

# **Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu - systemaattinen kirjallisuuskatsaus**

Katja Kanerva  
Pro gradu -tutkielma  
Yleis- ja aikuiskasvatustieteet  
Käyttäytymistieteen laitos  
12 / 2013  
Ohjaajat: Kirsi Pyhältö & Sari Lindblom-Yläne

HELSINGIN YLIOPISTO

Tiedekunta Käyttätymistieteellinen tiedekunta		Laitos Käyttätymistieteen laitos	
Tekijä Katja Kanerva			
Työn nimi Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu - systemaattinen kirjallisuuskatsaus			
Oppiaine Yleis- ja aikuiskasvatustieteet			
Työn laji ja ohjaajat Pro gradu –tutkielma Kirsi Pyhältö Sari Lindblom-Ylänne		Aika 12 / 2013	Sivumäärä 61 + 7
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimukseni tarkoitus on ymmärtää työn imua ja sen rakentumista hotelli- ja ravintola-alalla. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena on tarkastella sitä, miten hyvin työntekijät hotelli- ja ravintola-alalla voivat ja selvittää mitkä tekijät säätelevät työn imun syntymistä tai estävät sitä alan työntekijöiden keskuudessa.</p> <p>Työn imu on yksi työhyvinvoinnin ulottuvuus, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työssäjaksamista. Hyvinvoinnin ja jaksamisen merkitys korostuu ennen kaikkea etulinjan työntekijöiden työssä, jossa työolosuhteet ovat haastavia ja työajat vaihtelevia. Työn imussa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä saa ihmisen nauttimaan työstään ja voimaan hyvin. Se voidaan myös nähdä loppuunpalamisen vastakohtana.</p> <p>Tutkimusaineiston muodostavat 24 tieteellistä tutkimusta työn imusta ja/tai loppuunpalamisesta hotelli- ja ravintola-alan kontekstissa. Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt systemaattista kirjallisuuskatsausta.</p> <p>Tutkimukseni osoitti, että aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu vain vähän sitä, miten hyvin tai huonosti työntekijät alalla voivat. Vähäiset työn imun tutkimukset hotelli- ja ravintola-alalla olivat pitkälti keskittyneet siihen mitkä tekijät vaikuttavat työn imun syntymiseen ja mitä työn imusta seuraa. Keskeisiä työn imuun vaikuttavia tekijöitä olivat henkilökohtaiset ominaisuudet ja työn tai työpaikan piirteet yhdessä. Nämä voimavarat lieventävät vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta ja näin synnyttävät työn imua.</p> <p>Yritysten tulee panostaa työntekijöiden hyvinvointiin lisäämällä voimavarojen tarjontaa ja saatavuutta. Vaikka esimiehet voivat enemmän vaikuttaa työn ja työpaikan piirteisiin, ei työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia sovi sivuuttaa. Esimiesten olisikin hyvä olla tietoisia työn imun syntymiseen vaikuttavista henkilökohtaisista ominaisuuksista voidakseen tukea niitä mahdollisuuksien mukaan.</p>			
Avainsanat Työn imu, työhyvinvointi, loppuunpalaminen, etulinjan työntekijät, asiakaspalvelutyö			
Säilytyspaikka Helsingin yliopiston kirjasto, Keskustakampuksen kirjasto, Käyttätymistieteet / Minerva			

UNIVERSITY OF HELSINKI

Faculty Faculty of Behavioural Sciences		Department Institute of Behavioural Sciences	
Author Katja Kanerva			
Title Work engagement of hotel and restaurant workers - a systematic literature review			
Subject General and adult education			
Level and instructor Master's thesis Kirsi Pyhältö Sari Lindblom-Ylänne		Month and year 12 / 2013	Number of pages 61 + 7
<p>Abstract</p> <p>The aim of my research is to understand work engagement and it's construction in the hospitality field. A central target of my interest is to observe how well employees in hotel and restaurant business feel and which factors generate work engagement and which factors prevent it's development among the employees in the field.</p> <p>Work engagement is a dimension of work well-being. It increases the well-being of employees and their coping at work. The meaning of work well-being emphasizes before anything in the work of front line employees, where the working conditions are challenging and working hours are varying. Work engagement's study is about what makes one enjoy his/her work and feel well. It can be seen as the antipode of burnout.</p> <p>The research data is formed of 24 scientific studies of work engagement and/or burnout in the context of hotel and restaurant field. As my research method I have used the systematic literature review.</p> <p>My research findings pointed out that previous research has been more concentrated in the antecedents and the consequences of work engagement rather than analyzing how engaged to work employees are. Main resources that influence on the construction of work engagement were personal traits and characteristics of work or workplace all together. These resources reduce the load of work related requirements and generate work engagement.</p> <p>Organizations need to invest into the work well-being of their employees by adding the supply and availability of resources. Although superiors can influence more on the characteristics of work and workplace they should not forget the personal traits of employees. It is important that superiors are aware of the factors relating to work engagement to be able to support these factors if possible.</p>			
Keywords Work engagement, well-being, burnout, frontline employee, customer service work			
Where deposited Helsinki University Library, City Center Campus, Behavioral Sciences / Minerva			

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
<b>2 TYÖN IMU – TYÖHYVINVOINNIN VALTAMERELLÄ</b> .....	<b>5</b>
2.1 TYÖN IMUN MÄÄRITELMIÄ.....	6
2.1.1 Työn imun lähikäsitteitä.....	9
2.1.2 Työn imun tutkiminen.....	17
2.2 TYÖN IMUN RAKENTUMISTA SÄÄTELEVÄT TEKIJÄT.....	17
2.2.1 Työn voimavarat ja työn vaatimukset.....	18
2.2.2 Henkilökohtaiset voimavarat ja ominaisuudet .....	20
2.2.3 Työn ominaisuudet ja työolosuhteet.....	21
2.2.4 Työn ulkopuolisten asioiden yhteys työn imuun.....	22
2.3 MITÄ TYÖN IMUSTA SEURAA? .....	22
<b>3 ETULINJAN TYÖNTEKIJÄT JA RAVINTOLA-ALAN KONTEKSTI</b> .....	<b>25</b>
<b>4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>28</b>
<b>5 TUTKIMUSMENETELMÄT</b> .....	<b>29</b>
5.1 TUTKIMUSAINEISTON KERUU.....	29
5.2 TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS.....	30
5.3 AINEISTON ANALYYSI .....	31
<b>6 TULOKSET</b> .....	<b>35</b>
6.1 TYÖN IMUN TUTKIMUS.....	35
6.2 TYÖNTEKIJÖIDEN HYVIN- JA PAHOINVOINTI ALALLA.....	36
6.3 TYÖN IMUA SÄÄTELEVÄT TEKIJÄT.....	38
6.3.1 Työn imua tuottavat tekijät.....	38
6.3.2 Työn imua vähentävät tai sitä estävät tekijät.....	41
6.4 TYÖN IMUN SEURAUKSET .....	44
<b>7 POHDINTA</b> .....	<b>46</b>
7.1 LUOTETTAVUUDEN POHDINTA JA TUTKIMUSEETTISET KYSYMYKSET .....	46
7.2 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
7.3 TYÖN IMUA TUKEVAN TYÖYMPÄRISTÖN KEHITTÄMINEN .....	51
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>56</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>62</b>

# 1 Johdanto

Ravintola-alan työ on Suomessa vähän arvostettua ja pienipalkkaista (MaRa ry, 2012). Työajat ja -olosuhteet ovat vaihtelevia. Suomessa kävi vuoden 2011 aikana päivässä keskimäärin 193 asiakasta per kahvila ja keskimäärin 124 asiakasta per ravintola (Perälähti & Kumpusalo-Sanna, 2012). Alan liikevaihto on kasvanut pitkään, mutta se on kääntynyt kuluneen kesän aikana laskuun. Samoin on käynyt työllistävyyden kohdalla. Vaikka alalla työpaikat ovat nyt vähenemään päin, yksi alan ongelmista on silti osaavan ja pätevän työvoiman pula sekä suuri vaihtuvuus. Lisäksi ravintola-alalla on edessä monia uhkakuvia, joihin työnantajat eivät voi vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa alkoholiveron kiristyminen, mahdollinen edustuskulujen vähennysoikeuden poisto ja mahdollinen aukioluokkien supistaminen (MaRa ry, 2013). Yritysten on mietittävä millä keinoin he voivat itse vaikuttaa alan tai tarkemmin oman yrityksen vetovoimaan. Yksi keinoista on panostaminen aineettomaan pääomaan eli henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö on yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja työssä jaksamisen edesauttaminen ovat ajankohtaisia asioita alaan katsomatta. Tuoreimman Työ ja terveys -katsauksen (Kauppinen ym., 2010) mukaan hyvinvoinnin tärkeys on edelleen korostunut 2000-luvun loppupuolella. Jopa kaksi kolmesta työntekijästä olisi valmis jatkamaan työntekoa 63 ikävuoden jälkeen, mikäli työntekijän terveys pysyy hyvänä ja työn mielekkyys säilyy (Kauppinen ym., 2010). Ihmisten täytyy voida työpaikalla hyvin voidakseen ja halutakseen työskennellä pidempään. Ravintola-alalla, jossa tehdään fyysisiä töitä vuoroissa, työssäjaksaminen on entistäkin tärkeämmässä roolissa.

Työelämässä tapahtuvat muutokset kuten leikkaussäästöt, organisaatiomuutokset ja yritysfuusiot ovat yhä nopeatempoisempia ja vaativat niin yrityksen johdolta kuin sen työntekijöiltä kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja haasteisiin (Kauppinen ym., 2010). Tuki ja työntekijöiden osallistaminen muutoksiin ovat keskeisiä työhyvinvoinnin edistäjiä.

Työntekijöiden hyvinvoinnilla ja työkyvyn ylläpidolla on osoitettu olevan suora yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työntekijöiden hyvinvoinnin on osoitettu vaikuttavan muun muassa yrityksen tuottavuuteen ja toimintavarmuuteen (Toiviainen, 2013). Yleensä myös tuotantoon liittyvät häiriöt vähenevät ja asiakastyytyväisyys paranee,

kun työntekijät voivat hyvin. Lisäksi osaava, sitoutunut ja innostunut työntekijä on työnantajalle kilpailuväline, jonka avulla on mahdollista erottautua muista.

Kiinnostukseni tutkia työn imua (*work engagement*) ravintola-alan kontekstissa perustuu ravintola-alan raskaisiin ja vaihteleviin työolosuhteisiin. Työolosuhteilla tarkoitan vaihtelevia työaikoja, fyysistä työympäristöä ja jatkuvaa työskentelyä asiakasrajapinnassa, jotka kaikki vaikuttavat työntekijän henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Muun muassa näistä syistä työhyvinvoinnin merkitys asiakasrajapinnassa työskentelevien keskuudessa korostuu. Tutkimusaihekseni olen valinnut työhyvinvoinnin tutkimuksen positiivisen lähestymisnäkökulman työn imun, ja kontekstiksi toistaiseksi vielä työn imun näkökulmasta vähän tutkitun ravintola-alan (esim. Slåtten & Mehmetoglu, 2011; Park & Gursoy, in press; Burke, Koyuncu, Jing & Fiksenbaum, 2009; Kim, Shin & Swanger, 2009). Työn imu on työhyvinvoinnin yksi ulottuvuus, ja se on positiivisen psykologian keskeisimpiä tutkimusalueita (Hakanen, 2009). Tavoitteenani on tarkastella systemaattisella kirjallisuuskatsauksen avulla kuinka työn imussa alan työntekijät ovat ja mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun. Tarkastelun lähtökohtana on saavuttaa keinoja kehittää ravitsemusliikkeiden työntekijöiden työhyvinvointia ja sen avulla myös alaa kokonaisvaltaisesti.

Tutkimusaineiston muodostavat 2000-luvulla tehdyt empiiriset tutkimukset työn imusta ja muista työhyvinvoinnin lähikäsitteistä hotelli- ja ravintola-alalla. Hotellialaa koskevat tutkimukset on otettu mukaan, koska useissa hotelleissa on myös ravintoloita, ja vastaanottotyöskentely on verrattavissa ravintolan asiakaspalvelutyöhön. Aineisto koostuu 24 artikkelista, jotka ovat aiemmin kansainvälisissä tiedelehdissä julkaistuja vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleja.

## 2 Työn imu – työhyvinvoinnin valtamerellä

Työntekijöiden määrän vähentyessä ja työurien pidentyessä on mietittävä keinoja, miten yksilöiden jaksamiseen voidaan puuttua ja miten sitä voidaan tukea. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ei ole kyse vain henkilöstön hyvinvoinnista, se on tärkeää myös yrityksen maineelle (Taloussanomat, 2013) ja kyvyille rekrytoida parhaat mahdolliset työntekijät. Yrityksissä, joissa työntekijät voivat hyvin, on usein myös korkea asiakastyytyväisyyden aste ja tuotteliaita työntekijöitä (Taris & Schreurs, 2009). Työhyvinvoinnin merkitys työpaikoilla on tärkeä asia, johon useat yritykset ovat alkaneet käyttää enenevässä määrin voimavarojaan.

Työhyvinvointia voi edistää mukavilla ja hyvillä työtovereilla ja esimiehiltä saadulla palautteella (Kaaaja, 2013). Pienetkin positiiviset voimavarat auttavat käsittelemään työssä ilmeneviä haasteita. Onkin arvioitu, että jokaista työhyvinvointiin sijoitettua euroa kohti työnantaja voi saada tuottoa kuusi euroa (Taloussanomat, 2013; Kaaaja, 2013). Yritykset voivat työhyvinvoinnin ja yksilöllisen kehittymisen edistämiseksi järjestää työnkiertoa, joka tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden toteuttaa omia kiinnostuksen kohteitaan, kehittää taitojaan ja kykyjään sekä kehittää etenemismahdollisuuksia urallaan (Wang, Horn, Cheng & Killman, 2011). Työhyvinvointia edistäessä tulisi panostaa myös asetettaviin työtavoitteisiin (Kaaaja, 2013). Työhyvinvointi liittyy vahvasti koko organisaation toimintaan, ei vain työntekijöihin. Usein työhyvinvoinnista puhutaan käsitteillä työssä viihtyminen ja työtyytyväisyys, mutta näiden alla ja rinnalla on monisäkeisiä tulkintoja ja näkemyksiä niiden sisällöstä, johon myös positiivisen psykologian lähestymisnäkökulma työn imu kuuluu (Hakanen, 2011.).

Työn imun taustalla vaikuttaa positiivisen psykologian viitekehys. Positiivisella psykologialla (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Hakanen, 2011) viitataan siihen, että ihmisen puutteiden sijaan tarkastellaan niitä voimavaroja ja vahvuuksia, jotka saavat ihmiset toimimaan työyhteisöissä. Tarkastelun kehyksenä positiivinen psykologia on vielä suhteellisen tuore (esim. Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006), vaikka se on tunnettu psykologian tutkimuksessa jo pitkään (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Usein positiivinen psykologia on jäänyt työn kuormitustekijöiden ja työuupumuksen tarkastelun varjoon (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). 2000-luvulla tehtyjen tutkimusten määrä osoittaa, että positiivisen psykologian tutkimus on kasvussa. Hakasen (2009) mukaan

suhde positiivisen ja negatiivisen tutkimuksen välillä on ollut 1:14, kun tarkastelee yli sadan vuoden aikana tehtyjä tieteellisiä julkaisuja.

Työn imun tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mikä saa ihmisen nauttimaan työstään ja miten työyhteisössä olevaa hyvää voidaan vahvistaa (Hakanen, 2011). Työn imussa, kuten ylipäätään positiivisessa psykologiassa, keskitytään ihmisiä työssä kannatteleviin tekijöihin, mielekkäisiin asioihin ja yleisesti työssä nauttimiseen (Hakanen, 2009; Bakker ym., 2008). Muita työn imuun rinnastettavia ydinkäsitteitä ovat henkilökohtainen sitoutuminen (*personal engagement*), työntekijän sitoutuminen (*employee engagement*), työhön sitoutuminen (*job engagement*) ja sitoutuminen (*engagement*).

## 2.1 Työn imun määritelmiä

Työn imu on työntekijän ja työympäristön välisessä vuorovaikutuksessa rakentunut ilmiö (esim. Willard & Shack, 2011). Työn imulle leimallista on se, että työntekijä kokee olevansa omistautunut työlle ja hän on innoissaan työstään. Tyypillistä työn imussa olevalle on myös, että hänen energiatasonsa on korkea. Työn imussa oleva työntekijä on proaktiivinen, oma-aloitteinen, ja hän kantaa vastuun työnsä tuloksista (Leiter & Bakker, 2010). Hän on todennäköisesti myös terve ja nostattaa työllään asiakastyytyväisyyttä ja yrityksen tuottavuutta (Hakanen, 2011). Modernit ja uusiutuvat yritykset tarvitsevat menestyäkseen työn imussa olevia työntekijöitä, mutta työn imun syntymiseen vaikuttavat työntekijän ominaisuuksien lisäksi niin itse yritys kuin sen johto, kollegat ja työympäristö kokonaisuudessaan. Yrityksen johto ei voi odottaa työntekijöiden olevan työn imussa, jos sillä itsellään ei ole resursseja tarjota puitteita työn imun syntymisen tukemiseen.

Työn imua voidaan lähestyä eri näkökulmista ja sitä voidaan tutkia eri tavoin. Kapeasti kuvattuna työn imu voidaan nähdä loppuunpalamisen (*burnout*)<sup>1</sup> vastakohtana (Schaufeli & Bakker, 2004). Vaikka useat tutkijat (esim. Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá ja Bakkeri, 2002; Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008) määrittävät työn imun loppuunpalamisen vastakohtaksi, on esitetty useita erilaisia näkemyksiä työn imun tarkemmasta olemuksesta ja merkityksestä. Schaufelin ym., (2002) mukaan työn imua voidaan kuvata positiivisena pitkäkestoisena tunteena, joka kumpuaa työstä. Työn imu on

---

<sup>1</sup> Käytän käsitteestä *burnout* mieluummin suomennosta loppuunpalaminen kuin työuupumus, koska jälkimmäinen on helposti sekoitettavissa englanninkieliseen käsitteeseen *exhaustion*, joka myös suomennetaan uupumukseksi. Pidän myös loppuunpalamista voimakkaampana kuvauksena kuin työuupumus, ja mielestäni se näin myös sopii kuvaamaan paremmin *burnout*-käsitettä työssäni.



ihmisen mielentila, jossa työntekijällä on pakottava tarve (positiivisessa merkityksessä) edetä haasteita kohti (Leiter & Bakker, 2010). Se on tyydytystä tuottava ja affektiivis-motivatioaalinen työhyvinvoinnin tila (Bakker ym., 2008). Tieteellisellä kentällä ei ole yksimielistä määritelmää työn imulle, vaikka Bakkerin (2011) mukaan suurin osa tutkijoista käyttää Schaufelin ja Bakkerin määritelmää työn imusta.

Schaufelin ym. (2002) mukaan työn imun kolme ulottuvuutta ovat tarmokkuus (*vigour*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*). Näistä ensimmäinen viittaa kokonaisvaltaiseen energian tunteeseen ja henkiseen lannistumattomuuteen. Tunteeseen, jossa haluaa sijoittaa ja panostaa työhön osoittaen sinnikkyyttä ja väsymätöntä työskentelyä haastavissakin tilanteissa. Omistautumisen ulottuvuus ilmenee voimakkaana kiintymyksenä työhön, jossa kokee merkityksen, innokkuuden, inspiraation, ylpeyden ja haasteen tunteet. Schaufeli ym. (2002) käyttävät enemmän omistautumisen kuin osallistumisen käsitettä, koska se viittaa syvällisempään osallistumiseen kuin jälkimmäinen. Uppoutumisella tarkoitetaan puolestaan täydellistä keskittymistä ja syventymistä työhön. Työntekijä on positiivisessa ja onnellisessa tilassa, jossa ajan kulkua ei huomaa ja työstä on vaikea irrottautua.

Tarmokkuutta ja omistautumista pidetään työn imun ydinulottuvuuksina (esim. Schaufeli ym., 2002; Bakker ym., 2008) ja uppoutumista ehkä enemmänkin Csikszentmihalyin (1990) mukaan työn imun seurauksena. Uppoutumista ei nähdä suoraan vähentyneen tehokkuuden vastakohtana (esim. Csikszentmihalyi 1990; Schaufeli ym., 2002). Muun muassa tästä syystä työn imua tulisi tutkia erillisenä ilmiönä eikä yhdistettynä loppuunpalamiseen. Joidenkin tutkijoiden mukaan määritelmän pitäisi sisältää myös käyttäytymisen ulottuvuus (Bakker, 2011).

Edellä esitetty Schaufelin ym. (2002) tulkinta työn imusta on käytetyin ja yleisin määritelmä, jossa työn imua pidetään itsenäisenä ja erillisenä ilmiönä. Työn imu on negatiivisesti yhteydessä loppuunpalamiseen (Bakker ym., 2008). Loppuunpalamisen näkökulmasta työn imua lähestyneet Maslach ja Leiter (esim. Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli ym., 2002; Bakker ym., 2008) kuvaavat työn imua käsitteillä energia, kiintymys ja tehokkuus. Näitä pidetään loppuunpalamisen kolmen ulottuvuuden uupumuksen, kyynisyyden ja ammatillisen tehokkuuden puuttumisen suorina vastakohtina.

Työn imun teorian kehittäjänä pidetään William Kahnia, joka on ensimmäisiä työn imun tutkijoita (esim. Bakker, 2011). Kahnin (esim. Kahn, 1990; Bakker ym., 2008; Salanova ym., 2005; Saks, 2006) määritelmän mukaan imu on tila, jossa työntekijä valjastaa itsensä työhönsä. Työntekijä kykenee ilmaisemaan itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja tunneperäisesti työsuoritustensa aikana. Siihen tarvitaan psykologista läsnäoloa ja aktiivista kokonaisvaltaista suoritusta. Kahnin (1990) tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat itsensä enemmän sitoutuneiksi, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, olonsa turvalliseksi ja kun he ovat enemmän psykologisesti saatavilla.

Kahnin määritelmää eteenpäin vieneen Nancy Rothbardin (Rothbard, 2001) mukaan työn imun kaksi tärkeää ominaisuutta ovat huomio (*attention*) ja uppoutuminen (*absorption*), jotka kumpikin ovat motivaatiolähtöisiä tekijöitä. Ensimmäisellä hän viittaa kognitiiviseen saatavuuteen ja siihen määrään, jonka yksilö käyttää jonkin roolin ajattelemiseen. Jälkimmäisellä hän tarkoittaa sellaista syventymisen tilaa, jossa yksilö intensiivisesti keskittyy rooliinsa. Kahnin määrittelyssä työn imun oletetaan tuottavan positiivisia seurauksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Bakker ym., 2008). Merkittävin ero näiden kahden määrittelyn välillä on se, että Kahnille (1990) työn imu merkitsee työroolia, kun taas loppuunpalamisen positiivisena vastakohtana näkeville sen merkitys on työntekijän työssä tai työn tekemisessä. Kahnin (1990) näkemyksen mukaan työntekijät, jotka ovat henkilökohtaisesti sitoutuneita, pystyvät pitämään itsensä tietyssä roolissa ilman, että heidän tarvitsee uhrata toista roolia toisen vuoksi.

Työn imussa on kyse siitä, miten yksilö aktivoi itsensä työsuorituksessa eli miten sitoutuneisuus tuo mukanaan tunteiden ja käyttäytymisen aktiivisen käytön kognitioihin (May, Gilson & Harter, 2004). Työn imussa oleva työntekijä ei ole sen vahvempi tai voittamattomampi kuin muutkaan työntekijät. Myös työn imussa olevat työntekijät kokevat väsymystä työpäivän päätteeksi. Väsymys ei kuitenkaan ole uuvuttavaa vaan mielekästä väsymystä, mikä kertoo siitä, että he ovat saaneet aikaan päivän aikana asioita (Bakker & Demerouti, 2008). Heille ominaista on myös se, että he eivät ole täysin riippuvaisia työstään, vaan osaavat nauttia työn ulkopuolisista asioista. He tekevät työtä, koska nauttivat itse työn teosta. (Bakker & Demerouti, 2008.)

Bakkerin ym. (2008) mukaan työn imun taustalla on ajattelu modernista organisaatiosta, jossa työntekijöiltä odotetaan lähes itsepintaista kykyä toimia työssään oma-aloitteisesti. Työntekijöiden tulee kantaa vastuu omasta ammatillisesta kehittämisestään, ja heidän tulee

olla omistautuneita sekä korkealaatuiseen suorituskyyyn että suoritukseen. Yritykset tarvitsevat energisiä ja omistautuneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita ja halukkaita paneutumaan työhön kunnolla. Bakkerin ym. (2008) tekemä tutkimus osoittaa, että työn imussa oleva työntekijä on hyvin erilaisessa tilassa kuin muut työntekijät. Henkilökunnan ollessa työn imussa on yrityksen mahdollista saavuttaa suuri kilpailukykyinen etu.

Tutkimuksessani työn imu kattaa useimmat edellä esitetty tulkinnot siitä positiivisesta tunteesta, joka antaa työntekijälle energiaa suoriutua työstään innolla ja vietillä ja joka sitouttaa työntekijää yritykseen. Katson työn imun olevan ilmiö, joka syntyy työntekijän ja työympäristön (niin fyysinen työympäristö kuin siihen kuuluvat muut työntekijät) vuorovaikutuksesta.

### **2.1.1 Työn imun lähikäsitteitä**

Työn imua on lähestytty eri näkökulmista ja sitä on kuvattu erilaisin käsittein. Sen lisäksi työn imulla on useita eri lähikäsitteitä, jotka kulkevat sen rinnalla. Schaufeli & Bakker (2010) korostavatkin, että on tärkeää tarkastella työn imua sen ydin- ja lähikäsitteiden rinnalla, koska tieteessä ei ole yhtä yhtenäisesti hyväksyttyä merkitystä työn imulle. He kuvaavat tätä ”*uuden viinin laittamiseksi vanhaan pulloon*” (Schaufeli & Bakker, 2010, 13).<sup>2</sup> Voidakseen ymmärtää näitä eri käsitteitä ja niiden merkityksiä tulee tarkastella myös muita jo olemassa olevia käsitteitä.

Työn imuun rinnastettavia lähikäsitteitä on useita. Näitä ovat muun muassa työhön kiinnittyminen (*job involvement*), organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*), työtyytyväisyys (*job satisfaction*), oma-aloitteellisuus (*personal initiative*), flow-ilmiö (Hallberg & Schaufeli, 2006) sekä työholismi (*workaholism*) (Schaufeli & Bakker, 2010). Keskeisin, mutta negatiivissävytteisin, lähikäsite on kuitenkin loppuunpalaminen (Schaufeli & Bakker, 2010). Hallbergin ja Schaufelin (2006) mukaan työn imu, työhön kiinnittyminen ja organisaatioon sitoutuminen voidaan erottaa toisistaan, koska niillä kullakin on toisistaan poikkeavia ulottuvuuksia ja ilmentymiä.

*Työhön kiinnittyminen.* Hallbergin ja Schaufelin (2006) mukaan työn imun käsitteen määrittelyssä on yhteisiä piirteitä työhön kiinnittymisen määrittelyn kanssa. Kuitenkin he näkevät, että näiden välillä on selkeä käsitteellinen ero. Kirjallisuudessa voidaan havaita

---

<sup>2</sup> Leiter & Bakkerin (2010, 2) artikkelissa vastaavaa kuvataan puolestaan ”imun määritelmien räjähdysmäinen kasvu on kuitenkin kuin tarkastelisi vanhaa viiniä uudessa pullossa”. Oli asia kummin päin vain, on huomattava, että puhumme monilla eri käsitteillä lähestulkoon samasta aiheesta.

kaksi erilaista lähestymistapaa työhön kiinnittymiseen (Hallberg & Schaufeli, 2006). Ensimmäinen näistä keskittyy siihen, miten työ vaikuttaa henkilön itsetuntoon (omanarvontunto) ja toinen siihen, miten työ auttaa määrittämään henkilön identiteetin. Kanungon (1979, ks. Hallberg & Schaufeli, 2006; 1982, ks. May ym., 2004) mukaan työhön kiinnittymiseen kuuluu motivationaalinen lähestymistapa, jossa korostuu kognitiivinen psykologinen identifioituminen työhön. Tämä sisältää myös sen huomion, että työ voi tyydyttää keskeiset tarpeet ja odotukset. Yhtenä erona työn imun ja työhön kiinnittymisen välillä on se, miten yksilö käyttää itseään työsuorituksen aikana (May ym., 2004).

Mayn ym. (2004) määritelmä työhön kiinnittymisestä on lähellä edellä esitettyä Hallbergin ja Schaufelin määritelmää. Mayn ym. (2004) mukaan työhön kiinnittyminen on seurausta työtä tyydyttävien kykyjen kognitiivisesta arvioinnista. Lisäksi se on sidoksissa yksilön omakuvaan. He ehdottavatkin, että työn imu olisi työhön kiinnittymisen edeltävä muoto.

*Organisaatioon sitoutuminen.* Organisaatioon sitoutuminen eroaa työn imusta siinä, että se viittaa henkilön asenteeseen ja kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Työn imu ei ole vain asenne vaan se on tila, johon yksilö on syventynyt omassa suorituksessaan (Saks, 2006). Organisaatioon sitoutuminen on yksilön ja organisaation välinen psykologinen side (Mathieu & Zajac, 1990), joka vähentää yksilön omaa halukkuutta vaihtaa työpaikkaa (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1996). Organisaatioon sitoutuminen kuvaa työntekijän ja organisaation välistä sosiaalipsykologista suhdetta, jolla tarkoitetaan henkilön asennoitumista ja/tai kiinnittymistä työorganisaatioonsa (Jokivuori, 2002).

Organisaatioon sitoutumista on aikaisemmin tutkittu pitkälti vain työntekijöiden työpaikan vaihtohalukkuuden näkökulmasta, koska hyvien työntekijöiden on toivottu jatkavan organisaation palveluksessa (Tuomi, Vanhala, Nykyri & Janhonen, 2002). Kuitenkin organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen muoto on ajan saatossa muuttunut, ja sen nähdään nykyään vaikuttavan moneen muuhunkin asiaan. Henkilöstö voi organisaation lisäksi tai vaihtoehtoisesti olla sitoutunut työpaikkaan, ammattiin, uraan ja alaan. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksen mukaan työntekijän henkilökohtaiset piirteet ja työn ominaisuudet, esimiessuhteet, organisatoriset piirteet ja roolit. Nämä samat tekijät vaikuttavat myös työn imun rakentumiseen (esim. Bakker ym., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004).

Arkipuheessa sitoutumisen voi määritellä kiintymykseksi tai uskollisuudeksi (Jokivuori, 2004). Meyer ja Herscovitchin (2001) mukaan sitoutumisen määrittelyssä on edelleen ongelmia, vaikka työpaikkasitoutumista on tutkittu melko paljon. Sitoutuminen voidaan nähdä yksi- tai moniulotteisena tarkastelutavasta riippuen.

*Työtyytyväisyys.* Työtyytyväisyys on myös läheisesti yhteydessä työhön kiinnittymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Sen lisäksi, että niillä on useita yhteisiä tekijöitä, ne toimivat positiivisina työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Työtyytyväisyyden tutkimista pidetään tärkeänä, koska sillä on yhteys työsuoritukseen (Thompson & Phua, 2012), organisaatiokäyttäytymiseen (Moorman, 1993) ja työn ulkopuoliseen elämän laatuun (Kallenberg, 1977). Työsuorituksen katsotaan olevan myös yksi työn imun seuraus (Schaufeli & Bakker, 2010).

Työtyytyväisyydellä viitataan kokonaisvaltaiseen affektiiviseen orientaatioon omaa työroolia kohtaan (Kallenberg, 1977). Kallenbergin (1977) mukaan työtyytyväisyys on ikään kuin yhtenäinen käsite tai asenne, jossa yksilö voi tuntea tiettyä tyytyväisyyttä omaa työasemaansa tai -tilannettaan kohtaan. Vaikka työtyytyväisyydellä Kallenberg (1977) viittaa yhtenäiseen käsitteeseen, hän huomauttaa, että työntekijä voi olla tyytyväinen vain yhteen työn osa-alueeseen. Hänen ei tarvitse olla tyytyväinen kaikkiin osa-alueisiin.

Työtyytyväisyyden tarkastelu voidaan jakaa kahteen näkökulmaan: affektiiviseen ja kognitiiviseen työtyytyväisyyteen. Näkökulmat eivät rakennu samasta konstruktioista, vaan ne ovat erikseen lähestyttävissä, vaikka niissä onkin samoja elementtejä (Thompson & Phua, 2012). Affektiivinen työtyytyväisyys viittaa yleiseen positiiviseen tunnearviointiin työstä (Moorman, 1993). Se saa aikaan hyvän tuulen ja positiivisen tunteen työn tekemisestä. Moormanin (1993) mukaan puolestaan kognitiivisella työtyytyväisyydellä viitataan tyytyväisyyteen, joka perustuu loogisempaan ja rationaalisempaan arviointiin työolosuhteista. Nämä arvioinnit eivät perustu tunneperäiseen arviointiin. Arvioinnin kohteena ovat olosuhteet, mahdollisuudet ja lopputulokset (Moorman, 1993). Vaikka tutkimuksessa työtyytyväisyys nähdään usein affektiivisena tunnepuolen tilana, mitataan työtyytyväisyyttä kuitenkin sen kognitiivisesta näkökulmasta (Thompson & Phua, 2012). Työtyytyväisyyttä tutkittaessa onkin Moormanin (1993) mukaan hyvä pitää mukana sekä affektiivinen että kognitiivinen lähestymisnäkökulma.

*Oma-aloitteellisuus.* Oma-aloitteellisuudessa on kyse henkilön kyvystä toimia itsenäisesti, proaktiivisesti ja sinnikkäästi (Schaufeli & Bakker, 2010). Oma-aloitteellisuutta tulee tarkastella työntekijän käyttäytymisen laadun näkökulmasta, eikä siitä kuinka oma-aloitteinen hän on. Tällä viitataan sellaiseen aktiiviseen käyttäytymiseen, joka ylittää organisaation normaalit työskentelyvaatimukset ja on yhdenmukainen organisaation tavoitteiden kanssa (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Schaufeli ja Bakker (2010) näkevät oma-aloitteellisuuden olevan työn imun seurausta. Hakasen ym. (2008) tutkimuksen mukaan oma-aloitteisuus vaikuttaa positiivisesti työn imuun, jolla on puolestaan positiivinen vaikutus tulevaisuuden työn voimavaroihin.

*Virtauskokemus.* Työn imun kolmas ulottuvuus, uppoutuminen, on sukua virtauskokemuksen kuvaukselle. Vaikka työn imussa on paljon vastaavia piirteitä kuin virtauskokemuksessa, työn imu ei ole kuitenkaan sama asia. Virtauskokemuksen eli flow-käsitteen takana on Mihaly Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1990; May ym., 2004; Schaufeli ym., 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006), joka määrittää virtauskokemuksen holistisena tilana, jonka ihmiset kokevat, kun he työskentelevät totaalisella kiinnittymisellä.

Virtauskokemus nähdään useimmiten lyhytkestoisena piikkinä, kun taas työn imu on läpitunkevampi, vakaampi ja pitkäkestoisempi mielen tila (esim. Schaufeli ym., 2008; Hallberg & Schaufeli, 2006). Virtauskokemus on tila, jossa on vain hyvin marginaalinen ero itsen ja ympäristön välillä (May ym., 2004). Sanotaankin, että kun yksilöt ovat virtaustilassa, he tarvitsevat pientä tietoista kontrollia toimissaan – heidän huomionsa kiinnittyy vain siihen tiettyyn keskittymisensä kohteeseen.

*Työholismi.* Työn imuun ja virtauskokemukseen liittyvä, mutta negatiivisempi käsite ja mielentila kuin edelliset, on työholismi. Schaufelin, Tarisin ja van Rhenenin (2008) mukaan työholismin käsitteen keksi Wayne Oates, joka kuvasi työholismia pakkomielteeksi tai kontrolloimattomaksi tarpeeksi työskennellä alituisesti. Oatesin 1970-luvun taitteessa keksimä työholismin käsite pitää sisällään kaksi tärkeää edelleenkin pätevää kuvausta työnarkomaaneista: he työskentelevät kohtuuttoman paljon ja heillä on todella voimakas vastustamaton sisäinen vietti tehdä työtä (Schaufeli ym., 2008). Työnarkomaanien piirteisiin kuuluu jatkuvasti ajatella työtä, vaikka he eivät olisikaan työssä (Bakker & Demerouti, 2008). Ulkoiset motivoivat tekijät, kuten taloudelliset

palkinnot tai huono avioliitto, eivät ole vietin syitä, vaan ne ovat lähtöisin yksilön sisäisestä tarpeesta (Schaufeli ym., 2008).

Vallitsevimpaan käsitykseen työholismin määrittämisestä sisältyy työhön kiinnittyminen, vietti ja työn ilo (Schaufeli ym., 2008). Näiden kolmen ulottuvuuden erilaisten yhdistelmien uskotaan tuottavan useita erilaisia työholismin tyyppiejä. Näistä yksi tyyppi edustaa ”todellista työholismia”, kun taas kaksi muuta saattavat samanaikaisesti olla päällekkäin sekä loppuunpalamisen että työn imun kanssa. Van Beekin, Tarisin ja Schaufelin (2011) suhteellisen tuore tutkimus työholismista ja työn imusta osoittaa, että työnarkomaanit, jotka myös rakastavat työtään, eivät kuulu loppuunpalamisen riskiryhmään. Toisilla työnarkomaaneilla työnteko on niin pitkälle vietyä, että sillä saattaa olla muun muassa terveyttä heikentäviä vaikutuksia ja onnellisuuden sijaan se saattaa näkyä onnettomuutena (Bakker ym., 2008).

Schaufelin ym. (2008) tutkimuksen mukaan työholismi, loppuunpalaminen ja työn imu ovat kaikki erilaisia työntekijän oloiloja sen sijaan, että niitä kuvattaisiin kolmeksi samankaltaiseksi tilaksi, joille kullekin on ominaista pitkät työpäivät, työn piirteet, työn tulokset, sosiaalisten suhteiden laatu ja koettu terveys. Heidän mukaansa loppuunpalaminen ja työn imu voidaan katsoa toistensa vastakohtiksi, mutta työholismi on ilmentymä, joka jakaa samoja ominaisuuksia kummankin kanssa.

Bakker ym. (2008) huomauttavatkin, että työn imua ei pidä samastaa työholismiin vaikka käsitteillä on yhteistäkin. Erona näiden välillä on se, että työnarkomaani viettää paljon aikaa työn parissa, ja jopa vapaalla ollessa ajatukset harhailevat työasioissa. Erona työn imussa oleviin on myös se, että työn imussa olevat nauttivat työstä, koska heille se on hauskaa ja he osaavat tarpeen tullen irrottautua työstään.

*Loppuunpalaminen.* Toisin kuin työn imulla, niin loppuunpalamisella kuin työholismilla, on usein työntekijän terveyteen negatiivinen vaikutus (Schaufeli ym., 2008). Maslach ja Leiter (2008) ovat tutkineet työn imua ja sitoutumista sen negatiivisävyteisestä loppuunpalamisen näkökulmasta. He kuvaavat loppuunpalamista ja työn imua samalla jatkumolla, jossa on kolme toisiansa yhdistävää ulottuvuutta: uupumus-energia (*exhaustion-energy*), kyynisyys-kiinnittyminen (*cynicism-involvement*) ja tehottomuus-  
tehokkuus (*inefficacy-efficacy*). Heidän näkemyksensä mukaan loppuunpalamisen ja työn

imun jatkumolla käytännön merkittävyys on se, että työn imu edustaa haluttua tavoitetta mille tahansa loppuunpalamisen interventiolle.

Maslachin ja Leiterin (1997; 2008) mukaan loppuunpalamisen syyt ovat enemmän työympäristössä kuin itse yksilössä. Syytä usein ovat töiden ylikuormitus, kontrollin puute, puutteellinen palkitseminen, yhteisön hajoaminen, tasavertaisuuden tai reiluuden puute ja ristiriitaiset arvot. Tutkimuksessa loppuunpalaminen usein voidaan yhdistää sellaisiin negatiivisiin kokemuksiin työstä, kuten tyytymättömyys työhön, alhainen organisaatioon sitoutuminen, poissaolot, aikeisiin vaihtaa työpaikkaa ja vaihtuvuuteen (Maslach & Leiter, 2008).

Ylikuormittumiseen kuuluu työn intensiivisyys. Työ on hektistä ja intensiivistä, eikä työntekijä helposti löydä rakoja hengähtää töissä (Maslach & Leiter, 1997). Työ vaatii myös enemmän aikaa, työviikot ovat pidentyneet – työskennellään jo heti aamusta aamupalapalavereissa tai illalla kotona valmistellen seuraavaa päivää. Työ tulee suurimmaksi osaksi tehtyä, mutta energian näännyttämisen kustannuksella. Tällainen tuottavuusajattelu nähdään kovin lyhytjänteisenä.

Tämän päivän työtä pidetään monimutkaisena – ihmisten täytyy olla monitaitureita suoriutumalla samanaikaisesti erilaisista työtehtävistä ja -rooleista (Maslach & Leiter, 1997). Esimerkiksi yliopiston kahvilan kassanhoitajan työ on nykyisin haastavampaa kuin aikaisemmin. Ennen työnkuvaan kuului vain asiakkaiden rahastus, mutta nyt työ pitää sisällään kahvinkeittoa, alueen siistimistä ja inventoimista.<sup>3</sup> Työnkuvan laajentuminen on yleinen ilmiö etenkin julkisella sektorilla, jossa opettajat, poliisit, sairaanhoitajat joutuvat enenevässä määrin tekemään hallinnollisia rutiinitöitä oman käytännön työnsä ohella (mt., 1997). Työ tietyllä tapaa luo *ylikuormittumisen uupumuksen*. Ihmiset ovat turhautuneita kyvyttömyyteensä suoriutua niistä asioista, jotka ovat heille todellakin niitä tärkeitä tehtäviä.

Jos työntekijöillä ei ole kykyä tehdä relevantteja päätöksiä, he voivat tuhlata aikaansa sellaisiin asioihin, jotka eivät edesauta itse työn edistymistä. Ilman kontrollia he eivät voi tasapainoilla omien ja organisaation tavoitteiden välillä (Maslach & Leiter, 1997). He

---

<sup>3</sup> Maslachin ja Leiterin esimerkkiä työnkuvan muutoksesta voidaan kritisoida, koska nykypäivän työnkuvaan ei valitettavasti ainakaan suomalaisessa yhteiskunnassa kuulu vain yhden tietyn asian hoitamista. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmassa opiskelijat valmennetaan monitaitureiksi vastaamaan paremmin työelämän tarpeita. Nykypäivänä luulo yksinkertaisesta työnkuvasta on naiivi harhaluulo.



menettävät kiinnostuksensa, jos he kokevat, ettei mitään tapahdu. Tavoitteena ei voi olla yhden ihmisen kontrolli, koska se ei ole organisaatiolle eduksi tavoitteiden näkökulmasta. Tavoitteeksi kannattaa ennemminkin asettaa sellainen toiminta, jossa vastuu on monella, mutta kullakin omalla alueellaan, ja joista sitten osataan neuvotella muiden kanssa (Maslach & Leiter, 1997). Esimiesten yksityiskohtainen ohjaus luo henkilökunnalle luottamuspujan tunteen minkä takia ohjauksessa kannattaa pitäytyä yleisellä ja konkreettisella tasolla.

Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan puutteellinen palkitseminen on yksi tekijä, joka saattaa aiheuttaa loppuunpalamisen. He kuvaavat tätä ”saat vähemmän enemmällä työllä” -ajatteluksi. Työntekijät eivät aina saa suurempaan työpanostukseensa vastinetta rahana, kunniana tai turvallisuutena, joita enimmäkseen kaivataan. Suurin menetys on se, ettei saa tehdä nautinnollista työtä arvostettujen kollegoiden kanssa. Tällöin työn ilo katoaa.

Monilla työpaikoilla vallitsee ajatus ”miksi korjata jotain, mikä ei vielä ole rikki” (Maslach & Leiter, 1997). Myös tämä on kovin lyhytjänteistä ajattelutapaa ilmentävä näkökulma. Esimerkiksi, jos ongelmia ehkäistään ennalta hyvissä ajoin, voidaan tulevaisuudessa välttyä suuremmilta ongelmilta. Loppuunpalaminen ei ole enää harvinainen ilmiö. Kun loppuunpalamisesta tulee oikea ongelma, sen kustannukset ovat todella suuret; taloudelliset kustannukset, alhainen tuottavuus, terveysongelmat ja ylipäättään hyvän elämänlaadun kieltäminen (mt., 1997). On helpompi vaikuttaa tehokkaasti, kun loppuunpalaminen on vasta alkuasteella. Maslachin ja Leiterin (1997) mukaan paras tapa välttyä loppuunpalamiselta on lisätä työhön sitoutumista. Kyse ei ole pelkästään työn negatiivisten puolien vähentämisestä, vaan sen positiivisten puolten korostamisesta. Erilaiset strategiat, jotka kehittävät työhön sitoutumista, kasvattavat energiaa, kiinnostusta ja tehokkuutta. Työntekijöihin pitää investoida niin, että heistä tulee hyvin koulutettuja, lojaaleja ja omistautuneita ammattilaisia, joiden varaan voidaan laskea korkealaatuisen työn tulokset. Tällainen investointi vahvistaa organisaatioita selviytymään tulevaisuuden haasteista. Maslach ja Leiter (1997) korostavatkin sitä, että organisaation on myös pystyttävä osoittamaan samanlaista sitoutumista työntekijöihin, kuin mitä se odottaa työntekijöiltä.

Loppuunpalamista voidaan mitata Maslach Burnout Inventory -mittarilla (myöhemmin MBI). Tämä on edelleen eniten käytetty loppuunpalamisen mittari, jota organisaatiot ja tutkijat käyttävät mittaamaan sitä, miten työntekijät kokevat työnsä (Maslach & Leiter,

1997). Se on luotettava kyselylomake, joka tarjoaa hyvin tiiviin näkökulman energiaan, kiinnittymiseen ja tehokkuuteen henkilökunnan työssä. MBI:sta on kolme erilaista versiota, joista kukin palvelee vähän eri aloilla. Alkuperäinen Human Services Survey on kaikkein sopivin palveluntarjoajille. Siitä hieman eteenpäin muokattu Educators Survey on kehitetty sopivaksi opetusalaalla oleville. Tuorein lisäys on General Survey, joka on sovellettavissa laaja-alaiselle ammattikunnalle. Viimeisin poikkeaa kahdesta aiemmasta siten, että siinä erityisesti ollaan kiinnostuneita vastaajan suhteesta työhön yleensä.

MBI mittaa kolmea ydinulottuvuutta ihmisen työkokemuksesta: uupumus-energia, kyynisyys-kiinnittyminen ja tehottomuus-tehokkuus (Maslach & Leiter, 1997). Henkilöt, jotka saavat korkeita arvoja emotionaalisessa uupumuksessa ja kyynisyydessä / depersonalisaatioissa sekä matalia arvoja henkilökohtaisissa saavutuksissa, kokevat loppuunpalamista. Ne, jotka puolestaan kokevat päinvastaisia arvoja, ovat työn imussa. MBI keskittyy mittaamaan ihmisten henkilökohtaista työkokemusta.

#### *Yhteenveto työn imun lähikäsitteistä*

Tutkimuksessani käytettäviä työn imun lähikäsitteitä on seitsemän (taulukko 1), joista viisi (työhön kiinnittyminen, organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, oma-aloitteellisuus ja virtauskokemus) on rinnastettavia käsitteitä eli niillä on positiivinen suhde työn imun kanssa. Käsitteistä kaksi (työholismi ja loppuunpalaminen) on määritelty työn imun vastakohtaisiksi käsitteiksi, ja niillä on negatiivinen suhde työn imuun.

**Taulukko 1.** Työn imun lähikäsitteet niiden suhteessa työn imuun.

<b>Positiivinen suhde / rinnastettava käsite</b>	<b>Negatiivinen suhde / vastakohtainen käsite</b>
Työhön kiinnittyminen	Työholismi
Organisaatioon sitoutuminen	Loppuunpalaminen
Työtyytyväisyys	
Oma-aloitteellisuus	
Virtauskokemus	

### **2.1.2 Työn imun tutkiminen**

Tyypillisesti työn imua on useimmiten tutkittu kyselylomakkeiden avulla (esim. Schaufeli & Bakker, 2010; Maslach & Leiter, 2008; Schaufeli ym., 2002; Bakker & Demerouti, 2008). Aiemmin esitetty MBI (tai MBI-General Survey, MBI-GS) on yksi keino mitata työn imua. Alhaiset arvot uupumuksessa (ehtymisessä) ja kyynisyydessä ja korkeat arvot tehokkuudessa indikoivat työn imua. Työhyvinvoinnin mittaamisen kahdeksi ulottuvuudeksi on määritelty (1) käynnistyminen, jonka ääripäät ovat uupumus ja tarmokkuus, sekä (2) samastuminen, jonka ulottuvuus on kyynisyydestä omistautumiseen. (Schaufeli ym., 2002.)

MBI:n lähestymistä negatiivisesta loppuunpalamisen näkökulmasta on kritisoitu (Schaufeli ym., 2002). Schaufeli ja Bakker kehittivät 2000-luvun alussa Utrecht Work Engagement Scale -mittarin (myöhemmin UWES-mittari), joka lähestyy työhyvinvoinnin tutkimusta sen positiivisesta työn imun näkökulmasta (esim. Bakker & Demerouti, 2008). UWES-mittari perustuu myös kolmeen ulottuvuuteen: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksiin (Schaufeli & Bakker, 2010). Mitä korkeampia arvoja henkilö saa, sitä enemmän hänen katsotaan olevan työn imussa. UWES-mittari on jo melko hyvin vakiintunut mittari, ja sitä on käytetty useissa eri maissa tutkimuksissa, jotka ovat osoittaneet sen toimivuuden työn imun mittaamiseen edellä mainituilla kolmella ulottuvuudella (Bakker & Demerouti, 2008).

Demerouti ja Bakker (Demerouti & Bakker, n.d., ks. Bakker & Demerouti, 2008) esittävät vaihtoehtoiseksi työn imun mittaamisen välineeksi Oldenburg Burnout Inventoryn (myöhemmin OLBI). OLBI, kuten myös MBI, on alkujaan kehitetty mittaamaan loppuunpalamista, mutta sisältää myös positiivisesti asetettuja fraaseja määrittämään työn imua.

### **2.2 Työn imun rakentumista säätelevät tekijät**

Työn imua säätelevät yksilölliset sekä organisationaaliset tekijät (Wollard & Shack, 2011). Ne voivat olla aineellisia asioita, kuten fyysinen rakennus tai työvälineet, henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten itsetunto tai olosuhteita, joita ovat esimerkiksi työolosuhteet tai omat henkilökohtaiset ihmissuhteet (Hakanen, 2005). Myös henkilökohtaisilla työtavoitteilla on vaikutusta työn imun rakentumiseen (Hyvönen ym., 2005). Hyvösen ym. (2005)

tutkimustulokset osoittavat myös, että taloudelliset, etenemistä edistävät ja organisationaaliset tavoitteet ovat heikosti yhteydessä loppuunpalamiseen ja voimakkaasti työn imuun. Saks (2006) puolestaan on määritellyt työn imun muodostajiksi ja säätelijöiksi työn piirteet, havaitun organisationaalisen tuen, havaitun esimiehen tuen, palkinnot ja tunnustukset, oikeudenmukaisen etenemisen ja tasapuolisen oikeudenmukaisuuden.

### **2.2.1 Työn voimavarat ja työn vaatimukset**

Keskeisiä työn imun rakentajia ja sen rakentumista estäviä tekijöitä ovat myös työssä ilmenevät voimavarat ja vaatimukset. Näiden välistä suhdetta voidaan kuvata työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallilla (myöhemmin TV-TV -malli, engl. Job Demands-Resources Model, JD-R). Mallin kehittivät Demerouti kollegoineen vuonna 2001 (Hakanen & Roodt, 2010).

Työn voimavaroilla viitataan niihin fyysisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin työn näkökulmiin, jotka voivat vähentää työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fyysisiä tai psyykkisiä kuluja (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). Ne voivat olla olennaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa tai simuloida henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. Onkin syytä huomioida, että voimavarat eivät ole vain tarpeellisia (korkeiden) työn vaatimusten vuoksi, vaan ne ovat myös itsessään tärkeitä (Bakker & Demerouti, 2008).

Bakker ym. (2008) määrittelevät työn voimavaroiksi muun muassa kollegoilta ja esimiehiltä saadun sosiaalisen tuen, palautekeskustelut, vaihtelevat taitojen käyttömahdollisuudet, autonomian ja oppimismahdollisuudet. Etenkin näiden voimavarojen on toistuvasti tutkittu olevan positiivisesti yhteydessä työn imun kanssa (Bakker, 2011). Ajatellaan, että kunnollinen palaute edistää oppimista, joka puolestaan kasvattaa pätevyyttä ja osaamista. Sosiaalinen tuki vahvistaa käsitystä omasta osaamisesta ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Työn voimavarojen voidaan katsoa vähentävän työn vaatimuksia, olevan merkityksellisiä työn tavoitteiden saavuttamisessa, tai ne voivat kannustaa henkiseen kasvuun, oppimiseen ja kehitykseen. Esimerkiksi, jos työn vaatimukset ovat kovin korkeat, ovat työn voimavarat kaikkein suotuisimmat työn imun ylläpitäjät.

Työn vaatimuksilla puolestaan viitataan niihin fyysisiin, sosiaalisiin tai organisationaalisiin tekijöihin, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä tai henkistä kovaa ponnistelua, ja ne ovat näin

ollen myös suorassa yhteydessä työntekijöiden terveydellisiin tekijöihin, kuten uupumukseen (Demerouti ym., 2001). Tarkemmin määriteltynä työn vaatimukset muodostuvat ympäristöllisistä stressitekijöistä, kuten melusta, kuumuudesta, työn kuormituksesta ja aikapaineista (ma., 2001).

Demeroutin ym. (2001) tutkimustulokset osoittavat, että loppuunpalamisen oireiden kehittyminen on seurausta työolosuhteista. Kun työn vaatimukset ovat korkeat, työntekijät kokevat enemmän uupumusta ja jos vielä työn voimavaroja on vähän, ovat työntekijät myös vähemmän sitoutuneita työhön. Alkuperäinen TV-TV -malli on toiminut suurimmaksi osaksi loppuunpalamisen tutkimuksen viitekehyksenä nimenomaan sen työn vaatimusten näkökulmasta. Työn imu on enemmänkin seurausta työn voimavaroista, joihin tässä työssä tullaan enimmäkseen paneutumaan.

#### *Muita määritelmiä työn voimavaroille*

Salanova ym. (2005) käyttävät työn voimavaroista hieman laajempaa käsitettä *organisationaaliset voimavarat*, mutta taustalla ajatus on sama kuin Bakkerilla ym. (2008). Salanovan ym. (2005) määrittelyssä organisationaalisilla voimavaroilla tarkoitetaan niitä organisationaalisia työn näkökulmia, jotka ovat olennaisia työn tavoitteiden saavuttamisessa. Ne voivat vähentää työn vaatimuksia ja tarjota henkilökohtaista kasvua, oppia ja kehitystä. Työn voimavarat ovat motivationaalisen prosessin taustalla, ja ne voivat toimia sitoutumisen ennusmerkkeinä. Sitoutuminen voi myös vaihdella kunkin henkilökohtaisten voimavarojen mukaan.

Työn voimavaraksi voidaan laskea myös esimiehen ja alaisen välinen suhde (Leader-member exchange, myöhemmin LMX), joka on rinnastettavissa Bakkerin ym. (2008) näkemykseen sosiaalisen tuen vaikuttavuudesta työn voimavaroihin. LMX-lähestymistapa johtamisen tutkimukseen on lähtöisin 1970-luvulta (Dansereau, Graen & Haga 1975, ks. Schriesheim, Gastro & Cogliser 1999). Li, Sanders ja Frenkel (in press) ovat tutkineet LMX:n yhteyttä työsuoritukseen, työn imuun ja työtyytyväisyyteen kiinalaisen luksushotellin työntekijöiden keskuudessa. Heidän näkemyksensä mukaan LMX, työn imu ja työsuoritus ovatkin voimakkaasti toisiinsa linkittyviä tekijöitä. Mitä parempi, vakaampi ja avoimempi esimies-alaisuhde, sitä parempi on työntekijöiden työhön sitoutuminen ja heidän työsuorituksensa.

Vaihtelevat taitojen käyttömahdollisuudet (katsotaan työn voimavaraksi) ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun, mutta esimerkiksi verbaalinen aggressio (katsotaan työn vaatimukseksi) ei ole minkäänlaisessa yhteydessä työn imuun. Ensin mainitulla on puolestaan negatiivinen yhteys työuupumukseen ja jälkimmäisellä positiivinen. Nämä osoittavat, että työuupumukseen vaikuttavat niin työn voimavarat kuin vaatimukset, kun työn imuun vaikuttavat yksinomaan saatavilla olevat työnvoimavarat. (Kim ym. 2009.)

### **2.2.2 Henkilökohtaiset voimavarat ja ominaisuudet**

On osoitettu, että itsekunnioitus, minäpystyvyys, kontrolli sekä kyky havaita ja säädellä tunteita ovat positiivisia työn imun ennakoivia tekijöitä (Bakker, 2011). Eri tulokset ovat osoittaneet, että työn imussa olevilla työntekijöillä on korkean minäpystyvyyden tunne (Schaufeli ym., 2002; Xanthopolou ym., 2009; Bakker, 2011; Raub & Robert, 2012). Työntekijät, joilla on korkean minäpystyvyyden tunne, uskovat kykenevänsä kohtaamaan työn vaatimukset ja selviytymään niistä. Myös sellaisista, jotka tulevat yllätyksinä. Bakker (2011) näkee sekä työn että henkilökohtaisten voimavarojen, joko yhdessä tai erikseen, ennakoivan työn imua. Vähintäänkin niillä on positiivinen vaikutus imuun silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeita. Työn imu puolestaan vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen. Hakasen ym. (2008) tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että henkilökohtaiset voimavarat työssä voivat olla myös muihin työntekijöihin ja muuhun työyksikköön leviävä voimavara.

Langelaanin ym. (2006) mukaan työn imu ja loppuunpalaminen nähdään toistensa vastakohtina, kun niitä lähestytään neuroottisuus-persoonallisuuspiirteen näkökulmasta. Korkeat arvot neuroottisuudessa ennakoivat loppuunpalamista, kun taas alhaiset arvot viittaavat työn imuun. Langelaanin ym. (2006) tutkimus on osoittanut, että yksilöllisillä eroilla on merkitystä kun erotellaan työntekijät, joilla on joko korkeat tai alhaiset arvot loppuunpalamisessa tai työn imussa. He tutkivat yksilöllisten erojen (kuten affektiivisuus ja temperamentti) yhteyksiä loppuunpalamiseen ja työn imuun. Heidän tutkimuksessaan tarmokkuus ja omistautuminen ovat suoria vastakohtia uupumukselle ja kyynisyydelle. Näiden ulottuvuuksien näkökulmasta työn imua ja loppuunpalamista voidaan tarkastella toistensa vastakohtina.

Loppuunpalaminen on ensisijaisesti yhteydessä neuroottisuuteen, kun taas työn imulla katsotaan olevan suora yhteys korkeisiin arvoihin ulospäin suuntautuneisuudessa ja alhaisiin arvoihin neuroottisuudessa (Langelaan ym., 2006). Langelaanin ym. (2006)

tutkimus osoittaa, että imussa olevat työntekijät omaksuvat nopeasti ympäristömuutokset ja siirtyvät helposti tapahtumasta toiseen verrattuna heidän vastakohtiinsa, loppuunpalamisen puolella oleviin. Heidän tuloksistaan ilmenee, että pelkkä neuroottisuuden piirre ennakoi merkittävästi loppuunpalamista, kun taas neuroottisuus, ulospäin suuntautuneisuus ja liikkuvuus ovat työn imua merkittävästi ennakoivia tekijöitä. Bakker ym. (2008) katsovat, että työn imussa olevilla työntekijöillä on energinen ja vaikuttava yhteys työhönsä, ja he näkevät työnsä haastavana stressaavan ja vaativan sijaan. Langelaanin ym. (2006) mukaan imussa olevat työntekijät etsivät jatkuvasti uusia haasteita työssään, ja kun he eivät enää niitä löydä, he vaihtavat työtä.

### **2.2.3 Työn ominaisuudet ja työolosuhteet**

Muita stressiä lisääviä tekijöitä palvelualalla ovat Pienaarin ja Willemsin (2008) mukaan pitkät työvuorot ja kaksivuorotyö, matala ja vaihteleva palkka sekä vakauden puute työnantajasuhteessa. Töitä tehdään aikoina, jolloin muilla on vapaata, koska tällöin palveluille on kysyntää. Epävarmuus työn riittävydestä korostuu etenkin henkilöstövuokrausfirmojen työntekijöillä. Monilla ei ole tietoa seuraavan päivän töistä ennen kuin mahdollisesti vasta edellisenä iltana.

Gianfranco Walsh (2011) on tutkinut, miten epäystävälliset asiakkaat lisäävät palvelualan työntekijöiden stressin määrää. Hänen tutkimuksensa mukaan epäystävällisten asiakkaiden kohtaaminen on yhteydessä työntekijän etäisyyden hakemiseen ja oman roolin epäselvyyteen. Roolin epäselvyyteen vaikuttaa Walshin (2011) mukaan todennäköisesti se, että työntekijät ovat epävarmoja siitä, tuleeko heidän suvaita moista käytöstä ja kuinka käsitellä epäystävällistä asiakasta. Lisäksi epäystävällisten asiakkaiden kohtaaminen on emotionaalisesti uuvuttavaa, ja näin ollen heillä on negatiivinen yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Markkinoiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä on kiinnitettävä erittäin tarkasti huomiota palvelun laatuun säilyäkseen mukana kilpailussa. Palvelun luonne ja laatu ovat asiakkaan näkökulmasta tärkeitä tekijöitä. Niillä uskotaan olevan iso merkitys asiakkaiden lojaalisuuteen (kanta-asiakkuuteen) ja pidemmällä tähtäimellä parempaan yrityksen tuottoon ja menestykseen (Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

#### **2.2.4 Työn ulkopuolisten asioiden yhteys työn imuun**

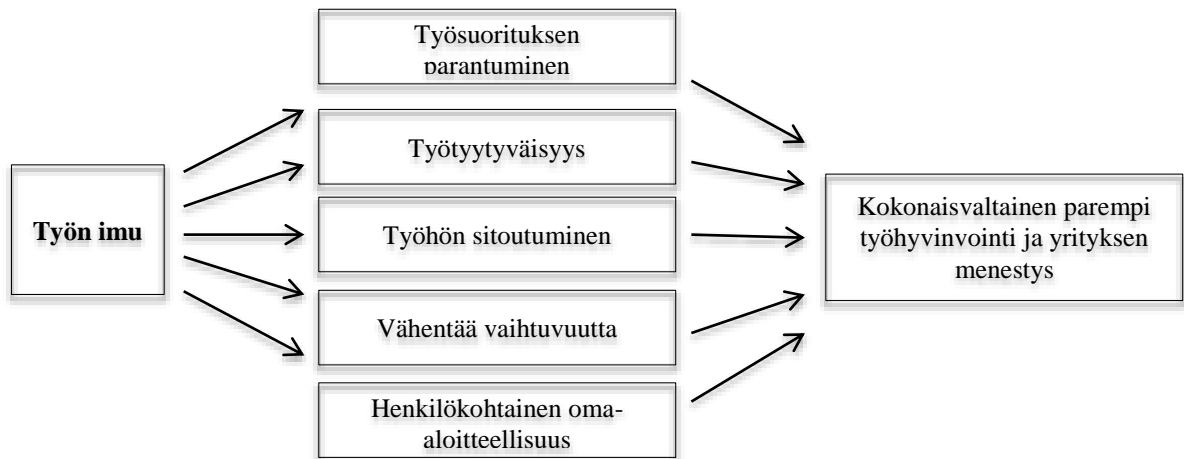
Työn ja perhe-elämän väliset ristiriidat vaikuttavat usein työn imuun heikentävästi (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Magaji, 2008). Työntekijöiden kokiessa ristiriitoja työ- ja perhe-elämän yhdistämisessä heidän sitoutumisensa vähenee ja vaihtoaikheet kasvavat (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Magaji, 2008). Bolen ja Babinin (1996) mukaan työntekijöiden työtyytyväisyys myös heikkenee. Karatepen ja Sokmenin (2006) tutkimuksesta ilmeni, että naiset kokevat enemmän ristiriitoja työ- ja perhe-elämää yhdistettäessä. Heillä on suurempia vaikeuksia tasapainoilla työn vaatimusten, perhe- ja/tai kotielämän vastuiden sekä muiden työpaikan ulkopuolisten velvollisuuksien välillä kuin miehillä.

Välttyäkseen suuremmilta ristiriidoilta esimiesten olisikin tärkeää ohjata työntekijöitä parempaan ajankäyttöön sekä työpaikalla että kotona (Karatepe & Sokmen, 2006). Lisäksi työnantajan pitäisi mahdollisuuksien mukaan osoittaa tukea työntekijälle hänelle tärkeinä juhlapäivinä, kuten syntymäpäivinä, hääpäivänä tai muina työntekijälle tärkeinä hetkinä.

#### **2.3 Mitä työn imusta seuraa?**

Työn imulla on suora vaikutus työsuoritukseen (esim. Leiter & Bakker, 2010; Bakker, 2011), joka voi olla niin sisäistä kuin ulkoista suoritusta, tuottavuuteen (luovuus) ja taloudelliseen vaihtuvuuteen (Bakker & Demerouti, 2008). Saksin (2006) mukaan työntekijän imusta seuraa työtyytyväisyyttä, organisationaalista sitoutumista, organisationaalista käyttäytymistä ja se vaikuttaa vähentävästi työpaikan vaihtoaikheisiin. Wollardin ja Shuckin (2011) tutkimus tukee Saksin (2006) kuvausta organisationaalisen käyttäytymisen näkökulmasta sekä Bakkerin ja Demeroutin (2008) tutkimusta tuottavuuden näkökulmasta. Lisäksi heidän mielestään työn imusta seuraa harkinnanvaraista tehokkuutta sekä affektiivista sitoutumista. Kuviossa 1 on esitetty kootusti työn imun seuraukset.





**Kuvio 1.** Työn imun seuraukset (Schaufeli & Bakker, 2010).

Työn imussa oleva työntekijä on organisaatiolle tuottoisampi, koska työpanos on korkeampi ja henkilö viihtyy työssään, vaikka työ olisi vaativaakin (Hakanen, 2011). Tutkimuksesta myös ilmeni, että työntekijöiden työn imun seurauksena yritys tuottaa paremmin, liikevaihto ja itse yritys kokonaisuudessaan kasvavat (Xanthopoulou ym. 2009). Esimerkiksi Salanovan ym. (2005) tutkimus on osoittanut, että organisationaalisten voimavarojen, työn imun ja palveluilmapiirin työntekijäarviot ovat positiivisesti yhteydessä asiakasarvioihin työsuorituksesta ja asiakasuskollisuudesta. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ja Schaufeli (2009) ovat puolestaan tutkineet pika-ravintoloiden työntekijöiden työn imun yhteyttä suoritukseen päivittäisellä tasolla. Heidän tutkimustuloksensa osoittaa, että kun päivittäisiä työn voimavaroja, kuten esimiehen antamaa tukea on tarjolla, on työntekijä enemmän työn imussa ja sen myötä myös suoriutuu paremmin työstään.<sup>4</sup>

Työn imussa olevat työntekijät suoriutuvat Bakkerin (in press, ks. Bakker ym., 2008) mukaan työstään paremmin kuin ei-sitoutuneet työntekijät. Hänen mukaansa työn imussa olevat kokevat enemmän positiivisia tunteita, joita ovat onnellisuus, ilo ja innokkuus. Bakker ja Demerouti (2008) kirjoittavat iloisilla ihmisillä olevan hyvät työmahdollisuudet, he ovat ulospäinsuuntautuneita, avuliaita ja itsevarmoja. He myös kokevat olevansa henkisesti ja fyysisesti terveitä. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan tutkimukset osoittavat, että sitoutuneisuus on positiivisesti yhteydessä terveyteen, ja siksi työn imussa

<sup>4</sup> Kun työn imusta puhutaan pitkäjänteisemmällä aikajaksolla, on pohdittava, onko tämä viiden perättäisen päivän ajan tehty päiväkirjatutkimus todella validi puhumaan työn imussa olemisesta?

olevat työntekijät suoriutuvat tehtävistä paremmin. Esimerkiksi on todettu, että sitoutuneet työntekijät kärsivät vähemmän päänsäryistä ja vatsakivuista.

Työn imussa olevilla työntekijöillä on kyky luoda omia voimavaroja, mikä tekee heistä usein tuottavampia kuin ei-sitoutuneet työntekijät (Bakker & Demerouti, 2008). Tämä edesauttaa myös positiivisen tunteen jatkuvuutta. Lisäksi he siirtävät oman imunsa muihin työntekijöihin. Useimmissa organisaatioissa työsuoritus on yhdistetyn vaivannäön ja yksittäisten työntekijöiden välinen tulos. Näistä syistä Bakker (in press, ks. Bakker ym., 2008) näkee voimakkaan yhteyden työn imun ja työsuorituksen välillä. Willardin ja Shackin (2011) mukaan työyhteisössä, jossa kehitetään ja tuetaan työn imussa olevia työntekijöitä, raportoidaan myös vähemmän työtapaturmia. Tämä viittaa siihen, että työturvallisuus on parempaa hyvinvoivassa työyhteisössä kuin huonosti voivassa.

Työn imun katsotaan myös synnyttävän omanlaisen palautteenantokehän. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan työn imussa olevilla työntekijöillä on positiivinen asenne ja aktiivisuustaso. He myös itse luovat oman positiivisen palautteensa, joka näkyy kunnioituksena, tunnustuksena ja menestyksenä. Lisäksi ajatellaan, että heidän positiivinen asenteensa ja energisyytensä näkyvät myös työpaikan ulkopuolella.

#### *Työn imu kollektiivisena ilmiönä*

Vaikka työn imu on henkilökohtainen tila tai kokemus, se ei kuitenkaan rakennu muista eristyksissä (Leiter & Bakker, 2010). Työn imu näkyy toimintana asiakkaiden ja kollegoiden parissa (Leiter & Bakker, 2010). Näin voidaan myös ajatella, että työn imussa olevat työntekijät pystyvät siirtämään imua muihin työntekijöihin (Bakker ym., 2008).

Salanovan ym. (2005) tutkimuksen mukaan, kun yksiköissä työskentelevillä työntekijöillä on käytettävissä työn esteitä poistavia voimavaroja (kts. Työn voimavarat ja työn vaatimukset), he tuntevat itsensä enemmän työhön sitoutuneiksi. Tämä puolestaan johtaa parempaan asiakaspalveluilmapiiriin ja mahdollisesti myös synnyttää kollektiivista imua. Nähdään, että työn imu edistää yksiköiden yhteistä palveluilmapiiriä. Salanova ym. (2005) ehdottavatkin, että tarjoamalla yksiköille organisatorisia voimavaroja, kasvatetaan työntekijöiden kollektiivista imua, mikä puolestaan edesauttaa vaalimaan erinomaista palveluilmapiiriä. Näin ajateltuna Salanovan ym. (2005) ajattelussa yhdistyvät erilaiset työn imun lähestymisnäkökulmat.

### 3 Etulinjan työntekijät ja ravintola-alan konteksti

Asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä kutsutaan usein etulinjan työntekijöiksi (esim. Weatherly & Tansik, 1992; Karatepe & Sokmen, 2006; Slåtten & Mehmetoglu, 2011). Etulinjan työntekijöihin lukeutuvat ravintola-alalla muun muassa tarjoilijat ja hotellialalla vastaanottovirkailijat (Pienaar & Willems, 2008). Etulinjan työntekijät joutuvat usein erilaisiin tilanteisiin, joissa paineensietokyky ja stressitila ovat koetuksella, kuten vaikeiden ja loukkaavien asiakkaiden kanssa asioidessa. Tällaisissa tilanteissa työntekijöiltä toki odotetaan hymyä, asiakaspalveluallttiutta ja empatiaa, mutta samalla taitoa selvitä tilanteesta niin, että myös haastava asiakas on tyytyväinen. Etulinjan työntekijöiltä edellytetään tunnetyötä (*emotional labour*), jossa he joutuvat säätelemään omia tunteitaan (Pienaar ja Willemsin, 2008).

Etulinjan työntekijöillä on merkittävä rooli yrityksen kuvan rakentumisessa (Slåtten & Mehmetoglu, 2011). He työskentelevät niin itse organisaatiossa kuin organisaatioympäristössä (Weatherly & Tansik, 1992). Weatherlyn ja Tansikin (1992) mukaan etulinjan työntekijät hotelli- ja ravintola-alalla ovat usein alipalkattuja ja kärsivät paljon työperäisestä stressistä, koska he joutuvat työskentelemään tilassa tai tilanteessa, jossa he ovat paineiden tai tunteiden ristiriidassa. Painetta luovat nopeasti vaihtelevat asiakasmäärät, mikä usein myös aiheuttaa ristiriitoja niin henkilökunnan välillä sisäisesti kuin henkilökunnan ja asiakkaiden välillä (Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2008). Odotuksia ja paineita asettavat asiakkaiden ja kollegoiden lisäksi myös esimiehet sekä organisaatio itse (esim. Weatherly & Tansik, 1992; Boles & Babin, 1996), mutta myös esimerkiksi työn vaatimusten ja perhevelvollisuuksien yhdistäminen (Karatepe & Sokmen, 2006). Yleensä perheen kasvaessa ravintola-alan vuorotyöstä vaihdetaan toiselle alalle tai ravintola-alan sellaiselle toimialueelle (esim. henkilöstöravintolat), jossa tehdään yksivuorotyötä (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil, 2009).

Korkeat paineet ja odotukset usealta eri taholta ruokkivat allttiutta vaihtaa työpaikkaa. Toinen syy merkittäviin vaihtoaikaisiin on Iversonin ja Deeryn (1997) mukaan palvelualaa luonnehtivat vähäiset etenemismahdollisuudet. Vaihtuvuus ja pelko vähäisistä etenemismahdollisuuksista korostuu ennen kaikkea osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa (Huovila, 2003). Usein etulinjan työntekijöillä onkin korkeammat työpaikan vaihtoaikheet kuin esimerkiksi niillä, jotka eivät työskentele suoraan asiakasrajapinnassa (Iverson & Deery, 1997; Karatepe & Sokmen, 2006; Pienaar & Willems, 2008). Etulinjan

työntekijät eivät työssään juurikaan voi välttää tilanteita, joissa he joutuvat kohtaamaan mielensä pahoittaneita asiakkaita. Tällöin työntekijän tunteet ovat usein pinnalla ja hänen voi olla vaikea noudattaa yrityksen asiakaspalvelukäytänteitä tai hänen työsuorituksensa voi olla hetkellisesti heikompaa (Karatepe & Sokmen, 2006).

Palvelualan työtä pidetään pahimmillaan likaisena, ala-arvostettuna ja alipalkattuna, minkä takia sen katsotaan houkuttelevan vain nuoria, naisia tai jotain yhteiskunnan marginaalista ryhmää (Gurrier & Deery, 1998). Sille tyypillistä ovat voimakkaat kausivaihtelut niin eri vuorokauden, viikon kuin vuoden aikoina (Pitkänen ym., 2009). Kausiluonteisuus lisää osa-aikaisten työntekijöiden tarvetta (Huovila, 2003; Pitkänen ym., 2009). Ravintola-alaa luonnehtii myös korkea fyysinen, henkinen ja psyykinen paine (Zopiatis & Orphanides, 2009). Usein fyysiset olosuhteet ravintoloissa ovat epämukavia – keittiötilat saattavat olla ahtaita, kuumia ja meluisia (Mathiesen ym., 2008).

Suomessa ravintola-ala on naisvaltainen ala (MaRa ry, 2012), joka houkuttelee osa-aikaistyömahdollisuuksien vuoksi paljon nuoria (Pitkänen ym., 2009), ja varmasti myös työn kuormittavuus pitää alan keski-ikäisten suhteellisen alhaisena. Gurrierin ja Deeryn (1998) mukaan edellä mainittuja ongelmia on esitetty pitkälti vain anglosaksisen kulttuurin ongelmaksiksi. Manner-Euroopassa palvelutyölle annetaan enemmän arvoa, sitä pidetään ammattitaitoa vaativana työnä, ja siellä asenne työhön on toisenlainen. Ilmiö on aikalailla kenen tahansa matkailijan silmin havaittavissa. On totta, että mitä etelämmäksi Suomesta matkustaa, sen miesvaltaisemmaksi ja ikääntyneemmäksi työvoima muuttuu. Toisaalta, Suomea voidaan pitää maana, jossa nopean ammatillisen kehittymisen ja uran etenemisen kannalta on välttämätöntä kouluttautua alalle (Opetushallitus, 2013). Toki Suomessa on paljon niitä, jotka ovat tehneet uransa vain työssä oppimalla. Oppisopimusopiskelijoita otetaan edelleen paljon. Oppisopimuskoulutukseen kuitenkin kuuluu myös teoreettisen tietotaidon osoittaminen (Opetushallitus, 2013).

Eteneminen uralla voi myös olla hidasta. Esimerkiksi Taiwanissa hotelli- ja ravintola-alatyöntekijöiden tulee käydä pitkä tie ennen keskijohtoon pääsyä (Wang, Horn, Cheng & Killman, 2011). Kesto voi olla seitsemästä viiteentoista vuoteen. Vaikka ala kasvaa Taiwanissa paljon, ja sillä on positiivisia taloudellisia vaikutuksia, kasvattavat korkea stressin määrä, alhaiset palkat, pitkät työpäivät ja korkeat vaihtuvuusluvut, heikot etenemismahdollisuudet, hidas ammatillinen eteneminen, nopeat muutokset ja alan voimakas kilpailu laajalle leviävää alhaista uratytytyväisyyttä.

Yhdysvalloissa ravintolayrittäjien ja -toimijoiden alan suurimpia huolenaiheita ovat kilpailukykyisen henkilökunnan löytäminen ja säilyttäminen, valtion lait ja säädökset, verotus ja laillinen luotettavuus (Enz, 2004). Vasta näiden jälkeen ovat huolenaiheina turvallisen ruokakäsittelyn varmistaminen, tehokkaiden markkinointiratkaisujen löytäminen ja edelläkävijyys kilpailuympäristössä. Myös Suomessa rekrytointi tuo alan yrittäjille paljon haasteita (Pitkänen ym., 2009). Heidän mukaansa 1990-luvun laman aikana heikentyneitä työehtoja pidetään edelleen kehnoina, mutta merkittävimpinä haasteina rekrytoinnissa pidetään työn kausiluontoisuutta ja alan työtehtävien huonoa mielikuvaa. Lisäksi Suomessa on havaittavissa samoja haasteita kuin Enzin (2004) mukaaan Yhdysvalloissa (Esim. MaRa ry, 2012; Pitkänen ym., 2009).

Suomessa ravintola-alaa pidetään yleisesti kasvavana ja kansainvälisenä toimialana, joka työllistää yli 11 % yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta suomalaisesta (MaRa ry, 2012). Kuitenkaan lähiaikojen näkymät pääkaupunkiseudulla eivät juuri näytä tukevan edellistä. Ari Larnemaa (HS 1.11.2012) kuvasi Helsingin ravintoloiden tilannetta ja lähitulevaisuuden näkymiä heikoiksi. Kuluttajat käyttävät rahaa varovaisemmin kuin aiemmin, mikä on vähentänyt alkoholikauppaa ja näin ollen ajanut myös ravintolayrityksiä konkurssin partaalle. Larnemaa arvioikin, että Helsingin 1 300 ravintolasta jopa joka kymmenes on kaupan. Syinä tähän ovat alkoholikaupan vähentymisen ohella myös hyvän nousukauden aikana tehdyt pitkäaikaiset ja kalliit vuokrasopimukset sekä kustannusten nousu.

## **4 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Pro gradu -tutkielmani tavoitteena on ymmärtää työn imua ja sen rakentumista analysoimalla aikaisempaa työn imun tutkimusta hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden keskuudessa. Tarkemmin tavoitteena on tarkastella, miten työn imua on tutkittu (kuten metodi ja tutkimusjoukko) ja saada käsitys siitä, miten hyvin tai huonosti työntekijät hotelli- ja ravintola-alalla voivat. Keskeisenä kiinnostuksen kohteena on myös analysoida, mitkä tekijät säätelevät työn imun syntymistä tai estävät sitä alan työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaisia seurauksia työn imulla on ja löytää työhyvinvoinnin kehittämisen keinoja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Näiden tavoitteiden valossa olen muotoillut tutkimuskysymykseni seuraaviksi ja seuraavanlaiseen järjestykseen:

1. Miten työn imua on tutkittu?
2. Miten hyvin tai huonosti työntekijät alalla voivat?
3. Mitkä tekijät säätelevät hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imua?
  - 3.1 Mitkä ovat työn imua edistävät tekijät?
  - 3.2 Mitkä ovat työn imua estävät tekijät?
4. Mitä työn imusta seuraa?

## 5 Tutkimusmenetelmät

### 5.1 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineistoksi etsin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen Finkin mallia (Salminen, 2011) mukaillen tieteellisiä julkaistuja artikkeleita, joiden hakuun käytin yliopiston sähköistä tietokantaa Nelli-portaalia. Kartoitin alkuun mahdolliseksi aineistoksi kelpuutettavia artikkeleita hakusanoilla kuten *well-being*, *work engagement*, *hospitality industry* ja *restaurant*, jotta sain käsityksen siitä, mihin voin asettaa tutkimukseni rajat. Näillä hakusanoilla löytyi tuhansia aiheeseen liittyviä artikkeleita. Tämän kartoituksen tekemiseen käytin Science Direct -tietokantaa.

Keräsin tutkimusaineiston sähköisistä tietokannoista kevään 2012 aikana. Valitsin käytettävät sähköiset tietokannat Helsingin yliopiston Nelli-portaalista aihealueena käyttäytymistieteet ja tarkempina aihealueina vielä kasvatustieteet, opetus ja psykologia. Kävin systemaattisesti läpi kaikki tietokannat seuraavilla hakusanoilla.

- 1) work engagement AND restaurant
- 2) work engagement AND hospitality
- 3) burnout AND restaurant
- 4) engagement AND restaurant

Usein vähiten löytöjä tuli ensimmäisellä hakukokonaisuudella, minkä vuoksi käytin varmuuden vuoksi kaikissa tietokannoissa kaikkia neljää hakukokonaisuutta. Kuten teoreettisesta viitekehystä käy ilmi, on työn imulla monia rinnakkaiskäsitteitä sekä keskeisenä vastakäsitteenä loppuunpalaminen. Siksi pidin tärkeänä käyttää hakusanoina myös *engagement*- sekä *burnout*-käsitteitä, koska työn imua voidaan lähestyä muiden käsitteiden kautta. Keskeisimmiksi tietokannoiksi aineiston keräämiseen muodostuivat ScienceDirect, Scopus, Emerald Journals, EBSCO ja Proquest. Pääasiassa lehdet, joista artikkelit löytyivät, olivat työhön ja hyvinvointiin, psykologiaan, henkilöstöjohtamiseen tai palvelualojen johtamiseen liittyviä julkaisuja.

Käytin aineiston hankinnan haarukoimisessa myös muita rajauksia. Ensimmäkin aineiston piti olla englanninkielinen. Pelkästään suomenkielisenä olisi aineisto jäänyt lähes olemattomaksi. Toisena tärkeänä syynä englanninkielisen tutkimuksen valintaan oli se, että englanti on tieteessä yleisesti käytetty kieli. Kolmantena syynä oli käsitteiden

rinnastettavuus toisiinsa. Rajaukseen keskeisesti vaikutti myös se, että artikkelien piti olla vertaisarvioituja tieteellisissä aikakauslehdissä (*peer reviewed*) eli käytännössä tiedeyhteisössä julkaistavaksi hyväksytyjä tieteellisiä töitä. Yhtenä rajauksena oli myös artikkelien julkaisuaika. Aineistoksi kelpuutettavien artikkelien tuli olla ilmestynyt 2000-luvulla. Lähtökohtaisesti kaikki työn imua ja / tai sen lähikäsitteitä hotelli- ja ravintola-alalla käsittelevät tutkimukset ovat tältä vuosituhanelta, mutta tärkeimpänä syynä oli kuitenkin myös aineiston tuoreus ja mahdollisten tutkimustulosten vertailu sekä rinnastettavuus nykypäivän työelämään.

Ensimmäisen tarkemman seulonnan jälkeen artikkeleita jäi jäljelle 32. Näihin tarkemmin tutustuessani havaitsin kahdeksan artikkelin käsittelevän tutkimuskysymysten näkökulmasta epäolennaisia aiheita. Näin päädyin jättämään nämä pois aineistostani. Lopulliseksi aineistoksi muodostui 24 artikkelia (liite 1).

## **5.2 Tutkimusaineiston kuvaus**

Tutkimusaineistonani ovat aiemmin tehdyt tieteelliset tutkimukset työn imusta ja sen lähikäsitteistä hotelli- ja ravintola-alalla. Sisällytin hotelleja koskevat tutkimukset tutkimusaineistoksi, koska työnä esimerkiksi hotellien vastaanottovirkailijoiden työ on piirteiltään vastaavaa kuin esimerkiksi tarjoilijoiden työ ravintolassa. Lisäksi useissa hotelleissa on ravintoloita vähintään yksi. Aineisto koostuu artikkeleista, joiden tutkimusjoukkoon kuuluvat hotelli- ja ravintola-alan työntekijöitä etulinjan työntekijöistä aina johtoportaan saakka.

Tutkimusaineisto koostuu 24 tutkimuksesta (liite 2), joissa on tutkittu työn imua, loppuunpalamista, sitoutumista tai kiinnittymistä, ja jonka tutkimusjoukko edustaa hotelli- ja ravintola-alaa. Tässä tutkimuksessa alaa edustavat kaikki ravintola-, kahvila- ja cateringpalvelut, jotka joko olivat itsenäisiä ravintoloita, ketjuja tai hotelleihin kuuluvia ravintoloita. Tavoitteena oli se, että kunkin artikkelin tutkittava joukko olisi kutakuinkin samalta alalta ja samankaltaista työtä tekeviä. Suurin osa aineistosta on paria poikkeusta lukuun ottamatta suhteellisen tuoretta eli vuoden 2005 jälkeen tehtyä. Tämän voidaan katsoa kuvaavan ilmiön tutkimisen ajankohtaisuutta työhyvinvoinnin saralla.

Suoraan työn imua käsitteleviä tutkimuksia, jotka on tehty ravintola-alalla, ei ollut käyttämässäni tietokannoissa moniakkaan, minkä vuoksi käytin myös sen vastakohtaa loppuunpalamista (*burnout*) yhtenä aineiston täyttymiskriteerinä. Aineisto koostuu



työhyvinvoinnintutkimuksen positiivisesta työn imun ja negatiivisesta loppuunpalamisen lähestymisnäkökulmista. Vaikka elektronisista tietokannoista löytyi satoja työn imuun viittaavia artikkeleita, valikoitui lopulliseksi aineistoksi useamman seulontakerran jälkeen vain 24 artikkelia.

### **5.3 Aineiston analyysi**

Tutkimukseni on meta-tutkimus, jonka aineisto koostuu hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden työn imuna käsittelevistä tutkimuksista. Näitä voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysilla, diskurssianalyysilla (Metsämuuronen, 2003) tai kirjallisuuskatsauksella (Salminen, 2011). Analyysissäni olen mukailnut kirjallisuuskatsauksen analyysimenetelmää hyödyntäen sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan kirjallisuuskatsaus voidaan katsoa osaksi laadullista sisällönanalyysia, jonka vuoksi sovelsin näitä kahta analyysimenetelmää. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan ei ole olemassa yhtä tiettyä ja parasta analyysimenetelmää, vaan tutkijan on katsottava aineistolle sopivin analyysitapa.

Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan jo tehtyä tutkimusta jostakin aihepiiristä (Salminen, 2011). Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa teoriaa tai rakentaa samalla myös uutta teoriaa. Sisällönanalyysilla voidaan analysoida dokumentteja (esim. kirjoja, artikkeleita, haastatteluita) systemaattisesti ja objektiivisesti, jolloin analyysin tuloksena yleensä on kuvaus tutkitusta ilmiöstä tiivistetysti ja yleisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Kummassakin pyritään analysoimaan kirjallista aineistoa, mutta kirjallisuuskatsaus menee analyysissään aavistuksen syvemmälle. Sillä voidaan arvioida myös teoriaa ja rakentaa kokonaiskuvaa jostain asiakokonaisuudesta (Salminen, 2011). Lisäksi sen avulla pyritään myös tunnistamaan ongelmia, tai sillä voidaan kuvata jonkin teorian kehitystä historiallisesti (Salminen, 2011).

Tavoitteenani oli saada kattava käsitys työn imun rakentumisesta hotelli- ja ravintola-alan kontekstissa sekä tunnistaa kehittämisen kohtia. Pelkkää sisällönanalyysia käyttämällä olisivat tutkimustulokset saattaneet jäädä vajaiksi. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sisällönanalyysia onkin kritisoitu sen ”tuloksien keskeneräisyyden” vuoksi. Vaikka menetelmä olisi hyvin kuvattu, ei tutkija ole osannut tehdä järjestetyllä aineistolla syvällisiä johtopäätöksiä. Tällöin tulosten syntetisointi jää vain pinnalliseksi kuvailuksi (Salminen, 2011). Haasteena sisällönanalyysissa on osata käyttää luokiteltuja tiivistyksiä

aineistosta hedelmällisinä tuloksina. Lisäksi haastetta laadullisen tutkimuksen analyysiin tuo usein aineiston runsaus (Hirsjärvi ym., 2009).

Tutkimusmetodinani on sisällönanalyysiin nojautuva kirjallisuuskatsaus, jonka avulla pyrin rakentamaan kokonaiskuvan työn imun tutkimuskentästä hotelli- ja ravintola-alan kontekstissa sekä havaitsemaan ilmiön mahdollisia ongelmia alalla. Varsinaisena analyysimenetelmänä käytän *systemaattista kirjallisuuskatsausta*, joka on tehokas väline syventää tietoja asioista, joista on jo valmista tutkittua tietoa ja tuloksia (Salminen, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Salmisen (2011, 9) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on ”*tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä*”. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on kyse toisen asteen tutkimuksesta eli tutkimustiedon tutkimuksesta. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijalla on *x* määrä tutkimuksia, joissa olevaa tietoa hänen pitäisi koota ja tiivistää (Salminen, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Sisällönanalyysissa tutkija ensiksi perehtyy aineiston sisäistämiseen ja teoretisointiin (Metsämuuronen, 2003; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Sen jälkeen aineistolle tehdään karkeaa luokittelua, jossa määritellään keskeiset luokat ja teemat. Tämän jälkeen täsmennetään tutkimusaineistoa ja käsitteitä. Täsmennyksen jälkeen voidaan todeta ilmiöiden esiintymistiheys tai mahdollisia poikkeuksia. Mahdollisesti tehdään uusi luokittelu. Ennen johtopäätösten tekemistä on hyvä tehdä ristiinvalidointi eli saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla. Kuviossa 2 esitetty Finkin malli (Salminen, 2011) kirjallisuuskatsauksesta mukaillee edellä esitettyjä sisällönanalyysin vaiheita, mutta on hieman yksioikoisempi katsausvaiheessa. Tästä syystä pidin tärkeänä ottaa mukaan myös sisällönanalyysin vaiheita.



**Kuvio 2.** Finkin malli (mukaiillen Salminen, 2011).

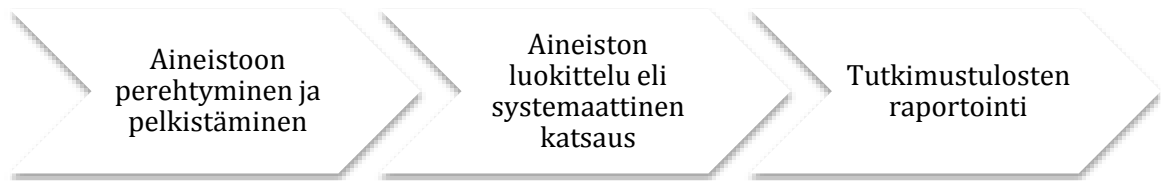
Salmisen (2011) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on vain yksi kirjallisuuskatsauksien tyyppi. Muita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi.

Kirjallisuuskatsaus ylipäättään ei ole vain lyhyt selonteko aineistosta, vaan sillä viitataan tieteelliseen, kriittiseen ja systemaattiseen arviointiin aineistosta.

*Aineiston käsittelyn vaiheet.* Analyysin ensimmäisessä vaiheessa perehdyin aineistoon lukemalla sitä läpi. Tutkijan on tärkeä omaksua aineistonsa päästäkseen siihen kunnolla sisälle ja ymmärtääkseen sen. Viimeistään aineistoon perehtyessä on tehtävä rajaukset tutkittaville asioille, koska kaikkea ei voi tutkia yhdessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tämän tarkoituksena oli saada yleiskuvaa syvällisempi ymmärrys työn imusta sekä ymmärtää ilmiön esiintymistä hotelli- ja ravintola-alalla. Lisäksi tässä vaiheessa oli tarkoitus karsia tämän tutkimuksen näkökulmasta epäoleelliset asiat. Näin myös jätin kahdeksan artikkelia pois tutkimusaineistosta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi suurimpia haasteita on osata jättää muut mahdolliset mielenkiintoiset asiat tutkittavan ilmiön tai asian ulkopuolelle (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Päätin ensimmäisen vaiheen tekemällä aineistostani artikkelimatriisin, jossa pelkistin aineistoani. Pelkistäminen tapahtui purkamalla artikkeleissa käytettyjä käsitteitä, aineiston taustatekijöitä, syitä työn imun tuottamiselle ja vähentämiselle, työn imun seurauksia sekä tutkimusotetta ja -menetelmää matriisiin.

Toisessa vaiheessa luokittelin aineistoani eli tein syvällisemmän katsauksen (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Aineiston luokittelulla pyrin löytämään aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia artikkelimatriisista käsitellen yhden osion kerrallaan. Tutkimusjoukkoa tarkasteltaessa kiinnitin huomiota tutkimusmenetelmään, aineiston kokoon, sukupuolijakaumaan sekä tutkittavien ikäjakaumaan. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin tai huonosti alan työntekijät voivat. Niistä tutkimuksista, joissa tätä oli tutkittu, keräsin tutkimustulokset yhteen. Kolmanteen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia tutkimusten löydöksistä ja nivoin niitä yhteen sekä yritin löytää tulosten eriäväisyyksiä. Luokittelin työn imua säätelevät tekijät työn imua tuottaviin ja estäviin tekijöihin. Saman luokittelun tein loppuunpalamista säätelevien tekijöiden kohdalla. Työn imun seurauksia löytyi pääasiassa kahta luokkaa. Toiset seuraukset vaikuttivat itse työntekijään ja toiset organisaatioon. Viimeiseen tutkimuskysymykseen etsin vastauksia aineiston johtopäätöksistä. Tämän tarkoituksena oli selvittää, kuinka yhteneväisiä tai eriäviä johtopäätöksiä tutkimuksista on tehty ja miten tutkimustuloksia voisi hyödyntää käytännön työssä.

Viimeisessä vaiheessa olen purkanut tulokset tekstiksi ja havainnollistanut taulukoin. Tulosten tieteellistä merkitystä ja ajankohtaisuutta olen pohtinut niin johdannossa kuin pohdintaluvussa. Finkin mallissa (Salminen, 2011) tämä vaihe voi olla usealle tutkijalle kompastuskivi, ja usein tutkimustulokset jäävät pinnallisiksi. Olen raportoinut tulokset pelkkinä löydöksinä aineistosta seuraavassa luvussa ja olen pyrkinyt etenkin pohdintaluvussa tuomaan esiin tulosten tärkeyden työhyvinvoinnin kehittämisessä hotelli- ja ravintola-alalla.



**Kuvio 3.** Analyysini vaiheet.

Kuviossa 3 olen havainnollistanut analyysini vaiheet kuvioksi. Kaksi ensimmäistä vaihetta vastaavat Finkin mallin (kuvio 2) vaihetta 6. Tässä kohdin olen yhdistänyt niin systemaattista kirjallisuuskatsausta kuin perinteistä sisällönanalyysia. Analyysini viimeinen vaihe on vastaava Finkin mallin vaiheen 7 kanssa.

## 6 Tulokset

Tutkimustulokset on esitetty tutkimuskysymysten (luku 4) järjestyksessä. Tuloksissa viitataan artikkeleihin numeroviittauksin (esimerkiksi <sup>(23)</sup>), jotta lukijalle on selvää, mistä tutkimuksesta mikäkin löydös on. Liitteessä 1 on esitetty tutkimusartikkeleiden nimet, tekijät ja julkaisuvuosi sekä viitenumero.

### 6.1 Työn imun tutkimus

Käyttämäni hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden työn imua käsittelevät tutkimukset olivat yhtä lukuun ottamatta kaikki määrällisiä kyselytutkimuksia (liitetaulukko 2). Tyypillisesti tutkimuksissa hyödynnettiin Utrecht Work Engagement Scalea (UWES) tai Maslach Burnout Inventorya (MBI), joissakin kumpaakin ja/tai lisäksi jotain muuta mittaria. Yhdessä tutkimuksessa<sup>(25)</sup> oli käytetty aineiston keruumenetelmänä puolistrukturoitua kyselylomaketta.

Pienimmillään tutkimusjoukon koko oli tutkimuksissa 42 ja suurimmillaan 677 vastaajaa. Tutkimusten tutkimusjoukot olivat suurimmaksi osaksi kooltaan 130-350 vastaajaa. Tutkimuskohteena oli suurimpana yksittäisenä ryhmänä (37,6 %) sekä etulinjan että esimies- ja johtotason työntekijät yhdessä (liite 2). Tutkimuksista 20,8 %:ssa tutkimuskohteena olivat vain etulinjan työntekijät ja 20,8 %:ssa vain esimies- ja johtotason työntekijät. Lopuissa tutkimuksissa (20,8 %) ei ollut määritelty työntekijöiden asemaa. Tyypillisesti hotelli- ja ravintola-alan työntekijät ovat alle 40-vuotiaita.

Työn imun tutkimusta on lähestytty 45,8 %:ssa aineistosta positiivisesta näkökulmasta, 37,5 %:ssa aineistosta negatiivisesta näkökulmasta ja 16,7 %:ssa sekä positiivisesta että negatiivisesta näkökulmasta. Aineistoni tutkimusjoukkoa kokonaisuutena tarkasteltaessa pystyi havaitsemaan, että sekä naisia että miehiä on tutkittu suhteellisen tasapuolisesti. Tarkasteltaessa tutkimusjoukkoa työntekijän aseman näkökulmasta jakauma oli hieman toisenlainen (liitetaulukko 2). Tutkimuksissa, joissa työntekijöiden asema oli määrittelemätön (n=5), vastaajina oli enemmistö naisia (4/5 tutkimuksessa). Tutkimuksissa (n=5), joissa tutkittiin etulinjan työntekijöitä, vastaajaenemmistönä oli miehiä (3/5). Esimies- ja johtotason työntekijöihin kohdistuvissa kaikissa (n=5) tutkimuksissa olivat vastaajat suurimmaksi osaksi miehiä (enimmillään 81,3 % ja pienimmillään 59,4 %). Sekä etulinjan työntekijöitä että esimies- ja johtotason työntekijöitä käsittelevistä tutkimuksista (n=9) neljässä oli osallistujina enemmän naisia ja kolmessa enemmän miehiä. Kahdessa

tutkimuksessa oli eritelty työntekijätason sekä esimies- ja johtotason työntekijöiden sukupuoli. Näistä kummassakin etulinjan työntekijöiden enemmistö oli naisia. Yhdessä oli esimies- ja johtotasolla miesenemmistö, ja toisesta ei lainkaan kerrottu esimies- ja johtotason sukupuolijakaumaa.

## **6.2 Työntekijöiden hyvin- ja pahoinvointi alalla**

Aineistosta nousi verrattain vähän esille tuloksia siitä, miten hyvin tai huonosti hotelli- ja ravintola-alan työntekijät voivat. Suoranaisesti yksikään tutkimus ei paljastanut, kuinka työn imussa työntekijät ovat tai miten paljon he kokevat työn imua. Tutkimusten 14 ja 15, joiden tutkimusaineisto oli sama, tuloksista havaittiin vain se, keillä voisi olla korkeampi ja keillä alhaisempi työn imun taso. Kummassakaan ei varsinaisesti kuitenkaan tarkasteltu sitä, miten hyvin tai huonosti työntekijät voivat. Muutamassa tutkimuksessa<sup>(4, 16, 27)</sup> puolestaan tutkittiin työntekijöiden loppuunpalamisen astetta ja yhdessä<sup>(10)</sup> iän vaikutusta työn imuun.

Hotellien esimiehet, etenkin miehet ja nuoret<sup>(15)</sup>, jotka työskentelivät korkeammilla organisaatiotasolla, osoittivat korkeampia työn imun merkkejä kaikilla työn imun osaluilla<sup>(14)</sup>. Burken ym.<sup>(14)</sup> tutkimustulokset viittasivat siihen, että mitä pidempi virassaoloaika esimiehellä oli, sitä alhaisempi oli hänen työn imun tasonsa. Kuruüzümin, Anafartan ja Irmakin<sup>(4)</sup> tuloksista puolestaan ilmeni, että esimiehet, jotka olivat tehneet pidemmän työuran, kokivat itsensä paljon menestyksekkäämmiksi kuin esimiehet, joilla oli vähemmän esimieskokemusta.

Kuruüzümin ym.<sup>(4)</sup> tutkimus osoitti, että keskijohdon työntekijöillä emotionaalisen uupumuksen sekä depersonalisaation asteet olivat keskinkertaisia ja henkilökohtaisen saavutuksen sekä työtyytyväisyyden tasot olivat hieman keskiarvoa korkeampia. Tulokset eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä. Heidän tuloksistaan ilmeni myös, että hotelli- ja ravintola-alan etulinjan työssä olevilla esimiehillä oli korkeammat loppuunpalamisen tasot kuin muiden osastojen esimiehillä.

Yhdysvalloissa hotellien työntekijöiden stressitekijöitä tutkineet O'Neill ja Davis<sup>(16)</sup> havaitsivat puolestaan hotelleissa työskentelevien esimiesten ja tuntityöntekijöiden olevan verrattain stressaantuneita. Työntekijät raportoivat kohtaavansa stressitekijöitä noin joka toisena päivänä (40-62 % :na päivistä).

Kyproslaisten ravintolatyöntekijöiden loppuunpalamista tutkineiden Zopiatisin ja Orphanideksen<sup>(27)</sup> tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kokevat keskinkertaista emotionaalista uupumusta ja depersonalisaatiota sekä keskivertaista tai alhaista tunnetta henkilökohtaisesta saavutuksesta. Vastaajista (N = 207) 34,3 % sai korkeat arvot emotionaaliossa uupumuksessa ja 29 % alhaiset arvot henkilökohtaisesta saavutuksessa. Zopatis ja Orphanides<sup>(27)</sup> summaavatkin tutkimustuloksensa niin, että joka kolmas ravintolatyöntekijä kokee korkeaa ammatillista loppuunpalamista. Taulukossa 2 on tarkemmin esitetty eroja, joita löytyi muutamien tutkittujen demograafisten tekijöiden ja loppuunpalamisen ulottuvuuksien välillä.

**Taulukko 2.** Zopiatisin ja Orphanideksen havaintoja demograafisten tekijöiden ja loppuunpalamisen ulottuvuuksien välillä<sup>(27)</sup>.

Emotionaalinen uupumus		Depersonalisaatio		Henkilökohtainen saavutus	
+	-	+	-	+	-
Nainen			Nainen		Nainen
Ei-kyproslainen		Ei-kyproslainen			Ei-kyproslainen
Yli 40-vuotias					20-30-vuotias
Esimiehet		Esimiehet			Työntekijät
Alan työkokemus 5-10 vuotta					Alle 5 vuotta alan työkokemusta
Ketjuravintolan työntekijä		Ketjuravintolan työntekijä			Ketjuravintolan työntekijä
Tuotannossa työskentelevä		Tuotannossa työskentelevä			Tuotannossa työskentelevä
Yli 20 kokoaikaisen työntekijän kanssa työskentelevä		Yli 20 kokoaikaisen työntekijän kanssa työskentelevä		Yli 20 kokoaikaisen työntekijän kanssa työskentelevä	

Vastaajista naiset kokivat enemmän emotionaalista uupumusta, mutta vähemmän depersonalisaatiota ja henkilökohtaista saavutusta kuin miehet. Ei-kyproslaiset työntekijät kokivat sekä enemmän emotionaalista uupumusta että depersonalisaatiota ja vähemmän henkilökohtaista saavutusta kuin paikalliset työntekijät. Näin kokivat myös ketjuravintolan työntekijät ja tuotannossa työskentelevät työntekijät. Yli 40-vuotiaat työntekijät kokivat enemmän emotionaalista uupumusta kuin nuoremmat, jotka puolestaan kokivat alhaisempaa henkilökohtaista saavutusta. Vastaava tilanne oli myös pidempään ja vähemmän alalla olleiden välillä. Esimiehet kokivat työntekijöitä enemmän emotionaalista

uupumusta ja depersonalisaatiota kuin työntekijät, ja työntekijät puolestaan kokivat vähemmän henkilökohtaista saavutusta. Työpaikoissa, joissa oli yli 20 kokoaikaista työntekijää, työntekijät kokivat enemmän niin emotionaalista uupumusta, depersonalisaatiota kuin henkilökohtaista saavutusta.

Taulukossa esitetyt erot ovat marginaalisia, minkä vuoksi Zopiatis ja Orphanides<sup>(27)</sup> suosittelivat tuloksiin varauksellista suhtautumista. Merkittävät erot vastaajien välillä löytyivät ainoastaan sukupuolen ja alan työkokemuksen osalta. Huomattava ero sukupuolten välillä oli siinä, että naisvastaajat kokivat merkittävästi korkeampaa emotionaalista uupumusta ja merkittävästi alhaisempaa henkilökohtaista saavutusta. Alan työkokemus -muuttujan kohdalla merkittävä ero löytyi siinä, että alle viisi vuotta alalla työskennelleet kokivat merkittävästi alhaisempaa henkilökohtaista saavutusta.

Parkin ja Gursoyn<sup>(10)</sup> tutkimus ei varsinaisesti selittänyt työntekijöiden hyvin- tai pahoinvointia, mutta sen tutkimustulokset osoittivat, että nuoremmat työntekijät ovat vähemmän työn imussa kuin vanhemmat työntekijät.

### **6.3 Työn imua säätelevät tekijät**

Alaluku käsittelee sekä työn imua tuottavia että sitä estäviä tekijöitä työn imun ja loppuunpalamisen näkökulmasta. Työn imun ja loppuunpalamisen käsitteiden rinnakkain kuljetettavuus perustuu työn vaatimusten ja voimavarojen mallille, jonka Demerouti ym. (2001) ovat kehittäneet kuvaamaan loppuunpalamisen ja työn imun lähtökohtia.

#### **6.3.1 Työn imua tuottavat tekijät**

Tutkimuksista löytyi muutamia erityyppisiä työn imua tuottavia tekijöitä. Näitä olivat henkilökohtaiset ominaisuudet, työn tai työpaikan piirteet sekä henkilösuhteisiin perustuvat tekijät (taulukko 3). Tämän alaluvun lopussa on myös esitetty muutamia loppuunpalamista estäviä tekijöitä, jotka voidaan tulkita työn imua edistäviksi tekijöiksi.



**Taulukko 3.** Työn imua tuottavia tekijöitä.

<b>Henkilökohtainen ominaisuus</b>	Henkilökohtaiset voimavarat <sup>(5)</sup> Piirteiden kilpailukykyisyys <sup>(19)</sup> Minäpystyvyys <sup>(19)</sup> Palvelusuoritus <sup>(20)</sup> Yksilölliset erot <sup>(20)</sup> Ammatillinen tehokkuus <sup>(31)</sup> Tunnollisuus <sup>(31)</sup>
<b>Työn tai työpaikan piirre</b>	Työn voimavarat <sup>(5, 14)</sup> Autonomia <sup>(1, 5)</sup> Esimiehen valmennus <sup>(5)</sup> Tiimi-ilmapiiri <sup>(5)</sup> Palautteensaanti työsuorituksesta <sup>(14)</sup> Mahdollisuus hyödyntää erilaisia taitoja <sup>(14, 31)</sup> Oman työn lähestymisen vapaus <sup>(14)</sup> Oppimismahdollisuudet <sup>(14)</sup> Puolustusyritykset työn negatiivisia stressitekijöitä kohtaan <sup>(14)</sup> Työntekijän arvot istuvat yrityksen arvoihin <sup>(14)</sup> Työn voimavarojen saatavuuden havaittavuus <sup>(33)</sup> Asema <sup>(31)</sup> Työtilanteiden piirteet <sup>(14)</sup> Havaittu hyöty roolista <sup>(1)</sup> Strategian implementointi <sup>(1)</sup> Tuki työpaikalla <sup>(14, 19, 21)</sup> Asema <sup>(31)</sup>
<b>Henkilösuhteisiin perustuva tekijä</b>	LMX <sup>(18)</sup> LMX:n ja henkilöstöjohtamisen välinen keskinäinen vaikutus <sup>(18)</sup>

Henkilökohtaisia voimavaroja ovat Xanthopoloun ym.<sup>(5)</sup> mukaan päivittäistason minäpystyvyys, organisaatioperustainen itsetunto ja optimismi. Myös Karatape ja Olugbade<sup>(19)</sup> havaitsivat minäpystyvyyden ja työn imun positiivisen yhteyden. Heidän tutkimuksensa osoitti myös yksilön piirteiden kilpailukykyisyyden olevan tilastollisesti merkitsevä kaikkien työn imun ulottuvuuksien kanssa<sup>(19)</sup>. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin luettavilla palvelusuorituksella ja yksilöllisillä eroilla oli Leungin ym.<sup>(20)</sup> mukaan positiivinen yhteys työn imun tuottamiseen. Ravintolatyöntekijöiden loppuunpalamista ja työhön sitoutumista sekä niiden välisiä suhteita Big Five personality -ulottuvuuksiin tutkineet Kim, Shin ja Swanger<sup>(31)</sup> totesivat, että työntekijän tunnollisuus (*conscientiousness*) on kaikkein merkittävin persoonallisuusominaisuus, joka on yhteydessä imuun. Se oli myös positiivisesti yhteydessä lähes kaikkiin työn imun

ulottuvuuksiin, kuten tarmokkuuteen, uppoutumiseen ja ammatilliseen tehokkuuteen. Myös ammatillisella tehokkuudella oli positiivinen yhteys työn imuun. Burken ym.<sup>(14)</sup> mukaan tasapainossa olevat yksilölliset tekijät vaikuttivat työntekijöiden työn imun tasoon.

Laajin työn imua tuottava kokonaisuus on työn tai työpaikan piirteet. Työn voimavarat ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun<sup>(5, 14)</sup>. Xanthopoloun ym.<sup>(5)</sup> ja Burken ym.<sup>(14)</sup> tutkimustulosten mukaan, työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa työn imua, kun voimavaroja on saatavilla. Xanthopolou ym.<sup>(5)</sup> määrittivät työn voimavaroiksi autonomian, esimiehen valmennuksen ja tiimi-ilmapiirin. Burke ym.<sup>(14)</sup> ovat puolestaan määrittelleet työn voimavaroiksi muun muassa palautteensaannin työsuorituksesta, mahdollisuuden käyttää erilaisia taitoja, oman työn lähestymisen vapaus, oppimismahdollisuudet, yritykset puskuroida työn stressitekijöitä, työntekijän omien arvojen istuminen yrityksen arvoihin. Kim, Shin ja Swanger<sup>(31)</sup> havaitsivat myös taitojen käytön monipuolisuuden olevan yksi merkittävä työn imua tuottava työn voimavara. Xanthopoloun ym.<sup>(5)</sup> tutkimustulos osoitti, että niinä päivinä, jolloin on saatavilla työn voimavaroja, työntekijöiden itsevarmuus ja sitoutuneisuus lisääntyvät. Myös Salanovan, Agutin ja Peirón<sup>(33)</sup> tutkimustulokset osoittivat vastaavaa. Heidän mukaansa työn imuun jopa riittää se, että työn voimavarojen saatavuus on havaittavissa. Työn voimavarojen havaittavuus poistaa työntekijöiden esteitä työssä<sup>(33)</sup>.

Työtilanteiden piirteitä ovat Burken ym.<sup>(14)</sup> mukaan organisaation taso, yrityksessä- ja työssäoloaika. Organisaatiotaso sekä yrityksessäoloaika korreloivat työn imun kanssa positiivisesti, mutta työssäoloaika negatiivisesti. Työn hektisyyttä ja työaikoja pidettiin Fiksenbaumin ym.<sup>(15)</sup> mukaan työn imua ennakoivina tekijöinä.

Slåttenin ja Mehmetoglu<sup>(1)</sup> tutkimuksen mukaan työntekijän havaitsema hyöty roolistaan voidaan tunnistaa keskeiseksi työn imun rakentajaksi. Heidän mukaansa työntekijät tulevat entistä sitoutuneemmiksi kyseiseen työrooliinsa, kun he kokevat kannattavuutta haasteita vaativien asioiden hoitamisessa tietystä työroolissa. Heidän tutkimuksensa myös osoitti, että autonomialla on merkitystä työn imun rakentumiseen. Työn imun kannalta työntekijän on tärkeä kokea vapautta ja itsenäisyyttä. Kuitenkaan tämän osuus ei ole yhtä merkittävä kuin mitä havaittu hyöty roolista. Slåttenin ja Mehmetoglu<sup>(1)</sup> tutkimuksessa strategian implementointi työnohjaukseen (*strategic attention*) oli työn imua stimuloiva tekijä.

Tuki työpaikalla on Burken ym.<sup>(14)</sup> mukaan yksi työn voimavarojen osatekijä ja näin myös työn imun tuottaja. Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> tutkimustulokset osoittivat puolestaan, että esimiehen tuella ei ole merkittävää yhteyttä minkään työn imun ulottuvuuden kanssa. He kuitenkin kyseenalaistavat saamansa tuloksen oikeellisuuden pohdinnassaan. Työpaikalla saatavan tuen yhteyttä loppuunpalamisen näkökulmasta tutkineet Kang, Twigg ja Hertzman<sup>(21)</sup> osoittivat, että havaittu organisationaalinen tuki vähentää kokkien loppuunpalamista.

Työntekijän asemalla on merkittävä yhteys kaikkiin työn imun ulottuvuuksiin<sup>(31)</sup>. Kimin, Shinin ja Swangerin<sup>(31)</sup> tulokset osoittivat, että asema ennakoii työn imua. Mitä parempi on työntekijän asema, sitä enemmän he ovat työn imussa.

Lin, Sandersin ja Frenkelin<sup>(18)</sup> tutkimuksen mukaan LMX eli laadukas esimiehen ja alaisen välinen suhde oli positiivisesti yhteydessä työn imuun sekä myös työn imun kautta muihin tekijöihin. Toinen henkilösuhteisiin perustuva työn imua tuottava tekijä on LMX:n ja henkilöstöjohtamisen välinen keskinäinen vaikutus.

Hayesin ja Weathingtonin<sup>(29)</sup> tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitelty työn imua tuottavia tekijöitä, mutta heidän mukaansa tärkeänä piirteenä elämän tyytyväisyyteen vaikuttaa voimakas optimismi. Esimerkiksi esimiehet, jotka tunsivat itsensä enemmän optimistisiksi, olivat luottavaisempia omiin kykyihinsä ja tästä syystä myös tyytyväisiä elämäänsä. Tästä voisi myös päätellä, että optimismi edesauttaa työn imun syntymistä, kun tyytyväisyyden elämään asettaa keinoksi estää loppuunpalamista. Organisaatioperusteinen itsetunto nähtiin myös merkittävänä yhteytenä loppuunpalamista vähentäviin tekijöihin<sup>(21)</sup>. Mitä arvokkaammaksi työntekijä tuntee itsensä organisaatiossa, sitä todennäköisempää on, ettei hän koe uupumusta.

### **6.3.2 Työn imua vähentävät tai sitä estävät tekijät**

Työn imua estäviä tekijöitä löytyi tutkimuksessa suoranaisesti vähän. Negatiivisesti työn imun kanssa korreloivia tekijöitä ovat Leungin, Chenin ja Youngin<sup>(20)</sup> mukaan ilmapiiritekijöitä ja persoonallisuuden piirteitä, kuten työpaikkasyrjintä ja neuroottisuus. Myös Kim ym.<sup>(31)</sup> havaitsivat neuroottisuuden heikentävän työn imua. Työpaikkasyrjintä oli negatiivisimmin yhteydessä työn imuun erityisesti silloin, kun neuroottisuus on korkeaa. Tutkimuksista ilmeni myös, että mitä pidempi virassaoloaika työntekijällä on kyseisessä työpaikassa, sitä vähemmän he tuntevat omistautumista tai tarmokkuutta<sup>(14, 18,</sup>

<sup>19)</sup> He myös kokevat enemmän työperäistä stressiä<sup>(14)</sup>, josta seuraa työn imun heikkeneminen.

Työntekijöiden nuoren iän ei suoranaisesti havaittu olevan este työn imulle, mutta tutkimustuloksista ilmeni, että nuoremmilla työntekijöillä on korkeammat työpaikan vaihtoaikheet kuin vanhemmilla. Tästä päätellen Park ja Gursoy<sup>(10)</sup> katsoivat heidän työn imunsa asteen olevan alhaisempi.

Kun loppuunpalamista ajatellaan työn imun vastakohtana, työn imua estäviin tekijöihin voidaan luokitella loppuunpalamista tuottavat tekijät. Loppuunpalamista tuottavia tekijöitä tutkittaessa löytyi kolme pääryhmää: organisationaaliset tekijät, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä henkilösuhteisiin perustuvat tekijät (taulukko 4).

**Taulukko 4.** Loppuunpalamista tuottavat tekijät.

<b>Organisationaaliset tekijät</b>	
Itse työ	Työn piirteet <sup>(4)</sup> Korkeat työn vaatimukset <sup>(12)</sup> Työn intensiivisyys <sup>(15)</sup> Työn ylikuormitus <sup>(16)</sup>
Organisationaalinen ympäristö	Organisaatioympäristö <sup>(27)</sup> Korkeat asiakaskontaktimäärät <sup>(2)</sup>
Työnteon vapaus / tunnustuksen saanti	Autonomia <sup>(11)</sup> Autonomia päätöksen teossa <sup>(27)</sup> Työsuorituksen tunnustus (kiitos) <sup>(27)</sup>
<b>Henkilökohtaiset ominaisuudet</b>	Vähentynyt työtyytyväisyys <sup>(4, 27)</sup> Työhön kohdistuvat negatiiviset näkökannat <sup>(12)</sup> Heikko tunneäly <sup>(12)</sup> Tunne-epäsopu <sup>(12)</sup> Havaitun tasapuolisuuden puute <sup>(27)</sup> Verbaalinen vihamielisyys <sup>(31)</sup> Neuroottisuus <sup>(11)</sup> Pintapuolinen käyttäytyminen <sup>(11)</sup>
<b>Henkilösuhteisiin perustuva tekijä</b>	Henkilöiden väliset kiristyneet suhteet <sup>(16)</sup>

Organisationaaliset tekijät voidaan jakaa alaryhmiin. Näitä ovat esimerkiksi itse työ, organisationaalinen ympäristö sekä vapaus-tunnustus -ryhmä. Ensimmäiseen näistä kuuluvat työn piirteet, korkeat työn vaatimukset, työn hektisyys ja kuormittavuus. Kun työ on hektistä ja intensiivistä tai ylikuormittavaa ja vaativaa, työntekijä ei koe näitä piirteitä voimavaroina, vaan raskaina ja kuormittavina loppuunpalamista tuottavina tekijöinä<sup>(12, 15)</sup>.

<sup>16)</sup> Työn piirteillä on merkittäviä vaikutuksia niin tunteelliseen uupumiseen kuin depersonalisaatioon<sup>(4)</sup>. Työn piirteiksi ovat Kuruüzüm ym.<sup>(4)</sup> määritelleet tutkimuksessaan toimialan tulevaisuuden epävarmuuden, kunnianhimon uraa kohtaan, tehtävien monimutkaisuuden, työtahdin, työtaakan, roolien konfliktit, johdon tuen puutteen ja epäselvyyden rooleissa.

Toiseen alaryhmään sijoittuvat organisationaalinen ympäristö sekä korkea kontaktimäärä asiakasrajapinnassa. Näiden ollessa epäsuotuisia piirteitä työssä, koetaan ne loppuunpalamista edistävinä tekijöinä. Zopiatisin ja Orphanideksen<sup>(27)</sup> tutkimuksesta ilmeni, että organisaatioympäristön laadun ollessa hyvä sillä on positiivinen yhteys henkilökohtaisen saavutuksen kanssa, mikä estää tai heikentää loppuunpalamista. Organisaatioympäristön laadun ollessa huono henkilökunnalla on suuremmat todennäköisyydet loppuunpalamiseen. Paljon asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat suuremmassa vaarassa kokea loppuunpalamista kuin asiakasrajapinnassa vähän työskentelevät<sup>(2)</sup>.

Kolmanteen alaryhmään kuuluvat työntekijän autonomian vähäisyys tai olemattomuus sekä työsuorituksesta saadun tunnustuksen puute. Zopiatisin ja Orphanidesin<sup>(27)</sup> tulokset osoittivat, että päätäntävalta päätöksenteossa ja tunnustuksen saanti suorituksesta ovat positiivisesti yhteydessä loppuunpalamisen henkilökohtainen saavutus -ulottuvuuden kanssa, mikä nähdään loppuunpalamista estävänä ulottuvuutena (positiivinen ulottuvuus). Kimin<sup>(11)</sup> tutkimus osoitti, että autonomialla on negatiivinen yhteys uupumiseen.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvalla työtyytyväisyydellä on myös vaikutusta työn imuun ja loppuunpalamiseen<sup>(4, 27)</sup>. Työtyytyväisyyden korreloidessa negatiivisesti loppuunpalamisen kahden ulottuvuuden (emotionaalisen uupumuksen ja depersonalisaation) kanssa riski palaa loppuun on usein korkeampi<sup>(4)</sup>. Tällöin työntekijällä on vähentynyt työtyytyväisyys. Korkeampi työtyytyväisyyden aste puolestaan korreloi positiivisesti loppuunpalamisen kolmannen ulottuvuuden (henkilökohtainen saavutus) kanssa. Työntekijän negatiivinen suhtautuminen työhön saattaa väsyttää työntekijän omia psykologisia resursseja ja näin johtaa loppuunpalamiseen<sup>(12)</sup>. Leen ja Okin<sup>(12)</sup> tutkimus osoitti myös tunneälyn olevan yhteydessä loppuunpalamisen tunteellisen uupumuksen ulottuvuuteen. Työntekijät, joilla on alhaisempi tunneälyn taso, eivät kykene säätelemään tunteitansa niin, että voisivat luonnollisesti kohdata muita ihmisiä. Todellisten tunteiden peittäminen uuvuttaa työntekijän. Myös emotionaaliset ristiriidat johtavat tunteelliseen

uupumukseen ja depersonalisaatioon. Yksilön depersonalisaation piirteisiin vaikuttaa myös havaitun tasapuolisuuden puute<sup>(27)</sup>. Verbaalinen aggressio<sup>(31)</sup> ja neuroottisuus<sup>(11)</sup> ovat positiivisesti yhteydessä loppuunpalamiseen.

Henkilösuhteisiin perustuvia loppuunpalamisen tuottamisen tekijöitä löytyi O'Neillin ja Davisin<sup>(16)</sup> tutkimuksesta. Heidän mukaansa niin hotellien esimiesten kuin hotellien työntekijöiden kuormittavin stressitekijä on henkilöiden väliset kiristyneet suhteet. Käytännössä stressin aiheuttaa se, että henkilö pyrkii välttämään ikäviä kohtaamisia tai riitoja kollegoidensa kanssa. O'Neillin ja Davisin<sup>(16)</sup> tutkimuksesta ilmeni myös se, että eniten stressiongelmia ilmenee hotellien esimiestyöntekijöillä, joiden koulutus ja rekrytointi on kallista.

#### **6.4 Työn imun seuraukset**

Työn imulla on positiivisia seurauksia niin yksilön kuin organisaation kannalta. Siinä missä henkilökohtaiset ominaisuudet ja organisationaaliset tekijät ovat työn imua sääteleviä tekijöitä, vaikuttavat myös työn imun seuraukset näihin kahteen. Työn imusta seuraa merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Esimerkiksi työntekijän iästä huolimatta Parkin ja Gursoyn<sup>(10)</sup> mukaan työn imulla on merkittäviä vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Puolestaan Lin, Sandersin ja Frenkelin<sup>(18)</sup> tutkimus osoitti, että työn imu on positiivisessa yhteydessä työsuoritukseen. Työsuorituksen paraneminen ei näy vain yksilötasolla vaan se voi ulottautua ryhmätasolle<sup>(5)</sup>. Päivittäinen tuki ja kannustus lisäävät työhön kiinnittymistä ja parantavat työsuoritusta<sup>(5)</sup>.

Lin ym.<sup>(18)</sup> mukaan työn imu on esimiehen ja alaisen välistä suhdetta (LMX) ja työntekijän työsuoritusta yhdistävä ja edistävä tekijä. Leungin ym.<sup>(20)</sup> tutkimustuloksista puolestaan ilmeni, että työn imulla on merkittävä vaikutus työpaikkasuorituksen ja palvelusuorituksen välillä. Lisäksi työn imulla on positiivinen vaikutus hyvinvointiin. Burke ym.<sup>(14)</sup> havaitsivat, että työn imun seurauksena on yksilöllinen hyvinvointi. Heidän mukaansa työn imu indikoi psykologista hyvinvointia.

Työn imu synnyttää menestystä<sup>(5)</sup> sekä näkyy myös seuraavan päivän tuloksessa<sup>(14)</sup>. Se näkyy myös innovatiivisuutena<sup>(1)</sup>. Työn imusta seuraa positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Xanthopolou ym.<sup>(5)</sup> huomasivat, että työn imun ollessa läsnä päivittäisellä tasolla, tuottaa se myös taloudellista etua päivätasolla. Työntekijöiden ollessa yleisesti työn imussa, ovat

he usein myös päivittäisiin tehtäviin paremmin sitoutuneita, jolloin työn imu näkyy päivittäisissä tehtävissä.

Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> mukaan työn imu synnyttää kilpailukykyisempiä työntekijöitä ja nämä työntekijät ovat samalla myös sitoutuneempia, kiinnittyneempiä ja uppoutuneempia työhönsä kuin muut työntekijät. Burken ym.<sup>(14)</sup> mukaan työn imussa olevat työntekijät tavoittelevat enemmän haastavia työtehtäviä ja käyttävät enemmän omia kykyjään. Työn imu myös vähentää loppuunpalamista<sup>(14)</sup> ja edesauttaa paremman jaetun palveluilmapiirin syntymistä<sup>(33)</sup>.

Työn imun heikentyminen on Leungin ym.<sup>(20)</sup> mukaan reaktio työpaikkastressiin. Young & Corsun<sup>(22)</sup> puolestaan havaitsivat, että heikentyneestä työn imusta saattaa myös seurata suurempia työpaikan vaihtoaikkeitä<sup>(22)</sup>.

## 7 Pohdinta

Kiinnostus tutkia työn imua hotelli- ja ravintola-alan kontekstissa lähti omasta aiemmasta työkokemuksestani ja havaitsemistani epäkohdista ravintola-alalla. Lähempi aiheeseen tutustuminen osoitti, että työn imun tutkimuksia on tehty vasta vähän, etenkin tässä kontekstissa. Tämän vuoksi keskityin pro gradu -työssäni tarkastelemaan työn imua ja sen rakentumista analysoimalla työn imusta tehtyä tutkimusta hotelli- ja ravintola-alalla kirjallisuuskatsauksen avulla.

### 7.1 Luotettavuuden pohdinta ja tutkimuseettiset kysymykset

Keräsin tutkimusaineiston kevään 2012 aikana. Käytin aineistonani tähän mennessä julkaistuja tieteellisiä tutkimusartikkeleja. Hain eri tietokannoista samoilla hakusanoilla aineistoa, minkä vuoksi pidän hakutuloksia luotettavina, vaikka käytin aineiston keräämiseen eri tietokantoja. Tutkimuskohteenani olleet tutkimukset ovat tieteellisiä julkisia julkaisuja, joten minun ei ollut tarpeen uudelleen nimetä aineistoa anonymiteetin säilyttämiseksi. Tutkijana minun on luotettava, että käyttämäni aineiston kirjoittajat ovat noudattaneet tutkimuseettisiä sääntöjä. En havainnut tutkimusaineistossani kyseenalaistettavaa vastaajien anonymiteetin säilyttämisessä tai tulosten esittämisessä. Tekemässäni katsaustyyppisessä tutkimuksessa, jossa on käytetty julkisia tiedejulkaisuja, on olennaista, että lukijat pääsevät aineistoon käsiksi.

Olen tehnyt analyysini mukailien sisällönanalyysin ja kirjallisuuskatsauksen rakennetta. Käyttämäni aineisto ja tutkimuskysymykset vaativat, että analyysimenetelmää oli muokattava aineistolle sopivammaksi. Tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää, että lukija voi seurata etenemistä sekä ymmärtää tutkijan päättelyä (Mäkelä, 1990). Olen kuvannut mahdollisimman tarkasti aineiston, analyysimenetelmän ja analyysin vaiheet luvussa 5.3. Myös tulokset olen esittänyt johdonmukaisesti ja sellaisenaan kuin ne ovat ilmenneet luvussa 6. On kuitenkin huomioitava, että tulkinta on aina tutkijan näkemys tuloksista. Olen pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen lähestymiseen vaikka minulla oli alasta ja ilmiöstä omakohtaista kokemusta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkijan objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. Koen, että olen onnistunut jättämään oman subjektiivisuuteni tutkimuksen ulkopuolelle ja että lukijat pystyvät aineiston ja analyysin kuvauksen pohjalta arvioimaan analyysia ja tulkintojeni paikkansapitävyyttä.



Tutkimusaineistoksi valikoitui 24 tutkimusta, joista kussakin käsiteltiin työn imua ja/tai loppuunpalamista hotelli- ja ravintola-alalla. Mäkelän (1990) mukaan aineisto voidaan katsoa riittävän kattavaksi silloin, kun aineistosta ei löydy enää mitään uutta. Tutkimuksessani tärkeää oli saavuttaa kattavuus sillä, että kaikki mahdollinen rajauksiin mahtuva tutkimus on otettu huomioon. Siksi oli myös olennaista käyttää aineiston keräämisessä useita eri tietokantoja. Käytetyillä hakusanoilla ja rajauskriteereillä ei aineistonkeruun ajankohtana (kevät 2012) ollut saatavilla muuta aineistoa käytetyistä tietokannoista. Katsonkin, että aineistoni on ollut niin kattava kuin mahdollista haku- ja valintakriteerit huomioiden.

## 7.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt työn imun tai loppuunpalamisen tutkimukset olivat yhtä lukuun ottamatta kaikki määrällisiä tutkimuksia. Fiskin ja Nevillen tutkimus<sup>(25)</sup> oli tehty puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Osaan tutkimuksista (kts. liite 2) oli haettu syvällisempää tietoa laadullisin menetelmin. Lähestyminen samaan aiheeseen toisenlaisen menetelmän avulla tuo moniulotteisuutta tutkimukseen ja antaa usein myös syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta, jota esimerkiksi pelkällä määrällisellä kyselytutkimuksella ei saavuteta. On ymmärrettävää, ja jopa suotavaa, että jatkossa työn imua tutkittaessa täydennetään tietoja toisenlaisesta lähestymisnäkökulmasta, koska tällöin on mahdollisuus lisätä tutkimustulosten moniäänisyyttä ja luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Määrälliseen tutkimukseen kehitetyt mittarit (muun muassa suosituimmat UWES ja MBI) mittaavat kumpikin sitä, miten työn imussa tai loppuunpalaneita työntekijät ovat. Esimerkiksi mitä korkeampia arvoja työntekijä saa tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen ulottuvuuksissa (UWES), sitä enemmän hänen katsotaan olevan työn imussa (Schaufeli & Bakker, 2010). Vaikka suurimmassa osassa tutkimuksia käytettiin mittareina UWES:ia tai MBI:ta, on kovin mielenkiintoista, että kuitenkin suurin osa tutkimuksista keskittyi tutkimaan työn imun, ja myös loppuunpalamisen, rakentavia tekijöitä ja niiden seurauksia. Kiinnostavaa kuitenkin on, että vain pienessä osassa tutkimuksista analysoitiin sitä, miten hyvin- tai pahoinvoivia työntekijät hotelli- ja ravintola-alalla ovat. Pohdittavaksi jää, että oletetaanko työntekijöiden olevan tietyissä työn imun tai loppuunpalamisen asteessa, ja ollaanko tutkimusongelmaa määritettäessä kiinnostuneita vain näitä tuottavista tekijöistä tai näiden seurauksista.

Työn imuun vaikuttavia asioita tarkastellessa havaitsin, että tutkimustuloksista löytyi ristiriitaisia tuloksia työssäoloajan ja työn imun yhteyden välillä. Burken ym.<sup>(14)</sup>, Lin ym.<sup>(18)</sup> sekä Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> tutkimuksissa pitkä virassaoloaika oli yhteydessä vähäisempään työn imuun, kun taas Kuruüzümin ym.<sup>(4)</sup> tulokset osoittivat, että pidempi työura alalla olisi ennakoanut verrattain korkeaa työn imua. Zopiatisin ja Orphanideksen<sup>(27)</sup> tulokset osoittivat, että yli 40-vuotiaat kokivat enemmän emotionaalista uupumusta kuin nuoremmat. Osittain ristiriidassa näiden tulosten kanssa on myös se, että Parkin ja Gursoyn<sup>(10)</sup> tulosten mukaan vanhemmat työntekijät kokevat enemmän työn imua kuin nuoremmat. Vanhemmilla työntekijöillä on usein pidempi virassaolo- tai toimialallaoloaika. Toisaalta voidaan ajatella, että pitkä aika samassa työssä on nimenomaan se, joka altistaa työntekijän kokemaan vähemmän työn imua. Tuloksista voi tulkita, ettei työuran pituus ole työn imun ydin säätelijä vaan jokin muu tekijä, minkä vuoksi tulokset ovat ristiriitaisia. Myös tutkimusasetelma tai -kohde on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Esimerkiksi siinä, että oliko ongelmaa lähestytty työn imun vai loppuunpalamisen kautta ja siinä, että samaa ammattia arvostetaan eri maissa eri tavoin (vrt. tarjoilijan työ anglosaksisissa maissa tai Välimeren maissa).

Aiempien tutkimusten mukaan tärkeimmät työn imua ennakoivat tekijät olivat työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat, kuten sosiaalinen tuki, autonomia ja oppimismahdollisuudet (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopolou, 2007; Bakker ym., 2008). Tuloksissani tyypillisimmin työn imua tuottavia tekijöitä olivat työn tai työpaikan piirteet, erityisesti työn voimavarat kuten autonomia ja tuki työpaikalla. Henkilökohtaiset ominaisuudet olivat hieman pienempi osa-alue, josta voisi päätellä, että työn tai työpaikan piirteet vaikuttavat mahdollisesti enemmän työn imun rakentumiseen. Päätelmää tukee Maunon ym. (2007) tutkimus, jonka mukaan eniten työn imua tuottaa hallinnan eli autonomian tunne omasta työstään. Autonomia on yksi työn piirteisiin laskettavista voimavaroista (kts. taulukko 3).

Yllättävä löydös Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> tutkimuksessa oli se, että esimiehen tuella ei ole merkittävää yhteyttä työn imun ulottuvuuksien kanssa. Aikaisempi tutkimus (esim. Swanberg ym, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker ym., 2008) on puolestaan osoittanut, että esimiehen tuki korreloi positiivisesti työn imun kanssa. Saksin (2006) tutkimustuloksista taas ilmeni, että organisaationaalinen tuki on yksi merkittävistä työn imua tuottavista tekijöistä. Vaikka Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> tutkimustulos ei ollut tilastollisesti merkittävä, on vaikea uskoa, etteikö saadulla tuella olisi ollut mitään

vaikutusta työn imuun. Tuen katsotaan vahvistavan käsitystä omasta osaamisesta ja edesauttavan tavoitteiden saavuttamista (Bakker, 2011). Karatepen ja Olugbaden<sup>(19)</sup> tutkimuksesta ei kuitenkaan ilmennyt, miten paljon työntekijät saivat tukea. Syynä tulokseen voi myös olla se, etteivät he juurikaan kokeneet saavansa tukea tai he eivät välttämättä tunnistanee esimiehen antamaa tukea.

Toinen jokseenkin yllättävä löydös oli se, että Kimin ym.<sup>(31)</sup> tutkimuksessa ulospäin suuntautuneisuudella ei ole yhteyttä työn imuun. Oli ajateltu, että ulospäin suuntautuneella työntekijällä olisi positiivinen yhteys esimerkiksi ammatilliseen tehokkuuteen ja että sillä on negatiivinen korrelaatio uupumisen kanssa (Kim ym., 2009). Löydöstä voisi selittää se, että ulospäin suuntautuneet työntekijät altistuvat positiivisen palautteen ohella myös negatiiviselle palautteelle. Ulospäin suuntautuneet työntekijät ovat herkemmin ja avoimemmin kanssakäymisissä asiakkaiden kanssa. Negatiivinen palaute saattaa lannistaa innokkuutta ja näin myös heikentää tehokkuutta, mikä selittäisi sen, ettei ulospäin suuntautuneisuudella ole yhteyttä työn imuun.

Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön on hyvä olla ulospäin suuntautunut, jolloin hänelle on luontevaa lähestyä asiakkaita ja olla kasvokkain vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Heidän ei tarvitse Ashforthin ja Humphreyn (1993, 90) määritelmää tunnetyötä tekevistä työntekijöistä lainaten ”näytellä sopivaa tunnetilaa”. Todellisten tunteiden peittäminen uuvuttaa usein etulinjan työntekijöitä (Lee & Ok, in press) ja vaikuttaa heidän identiteettiin (Ashfort & Humphrey, 1993). Aineistosta ilmeni myös, että tunnetyöllä on jonkin verran vaikutusta työn imuun ja loppuunpalamiseen. Tätä tukee myös Zapfin (2002) kirjallisuuskatsaus tunnetyöstä, jossa johtopäätöksenä on, että tunnetyöllä on sekä positiivisia että negatiivisia seurauksia. Kun työntekijöillä on riittävästi tunneälyä, he kokevat todennäköisesti vähemmän loppuunpalamisen oireita kuin työntekijät, joilla ei ole tunneälyä (Lee & Ok, in press).

Neuroottisuudella on vaikutusta niin työn imuun kuin loppuunpalamiseen<sup>(31)</sup>. Työn imuun neuroottisuudella on kuitenkin positiivinen vaikutus, kun sitä tarkastellaan yhdessä tunnollisuuden kanssa. Tunnollisuuden piirteen katsotaan lisäävän työntekijän tavoitteiden saavuttamisen tahtoa, joka voidaan rinnastaa työn imun piirteeseen ”olla työn vietissä” (Kim ym., 2009). Neuroottisuuden lisätessä työntekijän huolellisuutta sopivassa määrin, se saattaa lisätä onnistumisia ja sitä kautta myös työn imua. Kimin ym. (2009) mukaan pelkkä neuroottisuus-piirre on kriittisin henkilökohtainen ominaisuus, joka altistaa

loppuunpalamiselle. Neuroottisuus ilman muita positiivisia piirteitä saattaa lisätä loppuunpalamisen riskiä. Langelaanin ym. (2006) tutkimustulokset viittasivat myös siihen, että neuroottisuus on voimakkaasti yhteydessä loppuunpalamiseen, mutta heidän tutkimustuloksensa eivät tue Kimin ym.<sup>(31)</sup> tuloksia neuroottisuuden ja tunnollisuuden yhteydestä työn imuun. Neuroottisuus ei siis aina tarkoita, että työntekijä kokisi loppuunpalamista. Henkilökohtaiset piirteet ovat aina yksilöllisiä ja siksi Kimin ym.<sup>(31)</sup> tulos ei ole laajalti yleistettävissä.

Työn imua tuottavia tekijöitä (taulukko 3) tarkastellessa, voi huomata, ettei tekijöistä löydy suoraan taloudellisia tai etenemistä edistäviä tavoitteita, jotka esimerkiksi Hyvösen ym. (2005) mukaan ovat voimakkaasti yhteydessä työn imuun. Tai kuten Saks (2006) määrittelee työn imun yhdeksi tuottavaksi tekijäksi palkinnot. Liekö syynä, että taloudellisten tavoitteiden oletetaan aina olevan työn imua tuottava tekijä vai ajatellaanko taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kulkevan jonkun muun tekijän yhteydessä. Etenemistä edistäviä tavoitteita tukevat esimerkiksi henkilökohtaiset voimavarat, palautteensaanti, oppimismahdollisuudet ja tuki työpaikalla, mutta tulokset eivät suoraan osoita etenemistä edistävien tavoitteiden olevan työn imua tuottavia tekijöitä.

Loppuunpalamista edistäviä tekijöitä (taulukko 4) puolestaan löytyi melko tasapuolisesti sekä organisationaalisista tekijöistä että henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tulokset osoittivat, että loppuunpalamiseen vaikuttavat yhtä lailla niin organisationaaliset tekijät kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Kuitenkin Kuruüzümin ym.<sup>(4)</sup> tutkimus osoitti, että loppuunpalamiseen merkittävimmin vaikuttavat organisationaaliset tekijät eli työn tai työpaikan piirteet. Myös Maslach ja Leiter (1997; 2008) ovat havainneet, että loppuunpalamisen syyt ovat enemmän työympäristössä kuin itse yksilössä. Heidän (Maslach & Leiter, 2008) mukaansa syitä usein ovat töiden ylikuormitus, kontrollin puute, puutteellinen palkitseminen, yhteisön hajoaminen, tasavertaisuuden tai reiluuden puute ja ristiriitaiset arvot. Voi hyvin olla, että työn piirteet, vaikka niitä löytyi yhtä paljon kuin henkilökohtaisia ominaisuuksia, ovat merkityksellisempiä tekijöitä kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Toinen syy saattaa olla, että työntekijällä on mahdollisuus säädellä omia henkilökohtaisia ominaisuuksia, kun taas työn piirteisiin työntekijä ei aina pysty vaikuttamaan. Työntekijän ja hänen työympäristönsä välinen suhde on oleellinen loppuunpalamisen tunteessa, sillä vaikka toisen osa-alueen ominaisuudet tai piirteet olisivat kunnossa, mutta toisen ei, niin loppuunpalamisen tunnetta voi syntyä.

Loppuunpalaminen, kuten työn imu, voi aiheuttaa omanlaisen palautteenantokehän – hyvästä seuraa hyvää ja huonosta seuraa huonoa.

Lee ja Ok<sup>(12)</sup>, Fiksenbaum ym.<sup>(15)</sup> sekä O’Neill ja Davis<sup>(16)</sup> havaitsivat tutkimuksissaan, että työn hektisyys ja intensiivisyys ovat loppuunpalamista tuottavia tekijöitä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa. Sonnentagin (2003) tutkimuksen mukaan puolestaan työntekijät, jotka kokivat korkeampia aikapaineita, osoittivat enemmän oma-aloitteellisuutta. Tämä viittaisi siihen, että aikapaine sopivassa määrin ennakoisi jonkinlaista työn imua. Sonnentagin (2003) tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden palautumista vapaa-ajalla ja sen yhteyttä työn imuun. Sonnentagin (2003) havainnosta voisi päätellä, että kun työntekijällä on aikapaineita, hän suoriutuu työtehtävistään nopeammin, ja näin oletettavasti myös vapaa-aikaa jää enemmän. Sopiva työn kuormitus vähentää turhautumisen kokemista ja näin ollen riittävät haasteet ja sopiva hektisyys luovat mahdollisuuden virtauskokemukseen ja työhön uppoutumiseen.

Slåtten ja Mehmetoglu<sup>(1)</sup> tutkimuksessa mielenkiintoista oli heidän havaintonsa vastaajien palvelusajasta kyseisessä organisaatiossa. Heidän vastaajistaan 70 % oli ollut tutkimushetkellä kyseisen organisaation palveluksessa vain neljä vuotta, mitä Slåtten ja Mehmetoglu pitivät kovin vähäisenä ja päättelivät siitä, että heidän tutkimusorganisaatioissaan oli korkeat vaihtuvuusluvut. Neljä vuotta ennen kaikkea etulinjan työntekijänä, etenkin hotelli- ja ravintola-alalla saman organisaation palveluksessa, on jo suhteellisen pitkä aika (vrt. Merilahti & Karjunen, 2012).

Tulokset työn imun seurauksista ovat hyvin linjassa Schaufelin ja Bakkerin (2010) määrittämien työn imun seurauksien (kuvio 1) kanssa. Työntekijöiden työtyytyväisyys<sup>(10)</sup> ja työsuoritus<sup>(18)</sup> paranevat ja ne usein myös leviävät muuhun organisaatioon<sup>(5)</sup>. Työn imusta seuraa kilpailukykyisiä työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon ja uppoutuneita työhönsä<sup>(19)</sup>. Työn imun heikentyessä yleensä työpaikan vaihtoaiheet kasvavat<sup>(22)</sup>.

### **7.3 Työn imua tukevan työympäristön kehittäminen**

Tutkimukseni yhtenä tehtävänä oli antaa myös käytännön eväitä työelämään ennen kaikkea työn imun luomiseen. Kuten tutkimustuloksista voi havaita, työn imun syntymiseen vaikuttavat sekä organisationaaliset piirteet että henkilökohtaiset ominaisuudet. Yrityksen menestykselle on tärkeää, että sillä on hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä henkilökuntaa.

Ravintola-alalla työn vaatimukset ovat korkeita – työolosuhteet ovat toisinaan hyvin stressaavia, minkä vuoksi työn voimavaroilla on erityisen tärkeä merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. Aiempi tutkimus on osoittanut, että työn voimavaroilla on erityinen merkitys vaikeiden henkilötilanteiden käsittelyssä (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopolou, 2007). Ne tarjoavat keinoja käsitellä omaa stressiä ja tarjoavat tukea selviytyä vaikeista tilanteista. Ne toimivat työn imua mahdollistavina tekijöinä.

Yritykset voivat vaikuttaa enemmän työn ja työpaikan ominaisuuksiin kuin työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat kuitenkin tärkeitä työn imun syntymisen kannalta, joten yritysten kannattaa mahdollisuuksien mukaan tukea niitä. Tukea voi esimerkiksi olla joustavan työaikamahdollisuuden tarjoaminen, jotta työntekijä pystyy paremmin keskittymään omien henkilökohtaisten voimavarojen kehittämiseen. Työntekijän minäpystyvyyttä voidaan tukea päivittäisellä kannustamisella ja kiittämisellä. Hyvä työilmapiiri kannustaa usein myös parempaan palveluasenteeseen. Myös ammatillinen kehittyminen esimerkiksi koulutuksen muodossa vaikuttaa positiivisesti työntekijän tehokkuuteen ja sitoutumiseen. Uusien haasteiden tarjoaminen on tärkeää työn imussa olevien työntekijöiden säilyttämiseksi yrityksen palveluksessa. Langelaanin ym. (2002) mukaan työn imussa olevat työntekijät etsivät jatkuvasti uusia haasteita, ja kun he eivät enää löydä niitä, he vaihtavat työpaikkaa. Uusia haasteita voidaan yrittää tarjota esimerkiksi työnkierrolla.

Säännöllisillä kehityskeskusteluilla esimies saa tietoa missä asioissa työntekijä kokee onnistuneensa ja missä kokee vielä kehitysmahdollisuuksia. Lisäksi kehityskeskusteluiden avulla voidaan laatia työntekijälle tavoitteita, joihin pyrkiä. Kehityskeskusteluissa on myös mahdollista selvittää mitkä tekijät edistävät tai estävät työntekijän tavoitteiden saavuttamista ja mihin työntekijä haluaa edetä lähitulevaisuudessa. Etenemistä edistävien tavoitteiden selvittäminen on yritykselle tärkeää, sillä etenemisen on havaittu olevan voimakkaasti yhteydessä työn imuun (Hyvönen ym., 2005).

Työntekijöiden osallistaminen oman työnsä kehittämiseen on tutkimuksen mukaan työn voimavaratekijä, joka kasvattaa työn imua (esim. Schaufeli & Bakker, 2004). Useissa organisaatioissa saattaa olla haasteellista tarjota mahdollisuutta osallistua oman työn kehittämiseen. Se on ainakin lyhyellä tähtämellä pois työntekijän käytettävissä olevasta työajasta (Schaufeli & Bakker, 2004). Esimerkiksi etulinjan työntekijöillä on usein ennalta määrätty työvuorot ja toisinaan työvuorossa ei ole aikaa muuhun kuin asiakkaiden

palvelemiseen ja viihtyvyyden varmistamiseen. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua oman työnsä kehittämiseen, tulisi työnantajan järjestää riittävän usein henkilökunnalle koulutusta tai palavereita. Näissä tilaisuuksissa työntekijät voisivat ideariihenomaisesti pohtia omaa työtään ja mahdollisia kehityskohtia. Hotelli- ja ravintola-alalla näiden tilaisuuksien järjestäminen on haasteellista ja usein myös kallista, minkä vuoksi etenkin pienissä organisaatioissa usein sivuutetaan henkilökunnan kouluttaminen työnantajan toimesta. Hotellit ja ravintolat ovat yleensä auki pitkiä aikoja ja useana päivänä viikossa, mikä tuo haastetta yhteisen koulutus- ja kehittämisajan järjestämiseen. Työntekijöillä tarvitsee olla lakisääteiset vapaapäivät ja jos henkilökunnan palaverin järjestää aukioloaikana, täytyy kuitenkin jonkun olla työvuorossa – joko joku omista työntekijöistä tai sitten ulkopuolinen työntekijä henkilöstövuokrausyrityksestä. Vuokrahenkilön hankkiminen ja perehdyttäminen on aina kalliimpaa kuin oman työntekijän vuorossa pitäminen. Kuitenkin tähän olisi jollakin keinolla löydettävä aikaa, sillä osallistuminen oman työnsä kehittämiseen on tärkeä voimavara. Osallistumisen pitää myös lähteä työntekijästä itsestään, jotta se olisi onnistunutta. Työntekijä ei saa kokea osallistumista pakottavana toimenpiteenä, koska muutoin tuloksena harvemmin on työhyvinvointia kehittävää toimintaa (Schaufeli & Bakker, 2004).

Xanthopolou ym. (2009) mukaan olemassa olevat voimavarat synnyttävät myös lisää voimavaroja. Työn imun rakentumisessa on tärkeää, että pienetkin voimavarat synnyttävät lisää voimavaroja. Esimiesten on hyvä muistaa, että yksittäinen päivittäistukeminen on tarpeen ja usein myös ennaltaehkäisevää. Tuki työpaikalla, oli se sitten esimiehistä lähtöistä tai sosiaalista tukea, on työntekijöille yksi tärkeimmistä työn voimavaroista (esim. Bakker ym., 2007). Etenkin ravintola-alalla, jossa vaihtuvuus on yleistä, on kannattavaa yrittää sitouttaa työntekijöitä. Sitoutuneella työvoimalla vähennetään rekryointitarpeita ja saadaan säästöä, mutta ennen kaikkea saadaan pidettyä ne osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät yrityksessä. Nostaisin tuen lisäksi yhdeksi tärkeimmistä työn voimavaroista *työn voimavarojen saatavuuden havaittavuuden*. Työntekijän hyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja sitoutuneisuuteen monesti jopa riittää, että hän kokee tuen olevan saatavissa, jos hän sitä tarvitsee (esim. Saks, 2006).

Yksi keino, jolla yritykset voivat osaltaan vaikuttaa työn imua synnyttävän työympäristön kehittämiseen, on jo rekryointivaiheessa löytää työn imussa olevia työntekijöitä. McElroy (2001) suosittaa käyttämään jo rekryointivaiheessa selektiivistä palkkausta. Tällä valikoinnilla tulisi varmistaa, että henkilöltä löytyy työhön sopivia persoonallisuuspiirteitä.

Esimerkiksi ravintola-alalla työntekijän yksi oleellinen persoonallisuuspiirre voisi olla tunneäly. Tunneäly on tarpeellinen piirre asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä. Taito hallita tunteita ja osata käyttää niitä eri tilanteissa suojaa työntekijää loppuunpalamiselta, sillä emotionaalisella työllä on myös negatiivisia terveysvaikutuksia (Zapf, 2002). Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että esimiehet tukisivat työntekijöitä enemmän tunteiden säätelyssä. Tunneälyä voi kehittää ja oppia myös työsuhteen aikana. Työnantaja voi järjestää työntekijöille esimerkiksi esiintymiskoulutusta. Tällöin työntekijät voivat harjoitella vaikeita kohtaamisia asiakkaiden kanssa sekä kehittää taitoa sivuuttaa omat toisinaan huonotkin tunnepitoiset hetkensä.

Esimiehet voivat vaikuttaa moniin työn piirteisiin, kuten esimerkiksi esimiehen tukeen, palautteenantoon, työn kuormittavuuteen ja ilmapiiriin, joiden avulla työn imua synnytetään. Kuitenkin todellisuudessa usein on niin, ettei kaikkiin olemassa oleviin voimavaroihin voi käyttää niin paljon työnantajien varoja tai aikaa. Onkin huomioitava, että työntekijä voi kokea työn imua vain yhdellä tai muutamalla osa-alueella ollakseen työn imussa (vrt. työtyytyväisyyden tunteminen s. 11). Työnantajat voivatkin panostaa alkuun vain niihin työn imua synnyttäviin voimavaroihin, jotka kokevat yrityksensä menestymisen kannalta tärkeimmiksi. Työyhteisössä voikin riittää, että vain yksi työntekijä on työn imussa, sillä työn imu voi myös siirtyä työntekijästä toiseen. Tutkimuksen mukaan työn imussa olevat työntekijät onnistuivat luomaan positiivisen ilmapiirin tiiminsä keskuudessa siirtämällä heihin optimismiaan, positiivisia asenteitaan ja oma-aloitteellisuutta (Bakker, Emmerik & Euwema, 2006; Bakker ym. 2008).

Havaitsin tuloksistani, ettei tutkimuskentällä ole tietoa siitä, missä määrin työn imu vallitsee ja kuinka työn imussa työntekijät ovat. Pitäisin omassa työssäni tärkeänä tietää myös sen, ovatko työntekijät työn imussa vai eivätkö. Näin työn kehittäminen voisi vastata paremmin todelliseen tarpeeseen. Aineistosta ilmeni, ettei työn imua ole tutkittu siitä näkökulmasta, miten hyvin tai huonosti työntekijät voivat. Paljon on tutkittu sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työn imuun, mitä työn imusta seuraa sekä mitkä tekijät vaikuttavat loppuunpalamiseen. Jonkin verran on tutkittu myös sitä, kuinka loppuunpalaneita työntekijät ovat. Suomessa työn imua on 2000-luvun alussa tutkittu vähän, mutta esimerkiksi ravintola-alan kontekstissa ei ole tehty vielä yhtään tieteellistä tutkimusta, joka olisi päässyt tiedejulkaisuun. Tutkimusaiheeseen perehtyessäni löysin pari pro gradu -tutkielmaa, jotka käsittelivät työn imua hotelli- ja ravintola-alalla. Näihin havaintoihin



pohjautuen esitän ensisijaiseksi jatkotutkimusehdotukseksi tutkimuksen tekemistä siitä, kuinka työn imussa hotelli- ja ravintola-alan työntekijät ovat.

Muita mielenkiintoisia ja ajankohtaisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla työn imun positiiviset vaikutukset organisaatiokulttuurin rakentumiseen lyhytjänteisessä ravintolatyössä, suomalaisen johtamistyön välineitä työn imun synnyttämiseen ja voidaanko työn imun syntymistä työelämässä mahdollistaa jo opintojen aikana. Yhtenä tutkimuskysymyksenä voisi olla, voiko työntekijä olla samanaikaisesti työn imussa ja olla silti aikeissa vaihtaa työpaikkaa.

## Lähteet

- Allen, N. J. & Meyer J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252–276.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy Management. The Academy of Management Review*, 18 (1), 88–115.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265–269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopolou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33 (4), 464–489.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3), 187–200.
- van Beek, I., Taris, T.W., & Schaufeli, W.B. (2011). Workaholic and work engaged employees: dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (4), 468–482.
- Boles, J. S. & Babin, B. J. (1996). On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37 (1), 41–50.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow - The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- 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.
- Enz, C. A. (2004). Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45 (4), 315–332.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gurrier, Y. & Deery, M. (1998). Research in hospitality human resource management and organizational behaviour. *Hospitality Management*, 17 (2), 145–160.
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. J. & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa: Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11 (2), 119–127.

Helsingin Sanomat. 1.11.2012. Moni ravintola vaihtoi isäntää.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Huovila, L. 17.12.2003. Tiedote Osa-aikatyöntekijän toiveena on pidempi työaika. Luettavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=102051>. Luettu 24.9.2013.

Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 183–196.

Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71–82.

Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 4, 284–294.

Kaaja, S. 12.3.2013. *Innostus tekee työstä mielekästä ja tuottavaa*. Luettavissa: <http://www.tttidigi.fi/index.php?mid=15&pid=112&aid=2668>. Luettu: 13.5.2013.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.

Kallenberg, A. L. (1977). Work values and job rewards - Theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.

Karatepe, O. M. & Magaji, A. B. (2008). Work-Family Conflict and Facilitation in the Hotel Industry: A Study in Nigeria. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49 (4), 395–412.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., & Viluksela, M. (2010). (toim.) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Kim, H. J., Shin, K. S. & Swanger, S. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 96–104.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521–532.
- Lankinen, H. (2012). *Suhdanne 1/2012, Matkailu- ja ravintola-alan kehitysnäkymät*. Luettavissa: <http://www.mara.fi/suhdanne/>. Luettu: 23.10.2012.
- Leiter, M.P. & Bakker, A.B. (2010). Work Engagement: Introduction. Teoksessa: Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese Luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, in press.
- MaRa ry. (2012). *Majoitus- ja ravintolapalvelut ry jäsenpalvelu*. Luettavissa: <http://www.mara.fi/tilastoja-ja-tutkimuksia/>. Luettu: 23.10.2012.
- MaRa ry. (2013). *Majoitus- ja ravintolapalvelut ry jäsenpalvelu*. Luettavissa: [http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/mara-suhdanne-1\\_2013.pdf](http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/mara-suhdanne-1_2013.pdf). Luettu: 18.10.2013.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it?* San Fransisco, Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498–512.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49 (1), 59–68.
- 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.
- May, D.R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11–37.
- Merilahti, H. & Karjunen, P. (2012). Vastaako työhyvinvointi todellisuutta ravintola-alalla? Opinnäytetyö. Luettavissa: [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44622/Merilahti\\_Heini\\_Karjunen\\_Paoliina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44622/Merilahti_Heini_Karjunen_Paoliina.pdf?sequence=1). Luettu: 17.10.2013.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: Methelp.

- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299–326.
- Moorman, R. H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. *Human Relations*, 46 (6), 759–776.
- Mäkelä, K. (1990). Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysin ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 41–61.
- Opetushallitus. (2013). Luettavissa: <http://www.oph.fi/oppisopimus>. Luettu: 14.2.2013.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492–499.
- Perälähti, M. & Kumpusalo-Sanna, V. (2012). *Taloustutkimuksen Horeca-rekisteri 2011*. Luettavissa: <http://www.mara.fi/nimeton/>. Luettu: 23.10.2012.
- Pienaar, J. & Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29 (6), 1053–1063.
- Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. (2009). *Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät*. Helsinki: Edita.
- Raub, S. & Robert, C. (2012). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior In the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54 (2), 136–148.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655–684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217–1227.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315.

- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa: Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press, 10–24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzàles-Romà, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 79–92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T.W., & 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*, 2008 (2), 173–203.
- Schriesheim, C. A., Gastro S. L. & Cogliser C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10 (1), 63–113.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5–14.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518–528.
- Taloussanommat. 12.3.2013. *Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero työssä on valtava*. Luettavissa: <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139>. Luettu: 13.5.2013.
- Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23 (2), 120–136.
- Thompson, E. R. & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37 (3), 275–307.
- Toiviainen, L. (2013). Työkyky on tuottavuutta. *Mehiläinen Työelämäpalvelut*, 1, 7–11.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2002). Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi. Teoksessa: Tuomi, K. & Vanhala, S. (toim.) *Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu, 22–44.
- Walsh, G. (2011). Unfriendly customers as a social stressor – An indirect antecedent of service employees' quitting intention. *European Management Journal*, 29 (1), 67–78.

- Wang, Y-F., Horng, J-S., Cheng, S-Y., & Killman, L. (2011). Factors influencing food and beverage employees' career success: A contextual perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 997–1007.
- Wollard, K. K. & Shuck, B. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of the Literature. *Advances In Developing Human Resources*, 13 (4), 429–446.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82 (1), 183–200.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 609–619.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237–268.
- Zopiatis, A. & Orphanides, N. (2009). Investigating occupational burnout of food and beverage employees. *British Food Journal*, 111 (9), 930–947.

## Liitteet

### Liite 1. Aineistona käytetyt tutkimukset

Nro	Artikkeli	Kirjoittajat	Vuosi
1	Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry	Slåtten, T. & Mehmetoglu, M.	2011
2	Human resource challenges confronting the Cyprus hospitality industry	Zopiatis, A. & Constanti, P.	2007
4	Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry	Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S.	2008
5	Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources	Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B.	2009
8	Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry	Yang, T.	2010
10	Generation effects on work engagement among U.S. Hotel employees	Park, J. & Gursoy, D.	2012 (in press)
11	Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout	Kim, H. J.	2008
12	Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor	Lee, JH. & Ok, C.	2012 (in press)
13	The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan	Liang, Y-W.	2012
14	Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences	Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L.	2009



15	Work hours, work intensity, satisfactions and psychological well-being among hotel managers in China	Fiksenbaum, L., Jeng, W., Koyuncu, M., & Burke, R. J.	2010
16	Work stress and well-being in the hotel industry	O'Neill, J. W. & Davis, K.	2011
18	How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance	Li, X., Sanders, K. & Frenkel, S.	2012 (in press)
19	The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement	Karatepe, O. M. & Olugbade, O. A.	2009
20	The impact of workplace ostracism in service organizations	Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N.	2011
21	An examination of social support and social identity factors and their relationship to certified chefs' burnout	Kang, B., Twigg, N. W., & Hertzman, J.	2010
22	Burned! The impact of work aspects, injury and job satisfaction on unionized cooks' intentions to leave the cookin occupation	Young, C. A. & Corsun, D. L.	2009
24	Effect of service orientation on jobsatisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant	Kim, W. G., Leong, J. K., & Lee, Y-K.	2005
25	Effects of Customer Entitlement on Service Workers' Physical and Psychological Well-Being: A Study of Waitstaff Employees	Fisk, G. M. & Neville, L. B.	2011
27	Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus	Zopiatis, A. & Orphanides, N.	2009
29	Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers	Hayes, C. T. & Weathington, B. L.	2007
31	Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions	Kim, H. J., Shin., K. H., & Swanger, N.	2009
32	Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry	Pienaar, J. & Willemse, S. A.	2008

- 33 Linking Organizational Resources and Work Engagement to  
Employee Performance and Customer Loyalty: The  
Mediation of Service Climate Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005

**Liite 2.** Työn imun tutkimuskohteet tutkimuksittain.

Nr	Metodi	Koko			Sukupuoli		Ikä			Työtehtävä			
		< 100	101-300	301 >	Nainen	Mies	< 25	26-39	40 >	Ylipäättänsä työntekijä	Etulinja	Keskijohto	Esimies
1	Kyselylomake Työn imu → UWES		279		33%	67%		Ka 30 v			x		
2	Kyselylomake, Loppuunpalaminen → MBI (22 väittämää)	73			27.40%	72.60%	27.4 % 20-30 v	46.6 % 31-40 v	26 % yli 41 v			13.7 % alin esimies, 42.5 % keskitason esimies	43.8 % ylin esimies
4	Kyselylomake, turkkilainen versio MBI:sta		139		18.70%	81.30%		75 % 30- 35 v				x	
5	Kyselylomake ja päiväkirja, työn imu → UWES	42			28.60%	71.40%		Ka 29 v		x			
8	Kyselylomake			671	71.20%	28.80%	60.50 %	39.5 % tai vanhem pia		x			

10	Kyselylomake, työn imu → UWES		677	65%	33.20%			Ka 36 v	x			
11	Kyselylomake, Loppuunpalaminen → MBI-GS		197	62%				Ka 36 v	x			
12	Kyselylomake		309	57.60%		35 % 20-29 v	27 % 30- 39 v		x			
13	Kyselylomake, Loppuunpalaminen → MBI-GS		260	61.20%				Ka 29.6 v		x		
14	Kyselylomake, mukaillen UWES		309	40.60%	59.40%	23.2 % <30 v	30.7 % 36-40 v				x	
15	Kyselylomake, Mukaillen UWES		309	40.60%	59.40%	23.2 % <30 v	30.7 % 36-40 v				x	
16	Kyselylomake, Puhelinhaastattelu 8 pv		164		tuntityönt ekijöistä 80 % oli naisia	esimiehist ä 53 % miehiä		Ka 38 v			40.20%	59.80%
18	Kyselylomake, Työn imu → 5-osainen työn tarmokkuuden skaala		298+ 54	54%	46%		Ka 21.5 (työnt ekijä)	Ka 26.5 v (esimies )			84.70%	15.3. %
19	Kyselytutkimus, UWES (17-osainen)		130		62%		29 % 18-27 v	45 % 28- 37 v	26 % < 37 v		x	

20	Kyselytutkimus, UWES (9-osainen)		304	alaisista 60.9 %			Ka 29.9 v		x		x	
21	Kyselylomake, Loppuunpalaminen → MBI-GS		295	16.90%	83.10%		11.9 % 25-34 v	26.8 % 35-44 v, 43.7 % 45- 54 v	49.60%			50.40%
22	Kyselylomake, Työn imu → työn piirteisiin perustuva mittari		213	25.80%	74.2 % (lopun 8.9 % eivät kertoneet )			Ka 45 v	13%	77%	10%	
24	Kyselytutkimus		327	57.20%	42.80%	56.70 %	40.90%	2.40%	85.30%			14.70%
25	Laadullinen kyselylomake (puolistrukturoitu)	56		73%	27%	Ka 23 v			x			
27	Kyselytutkimus, MBI		207	29.50%	70.50%	47.3 % 20-30 v	36.7 % 30-40 v	15.90 %		45.70%	26.30%	27.80%
29	Kyselytutkimus, MBI-GS		120	28.30%	70%		Ka 32 v					x
31	Kyselytutkimus, MBI-GS, UWES		187	67%	33%	Ka 22 v				62%	20%	17%

32	Kyselytutkimus MBI, UWES, CSS, HQ		150	52.70%			Ka 23 v			100%		
33	Kyselytutkimus, UWES (espanjaksi muokattuna)		342	45.80%	54.20%		Ka 34 v	x				