksena uusimman tutkimusvaiheen aineistosta. Ekonomit työuralla -tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkittiin ensimmäisen kerran työn imua ja työn tuunaamista. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla käyttäen pääasiallisena menetelmänä regressioanalyysia. Lisäksi tutkimuksessa tutkittiin muuttujien välisiä korrelaatiokertoimia.

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut nykypäivän työelämässä (Mäkikangas & Hakanen, 2017). Työelämässä tapahtuvat muutokset lisäävät työntekijöihin kohdistuvien vaatimusten määrää ja aiheuttavat epävarmuutta, mikä saattaa uhata työntekijöiden hyvinvointia (Hakanen, 2004, s. 251). Perinteisesti työhyvinvointiajattelussa on pyritty epäkohtien ja riskien minimoimiseen, mutta nämä eivät ole riittäviä toimia työhyvinvoinnin parantamiseen (Hakanen, 2011, s. 17). Parempaan työhyvinvointiin johtavat positiiviset tunteet, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä työn imu (Diener & Seligman, 2004). Työn imu on positiivinen työhyvinvoinnin tila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002). Tässä tutkimuksessa ekonomien työn

imu oli korkealla tasolla, mikä on positiivinen asia sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin, ja sen vaikutukset voivat heijastua myös työelämän ulkopuolelle (Hakanen & Schaufeli, 2012). Työn imu edistää työntekijän sitoutumista (Hakanen ja muut, 2006; Schaufeli ja muut, 2008) ja parantaa suoritusta, mikä auttaa organisaatioita saavuttamaan kilpailuetua (Christian ja muut, 2011).

Hakasen (2020, s. 30) mukaan työelämän epävakaus ja epävarmuudet ovat vaikuttaneet siihen, että ihmisillä on tarpeita ja kaipuuta tehdä työtä, joka on mielekästä, joka edistää työkykyä ja hyvinvointia ja joka on myönteisessä suhteessa muun elämän kanssa. Jos kokee, että ponnistelu, mitä työnsä eteen tekee, ei ole merkityksellistä, muodostuu liian suuri kuilu työn panostamisen ja työstä saatavien vastineiden välille, jolloin riskinä on työuupumus ja työn mielekkyys-kriisi (Hakanen, 2020, s. 30). Kun nykypäivän muuttuvassa työelämässä työn odotetaan olevan mielekästä ja merkityksellistä, työn imun kokeminen on tullut entistä tärkeämmäksi. Työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä voidaan parantaa työn tuunaamisen avulla (Demerouti, 2014). Työn tuunaaminen on työntekijän oma-aloitteista toimintaa, ja se on hyvä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja muokata sitä enemmän omien tarpeiden ja mieltymysten mukaiseksi (Tims & Bakker, 2010). Työtä tuunaamalla työntekijä voi aktiivisesti lisätä omaa työn imuaan (Bakker & Oerlemans, 2019; Petrou ja muut, 2017; Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012). Työn tuunaaminen on entistä ajankohtaisempaa, sillä työt eivät välttämättä ole enää niin tarkoin rajattuja ja yksilöllä on usein mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ainakin joissain määrin.

Hypoteesissa H1 oletettiin, että työn tuunaaminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Tähän pyrittiin löytämään vastaus ensimmäisen regressioanalyysin ja korrelaatiokertoimien avulla. Työn tuunaamista tarkasteltiin ensimmäisessä regressiomallissa kokonaisuutena. Työn imun ja työn tuunaamisen välinen korrelaatiokerroin viittasi työn tuunaamisen ja työn imun väliseen positiiviseen, tilastollisesti hyvin merkitsevään korrelaatioon. Regressioanalyysin tulosten mukaan työn tuunaamisella ei kuitenkaan ollut tilastollisesti

merkitsevää vaikutusta työn imuun. Aikaisemmissa tutkimuksissa työn tuunaamisella on havaittu olevan vaikutusta työn imuun (Bakker & Oerlemans, 2019; Bakker ja muut, 2012; Petrou ja muut, 2017; Tims ja muut, 2012). Tämän tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että työn tuunaamisen ja työn imun välillä oli yhteys, mutta regressioanalyysillä ei pystytty osoittamaan, että työn tuunaamisen kokonaisuus selittäisi työn imun vaihtelua.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työn tuunaamisen yhteyttä työn imuun tarkemmin työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien avulla. Työn tuunaamisen eri ulottuvuuksien vaikutusta työn imuun selvitettiin kolmen tutkimushypoteesin (H2–H4) avulla. Hypoteesissa H2 oletettiin, että työn sosiaalisten voimavarojen lisääminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Muuttujien välinen korrelaatiokerroin osoitti, että sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ja työn imun välillä oli positiivinen yhteys. Regressioanalyysin tulokset eivät kuitenkaan tukeneet tutkimushypoteesia. Tällä tutkimuksella ei siis pystytty osoittamaan, että sosiaalisten voimavarojen lisääminen vaikuttaisi merkittävästi työn imun vaihteluun. Sosiaalisten voimavarojen tuunaamisen ja työn imun yhteydestä on saatu toisistaan eroavia tutkimustuloksia. Tims ja muut (2013) havaitsivat positiivisen yhteyden sosiaalisten voimavarojen lisäämisen ja työn imun välillä, mutta Bakkerin ja Oerlemansin (2019) mukaan sosiaalisten voimavarojen lisääminen vaatii paljon energiaa, mikä voi johtaa työn imun heikentymiseen. Harjun ja muiden (2016) mukaan sosiaalisten voimavarojen lisääminen ei ennakoanut työn imua tulevaisuudessa eli sosiaalisten voimavarojen lisäämisestä oli hyötyä vain lyhyellä aikavälillä.

Tutkimustulokset viittasivat siihen, että ekonomit eivät lisänneet sosiaalisia voimavarojaan kovin usein. Demeroutin ja muiden (2012) mukaan työntekijöillä, joilla on työuraa jo takana, on paljon enemmän voimavaroja työn vaatimusten kohtaamiseen kuin esimerkiksi työuran aloittavilla työntekijöillä. Heidän mukaansa uran keskivaiheilla työntekijöihin kohdistuu korkeita vaatimuksia, mutta samaan aikaan heille on kertynyt jo paljon henkilökohtaisia ja työhön liittyviä voimavaroja. Ekonomit työuralla -tutkimuksen kolmanteen vaiheeseen vastanneet ekonomit olivat olleet työelämässä keskimääräisesti

jo yli 14 vuotta, joten heille oli todennäköisesti jo kertynyt paljon voimavaroja uransa aikana. He eivät välttämättä kokeneet tällöin tarpeelliseksi lisätä omia sosiaalisia voimavarojaan, mikä saattoi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen kolmannessa hypoteesissa H3 oletettiin, että työn mielekkäiden haasteiden lisääminen vaikuttaa positiivisesti työn imuun. Sekä korrelaatiokerroin että regressioanalyysin tulokset tukivat hypoteesia eli tutkimuksen mukaan työn mielekkäiden haasteiden lisääminen paransi ekonomien työn imua. Tämä tulos oli linjassa aiempien tutkimusten kanssa (esim. Petrou ja muut, 2012; Tims ja muut, 2013). Petroun ja muiden (2012) mukaan työn haasteiden lisäämisen ja työn imun välinen positiivinen yhteys saattaa selittyä sillä, että haastava työ lisää virikkeitä ja innostaa työntekijöitä, minkä vuoksi työntekijät kokevat enemmän työn imua. Timsin ja muiden (2013) mukaan haasteiden lisääminen lisäsi työn imua ja vähensi työuupumusta. Heidän mukaansa pelkkä tieto siitä, että on vaikuttanut oman työnsä haasteisiin, voi jo lisätä työhyvinvointia. Positiivisia vaikutuksia voi siis syntyä jo siitä, että on sitoutunut työn tuunaamiseen.

Harjun ja muiden (2016) mukaan kaikista työn tuunaamisen muodoista työn haasteiden lisääminen vaikutti parhaiten korkeastikoulutettujen henkilöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Heidän mukaansa korkeasti koulutetuilla henkilöillä on kykyä ja motivaatiota voimavarojen lisäämiseen, mutta ilman haasteita, joihin käyttää näitä voimavaroja, jäävät vaikutukset hyvinvoinnille heikoksi. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että kaikista työn tuunaamisen muodoista työn haasteiden lisääminen oli yleisintä ekonomieilla. Työn haasteiden lisäämisen melko korkea keskiarvo viittasi siihen, että vastaajat lisäävät työn haastavuutta usein. Tämän tutkimuksen mukaan ekonomit pyrkivät lisäämään työnsä haastavuutta aktiivisemmin kuin lisäämään sosiaalisia voimavarojaan tai vähentämään kuormittavia vaatimuksia. Työn haasteiden lisääminen oli merkitsevässä positiivisessa yhteydessä työn imuun, mikä viittaa siihen, että jos ekonomit haluavat lisätä omaa työn imuaan, työn haasteellisuuden lisääminen on siihen hyvä keino.

Tutkimuksen neljännen hypoteesin (H4) mukaan työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen vaikuttaa negatiivisesti työn imuun. Muuttujien väliset korrelaatiot sekä regressioanalyysin tulokset vahvistivat neljännen tutkimushypoteesin olettamuksen. Tutkimustuloksen mukaan kuormitusvaatimusten vähentäminen vähensi työn imua, mikä on linjassa useiden aiempien tutkimusten kanssa (esim. Bakker & Oerlemans, 2019; Demerouti ja muut, 2015; Petrou ja muut, 2012). Eri tutkimuksissa on kuitenkin löydetty erilaisia syitä kuormitusvaatimusten vähentämisen ja työn imun väliselle negatiiviselle yhteydelle. Bakkerin ja Oerlemansin (2019) mukaan estävien vaatimusten vähentäminen vaatii paljon energiaa, mikä taas voi heikentää työn imua. Demeroutin ja muiden (2015) mukaan työn vaatimusten vähentäminen on negatiivisessa yhteydessä työn imuun, mikä johtuu heidän mukaansa siitä, että vaatimuksia vähentäessä työmäärä pienenee. Samaan tulokseen ovat tulleet myös Petrou ja muut (2012). Heidän mukaansa negatiivinen yhteys saattaa selittyä sillä, että vaatimusten vähentäminen johtaa työn haasteiden vähenemiseen, jolloin myös into työhön laskee. Heidän mukaansa haasteet innostavat ja motivoivat työntekijöitä, joten niiden vähentäminen saattaa vaikuttaa työn imuun negatiivisesti.

Tutkimuksessa havaittiin, että sukupuoli tai työkokemuksen määrällä ei ollut merkittävää yhteyttä työn imuun, mutta työsuhteen muoto ja organisaatioasema saattavat vaikuttaa ainakin joissain määrin työn imuun. Tutkimustulosten perusteella johtotehtävissä työskentelevien työn imu oli korkeampi kuin asiantuntijatehtävissä työskentelevillä, mikä oli yhteneväinen Hakasen (2004, s. 239) kanssa, joka havaitsi esimiesasemassa toimivien henkilöiden kokevan enemmän työn imua. Regressioanalyysien tulokset osoittivat, että työsuhteen muodolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työn imuun. Tutkimustulosten mukaan vakituksessa työsuhteessa olevat ekonomit kokivat vähemmän työn imua kuin määräaikaissa työsuhteessa olevat tai yksityiset yrittäjät. Tämä tutkimustulos on yhteneväinen Hakasen (2004), Maunon, Pyykön ja Hakasen (2005) sekä Maunon, Kinnusen ja muiden (2005) tutkimusten kanssa, joissa määräaikaisten työntekijöiden havaittiin kokevan korkeampaa työn imua kuin

vakituisten työntekijöiden. Lisäksi Hakasen, Ropposen, Schaufelin ja De Witten (2019) tutkimuksen mukaan yrittäjät kokevat korkeaa työn imua.

Työn tuunaamisen eri muodoista työn haasteellisuuden lisääminen osoittautui tässä tutkimuksessa hyväksi keinoksi ekonomien työn imun edistämiseen. Joskus työn vaatimukset saattavat käydä liian kuormittaviksi työntekijälle, jolloin niitä on syytä tuunata. Kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, työn vaatimusten vähentäminen ei aina ole keino työn imun lisäämiseen. Tässä tutkimuksessa osoittautui, että ekonomien vähentäessä työn kuormittavia vaatimuksia heidän työn imunsa heikkeni. Kun lasketaan työn kuormittavia vaatimuksia, työn haasteellisuus saattaa vähentyä. Tulokset viittaavat siihen, että juuri työn haasteellisuus on se tekijä, mikä edistää ekonomien työn imua. Työn haasteellisuus vähentää työhön kyllästymisen tai työhön leipääntymisen mahdollisuuksia. Kun työ koetaan riittävän haastavaksi, siitä ollaan innostuneita ja ylpeitä, ja se saatetaan kokea erityisen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemukset taas liittyvät vahvasti eudaimoniseen hyvinvointiin, josta kertovat taas työn imun kokemukset. Tämän tutkimuksen perusteella työn imun parantamiseksi ekonomien tulisi ensisijaisesti vaikuttaa työn haasteellisuuteen. Työn haasteellisuutta voi lisätä esimerkiksi osallistumalla uuteen projektiin tai lisäämällä omia työtehtäviään. On tärkeää kuitenkin huomata, että työtä voi tuunata pieninkin teoin, kuten kokeilemalla erilaista työympäristöä tai rikkomalla omia työn tekemisen rutiineja.

Vaikka yksilön vastuuta omasta hyvinvoinnista korostetaankin, organisaatioiden tehtävänä on luoda hyvät puitteet työhyvinvoinnille ja työntekijöiden kukoistamiselle. Työn tuunaaminen on työntekijän oma-aloitteista toimintaa, joka ei välttämättä edes näy organisaatioille, mutta on tärkeää huomata, että kaikki työn tuunaaminen ei onnistu ilman organisaation tukea. Esimerkiksi jos työntekijä haluaa lisätä työn haasteellisuutta lisäämällä työtehtävien määrää, ei hän voi tehdä sitä yksinään, vaan siihen tarvitaan esimiehen panostamista ja tukea. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä työn tuunaamiseen ja luoda siihen mahdollisuuksia. Jos työpaikan ilmapiiri on kannustava, työn tuunaaminen nähdään mahdollisuutena ja siitä voi seurata positiivisia asioita. Työn imu on

kaikkialle leviävä positiivinen tunnetila, ja jos työntekijöille annetaan mahdollisuuksia esimerkiksi osallistua mielenkiintoisiin projekteihin, voi se lisätä työn imua ja motivaatiota työtehtävästä toiseen. Työn imun kokeminen on tärkeää, sillä työn imua kokevat työntekijät pystyvät vastaamaan työnsä vaatimukseen hyvin ja he suoriutuvat työssään paremmin. Sillä on merkittävä rooli myös työkyvyn ylläpitämisessä. Koska työ on suuri osa ihmisen elämää, voi työssä koettu hyvinvointi ja työn imu heijastua myös muuhun elämään.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten yleistettävyyttä rajoittavat muutamit tekijät. Tutkimuksen vastausprosentti 21,5 oli kyselytutkimukselle edustava, mutta epäselväksi jää luonnollisesti se, ketkä ovat jättäneet kyselyyn vastaamatta ja miten heidän vastauksensa olisivat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Kyselytutkimuksille asettaa rajoitteita se, että vastaajat saattavat tulkita kysymykset väärin tai vastata kysymyksiin huolimattomasti, mikä vaikuttaa tutkimustuloksiin. Käytössä ollut kyselylomake ja kysymykset olivat kuitenkin selkeitä ja huolellisesti suunniteltuja, mikä vähensi väärinymmärrysten mahdollisuutta. Lisäksi kyselylomakkeessa käytetyt mittarit olivat laajasti käytössä olevia työn imun ja työn tuunaamisen mittareita, mikä paransi tutkimustulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen aineisto koostui Vaasan yliopistosta valmistuneista ekonomista, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää eri ammattiryhmiin. Vastaajajoukko oli iältään ja koulutustaustaltaan melko tasainen ryhmä, mikä osaltaan heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Aineisto edusti kuitenkin hyvin eri organisaatioasemissa työskenteleviä ekonomia ja myös aineiston sukupuolijakauma oli edustava. Koska tutkimusaineisto koostui Vaasan yliopistosta valmistuneista ekonomista, olisi tärkeää selvittää, ovatko tulokset yhteneväisiä myös muiden yliopistoiden tai eri ammattiryhmien osalta. Koska vastaajat olivat korkeasti koulutettuja, jatkotutkimuksissa voisi selvittää eri koulutustaustan omaavien henkilöiden työn tuunaamista ja työn imua. Vaikka kaikki työntekijät voivat

tuunata työtään ja kokea työn imua, näiden tekijöiden yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia myös muissa konteksteissa ja ympäristöissä.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin työn tuunaamisen ja työn imun yhteyttä. Tutkimustulosten mukaan työn tuunaamisen ulottuvuuksista etenkin työn mielekkäiden haasteiden lisääminen vaikutti työn imuun positiivisesti, kun taas työn kuormittavien vaatimusten vähentäminen vaikutti työn imuun negatiivisesti. Regressiomallien avulla suuri osa työn imun vaihtelusta jäi tässä tutkimuksessa selittymättä, mutta on huomioitava, että työn tuunaaminen ei ole ainut työn imuun vaikuttava tekijä. Työn imua voi syntyä monista eri tekijöistä, joista työn tuunaaminen on vain yksi. Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan työn tuunaamisen ja sen eri ulottuvuuksien vaikutusta työn imuun, joten tutkimuksessa ei pyritty selvittämään työn imua parhaiten selittäviä tekijöitä. Jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat ekonomien työn imuun parhaiten. Lisäksi työn tuunaamista ja työn imua voisi tutkia laadullisin menetelmin, jolloin saataisiin selville, miten ekonomit tuunaavat työtään käytännössä ja mitkä tekijät he kokevat tärkeiksi työn imun kannalta.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tarkastella työn tuunaamisen eri muotoja tarkemmin. Tutkimustulokset viittasivat siihen, että työtä tuunataan useimmin lisäämällä työn haastavuutta, joten olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, miksi työn sosiaalisten voimavarojen ja työn kuormittavien vaatimusten tuunaaminen ei ollut niin yleistä. Työn tuunaamisen tarpeisiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi työuran vaihe, joten eri uran vaiheissa olevien henkilöiden tutkiminen saattaisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Työn tuunaamisen ja työn imun välistä yhteyttä olisi hyödyllistä tutkia pitkittäistutkimuksen avulla. Eri työuran vaiheissa työn voimavarat ja vaatimukset ovat erilaisia, mikä vaikuttaa työn tuunaamisen tarpeeseen. Jos samojen henkilöiden työn imua ja työn tuunaamista seurattaisiin useassa eri vaiheessa, voitaisiin saada selville, mihin työn tuunaaminen kohdistetaan ja miten se vaikuttaa työn imuun eri uran vaiheissa. Lisäksi pitkittäistutkimuksen avulla saataisiin tietoa siitä, miten työn imu muuttuu eri uran vaiheissa.

Lähteet

Airila, A., Hakanen, J., Schaufeli, W., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>

Bakker, A. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269.

<https://doi.org/10.1177/09637214111414534>

Bakker, A. & Albrecht, S. (2018) Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.

<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014) Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

- Bakker, A. & Oerlemans, W. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bui, H., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Cavanaugh, M., Boswell, W., Roehling, M., & Boudreau, J. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Crawford, E., LePine, J., & Rich, B. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>

- Danna, K. & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- De Lange, A., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201–223. <https://doi.org/10.1080/02678370802390132>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A., & Halbesleben, J. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Peeters, M., & van der Heijden, B. (2012). Work-family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241–258. <http://dx.doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>
- Diener, E. & Seligman, M. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>

- Federici, E., Boon, C., & Den Hartog, D. (2019). The moderating role of HR practices on the career adaptability–job crafting relationship: a study among employee–manager dyads. *The International Journal of Human Resource Management*, 1466–4399. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1522656>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4. painos). Sage.
- Grant, A. M., Christianson, M., & Price, R. (2007). Happiness, Health or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hakanen, J. (2002). Työn imu ja työuupumus – laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia*, 4, 291–301.
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:9789522618153>
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä – Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:9789522618276>
- Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli*, 1, 29–37.

Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513.

<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). *Kohti innostuksen spiraaleja: Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia*. Työterveyslaitos.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-255-7>

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaiheet työelämässä – kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus, 6*(1), 30–43.

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 78–91.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

Hakanen, J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. (2019). Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract Groups. A Study in 30 European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(24), 1–17.

<https://doi.org/10.3390/ijerph16244951>

Hakanen, J., Ropponen, A., Schaufeli, W., & De Witte, H. (2019). Who is Engaged at Work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61*(5), 373–381.

<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001528>

- Hakanen, J. & Schaufeli, W. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2–3), 415–424.
<https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241.
<https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Harju, L., Hakanen, J., & Schaufeli, W. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Heikkilä, T. (2008). *Tilastollinen tutkimus* (7. uud. painos). Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. painos.). Tammi.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A., & Sweins, C. (2012). Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 24–49.
- Järnlström, M. (2002). *Personality and Career Orientation of Business Students*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-970-3>
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kowalski, T. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

Kulikowski, K. & Sedlak, P. (2017). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 343–353. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9768-4>

LePine, J., Podsakoff, N., & LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>

Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., & Bakker, A. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>

Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1), 25–36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>

Manka, M. (2011). *Työnilo*. Helsinki: WSOYpro.

Maslach, C. & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

- Mauno, S., Kinnunen, U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(3), 209–237. <https://doi.org/10.1080/13594320500146649>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 70*(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mauno, S., Pyykkö, M., & Hakanen, J. (2005). Koetaanko organisaatioissamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia, 40*(1), 16–30.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos* (3. uud. painos). International Methelp.
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 103–126). PS-kustannus.
- Niessen, C., Weseler, D. & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>
- Nummenmaa, L., Holopainen, M., & Pulkkinen, P. (2014). *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro.

- Petrou, P., Bakker, A., & van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 129–152.
<https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapova, S., Jansen, P., & Bakker, A. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587–602.
<https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0145>
- Salmela-Aro, K. & Upadaya, K. (2018). Role of demands-resources in work engagement and burnout in different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 190–200. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.002>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Schaufeli, W., Taris, T., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work - Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>

- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2015). Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues? *Applied Psychology: An International Review*, 64(4), 727–753.
<https://doi.org/10.1111/apps.12043>
- Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532.
<https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B. & Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Warr, P. (1999). Well-being and the Workplace. Teoksessa D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (toim.), *Well-being. The foundations of Hedonic Psychology* (s. 392–412). Russell Sage.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
<https://doi.org/10.2307/259118>

Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A Diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.

Liitteet

Liite 1. Muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat

Muuttuja	Kysymys	Mean	SD
Työn imu	<i>0 = en koskaan ... 6 = päivittäin</i>		
	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni	4,49	1,33
	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	4,58	1,20
	Olen innostunut työstäni	4,63	1,37
	Työni inspiroi minua	4,32	1,45
	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	4,38	1,62
	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni	4,63	1,22
	Olen ylpeä työstäni	4,67	1,28
	Olen täysin uppoutunut työhöni	4,22	1,37
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	4,39	1,37	
Työn tuunaaminen	<i>1 = hyvin harvoin ... 5 = hyvin usein</i>		
	Silloin kun minulla ei ole paljoa töitä, näen sen tilaisuutena uusien tehtävien suunnittelulle ja käynnistämiseksi	3,74	0,96
	Pyrin tekemään työstäni haastavampaa tarkastelemalla työtäni tuoreista näkökulmista	3,33	1,00
	Kun kiinnostava tehtävä tulee vastaan, tarjoudun oma-aloitteisesti siihen mukaan	3,56	0,96
	Pyrin kehittämään itseäni ammatillisesti	3,99	0,89
	Yritän oppia uusia asioita työssä	4,19	0,77
	Pyrin kehittämään kykyjäni	4,16	0,81
	Kysyn esimieheltäni, onko hän tyytyväinen työhöni	2,57	1,07
	Haen esimieheltäni innostusta ja uusia ideoita	2,68	1,12
	Pyydän esimiestäni opastamaan minua	2,42	1,08
	Koetan varmistaa, ettei työni ole tunnetasolla niin vaativaa	2,46	0,91
	Järjestän työni niin, että olen mahdollisimman vähän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on epärealistisia odotuksia	2,35	1,07
Varmistan, että työni on henkisesti vähemmän vaativaa	2,10	0,90	