



Työterveyslaitos

Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja

Tuottavuuden pyöreän pöydän
seminaari 19.3.2009

Jari Hakanen, vanhempi tutkija
sosiaalipsykologian dosentti

Positiivinen käänne työelämän kehittämiseen

- Työelämän laatu => laadukkaat työolot => lyhennetyt työajat, parempi palkka
- Työolojen kehittäminen => riskeihin ja epäkohtiin puuttumista
- Työhyvinvointi => oireiden puuttumista
- Talouskriisin aikana => erityisesti silloin huomio kriisiaspektiin työyhteisöissä

Positiivinen käänne työelämän kehittämiseen

- Työelämän laatu => kovat työolot => lyhennetyt työtunteja, parempi palkka
Hienoa, muttei riitä!
- Työolojen kehittämisen riskien ja epäkohtiin puuttumista
Hienoa, muttei riitä!
- Työhyvinvointi => puuttumista
Hienoa, muttei riitä!
- Talouskriisin aikana => erityisesti silloin huomio kriisiaspektiin työhönsä
Hienoa, muttei riitä!

**I Millaista työhyvinvointia
tarvitsemme työelämän lisääntyvissä
vaatimuksissa jaksaaksemme
– ja kukoistaaksemme?**

Onko nykyajan työelämävaatimuksissa mahdollista voida hyvin?

- Nykyinen työelämä peräänkuuluttaa optimaalisesti toimivia, vastuuta laadukkaasta työsuorituksesta ottavia, osaavia, aloitteellisia ja yhteistyötaitoisia työntekijöitä
- **Millaisella hyvinvointiajattelulla tämä on mahdollista?**
 - Sellaisella, jossa työntekijät kuormittuvat entistäkin enemmän, jotta työpaikat tekevät tulosta?
 - Vai onko työhyvinvoinnin "win-win" mahdollista: työntekijät ja työyhteisöt kukoistavat ja työpaikat myös menestyvät?

Mitä on korkein hyvä ja tavoiteltavinta elämässä?

- **Hedoninen hyvinvointi (Aristippos):** mielihyvää ja iloa sekä mielihänen ja kivun minimoimista

vai

- **Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles):** inhimillisten mahdollisuuksien toteutumista, itsen toteuttamista ja kukoistusta sekä mielekästä ja tarkoituksellista elämää

Millaista hyvinvointia työelämässä pyritään edistämään?

- **I Hedoninen hyvinvointi (Aristippos):** iloa ja mielihyvää työssä
 - tavoitteena "työntekijöiden läsnäolo ja viihtyvyys"
- **II Hedoninen hyvinvointi (Aristippos):** mielipahan minimoimista ja hyvinvoinnin riskeihin ja epäkohtiin (ylikuormitukseen) puuttumista = perinteinen työhyvinvoinnin ja työterveyden malli
 - tavoitteena "sairauspoissaolojen minimointi"

Tavoitteena tarpeita tyydyttävä mielekäs työ

- **III Eudaimoninen hyvinvointi (Aristoteles):** inhimillisten mahdollisuuksien toteutumista, itsen toteuttamista ja kukoistusta **sekä työtä osana** mielekästä ja tarkoituksellista elämää... **ja työn imua**
 - tavoitteena työntekijän ja työpaikan kukoistus
- Ihmiset ovat yleensä luonnostaan aktiivisia, aloitteellisia, tavoitteellisia ja vastuuta ottavia työssään ja erityisesti silloin, kun he voivat tehdä mielekästä, tarkoituksellista työtä, jossa voivat hyödyntää vahvuuksiaan.
- Haaste organisaatioille ja johtamiselle: vain tällä tavalla hyvinvoivat työntekijät kukoistavat moninaistuvissa työelämävaatimuksissa.

Työn imu kuvaa myönteistä, suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa

- Tarmokkuus:
on energisyyttä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä
- Omistautuminen:
on työn merkitykselliseksi ja haasteelliseksi kokemista, innokkuutta, työn inspiroivuutta ja ylpeyttä omasta työstä
- Uppoutuminen:
on syvä keskittyneisyyden tila ja paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto ja ajan kuluminen kuin huomaamatta

(Lähde: Schaufeli ym. 2002; Hakanen, 2002)

Työn imu ("employee engagement") työtoiminnan ja työn tuloksellisuuden linkkinä

- Liike-elämän ja inhimillisen pääoman käsitteenä
HOT TOPIC viime vuodet: esim. 'say', 'stay', 'strive'
eli 'puhe', 'pysyminen' ja 'ponnistelu'
- Tutkimuskäsitteenä kuvaa työhyvinvoinnin tilaa:
tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen

**"Työn imussa" organisaation eri toimijoiden: johdon,
työntekijöiden, HR:n ja positiivista terveyttä
korostavan työterveyshuollon kohtaaminen on
mahdollista → terveydestä ja hyvinvoinnista
yrityksen strateginen menestystekijä**

Työn imun seuraukset ovat myönteisiä ihmiselle ja organisaatiolle.

Työterveyslaitoksen tutkimuksissa

- Pitkittäistutkimusnäyttöä:
- työtä, työpaikkaa ja työuran pituutta koskevat myönteiset asenteet ja aikomukset
- aloitteellisuus ja muu vapaaehtoinen toiminta työssä
- työn vaatimuksista suoriutuminen
- positiivinen ryhmäinterventio lisäsi työn imua 7 kk seurannassa
- Poikkileikkausnäyttöä:
- oppimismotivaatio ja jatkokouluttautuminen
- tyytyväisyys elämään ja muun elämän rooleihin puolisona ja vanhempana
- fyysinen terveys ja mielenterveys

(Lähde: Hakanen, 2009)

Työn imun/engagementin ja myönteisen vuorovaikutuksen merkitys tuottavuudelle voi olla huomattava

- Työn imun korkea taso ennusti vähäisempiä "vapaaehtoisia sairauspoissaoloja" (poissaolojen lukumäärä) hollantilaisilla (yritys)johtajilla vuotta myöhemmin (Schaufeli ym., painossa)
- 36 yhdysvaltalaisen yrityksen ja lähes 8000 työyksikön (N=7939) yksikötason työn imu oli merkittävässä myönteisessä yhteydessä liiketoiminnallisiin tuloksiin: yritystoiminnan kannattavuuteen, tuottavuuteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen, työpaikan turvallisuuteen sekä samassa työpaikassa pysymiseen (Harter ym., 2002).
- Työn imu oli myönteisessä yhteydessä espanjalaisten hotelli- ja ravintoalan asiakkaiden arvioihin työntekijöiden hyvästä työsuorituksesta ja asiakasuskollisuudesta (Salanova ym., 2005)
- Tiimeissä positiivisten ja negatiivisten puheaktien suhde vähintään 3:1 erottaa korkeatasoisesti (liikevoitto, asiakastyytyväisyys ja 360 asteen arviot) suoriutuvat tiimit muista (Fredrickson & Losada, 2005).

Hyvässä työssä ja työyhteisössä työn voimavarat tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita ja synnyttävät sitä kautta työn imua

- **itsenäisyys:** työn itsenäisyys, ymmärrys muutosten asettamista vaatimuksista omalle työlle
- **yhteenkuuluminen:** palaute, arvostus, ponnistelujen ja onnistumisten jakaminen, arkinen myönteinen vuorovaikutus
- **pärjääminen:** työn tulosten näkeminen, monipuoliset mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan ja kehittyä edelleen työssä

II Kohti tasapainoisempaa näkemystä työelämän laadusta

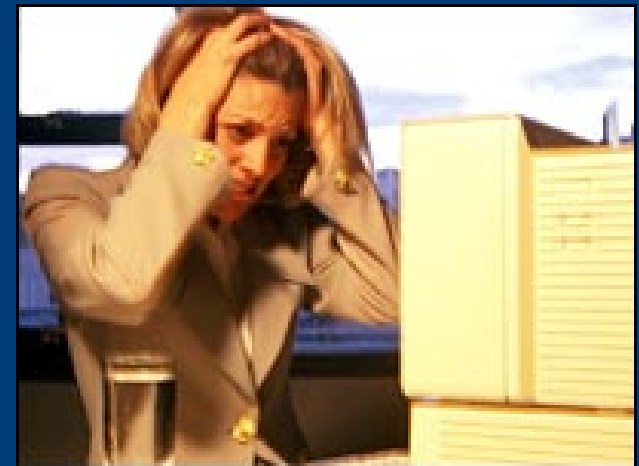
Työn Vaatimusten – Työn Voimavarojen (TV-TV) malli

Työn vaatimusten – Työn voimavarojen (TV-TV) malli

Terveyden heikentymisen prosessi ('jaksamispolku'):



- **Työn vaatimuksia, mm:**
- työn määrällinen (aikapaine, kiire) kuormittavuus
- työn vaikeus ja vastuullisuus
- rooliristiriidat
- tunteita kuormittava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa
- fyysisen työympäristön rasitukset
- työn ja muun elämän ristiriidat



Työn vaatimusten – Työn voimavarojen (TV-TV) malli

Motivaatioprosessi:

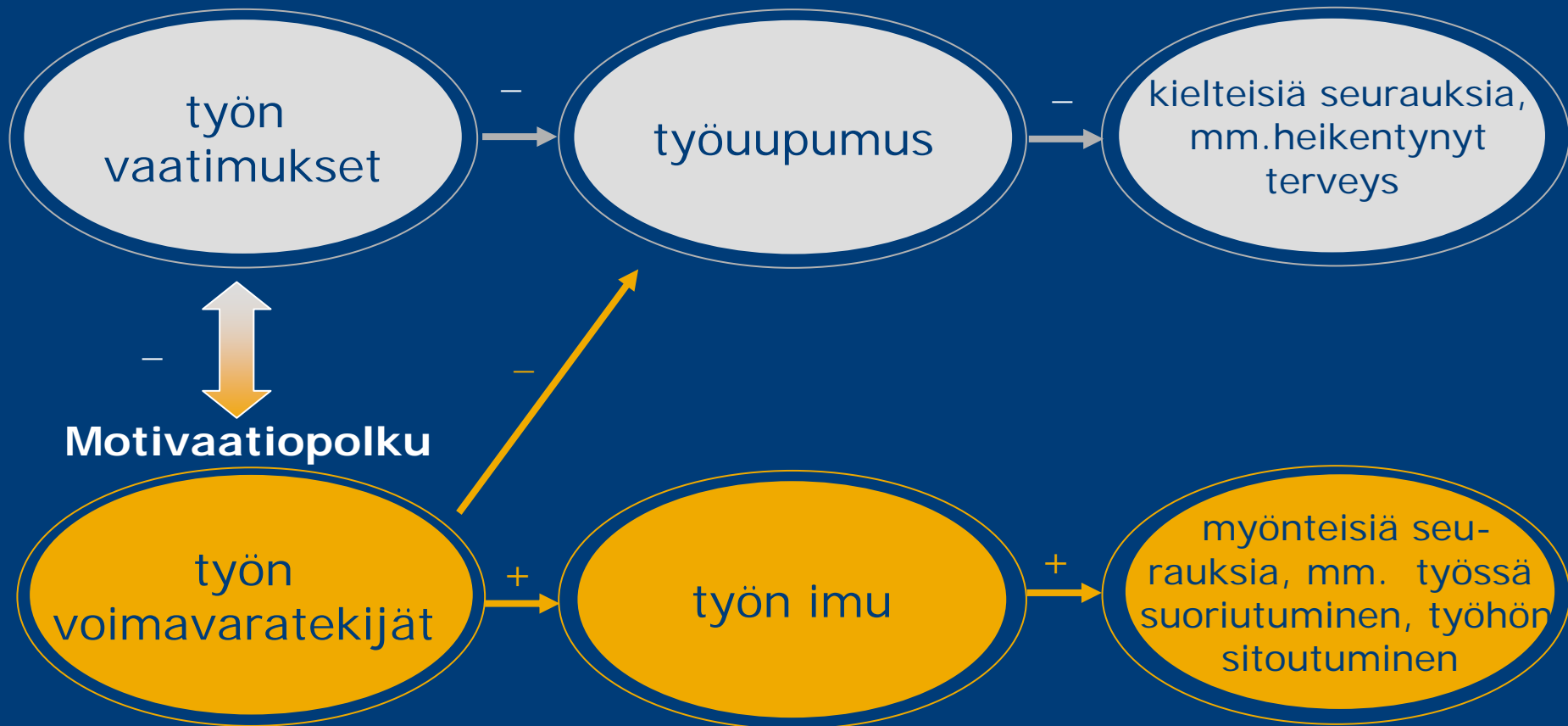


- **Työn voimavaroja, mm:**
- työn palkitsevuus ja kehittävyys
- työn itsenäisyys
- selkeät johtamisen käytännöt ja esimiehen tuki
- myönteiset asiakassuhteet
- palaute ja arvostus
- työn varmuus
- innovatiivisuus työyhteisössä
- työpaikan kannustava ilmapiiri



Inhimillisessä ja innostavassa työssä työn vaatimuksista voi selviytyä ja työn voimavarat mahdollistavat, että työntekijä pystyy ja haluaa antaa parhaansa työlle

Terveyden heikentymisen polku ('jaksamispolku'):



TV-TV –mallin oletukset toteutuivat kolmen vuoden seuranta tutkimuksessa

Kaikki merkityt yhteydet ovat kolmen vuoden aikavälin vaikutuksia

Terveyden heikentymisen prosessi:



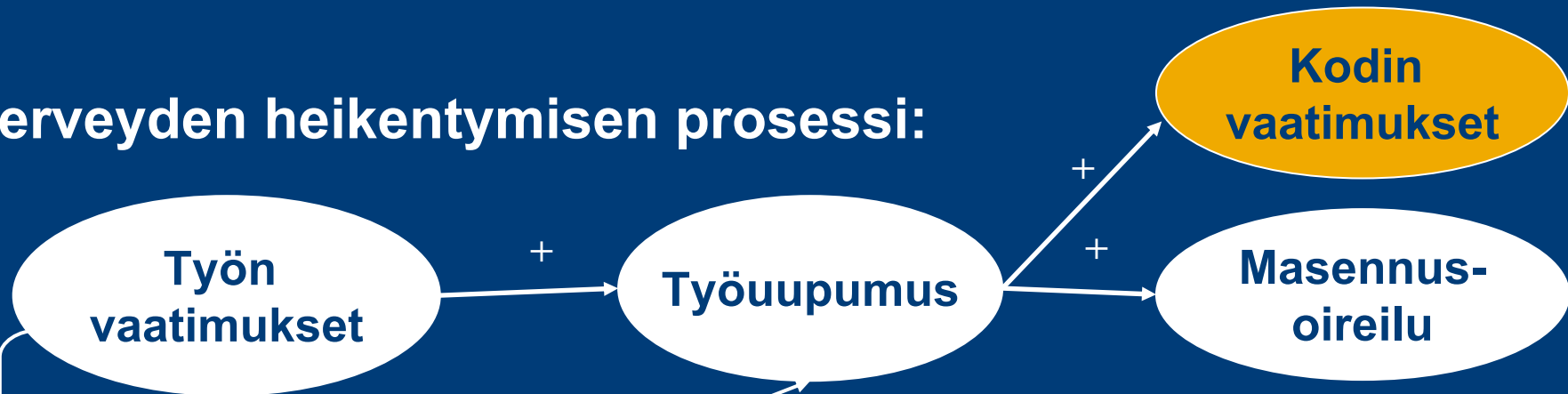
Motivaatioprosessi:



(Lähde: Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008)

Työhyvinvointi syntyy työoloista. Sen sijaan työuupumusoireet lisäsivät kotielämän kuormittavuuden kokemuksia kolmen vuoden aikana

Terveysten heikentymisen prosessi:



Motivaatioprosessi:



Kaikki merkityt yhteydet ovat kolmen vuoden aikavälin vaikutuksia

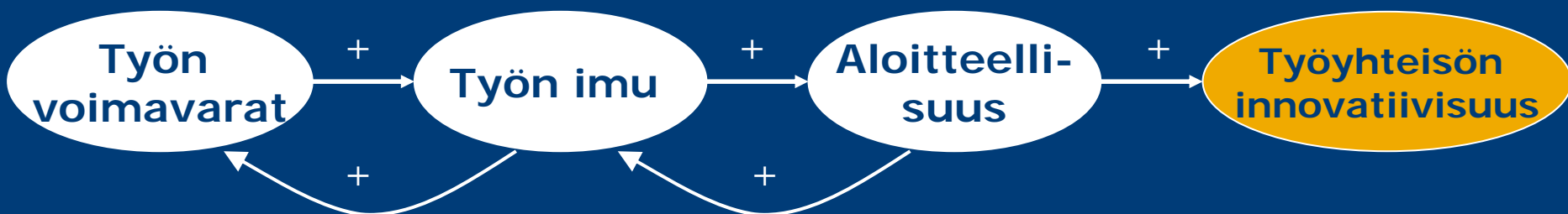
(Lähde: Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008)

Työpaikan myönteiset voimavarakaravaanit ($a \rightarrow b \rightarrow c$), ja spiraalit ($a \leftrightarrow b \leftrightarrow c$) ovat mahdollisia

Kaikki merkityt yhteydet ovat kolmen vuoden aikavälin vaikutuksia

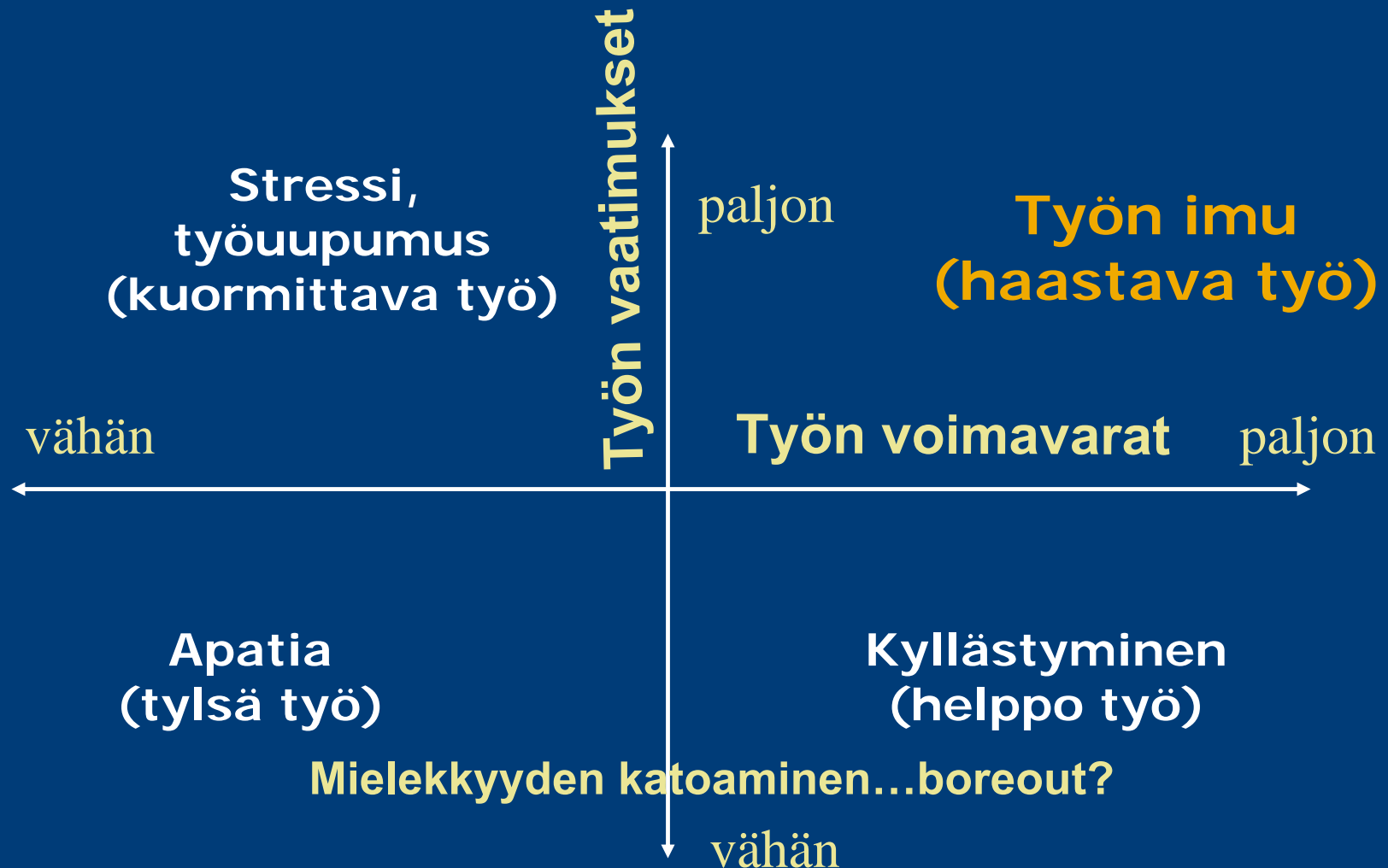
työntekijä

työyhteisö



(Lähde: Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008)

Laadukkaassa työssä on tasapaino työn riittävän korkeiden vaatimusten ja voimavarojen välillä



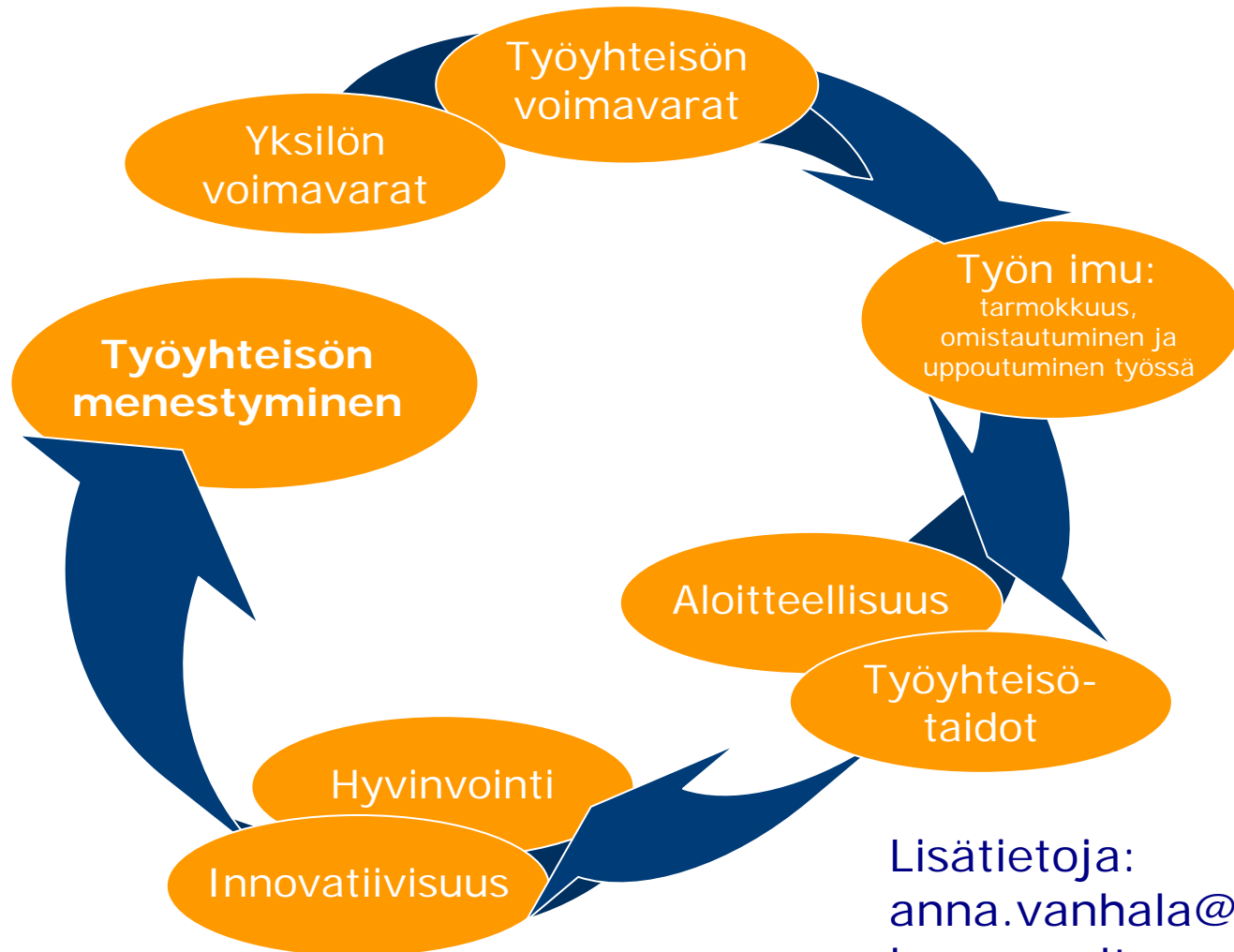
III Jokaiselle suomalaiselle työpaikalle kaikille parempi työpaikka

Organisaatioiden mahdollisuutena on tunnistaa, vahvistaa ja entistä paremmin hyödyntää uinuvia voimavarojaan ja tosiasiallisia vahvuuksiaan

Ovatko esimerkiksi nämä vahvuuksia työpaikallasi?

- I **Työn 'ydin' (tehtävätaso)** → työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus, työn tulokset nähtävillä, asiakastyön riemut
- II **Työn organisointi** → vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja –tavoitteiden selkeys
- III **Työyhteisön vuorovaikutus ja esimiehen toiminta (sosiaalinen taso)** → esimiehen tuki ja ohjaus tarvittaessa, johtamisen selkeät käytännöt, palaute ja arvostus, luottamus, myönteinen vuorovaikutus ja muiden innostava merkitys
- IV **Organisaatiokulttuuri (organisaatiotaso)** → työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, ihmissuuntautuneisuus, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt
- V **Yksilö** → yksilölliset voimavarat, kuten optimismi, pystyvyysusko, asennoituminen työhön ja työyhteisöön

Työn imu –polku on Työterveyslaitoksen palveluprosessi työyhteisölle



Lisätietoja:
anna.vanhala@ttl.fi
leena.multanen@ttl.fi
jari.hakanen@ttl.fi

**KIITOS
JA
AURINKOISTA TULEVAISUUTTA!**