



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisen ja transformaationaalisen johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Krista Lentämäki

Ohjaajat:
KTT Aki Lehtivuori
KTT Essi Saru

2.12.2024

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Krista Lentämäki

Otsikko: Lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun

Ohjaajat: KTT Aki Lehtivuori, KTT Essi Saru

Sivumäärä: 88 sivua + liitteet 18 sivua

Päivämäärä: 2.12.2024

Viimeaikaisissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa on kasvavassa määrin tarkasteltu myönteistä ja voimavara-lähtöistä työelämää, johon kuuluu yhtenä keskeisenä asiana työn imu. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin lähiesihenkilön johtamisen sekä alaisten työn imun välistä yhteyttä. Tutkimuksessa tarkasteltiin aiemman kirjallisuuden avulla ihmissuhteiden johtamista, transformationaalista johtamista ja työn imua yhdistäviä tekijöitä. Työn teoreettisena viitekehysenä käytettiin mallia, jossa transformationaalinen johtaminen toimi työn imua edistävänä tekijänä. Koska ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välistä tutkimusta on tehty vähemmän, pyrittiin ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välisen yhteyden tarkasteluun hyödyntämään läheisiä käsitteitä, kuten työtyytyväisyyttä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen yhteys lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisella ja transformationaalisella johtamisella on alaisten kokemaan työn imuun. Tutkimukselle asetettiin kaksi hypoteesia, joiden mukaan sekä lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtaminen että transformationaalinen johtaminen ovat positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.

Tutkimuksen aineisto kerättiin Webpro-pol-kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin kohdeorganisaation työntekijöiden kokemaa työn imua sekä lähiesihenkilöiden ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista kuljetus- ja terminaalityön kontekstissa. Kyselyyn vastasi 177 henkilöä, jotka toimivat Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon esihenkilöinä sekä erinäisinä asiantuntijoina, kuten suunnittelijoina ja ajojärjestelijöinä. Tilastollisena analyysimenetelmänä käytettiin regressioanalyysia.

Tutkimuksen tulokset tukivat asetettuja hypoteeseja. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että transformationaalinen johtaminen edistää työn imua. Regressioanalyysit osoittivat, että ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun. Tulokset osoittivat merkittävän positiivisen suhteen ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välillä ($\beta = .39, p < .001$) sekä transformationaalisen johtamisen ja työn imun välillä ($\beta = .34, p < .001$). Positiivinen yhteys oli hieman voimakkaampi ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välillä kuin transformationaalisen johtamisen ja työn imun välillä.

Tutkimustulokset korostavat ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen tärkeyttä työn imun kokemiselle. Esihenkilöille voitaisiin työpaikoilla kouluttaa ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista. Tämä tutkimus on tiedettävästi ensimmäisiä tutkimuksia, joissa on tarkasteltu ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä. Myöskään ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista ei ole tiedettävästi tutkittu yhdessä.

Avainsanat: työn imu, ihmissuhteiden johtaminen, transformationaalinen johtaminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus tutkielman aihepiiriin	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Työn imu	12
2.1	Työn imun määritelmiä ja työn imu ilmiönä	12
2.2	Työn imua tukevia asioita	15
2.3	Työn imun positiivisia seurauksia	18
3	Ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen	21
3.1	Ihmissuhteiden johtaminen käsitteenä	21
3.1.1	Ihmissuhteiden johtamisen komponentit	22
3.1.2	Ihmissuhteiden johtamisen positiiviset seuraukset	25
3.1.3	Ihmissuhteiden johtamisen yhteys työn imuun	27
3.2	Transformationaalinen johtaminen käsitteenä	28
3.2.1	Transformationaalisen johtamisen komponentit	30
3.2.2	Transformationaalisen johtamisen positiiviset seuraukset	33
3.2.3	Transformationaalisen johtamisen yhteys työn imuun	35
3.3	Työn imun, ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhdistävät tekijät	37
4	Tutkimuksen toteutus	44
4.1	Määrällinen tutkimusote	44
4.2	Aineistonkeruu	45
4.3	Tutkimuksen aineisto ja mittarit	46
4.4	Tutkimuksessa käytetyt mittarit	47
4.5	Taustamuuttujat	49
4.6	Kyselyaineiston käsittely	51
4.7	Aineiston analyysi	52
5	Työn tulokset	60
5.1	Työn kuvailevat tulokset	60

5.2 Lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun	61
5.3 Lähiesihenkilön transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun	63
6 Yhteenveto ja johtopäätökset	66
6.1 Työn keskeiset tulokset	66
6.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	67
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	69
6.4 Käytännön implikaatiot	70
6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	71
6.5.1 Validiteetti	74
6.5.2 Reliabiliteetti	75
Lähteet	77
Liitteet	89
Liite 1. Saatekirje	89
Liite 2. Kyselylomake	90
Liite 3. Katoanalyysi	102
Liite 4. Kyselylomakkeen väittämien dimensiot	103
Liite 5. Regressiomallien sirontakuviot	105
Liite 6. Työn imun ja muiden riippumattomien muuttujien välinen yhteys	106

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Warr 1990, 195; Hakanen 2004, 28)	13
Kuvio 2. Työn imua edistävät tekijät (Christian ym. 2011, 96)	17
Kuvio 3. Ihmissuhteiden johtamisen tekijät (Ruohotie & Honka 2003, 122)	23
Kuvio 4. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi	28
Kuvio 5. Tutkimuksen toinen hypoteesi	36
Kuvio 6. Työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen välinen yhteys	55
Kuvio 7. Työn imun ja transformationaalisen johtamisen välinen yhteys	56
Kuvio 8. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio selitettäessä työn imua, selittäjinä koulutusaste, sukupuoli, ikä ja ihmissuhteiden johtaminen	105
Kuvio 9. Regressiomallin residuaalien sirontakuvio selitettäessä työn imua, selittäjinä koulutusaste, sukupuoli, ikä ja transformationaalinen johtaminen	105
Kuvio 10. Työn imun ja iän välinen yhteys	106
Kuvio 11. Työn imun ja koulutusasteen välinen yhteys	106

TAULUKOT

Taulukko 1. Käsitteiden yhtäläisyydet	38
Taulukko 2. Ihmissuhteiden- ja transformationaalisen johtamisen työn imua edistävät tekijät	39
Taulukko 3. Vastaajien demografiset tiedot	51
Taulukko 4. VIF-kertoimet	57
Taulukko 5. Poikkeavat arvot koskien regressioanalyysiä ihmissuhteiden johtamisen ja taustamuuttujien yhteydestä työn imuun	58
Taulukko 6. Poikkeavat arvot koskien regressioanalyysiä transformationaalisen johtamisen ja taustamuuttujien yhteydestä työn imuun	58
Taulukko 7. Asteikkojen keskinäiset korrelaatiot sekä tilastollinen reliabiliteetti	60
Taulukko 8. Taustamuuttujien ja ihmissuhteiden johtamisen yhteys työn imuun	62
Taulukko 9. Mallien selitysasteet	63
Taulukko 10. Taustamuuttujien ja transformationaalisen johtamisen yhteys työn imuun	64
Taulukko 11. Mallien selitysasteet	65
Taulukko 12. Tutkimuksessa asetettujen hypoteesien tulokset	66
Taulukko 13. Toimenpiteitä, joilla työn imua voitaisi lisätä	71
Taulukko 14. Katoanalyysi	102
Taulukko 15. Kyselylomakkeen väittämien dimensiot	103

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkielman aihepiiriin

Työ- ja elinkeinoministeriön Työolobarametrin 2023 mukaan työelämä vaikuttaa nykyisin olevan henkisesti kuormittavaa. Siinä missä työn fyysinen kuormittavuus on säilynyt suurin piirtein samana kuluneen kahdenkymmenen vuoden aikana, työn henkinen kuormittavuus on kasvanut. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 79, 81.) Henkiseen kuormittavuuteen saattaa vaikuttaa työelämässä tapahtuneet muutokset. Lisääntyneen taloudellisen paineen vuoksi työntekijöiden määrä on vähentynyt, mutta työmäärä on kasvanut. Tämä luo työntekijöille paineita suoriutua tuottavammin. (Chouhan 2023, 2.) Liiallinen työmäärä sekä kohtuuttomat aikataulupaineet ovat kuitenkin merkittäviä tekijöitä esimerkiksi työuupumuksen muodostumisessa (McCormack & Cotter 2013, 2). Työuupumuksesta onkin muodostunut Tilastokeskuksen tekemän työolotutkimuksen mukaan Suomessa suurin palkansaajien kokema vaara työelämässä (Sutela ym. 2019, 215).

Koska jaksamishaasteet uhkaavat yhteiskuntaa, on syytä tutkia keinoja, joilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia. Viime vuosituhanella työhyvinvoinnin tutkiminen perustui hyvinvoinnin ja terveyden vastakohtien, kuten työuupumuksen, stressin ja sairauspoissaolojen, tutkimiseen (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41). Niiden tutkimisen ongelmana on kuitenkin se, että ongelmia tutkimalla löydetään vain ongelmia tai niiden puuttumista sen sijaan, että edistettäisiin jotain hyvää (Hakanen 2009, 4). 2020-luvulle tultaessa myönteinen ja voimavaralähtöinen työelämän tutkimus on lisääntynyt (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41). Työhyvinvointia kuvaavana positiivisena mielentilana pidetään työ imua, joka on pitkäkestoinen ja myönteinen motivaatio- ja tunnetila (Hakanen 2009, 9). Työn imun myötä nykytutkimuksessa selvitetään, miten motivoituneita sekä energisiä työntekijät ovat eri organisaatioissa ja työtehtävissä ja minkälaisia seuraamuksia voimakkaalla motivaatio- ja hyvinvointitilalla on itse työntekijälle, työpaikalle sekä työlle (Hakanen 2017, 118).

Vaikka myönteinen ja voimavaralähtöinen työelämän tutkimus on lisääntynyt, esimerkiksi työn imusta on julkaistu vuosittain noin 500 kansainvälistä tieteellistä artikkelia, siinä missä työuupumusta koskevia tutkimusartikkeleita on julkaistu noin nelinkertaisesti siihen verrattuna (Hakanen & Kaltiainen 2020, 41–42). Mauno ym. (2022, 30) esittävät, että nimenomaan kokemus työtahdin kiristymisestä voi olla yhteydessä huonompaan työn imuun. Työntekijöiden hyvinvointi ei ole pelkästään tärkeää eettisestä näkökulmasta, vaan sillä saattaa olla positiivista vaikutusta myös yritysten suorituskykyyn (Ho & Kuvaas 2020, 235). Esimerkiksi, kun ihminen kokee työn imua, hänellä on paljon energiaa sekä myönteiset tunteet työtä tehdessä ja työtä kohtaan. Vaikka työ olisi raskasta,

työn imu voi auttaa työntekijää olemaan energinen sekä kokemaan työnsä mielekkääksi, minkä seurauksena hän voi toimia työssään yli minimi- tai normaalisuorituksen. Kiinnostusta työn imun tutkimiseen on vauhdittanut erityisesti se, että yritysmaailmassa on alettu kiinnostua inhimillisestä pääomasta sekä erityisesti henkilöstön motivoimisesta ja positiivisen psykologian myötä on havaittu, että työntekijöiden pahoinvoinnin, kuten työuupumuksen ja stressin kaltaisten ongelmien, tutkiminen ei tue riittävästi työhyvinvointia eikä auta ymmärtämään, mikä ihmisiä motivoi heidän työssään, mikä saa heidät kukoistamaan sekä voimaan hyvin myös vaativissa olosuhteissa. (Hakanen 2017, 117–118.)

Dukhaykh ym. (2024, 1) ehdottavat, että työn imun ja työntekijöiden intohimon parantamiseksi työtä kohtaan etsitään tehokkaita johtamistyylejä. Lähtijät-podcastin teettämän kyselytutkimuksen mukaan yleisin syy lähteä tai harkita lähtemistä työpaikasta johtuu esihenkilön huonoista johtamistaidoista. Melkein 3 000 vastaajasta 44 % piti esihenkilön huonoja johtamistaitoja syynä lähteä työpaikasta. (Lähtijät 2023, 28.) Harterin ym. (2002, 268) mukaa tietyt johtamiskäytännöt voivat lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä kautta parantaa myös organisaation suorituskykyä. Koska liiketoimintayksiköiden menestys perustuu pitkälti tuloksellisuuteen, on tärkeää tutkia keinoja, joilla tuloksellisuutta voitaisiin parantaa.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan transformationaalista johtamista, joka on johtamistapa, sekä ihmissuhteiden johtamista, joka on emotionaalisen älykkyyden kompetenssi, ja niiden yhteyttä työn imun tukemiselle. Transformationaalisen johtamisen on osoitettu tukevan työn imua (Wangin ym. 2017, 703). Bassin ja Avolion (1994, 1–2) mukaan transformationaalista johtamista voidaan pitää johtamisena, jossa korostuu johtajien ja alaisten välinen laadukas ihmissuhde. Transformationaalisessa johtamisessa on olennaista lisäksi motivointi; transformationaaliset johtajat saattavat saada yksilöt työskentelemään enemmän ja suoriutumaan mahdollisesti jopa tehtävistä, joita pidettiin mahdottomina. Lisäksi transformationaaliset johtajat asettavat tyypillisesti haastavampia tavoitteita alaisilleen ja voivat ylittää korkeampaan suorituskykyyn.

Transformationaalisen johtamisen lisäksi tässä tutkielmassa tarkastellaan ihmissuhteiden johtamista, joka on yksi emotionaalisen älykkyyden osatekijä (Goleman ym. 2002b, 39). Ruohotie ja Honka (2003, 7) väittävät, että ihmissuhteiden johtaminen on yksi menestyvän johtajan kompetenssi, sillä innostusta sekä suorituksia aikaansaavaa johtajaa voidaan pitää johtamisen vahvana osaajana. Engle ja Nehrt (2011, 59) määrittelevät ihmissuhteiden johtamisen keskinäisen arvostuksen rakentamiseksi, solidaarisuudeksi sekä hyväksi sosiaalisiksi suhteiksi sellaisten henkilöiden kanssa, joiden

kanssa työskennellään. Goleman ym. (2002a, 51) esittävät, että sosiaalisesti taitavat johtajat vaikuttavat laajaan ihmisjoukkoon ja heillä on taitoa rakentaa suhteita. Ihmissuhteiden johtaminen ei kuitenkaan tarkoita jatkuvaa seurustelemista, vaan pikemminkin sitä, että mitään tärkeää ei saada yksin aikaiseksi. Golemanin ym. (2002b, 52) mukaan, kun johtamistehtävät muuttuvat monimutkaisemmiksi ja yhteistyökykyisemmiksi, suhdetaidot tulevat yhä keskeisemmäksi. Tiimin tehokkuus vaatii läheisten sekä sujuvien suhteiden luomista, jotta tietoja voidaan jakaa helposti sekä koordinoida toimintaa.

Lähiesihenkilön toiminnalla on potentiaalisesti suuri merkitys työntekijöiden työn imun kokemisessa. Tämä tutkimus on tärkeä sen vuoksi, että ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä työn imuun ei ole juurikaan tutkittu yhdessä tutkimuksen toteutushetkellä. Myöskään ihmissuhteiden johtamista ja työn imua ei ole juurikaan tutkittu yhdessä tämän tutkimuksen toteutushetkellä. Aihepiirin tutkimuksen rajallisuus sekä työhyvinvoinnin tutkimuskentän voimakas fokusoituminen työpahoinvointiin viestivät tämän tutkimuksen tarpeellisuudesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää transformationaalisen johtamisen ja ihmissuhteiden johtamisen yhteyttä alaisten kokemaan työn imuun. Tutkimuksen tavoitteena on myös vertailla, kumpi niistä tukee paremmin työntekijöiden kokemaa työn imua.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset määritellään seuraavasti:

- Minkälainen yhteys lähiesihenkilöiden ihmissuhteiden johtamisella on alaisten työn imun kokemiseen?
- Minkälainen yhteys lähiesihenkilöiden transformationaalisella johtamisella on alaisten työn imun kokemiseen?

Tutkimuksen kohderyhmänä on Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijat ja esihenkilöt. Tutkimuksessa selvitetään heidän kokemaansa työn imua sekä kokemuksiaan oman lähiesihenkilönsä ihmissuhteiden johtamisesta sekä transformationaalista johtamisesta. Esihenkilöiden tutkimisen tärkeys perustuu siihen, että Ahmadi ym. (2023, 105–106) väittävät, että esihenkilöiden työhyvinvointi voi vaikuttaa heidän johtamiskäyttäytymiseensä, työilmapiiriin sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän tutkielman tarkoituksena on nimenomaan keskittyä lähiesihenkilön ja alaisten välisen johtamissuhteen ilmenemiseen, eli ylin johto on rajattu tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jäävät myös kuljetus- ja terminaalityöntekijät.

Tutkielman teoreettisina viitekehyksinä käytetään Schaufelin ym. (2002, 73) määritelmää työn imusta, Golemanin ym. (2002b, 39) määritelmää ihmissuhteiden johtamisesta sekä Hackmanin ja Johnsonin (2013, 129) määritelmää transformationalisesta johtamisesta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ainoastaan ihmissuhteiden johtamista ja muiden tunneälykkyyden komponenttien käsittely on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkielman lähestymistavaksi on valittu kvantitatiivinen tutkimusote, joka sopii parhaiten ilmiöiden sekä asioiden välisten yhteyksien selvittämiseen, ja tukee näin ollen parhaiten tutkimusongelmaa (Alkula ym. 1999, 22; Heikkilä 2005, 16).

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Luvut kaksi ja kolme muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Luvussa kaksi käsitellään työn imua, joka on yksi tutkielman keskeisimmistä käsitteistä. Luku lähtee liikkeelle työn imun käsitteen määritelmästä. Luvun tarkoituksena on myös havainnollistaa työn imun hyödyllisiä vaikutuksia sekä yksittäiselle työntekijälle että organisaatiolle. Lisäksi luvussa esitellään työn imua tukevia tekijöitä ja työn imun mahdollisia positiivisia seurauksia.

Luvussa kolme käsitellään ihmissuhteiden johtamista sekä transformationaalista johtamista. Ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen ovat tämän tutkielman työn imua selittävät tekijät. Luvun tarkoituksena on ensin tarkastella ihmissuhteiden johtamista sekä sen asettamia mahdollisuuksia organisaatiolle. Myöhemmin luvussa käsitellään transformationaalista johtamista samoista näkökulmista. Lisäksi luvun on tarkoitus lisätä ymmärrystä ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhteydestä työn imuun. Luvussa rakennetaan argumentti sille, miten ja miksi työn imu sekä ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen ovat yhteydessä toisiinsa. Pääluvussa kolme esitetään myös työn hypoteesit.

Tutkielman neljännessä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutus. Luvussa käsitellään valittua tutkimusotetta ja vertaillaan sen hyötyjä ja haittoja suhteessa muihin tutkimusotteisiin. Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu kvantitatiivinen tutkimus, sillä se tukee asetettuja tutkimuskysymyksiä. Luku alkaa kvantitatiivisen tutkimusotteen kuvauksesta. Luku käsittää myös tutkimusaineiston keruun, tutkimuksen kohderyhmän kuvauksen sekä tutkimusaineiston käsittelyn ja analysoinnin. Luku pyrkii antamaan tarkan kuvauksen tehdystä tutkimuksesta.

Tutkielman viidennessä luvussa käsitellään tutkimusaineiston analysoinnin pohjalta tehtyjä tutkimustuloksia. Tutkielman kuudes luku kokoaa yhteen tutkimuksen. Siinä vastataan tutkimuskysymyksiin sekä käsitellään työn teoreettista kontribuutiota. Luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusmahdollisuudet. Lopuksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 Työn imu

2.1 Työn imun määritelmiä ja työn imu ilmiönä

Työn imun käsitteen^{1,2} on alun perin kehittänyt yhdysvaltalainen organisaatiokäyttäytymisen professori William Kahn 1990-luvulla. Kahn on määritellyt käsitteen kokemukseksi, jossa ihminen voi työrooleissaan ilmaista ja hyödyntää itseään kokonaisvaltaisesti. Kahnin mukaan ihminen, joka on työssään täysin läsnä sekä tuo emotionaalisen, fyysisen ja kognitiivisen energiansa työrooliinsa, kokee työn imua. Tällaiset ihmiset suoriutuvat työstään parhaiten, koska heidän energiansa on suunnattuna työhön. (Kahn 1990, 692–694; Hakanen 2017, 117.)

Siinä missä Kahnin (1990) määritysten mukaan työn imu perustuu emotionaaliseen, fyysiseen ja kognitiiviseen energiaan, työn imu on määritelty myöhemmin korkeaksi aktivoinniksi sekä nautinnoksi, johon kuuluvat keskeisesti tarmokkuus, osallistuminen ja tehokkuus. (Maslach & Leiter 1997, 417, Muellerin 2019, 46 mukaan). Rothbard (2001, 657) esittää, että työn imua kuvastaa uppoutuminen sekä huomio. Harter ym. (2002, 269) kuvaavat, että työn imu viittaa yksilön osallistumiseen, tyytyväisyyteen sekä innostukseen työtä kohtaan. Työn imussa yksilöt ovat emotionaalisesti yhteydessä toisiinsa sekä kognitiivisesti valppaita.

Saksin (2006, 603) määritelmä mukailee Kahnin (1990) siten, että myös siinä työn imun ulottuvuudet nähdään fyysisinä, emotionaalisina sekä kognitiivisina. Saks (2006, 601) ehdottaa kuitenkin, että on työn imua ja organisaatioon sitoutumista. Macey ja Schneider (2008, 4) tuovat esiin, että työn imulla on sekä asenteeseen että käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Heidän mukaansa työn imu on osallistumista, sitoutumista, intohimoa, innostusta sekä kohdennettua vaivaa ja energiaa. Rich ym. (2010, 617) kuvaavat, että työn imu voi liittyä työssä suoriutumiseen sekä tehtävätasolla että organisaatiokansalaisuutena. Myös Rich ym. (2010, 619) mukailevat Kahnin (1990) työn imun ulottuvuuksia; työn imussa ihmiset ovat fyysisesti läsnä työtehtävissä, kognitiivisesti valppaita, tarkkaavaisia sekä keskittyneitä ja emotionaalisesti yhteydessä työhönsä ja toisiinsa työpaikalla.

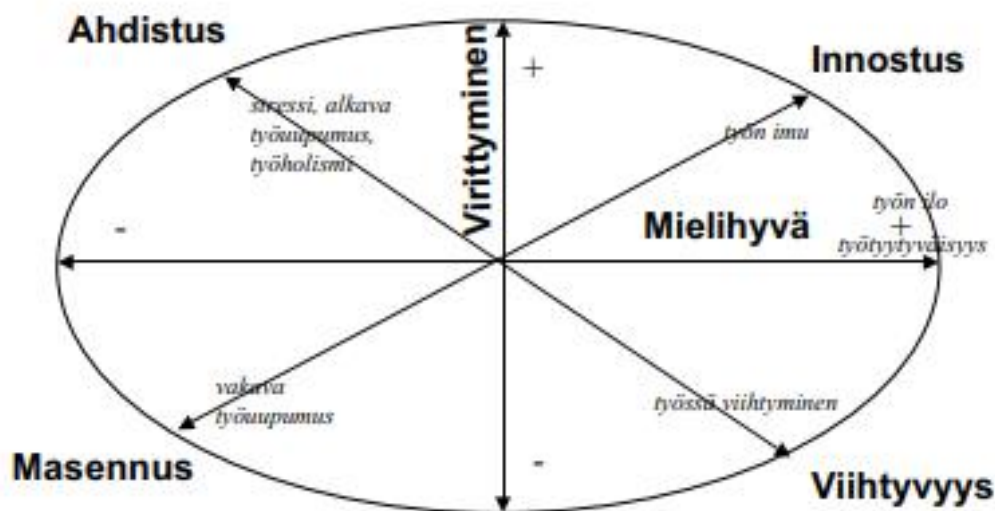
Schaufelin ym. (2002, 73) määritelmän mukaan työn imua ilmentää puolestaan energinen yhteys työhön, johon kuuluvat keskeisesti kolme ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tässä tutkielmassa käytetään tätä määritelmää työn imusta, koska tutkielman empii-

¹ Työn imu on englanniksi employee engagement, work engagement, job engagement, personal engagement tai employee job engagement.

² Ks. Mueller (2019, 46).

risen aineiston keruu pohjautuu Schaufelin ja Bakkerin (2003) kehittämään työn imun arviointimenetelmään (Utrecht Work Engagement Scale). Kuten edellä olevasta keskustelusta käy ilmi, työn imun käsitteelle on useita eri, mutta joskin päällekkäisiä määritelmiä. Monet tutkijat ovat kuitenkin yksimielisiä siitä, että työn imuun kuuluu työntekijöiden voimakas energisyys ja työhön samaistuminen (Bakker ym. 2008, 189).

Koska työn imu määritellään positiivisena, mielihyvää tuottavana työhyvinvoinnin tilana, tarkastellaan seuraavaksi työn imua osana työhyvinvointia. Alla olevassa kuviossa 1 on esitetty Warrin (1990, 195) kuvaus työhyvinvoinnin moniulotteisuudesta, johon Hakanen (2004, 28) on lisännyt kursivoituidut kohdat, kuten työn imun.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Warr 1990, 195; Hakanen 2004, 28)

Kuten alaluvussa 1.1 on kuvattu, työhyvinvoinnin tutkimisessa on keskitytty lähinnä, työntekijöiden negatiivisten tuntemusten, kuten ahdistuksen ja masennuksen tutkimiseen. Esimerkiksi kuvion 1 vasenta alakulmaa kuvastaa työuupumus, jolle on ominaista vähäinen virittyneisyys sekä mielihyvä ja vasenta yläkulmaa kuvastaa stressi, jolle on ominaista korkea virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä. Kuvion 1 oikealla puolella työhyvinvoinnin kokemukset kuvataan virittyneisyyden sekä mielihyvän perusteella. Kuvion 1 oikeassa yläkulmassa olevaa työhyvinvoinnin ulottuvuutta kuvastaa innostus, jolle on ominaista korkea virittyminen sekä mielihyvä. Kuvio 1 havainnollistaa, että työn imulle on tyypillistä korkea virittyminen sekä mielihyvä erottaen sen näin ollen esimerkiksi työuupumuksesta, jolle on ominaista vähäinen virittyneisyys ja mielihyvä. (Hakanen 2004, 27–28.) Kun työntekijät

tuntevat työn imua, he ovat tyypillisesti virittäytyneitä, täynnä energiaa, he tuntevat voimakkaan yhteyden työn tekemiseen sekä kokevat voivansa vastata hyvin työn vaatimuksiin. Työn imua voidaan pitää varsin tyydyttävänä olotilana. (Schaufeli & Bakker 2004, 4.)

Pyrittäessä ymmärtämään työn imua käsitteenä ja ilmiönä, on tärkeää tarkastella sitä myös suhteessa toiseen työhyvinvoinnin tilaan – viihtyvyyteen. Hakanen (2004, 28) on erottanut nämä kaksi psykologista käsitettä toisistaan (ks. kuvio 1). Kun työnteko tuottaa mielihyvää, se lisää sekä innostusta että viihtymistä. Innostuksen ja viihtyvyyden välinen tärkeä ero on kuitenkin virittyminen. Warr ja Inceoglu (2012, 130) esittävät, että työn imun ja työssä viihtymisen välinen ero perustuu siihen, että työn imua kokevalla henkilöllä voi olla täyttämättömiä toiveita, kun taas työssä viihtyvien ihmisten toiveet ovat yleensä täyttyneet tai niiden odotetaan täyttyvän. Työn imun kokemus voi olla ristiriidassa omien toiveiden ja halujen sekä työn tarjoamien mahdollisuuksien kanssa ja työn imu saattaa saada ihmiset haluamaan työpaikaltaan sekä työltään enemmän kuin he tällä hetkellä saavat (Hakanen 2017, 118). Työn imu voidaankin näin ollen erottaa käsitteellisellä tasolla työpahoinvoinnin sekä työssä viihtymisen ilmiöistä.

Aikaisempi kirjallisuus on tunnistanut erinäisiä työn imua kuvastavia ja siihen liittyviä tekijöitä. Työn imua kuvastaa se ehkä kaikista keskeisimmin, että työtä tehdään sisäisesti motivoituneena ja työ koetaan merkitykselliseksi (Hakanen 2017, 118). Käytännössä työn imun kokeminen on esimerkiksi sitä, että aamuisin töihin mentäessä on hyvä mieli ja edessä oleva työpäivä herättää myönteisiä odotuksia. Hakanen (2014, 342) kuvaakin, että työn imussa oleva henkilö kokee työnsä merkityksellisenä, innostavana, inspiroivana sekä on ylpeä työstään. Eli työn imu voidaan määritellä työhyvinvointia kuvaavana positiivisena mielentilana. Työn imua pidetään varsin pitkäkestoisena sekä myönteisenä motivaatio- ja tunnetilana, johon kuuluvat keskeisesti tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. (Hakanen 2009, 9.) Tässä työssä nojataan tähän työn imun viitekehykseen.

Kuten edellä on keskusteltu, työn imu rakentuu kolmen komponentin pohjalle (Schaufeli ym. 2002, 73). Työn imun ensimmäinen komponentti on *tarmokkuus*. Tarmokkuudelle on tyypillistä korkea energisyys, työntekoa koskeva joustavuus, halu panostaa omaan työhön sekä sinnikkyys haasteita kohdatessa. Toinen ulottuvuus on puolestaan *omistautuminen*. Omistautumista kuvataan puolestaan merkityksellisyyden tuntemuksena, innostuneisuutena, ylpeytenä sekä haluna ottaa haasteita vastaan. Omistautumiseen kuuluu myös vahva osallistuminen oman työn tekemiseen. Työn imun kolmas ulottuvuus, eli *uppoutuminen*, ilmenee sen sijaan täytenä keskittymisenä sekä syventymisenä työtä kohtaan. Kun henkilö on uppoutunut työntekoon, hänen on vaikea irrottautua työnteosta eikä hän huomaa ajankulua. Uppoutuminen työntekoon on läheinen tunnetila työn flow-tilalle. Työn

flow-tilaa pidetään ihanteellisena kokemuksena, jolle on tyypillistä keskittyneisyys, selkeät ajatukset, hallinnan tunne, nautinnollisuus sekä ajantajunnan kadottaminen. Flow-tilaa pidetään kuitenkin melko lyhyt kestoisena ilmiönä, johon kuuluvat hetkelliset huippukokemukset. (Schaufeli ym. 2002, 74–75; Schaufeli & Bakker 2004, 5.) Työn imua pidetään pidempi kestoisena ja laajempaan ilmiönä kuin flow-tilaa, eikä työn imu kohdistu pelkästään yhteen hetkeen tai asiaan (Hakanen 2009, 9).

Vaikka työn imua pidetään pidempi kestoisena ja laajempaan ilmiönä kuin flow-tilaa, työntekijän käytettävissä oleville energioille sekä voimavaroille on rajansa ja jatkuvaa työn imua on vaikea saavuttaa (Macey & Schneider 2008, 25). Huolimatta siitä, että työn imuun liittyy korkea energiataso, energian määrä saattaa kuitenkin vaihdella. Edellä on kuvattu työn imu varsin pitkäkestoisena olotilana. Työn imu voi kestää jopa vuosia, mutta se voi kuitenkin vaihdella päivien, työtehtävien tai -olojen mukaan. (Hakanen 2017, 121.) Työn imu on kuitenkin melko pysyvää, sillä noin puolet tai kaksi kolmasosaa on pysyvää ja puolet tai yksi kolmasosa vaihtelee työolosuhteiden mukaan (Brauchli ym. 2013, 125).

Vaikka työn imua pidetään lähtökohtaisesti positiivisena asiana, liiallinen työn imu saatetaan nähdä työhyvinvointia vaarantavana tekijänä. Hakanen (2004, 230) kuitenkin huomauttaa, että ylisitoutuneessa suhteessa työhön on yleensä kyse jostain muusta kuin työn imusta, joka tuottaa aitoa iloa ja nautintoa. Esimerkiksi stressaantuneet ihmiset saattavat olla liian sitoutuneita työtehtäviinsä (McCormack & Cotter 2013, 14). Halbesleben ym. (2009, 1460) väittävät, että työn imu voi aiheuttaa ristiriitoja työn ja perheen välillä, sillä työn imussa työntekijät voivat käyttää enemmän voimavaroja esimerkiksi organisaatiokansalaisuuteen, jolloin heillä ei ole resursseja auttaa kotona. Tunnollinen luonteenpiirre auttaa tasapainottamaan paremmin työ- ja perhe-elämää (Halbesleben ym. 2009, 1463).

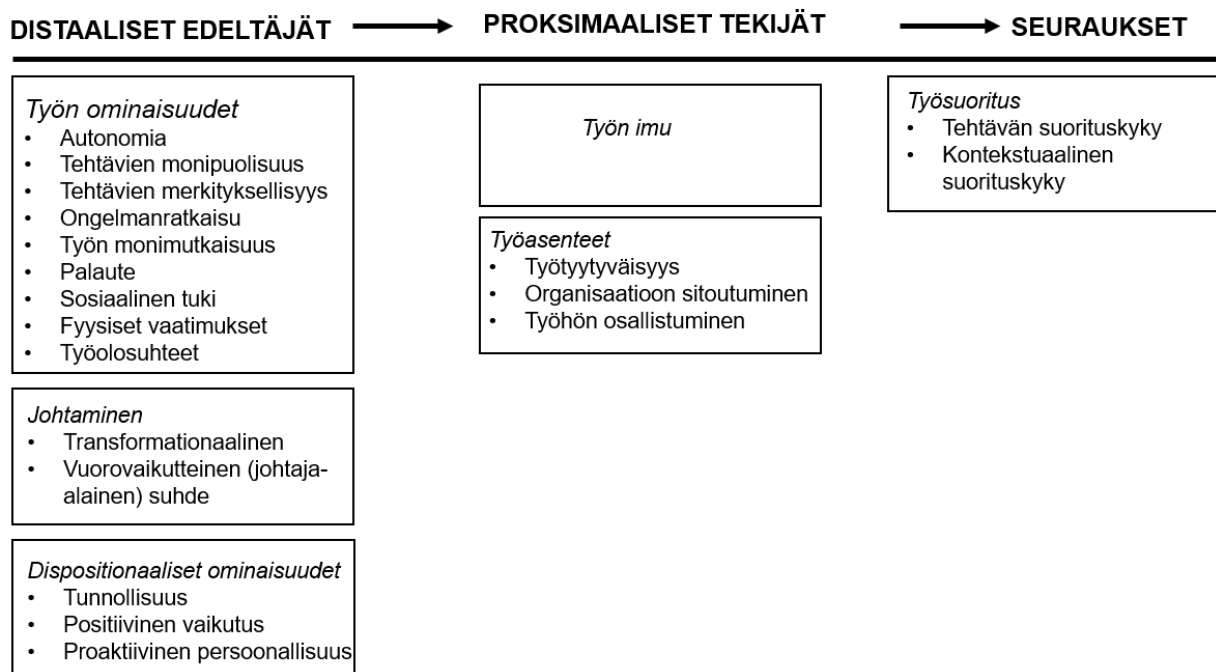
2.2 Työn imua tukevia asioita

Työn imun ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää myös sitä tukevia tekijöitä. Vaikka työn imua luonnehditaan melko pysyväksi olotilaksi (Brauchli ym. 2013, 125), työympäristössä on useita tekijöitä, jotka edistävät työn imua. Tässä alaluvussa tullaan keskittymään työresursseihin/työn ominaisuuksiin, johtamiseen, dispositionaalsiin ominaisuuksiin sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Ensimmäisen kirjallisuudessa tunnistetun työn imua tukevan tekijän muodostaa työresurssit. Työresurssit voidaan jakaa tehtävätason resursseihin, kuten autonomiaan, työn organisoimien resursseihin, joihin kuuluvat esimerkiksi selkeät työnkuvat sekä roolit, ihmissuhteiden ja sosiaalisten suhteiden

resursseihin, kuten tiimin ilmapiiriin ja organisaation resursseihin, kuten organisaation oikeudenmukaisuuteen. Tehtävätason resurssit näyttävät olevan työn imun merkityksen kannalta tärkeämpiä kuin muut työresurssit. (Hakanen ym. 2021, 2–4.) Hakanen ym. (2021, 1) ovat tutkineet tarkemmin tiettyjen työresurssien yhteyttä työn imuun. Heidän tutkimuksessaan nousee kolme työresurssia merkittävimmiten työn imun tukemisen kannalta – työstä riippumatta. Ne ovat taitojen valinnanvapaus, työstä saatu palaute sekä tiimin voimaantuminen. Taitojen valinnanvapaudella viitataan työntekijän mahdollisuuksiin hyödyntää omia taitojaan työssään, olla luova sekä mahdollisuuksiin oppia työssä uutta. Työstä saadulla palautteella puolestaan tarkoitetaan saavutettujen tulosten tunnustamista. Tiimin voimaantuminen merkitsee tässä yhteydessä tiimin tehokkuutta, tiimityötä, tiimin resilienssiä sekä tiimin itsemääräämisoikeutta.

Toinen työn imua tukeva tekijä käsittää työn ominaisuudet. Esimerkiksi Christian ym. (2011) havaitsivat meta-analyysissään autonomian, tehtävien monipuolisuuden ja merkityksellisyyden, ongelmanratkaisun, työn monimutkaisuuden, palautteen, sosiaalisen tuen, fyysisten vaatimusten sekä työolosuhteiden tukevan työn imua (ks. kuvio 2). Autonomialla viitataan vapautteen työskennellä itsenäisesti sekä päättää työhön liittyvistä asioista. Tehtävien monipuolisuus puolestaan kuvastaa sitä, että työssä pääsee suorittamaan erilaisia työtehtäviä ja tehtävien merkityksellisyys tarkoittaa, että työ vaikuttaa muiden elämään. Ongelmanratkaisulla viitataan siihen, että työssä vaaditaan innovatiivisia ratkaisuja sekä uusia ideoita. Työn monimutkaisuus kuvastaa sitä, että työ on monipuolista ja vaikeaa suorittaa. Palautteella tarkoitetaan sitä, että suorituksesta saa tietoa ja sosiaalisella tuella sitä, että on mahdollisuuksia pyytää esihenkilöltä tai työkavereilta apua ja neuvoja. Fyysiset vaatimukset käsittävät työssä tarvittavan fyysisen rasituksen määrän, kun puolestaan työolosuhteilla viitataan terveysturvaisuuteen, lämpötilaan sekä meluun. (Christian ym. 2011, 98–99.) Myös Hakanen ja Kaltiainen (2020, 44) kuvaavat, että työn voimavaratekijät lisäävät työn imua. Heidän mukaansa työn fyysiset voimavarat liittyvät esimerkiksi kelvollisiin työtiloihin ja -välineisiin, psykologisiin voimavaroihin kuuluvat puolestaan esimerkiksi työn kehittävyys, sosiaalisiin voimavaroihin liittyy työkavereiden ja esihenkilön tuki ja organisatorisiin voimavaroihin psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Työn korkeat vaatimukset voivat vahvistaa työn voimavarojen ja työn imun välistä yhteyttä, kun työn voimavarat suojaavat työn imua työn korkeilta vaatimuksilta. (Hakanen 2017, 123–124.)



Kuvio 2. Työn imua edistävät tekijät (Christian ym. 2011, 96)

Mazzettin ym. (2023, 1090) tulokset vahvistavat Christianin ym. (2011) meta-analyysin tuloksia. Erityisesti sosiaalinen tuki, työn kontrolli/autonomia, työtehtävän monipuolisuus/vaihtelevuus ja palautteen saaminen, ovat positiivisesti yhteydessä työn imuun. Tätä tukee myös Xanthopouloun ym. (2009, 194) tutkimus, jonka mukaan autonomia, valmentaminen ja tiimin ilmapiiri vaikuttavat positiivisesti työn imuun. Bakker ym. (2008, 187) kuvaavat, että työresurssit, kuten autonomia, esihenkilön valmennus sekä suorituksesta saatu palaute edesauttavat työn imua. Myös Lesenerin ym. (2020, 270) meta-analyysi piirtää kuvaa työresurssien merkityksellisyydestä työn imua tukevin tekijöinä. Työresurssit, jotka liittyvät läheisesti työntekijään, kuten autonomia ja kehittymismahdollisuudet, vaikuttaisivat eniten työn imuun. Toisaalta Mazzetti ym. (2023, 1092) huomauttavat, että tiettyjen työresurssien ja työn imun välinen yhteys on osittain riippuvaista kulttuurista, sillä kollektiiviset kulttuuriympäristöt raportoivat suurempaa yhteyttä palautteenannon ja työn imun välillä kuin individuaaliset toimintaympäristöt.

Seuraava kirjallisuudessa tunnistettu työn imua tukeva elementti on johtaminen (ks. kuvio 2). Christianin ym. (2011, 99) meta-analyysin mukaan johtaminen edistää työn imua. Christian ym. (2011, 99) argumentoivatkin, että johtajilla saattaakin olla suuri vaikutus siihen, miten työntekijät kokevat sekä näkevät työnsä. Macey ja Schneider (2008, 22) väittävät, että tietyn tyyppisellä johtamisella on

merkitystä työn imuun. Kun johtaja asettaa selkeät odotukset alaisilleen, käyttäytyy oikeudenmukaisesti ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, tällä on tutkittu olevan positiivinen yhteys työntekijöiden työn imuun. Erityisesti transformationalinen johtaminen näyttää edistävän työn imua (Macey & Schneider 2008, 25). Lisäksi vuorovaikutteisen johtaja-alaisuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti tunteisiin sekä asenteisiin ja sen odotetaan näin ollen olevan positiivisesti yhteydessä työn imuun (Gerstner & Day, 1997, 835; Christian ym. 2011, 100).

Pyrittäessä ymmärtämään työn imuun vaikuttavia tekijöitä, on tärkeää tunnistaa niiden moninaisuus. Kirjallisuudessa on esimerkiksi tunnistettu yhtenä työn imua tukevana elementtinä myös dispositionaaliset tekijät (ks. kuvio 2) (Christian ym. 2011, 99), jotka tarkoittavat persoonallisuutta (Mosca & McCrory 2016, 1). Kahn (1990, 718) ehdottaa, että dispositionaaliset tekijät voivat vaikuttaa työn imun kokemiseen. Dispositionaaliset tekijät, kuten proaktiivinen persoonallisuus, tunnollisuus ja positiivinen vaikutus ovat keskeisiä työn imun edeltäjiä myös Maceyn ja Schneiderin (2008, 6) viitekehityksessä. Tätä tukevat myös Bakker ym. (2012, 560) sekä Demerouti ym. (2015a, 93), jotka esittävät, että tunnollisuus on positiivisesti yhteydessä työn imuun.

Dispositionaalisten ominaisuuksien lisäksi henkilökohtaiset resurssit saattavat vaikuttaa työn imuun. Henkilökohtaisilla resursseilla viitataan esimerkiksi itsetuntoon. Työ- ja henkilökohtaisilla resursseilla on tutkittu olevan pitkäaikaisia vaikutuksia työn imuun ja sitä kautta työkykyyn (Airila ym. 2014, 87, 99.) Mazzetin ym. (2023, 1090) mukaan henkilökohtaiset resurssit, kuten optimismi ja itsetunto, edistävät työn imua. Nykyiset tulokset osoittavat, että henkilökohtaisilla ja kehitysresursseilla on suurempi yhteys työn imuun kuin työresursseilla ja sosiaalisilla resursseilla.

Kuten edellä on kuvattu, työympäristössä on useita tekijöitä, jotka voivat tukea työn imua. Tässä työssä keskitytään erityisesti johtamiseen ja lähiesihenkilön johtamiskäyttäytymiseen työn imua tukevana tekijänä. Johtamisen merkitystä työn imun kokemiseen tullaan käsittelemään myöhemmin. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan työn imun positiivisia seurauksia ja pyritään osoittamaan työn imun tutkimisen tärkeyttä.

2.3 Työn imun positiivisia seurauksia

Tässä alaluvussa tarkastellaan työn imun positiivisia seurauksia työlle sekä hyvinvoinnille ja osoitetaan työn imun tutkimisen tärkeyttä. Ensin tarkastellaan työn imun positiivisia seurauksia työn ja työpaikan näkökulmasta. Aikaisempi kirjallisuus on tunnistanut erinäisiä työn imun positiivisia seu-

rauksia, kuten tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden kasvun (Harter ym. 2002, 269) sekä sairauspoissaolojen (Schaufeli ym. 2009, 907) ja organisaatiosta lähtöaikeiden (Parzefall & Hakanen 2010, 14) vähenemisen.

Ensimmäisen kirjallisuudessa tunnistettu työn imun positiivinen seuraus on tuottavuus. Harter ym. (2002, 269) esittävät, että työn imulla ja työtyytyväisyydellä on merkittävä myönteinen yhteys asiakastyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja voittoon. Esimerkiksi tuottavuuden osalta liiketoimintayksiköt, jotka kuuluivat työn imun osalta korkeimpaan neljännekseen, tekivät 80 000–120 000 dollaria suurempaa tuottoa kuukaudessa, mikä tarkoitti vuositasolla lähes miljoonaa dollaria (Harter ym. 2002, 275). Xanthopoulou ym. (2009, 194) väittävät, että työresursseista valmentamisella on positiivinen suhde työn imuun ja sitä kautta taloudelliseen tuottoon. Tuottavuuden lisäksi Salanova ym. (2005, 1222) kuvaavat, että työn imu ennustaa parempaa palveluilmapiiriä, joka puolestaan johtaa työntekijöiden parempaan suoriutumiseen sekä asiakasuskollisuuteen. Lisäksi yksilöt, jotka kokevat suurempaa työn imua, saavat korkeammat arvosanat työtehtävien suorittamisesta sekä organisaatiokansalaisuudesta esihenkilöiltään, kun tarkastellaan työntekijöiden suoriutumista (Rich ym. 2010, 625).

Työn imun ja tuottavuuden suhdetta on tarkasteltu myös kotimaisella tutkimuskentällä. Hakanen ja Koivumäki (2014, 15) esittävät, että työn imulla on positiivinen yhteys hammaslääkäreiden kliinisen työn tuottavuuteen Suomessa. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työn imua kokevat hammaslääkärit olivat halukkaampia sekä innokkaampia oppimaan ja suorittamaan uusia haastavia toimenpiteitä sen sijaan, että lähettäisivät haastavat potilastapaukset eteenpäin kokeneemmille kollegoille hoidettavaksi.

Toinen kirjallisuudessa tunnistettu työn imun positiivinen seuraus liittyy poissaolojen vähentymiseen. Schaufeli ym. (2009, 907) esittävät, että työn imu on yhteydessä vähäisempiin sairauspoissaolojen määriin – eli enemmän työn imua kokevat ovat todennäköisesti harvemmin sairauslomalla. Työn imun kasvu ei liity pelkästään sairauspoissaolojen vähenemiseen, vaan työn imun on tutkittu lisäävän affektiivista sitoutumista työpaikkaan sekä vähentävän organisaatiosta lähtöaikeita (Parzefall & Hakanen 2010, 14). Shuck ym. (2013, 24) ehdottavat, että työn imu olisi läheisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Esimerkiksi työn imua ja työtyytyväisyyttä yhdistää työhön liittyvä asenne. Työn imua ja organisaatioon sitoutumista yhdistää kiintymys työtä kohtaan. Työn imua ja työhön osallistumista puolestaan yhdistää työhön liittyvien ajatteluprosessien kognitiiviset ulottuvuudet. de Lange ym. (2008, 209) esittävät, että alhainen työn imu ennustaa työpaikan vaihtamista. Työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämisen lisäksi työn imu voi vähentää sattuneita työtapaturmia (Harter ym. 2002, 269).

Kolmas kirjallisuudessa tunnistettu työn imun positiivinen seuraus on aloitteellisuus. Hakanen ym. (2008, 83, 86) väittävät, että työn imun on todettu johtavan myös aloitteellisuuteen, jolla voi olla myönteinen yhteys tiimien innovatiivisuuteen. Erityisesti työn imun ulottuvuuksista tarmokkuudella on positiivinen korrelaatio aloitteellisuuden kanssa. Demeroutin ym. (2015b, 464) mukaan työn imu on positiivisesti yhteydessä tehtävien suorittamiseen sekä altruismiin.

Edellä mainittujen lisäksi, tutkimuskirjallisuus on löytänyt yhteyden myös työn imun ja terveyden välillä. Työn imu vaikuttaa negatiivisesti masennusoireisiin sekä positiivisesti elämäntyytyväisyyteen suomalaisilla hammaslääkäreillä (Hakanen & Schaufeli 2012, 420). Työn imun on tutkittu edistävän mielenterveyttä (Parzefall & Hakanen 2010, 16). Lisäksi Seppälä ym. (2012, 100, 102) esittävät, että työn imulla on myönteinen yhteys sydämen terveyteen, erityisesti lisääntyneeseen parasympaattiseen toimintaan, naistyöntekijöillä.

Lopuksi työn imun on tutkittu parantavan sopeutumista muutostilanteissa. Hakanen ja Harju (2017, 7) väittävät, että työn imu voi parantaa kuntahenkilöstön aktiivista sopeutumista muutostilanteissa. Kaltiaisen ym. (2020, 249–251) mukaan työn imun on havaittu laskevan merkittävässä organisaatiomuutoksissa. Muutostilanteissa voidaan nähdä sekä negatiivisia kognitioita, kuten uhkia tai positiivisia kognitioita, kuten haasteita. Henkilöt, jotka kokevat muutostilanteen alussa enemmän työn imua, näkevät muutostilanteissa enemmän haasteita. Työn imu suojaa organisaatiomuutosten negatiivisilta kognitioilta ja lisää positiivisia kognitioita.

Kuten edellä luvussa 2.1 kuvattiin, työn imu on melko pitkäkestoinen ja pysyvä olotila, josta puolet tai kaksi kolmasosaa on pysyvää ja yksi kolmasosa voi vaihdella päivien, työtehtävien ja työolosuhteiden mukaan. Lisäksi luvussa 2.2 esitettiin useampia työn imuun positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joista tietyn tyyppinen johtaminen oli yksi tekijä. Seuraavaksi siirrytäänkin käsittelemään ihmissuhteiden johtamista, joka toimii tämän tutkielman ensimmäisenä työn imua potentiaalisesti selittävä tekijä.

3 Ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen

3.1 Ihmissuhteiden johtaminen käsitteenä

Golemanin ym. (2002b, 39) mukaan ihmissuhteiden johtaminen³ on yksi emotionaalisen älykkyyden osatekijä. Ihmissuhteiden johtaminen on kriittinen tunneälykkyyden kompetenssi, sillä se saattaa johtaa tunneälykkyyden muihin kompetensseihin (Giorgi 2013, 13, 15). Ihmissuhteiden johtaminen rakentuu erityisesti oman toiminnan johtamiseen sekä sosiaaliseen tietoisuuteen, sillä jos ihminen ei pysty hallitsemaan tunnepurkauksiaan tai impulssejaan ja hänellä ei ole empatiakykyä, hänellä on vähemmän mahdollisuuksia olla tehokas ihmissuhteissa (Goleman 2001, 31–32).

Kirjallisuudessa ihmissuhteiden johtamiseen viitataan useilla eri termeillä. Esimerkiksi Goleman (2000, 80) viittaa siihen termillä sosiaaliset taidot. Clydesdale (2009, 179) käyttää ihmissuhteiden johtamisen läheistä termiä, joka on henkilöiden välisten suhteiden johtaminen ja Gardner (1983, 253) puolestaan käyttää termiä ihmistenvälinen älykkyys, jolla tarkoitetaan kykyä havaita ja erottaa toisistaan muut yksilöt ja erityisesti heidän mielialansa, temperamenttinsa, motivaationsa sekä aikomuksensa. Clydesdalen (2009, 179) termi tarkoittaa esihenkilöiden päivittäistä vuorovaikutusta ihmisten kanssa, jotka vaikuttavat esihenkilöiden tavoitteiden saavuttamiseen. Se ei kuitenkaan tarkoita pelkästään alaisten motivoimista, vaan työpäivän aikana kaikkia suhteita, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Engle ja Nehrt (2011, 59) esittävät, että ihmissuhteiden johtaminen tarkoittaa kykyä delegoida tehtäviä ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten suorittaa työtehtävänsä. Tätä kautta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa. Jos työntekijät eivät tunne olevansa henkilökohtaisesti yhteydessä toisiinsa, esihenkilönsä tai tavoitteisiinsa, silloin he saattavat olla vähemmän sitoutuneita. Mahsudín ym. (2010, 562) mukaan johtajan suhdeorientoituneeseen käyttäytymiseen kuuluu psykologisen tuen tarjoaminen, alaisten panostusten huomioiminen, alaisten taitojen kehittäminen, alaisten kuunteleminen, jotta saadaan tietoa heidän ideoistaan sekä huolenaiheistaan sekä vastuun ja vallan delegoiminen enemmän alaisille.

Itsetietoisuuden, oman toiminnan johtamisen ja empatian kyvyt yhdistyvät yhdessä tunneälykkyyden kyvykkyydessä: ihmissuhteiden johtamisessa. Ihmissuhteiden johtamiseen kuuluvat johtamisen näkyvimmat työkalut: suostuttelu, konfliktien hallinta ja yhteistyö. Ihmissuhteiden käsittely tiivistyy toisten ihmisten tunteiden käsittelemiseen, mikä edellyttää tietoisuutta omista tunteista sekä empatian tuntemista alaisia kohtaan. Ihmissuhteiden hyvä käsittely alkaa aitoudesta. Ihmissuhteiden johtamisessa on enemmänkin kyse ystävällisyydestä, jolla on tarkoituksena ohjata ihmisiä oikeaan

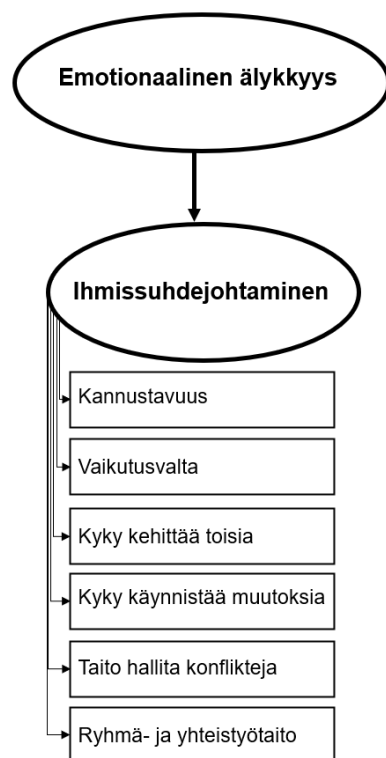
³ Ihmissuhteiden johtaminen on englanniksi relationship management.

suuntaan, kuten kiinnostusta uutta projektia kohtaan. Johtajan näkökulmasta ihmissuhteiden johtaminen koostuu itsetietoisuudesta, itsensä johtamisesta sekä empatiasta. Ihmissuhteiden hallinta käsittää toisten tunteiden onnistuneen käsittelemisen. Ihmissuhteiden johtamiseen kuuluu olennaisesti autenttisuus, mikä tarkoittaa sitä, että tunteiden ja tekojen on oltava aitoja. Esihenkilön vastuulla on sopeuttaa visionsa sekä arvonsa positiiviselle tunnealueelle ja virittäytyä ryhmän tunteisiin. (Goleman ym. 2002b, 51.)

Ihmissuhteiden johtamista pidetään sosiaalisena taitona. Periaatteessa sen tehokkuus riippuu kyvystä virittää itsensä toisen henkilön tunteisiin tai vaikuttaa niihin. (Goleman 2001, 31.) Goleman ym. (2002b, 39) väittävät, että ihmissuhteiden johtaminen on yhdessä sosiaalisen tietoisuuden kanssa sosiaalinen kompetenssi. Sosiaaliset kompetenssit määräävät, kuinka hallitsemme suhteita. Itsetietoisuus ja oman toiminnan johtaminen ovat puolestaan henkilökohtaisia kompetensseja, jotka määrittelevät, kuinka hallitsemme itseämme. Sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden johtaminen ovat sosiaalisen älykkyyden kompetensseja, joihin kuuluvat empatia ja tiimityö (Boyatzis 2008, 7). Ihmissuhteiden johtaminen voidaan näin ollen nähdä sosiaalisena kompetenssina, mikä erottaa sen käsittämisestä tietynlaisena johtamistyylinä.

3.1.1 Ihmissuhteiden johtamisen komponentit

Ihmissuhteiden johtamisen kompetenssijoukko sisältää sosiaalisia taitoja (Goleman 2001, 36). Alla olevassa kuviossa 3 on esitetty ihmissuhteiden johtamisen kuusi komponenttia. Kuten kuvio 3 havainnollistaa, ihmissuhteiden johtamisen ensimmäinen komponentti on *kannustavuus*, joka voi saada ihmisissä aikaan innostusta. Kannustava esihenkilö voi saada työntekijät työskentelemään tavoitteiden eteen ja voi tehdä työnteosta mielekkäämpää. Kannustava esihenkilö osoittaa omalla toiminnallaan mitä muilta odotetaan. Hän osaa myös luoda yhteisen vision sekä luottamusta tulevaisuutta kohtaan. (Ruohotie & Honka 2003, 121.) Goleman ja Boyatzis (2017, 3) ovat tästä ihmissuhteiden johtamisen ensimmäisestä komponentista eri mieltä, sillä heidän mukaansa kannustavuus ei ole ihmissuhteiden johtamisen oma erillinen komponentti.



Kuvio 3. Ihmissuhteiden johtamisen tekijät (Ruohotie & Honka 2003, 122)

Kuten kuviossa 3 ilmenee, ihmissuhteiden johtamiseen kuuluu keskeisenä osa-alueena myös *vaikutusvalta*, joka muodostaa ihmissuhteiden johtamisen toisen komponentin. Vaikutusvallalla viitataan tapaan, jolla vedotaan ihmisiin. Vaikutusvaltaan kuuluu vakuuttavasti puhuminen ja aloitteisiin sitouttaminen. (Ruohotie & Honka 2003, 121.) Goleman (2001, 37) esittää, että vaikuttamiskompetenssia käytetään, kun käsitellään ja hallitaan tunteita muissa ihmisissä ja ollaan sitä kautta vakuuttavia. Tehokkaat ihmiset aistivat toisten reaktiot ja hienosäätävät omia reaktioitaan liikuttaakseen vuorovaikutusta oikeaan suuntaan. Vaikuttaminen tarkoittaa myös erilaisten taivuttelutekniikoiden käyttämistä (Goleman ym. 2002a, 39). Vaikuttamisen omaavat henkilöt hyödyntävät muita enemmän erilaisia suostuttelustrategioita, kuten vaikutelmien hallintaa, dramaattisia väitteitä sekä järkeen vetoamista. Vaikuttaminen vaatii aitoa yhteisten tavoitteiden asettamista omien etujensa edelle. Muuten suostuttelu voi muuttua manipulaatioksi. (Goleman 2001, 37.) Golemanin ym. (2002a, 256) mukaan vaikuttaminen kattaa johtajan vaikutusvallan, joka vetoaa kuulijoihin sekä avainhenkilöiden löytämisen. Avainhenkilöt toimivat aloitteen tukiverkostona. Vaikuttavat johtajat voivat olla vakuuttavia ja mukaansatempaavia, kun he puhuvat ryhmälle.

Ihmissuhteiden johtamisen kolmas komponentti on *kyky kehittää toisia*. Toisten kehittäminen tarkoittaa sitä, että kehitetään toisten ihmisten kykyjä, osoitetaan aitoa kiinnostusta heitä kohtaan, joita autetaan ja ymmärretään heidän tavoitteensa, vahvuutensa sekä heikkoutensa. (Goleman ym. 2002a,

256.) Tällä tarkoitetaan siis valmentavaa otetta, joka esihenkilöllä on alaisiinsa. Olennaisena osana kykyyn kehittää toisia kuuluu myös oikea-aikaisen ja rakentavan palautteen antaminen. (Ruohotie & Honka 2003, 121–122.) Toisten kehittäminen tarkoittaa siis toisten kykyjen vahvistamista palautteen sekä ohjauksen avulla (Goleman ym. 2002a, 39). Goleman (2001, 36) kuvaa, että kykyyn kuuluu olennaisena kehitystarpeiden tunnistaminen.

Ihmissuhteiden johtamiseen liittyy myös *kyky käynnistää muutoksia*, joka muodostaakin ihmissuhteiden johtamisen neljännen komponentin. Tällä tarkoitetaan sitä, että tunnistetaan ympärillä muutostarpeita, osataan käynnistää muutoksia ja saadaan niihin vauhtia. Muutosten käynnistämiseen kuuluu muutosmyönteinen asenne sekä konkreettisia ratkaisuja muutosvastarinnan torjumiseksi. (Goleman ym. 2002a, 256; Ruohotie & Honka 2003, 121–122.) Goleman ym. (2002a, 256) esittävät, että tähän kykyyn kuuluu myös vallitsevan tilanteen haastaminen. Kyky käynnistää muutoksia tarkoittaa uuden suunnan aloittamista, sen hallintaa sekä johtamista (Goleman ym. 2002a, 39). Lisäksi Golemanin (2001, 38) mukaan kykyyn kuuluu kannustaminen uusien aloitteiden tekemiseen sekä näkemyksien ilmaiseminen organisaation uusista tavoitteista. Goleman ja Boyatzis (2017, 3) ovat eri mieltä siitä, että kykyä käynnistää muutoksia olisi ihmissuhteiden johtamisen oma erillinen komponentti.

Ihmissuhteiden johtamisen viides komponentti on *taito hallita konflikteja*. Tämä käsittää sen, että konfliktitilanteissa kuunnellaan kummankin osapuolen näkemykset, ymmärretään eri näkemyksiä sekä osataan muotoilla niiden pohjalta yhteinen ihannetilanne, jonka konfliktitilanteen kumpikin osapuoli pystyy hyväksymään. Ristiriitatilanteiden ratkaisemista auttaa oleminen avoin eri tunteille sekä näkemyksille. (Ruohotie & Honka 2003, 121–122.) Tähän taitoon kuuluvat konfliktien esiintuominen, eri osapuolten tunteiden sekä näkemysten tunnistaminen sekä energian ohjaaminen kohti yhteistä ihannetta (Goleman ym. 2002a, 256). Goleman (2001, 37) väittää, että kyky perustuu ongelmien havaitsemiseen niiden muodostuessa sekä toimenpiteisiin ryhtymiseen asioiden rauhoittamiseksi. Kun käsitellään vaikeita ihmisiä tai tilanteita diplomaattisesti, siihen kuuluvat kuuntelemisen ja empatian taidot. Konfliktinhallintaan kuuluu myös avoimeen keskusteluun rohkaiseminen sekä sellaisten tilanteiden organisoiminen, joista kumpikin keskustelun osapuoli hyötyy.

Ihmissuhteiden johtamisen viimeisen komponentin muodostaa johtajan *ryhmä- ja yhteistyötaidot*. Nämä taidot merkitsevät kykyä luoda ystävällinen ja tiivis ilmapiiri. Ihmissuhteiden johtaja johtaa omalla esimerkillään; hän kunnioittaa toisia, tekee yhteistyötä sekä auttaa muita. Tällainen esihenkilö voi saada tiimin jäsenet kiinnostumaan asioista, joita käydään läpi, kohottaa ryhmähenkeä sekä rakentaa ryhmän kollektiivista identiteettiä. (Ruohotie & Honka 2003, 121–122.) Golemanin ym.

(2002a, 39) mukaan ryhmä- ja yhteistyötaidoilla tarkoitetaan sitä, että johtaja osaa olla joukkuepeelaaja, joka luo ystävällisen kollegiaalisuuden ilmapiiriin. Tähän kuuluu läheisten suhteiden luominen työn lisäksi (Goleman ym. 2002a, 256).

Edellä kuvattiin Ruohotien ja Hongan (2003) malli ihmissuhteiden johtamisesta ja sen kuusi komponenttia, joihin myös tämä pro gradu -tutkimus nojautuu. Ihmissuhteiden johtamisen määritelmiä on kuitenkin hieman erilaisia. Esimerkiksi Goleman (2000, 80; 2001, 28) lisää edellä kuvattuihin komponentteihin viestinnän, yhteyksien rakentamisen sekä visionäärisen johtamisen, mutta ei määrittele kannustavuutta omaksi erilliseksi komponentiksi.

Viestintäosaaminen tarkoittaa emotionaalisen tiedon antamista ja ottamista. Siihen kuuluu myös se, että vaikeita asioita käsitellään suoraan, kuunnellaan hyvin, tietoa jaetaan, edistetään avointa viestintää ja pysytään vastaanottavaisina sekä hyvillä että huonoilla uutisilla. Viestintäosaaminen rakentuu sekä omien tunteiden hallinnasta että empatiasta; terve dialogi riippuu siitä, että on virittäytytty muiden tunnetiloihin ja hallitaan impulssit reagoida tavoilla, jotka voivat haitata tunneilmastoa. (Goleman 2001, 37.) Yhteyksien rakentaminen tarkoittaa puolestaan suhteiden verkoston ylläpitämistä sekä kehittämistä (Goleman ym. 2002a, 39). Goleman (2001, 38) esittää, että tämä taito perustuu työskentelemiseen sellaisten ihmisten kanssa, joista voi tulla keskeisiä resursseja organisaatiolle.

Goleman (2001, 28; 2000, 80) tuo esiin inspiroivan johtajuuden osana ihmissuhteiden johtamista. Kannustavuudella ja inspiroivalla johtamisella on yhteisiä piirteitä, kuten innostaminen. Goleman ym. (2002b, 51–52) väittävät, että johtamisen tärkein tehtävä on innostaa ja ohjata ihmisiä kohti organisaation tavoitteita. Inspiroiva johtaminen saa ihmiset innostumaan yhteisestä missiosta ja pyrkii tarjoamaan merkityksellisyyden tunteen jokapäiväisiin työtehtäviin. Goleman ym. (2002a, 255–256) kuvaavat, että inspiroivaan johtajuuteen kuuluu mission artikuloiminen tavalla, joka inspiroi ihmisiä sitoutumaan siihen. Myös Goleman ym. (2002a, 39) näkevät inspiroivan johtamisen kuuluvan osaksi ihmissuhteiden johtamista. Inspiroivalla johtamisella tarkoitetaan ohjaamista sekä motivoimista vakuuttavan vision avulla. Engle ja Nehrt (2011, 64) operationalisoivat ihmissuhteiden johtamisen muiden oikeudenmukaiseksi kohtelemiseksi, auttamiseksi muita tuntemaan olonsa mukavaksi ryhmässä sekä osoittamiseksi huolta toisten henkilökohtaista hyvinvointia kohtaan.

3.1.2 Ihmissuhteiden johtamisen positiiviset seuraukset

Ihmissuhteiden johtaminen koostuu siis kuudesta komponentista, jotka ovat kannustavuus, vaikutusvalta, kyky kehittää toisia, kyky käynnistää muutoksia, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja

yhteistyötaidot ja ne muodostavat tämän emotionaalisen älykkyyden osa-alueen ytimen. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään ihmissuhteiden johtamisen positiivisia seurauksia.

Silloin, kun johtamistehtävät monimutkaistuvat, yhteistyö- ja ihmissuhdetaidot korostuvat. Myös silloin, kun töitä tehdään enemmän maantieteellisesti hajautetusti, ihmissuhteiden rakentamisen merkitys voi korostua. Tiimin tuloksen maksimoiminen vaatii läheisten ihmissuhteiden luomista, jotta jokainen tiimin jäsen uskaltaa helposti jakaa tietoa sekä koordinoida toimintaa. Osana ihmissuhteiden johtamista kuuluu olennaisesti tunneäly. (Goleman ym. 2002b, 52.) Korkeat ihmissuhteiden johtamistaidot edesauttavat positiivisia tunteita ja tunnelmia (Giorgi 2013, 14).

Haricharan (2022, 6) väittää, että kaikilla emotionaalisen älykkyyden kompetenssien klustereilla (itsetietoisuudella, oman toiminnan johtamisella, sosiaalisella tietoisuudella ja ihmissuhteiden johtamisella) on merkitsevä positiivinen korrelaatio johtamisen suorituskyvyn kanssa julkisella sektorilla. Fianko ym. (2020, 240) esittävät, että ihmissuhteiden johtamisella on merkitsevä positiivinen yhteys johtamisen tehokkuuden kanssa.

Johtamisen tehokkuuden lisäksi ihmissuhteiden johtamisella on tutkittu olevan positiivinen yhteys työsuoritukseen. Tarkasteltaessa emotionaalisen älykkyyden eri osa-alueiden ja työn tehokkuuden välisiä suhteita, ihmissuhteiden johtaminen on merkittävin ennustava tekijä työsuoritukselle akateemisessa maailmassa (Rasiah ym. 2019, 277). Tätä tukee myös Lakshminarayanan ym. (2016, 426), joiden mukaan ihmissuhteiden johtamisella on yhteys työn suorituskykyyn. Ihmissuhteiden johtamisen positiivista seurausta työsuoritukseen saattaa selittää Rechbergin (2020, 19) kuvaus siitä, että oman toiminnan johtaminen, sosiaalisen tietoisuuden ja empatian kehittäminen sekä ihmissuhteiden johtaminen auttavat yksilöitä kommunikoimaan tehokkaasti, osallistumaan tehokkaasti ryhmätyöhön, rakentamaan vahvoja ihmissuhteita, mikä auttaa myös tiedon jakamisessa.

Ihmissuhteiden johtamisella on myös muita positiivisia seurauksia. Esimerkiksi Sabien ym. (2020, 50) mukaan ihmissuhteiden johtamisella on positiivinen yhteys strategisen päätöksenteon kanssa. Giorgi (2013, 12) puolestaan esittää, että ihmissuhteiden johtaminen liittyy suoraan sosiaaliseen tietouteen. Myös työhön liittyvä terveys, kuten mieliala, liittyy positiivisesti ihmissuhteiden johtamiseen. Giorgi (2013, 14) ehdottaa, että jos organisaatio tukee työntekijöiden ihmissuhteiden johtamista, se voi vaikuttaa sosiaaliseen tietoisuuteen ja sitä kautta esimerkiksi parempaan palveluun asiakkaille. Sergion ym. (2015, 5) mukaan ihmissuhteiden johtamisella on merkittävä suhde työarvoihin, erityisesti johtamiseen, saavutuksiin ja esihenkilösuhteisiin. Padilla-Meléndezin ym. (2014, 877) mukaan muutokset ihmissuhteiden johtamisessa, vaikuttavat yrittäjyyteen suuntautumiseen, erityisesti innovaatioihin ja riskinottoihin, sekä yrittäjyysaikeisiin yliopisto-opiskelijoilla.

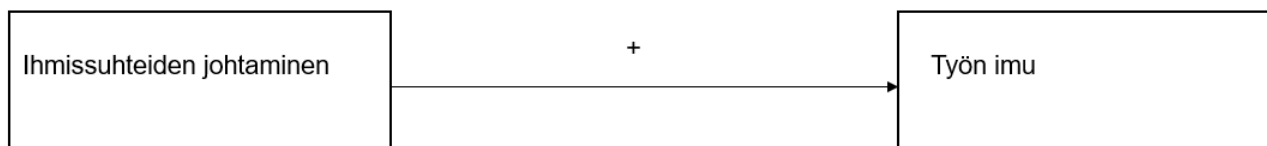
3.1.3 Ihmissuhteiden johtamisen yhteys työn imuun

Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen kannalta keskeistä asiaa eli ihmissuhteiden johtamisen yhteyttä työn imuun sekä pyritään selittämään sitä, miksi ihmissuhteiden johtamisella voisi olla yhteys työn imuun. Koska ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä on tutkittu hyvin vähän tutkimuksen toteutushetkellä ja kirjallisuus on osoittanut työn imun olevan lähellä työtyytyväisyyttä, tarkastellaan ensin ihmissuhteiden johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä. Esimerkiksi alaluvussa 2.1 todettiin, että työn imu viittaa käsitteellisesti muun muassa työtyytyväisyyteen (Harter ym. 2002, 269). Kolarin (2010, 184) väitöskirjatutkimuksen mukaan ihmissuhteiden johtaminen voi vaikuttaa myönteisesti henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä yhteisöllisyyteen. Rechberg (2020, 19) esittää, että ihmissuhteiden johtaminen ja sosiaalinen tietoisuus / empatia voivat vaikuttaa organisaatiokansalaisuuteen, sopeutumiskykyyn sekä työtyytyväisyyteen. Emotionaalisen älykkyyden osatekijöistä ihmissuhteiden johtaminen on yksi merkittävistä työtyytyväisyyden ennustajista (Bedi & Thakur 2024, 73). Näin ollen voidaan olettaa, että ihmissuhteiden johtamisella on myönteinen yhteys myös alaisten kokemaan työn imuun.

Asmamaw ja Semela (2023, 9) esittävät, että ihmissuhteiden johtaminen on tunneälykkyyden tärkein kompetenssi johtamisen kannalta ja sen uskotaan vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen. Alaluvussa 2.1 puolestaan Saks (2006, 601) kuvaa, että työn imu on lähellä organisaatioon sitoutumista.

Kuten alaluvussa 3.1 on kuvattu, ihmissuhteiden johtaminen on yksi emotionaalisen älykkyyden osatekijä. Tästä syystä seuraavaksi tarkastellaan emotionaalisen älykkyyden ja työn imun välistä yhteyttä. Emotionaalisen älykkyyden ja työn imun ulottuvuuksien välillä on löydetty merkitseviä positiivisia assosiaatioita (Mérida-López ym. 2017, 9). Myös Zhu ym. (2015, 2120) väittävät, että emotionaalisella älykkyydellä on merkitsevä suora vaikutus työn imuun. Butakorin ym. (2021, 547) mukaan emotionaalinen älykkyys ennustaa positiivisesti työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan ennustaa positiivisesti työn imua. Tätä tukee myös Yanin ym. (2018, 554) tekemä tutkimus, jonka mukaan korkeampi emotionaalinen älykkyys liittyy parempaan työtyytyväisyyteen sekä työn imuun.

Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuslöydösten pohjalta muodostetaan tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi (H1), jonka mukaan kokemus lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun. Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa, että tässä tutkimuksessa odotetaan, että ihmissuhteiden johtaminen on positiivisesti yhteydessä työn imuun.



Kuvio 4. Tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi

Hypoteesi 1: Kokemus lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.

3.2 Transformationaalinen johtaminen käsitteenä

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään transformationaalista johtamista, joka toimii tämän tutkielman toisena työn imua potentiaalisesti selittävänä tekijä. Tämä alaluku alkaa käsitteen määrittelemisestä, jonka jälkeen tarkastellaan transformationaalisen johtamisen komponentteja, transformationaalisen johtamisen positiivisia seurauksia sekä lopuksi sen yhteyttä työn imuun.

Dulebohn ym. (2021, 1721) esittävät, että transformationaalinen johtaminen⁴ on saanut kirjallisuudessa paljon huomiota. Transformationaalista johtamista kuvastaa muuttuminen, innovointi sekä elvyttäminen. Tällaisesta johtamisesta käytetään transformationaalisen johtamisen lisäksi eri nimityksiä, kuten organisatorinen innostus (Berlew 1974, 21) ja karismaattinen johtaminen (Hackman & Johnson 2013, 128–129).

Transformationalisessa johtamisessa korostuu poikkeuksellinen johtajuus, jolla on syvälinen vaikutus alaisiin, organisaatioihin sekä yhteiskuntiin (Howell & Shamir 2005, 98). Lisäksi transformationaaliseen johtamiseen kuuluu tulosten saavuttaminen, inspiroiva lähestymistapa sekä onnistunut kommunikointi (Hackman & Johnson 2013, 128–129). Congerin ja Kanungon (1994, 442) mukaan transformationaalisen johtamisen teorioissa on keskitytty vaikutuksiin alaisissa. Siitä huolimatta transformationaalista johtamista on kritisoitu liiallisesta johtajakeskeisyydestä eli siitä, että se keskittyy alaisten sijaan johtajiaan, vaikka alaiset ovat usein yhtä tärkeitä menestyksen kannalta kuin johtajat (Hackman & Johnson 2013, 129).

Tarkasteltaessa transformationaalista johtamista, esille nousee keskeisinä tekijöinä niin vision luominen kuin inspiroiminen, luovuuden edistäminen, työntekijöiden motivointi sekä voimaannuttaminen (Hackman & Johnson 2013, 129). Olennainen osa transformationaalista johtamista on johtajan

⁴ Transformationaalinen johtaminen on englanniksi Transforming Leadership tai Transformational Leadership.

omistautuminen edistämään organisaation kasvua. Tämä tapahtuu vahvistamalla organisaation jäsenten sitoutumista antamalla heille riittävän haastavia tavoitteita. (Ross & Smyth 1995, 67.) Bass (1999, 10) väittää, että transformationaalinen johtaminen edistää autonomiaa ja työn haasteellisuutta, mikä voi motivoida alaisia tekemään enemmän kuin alun perin on ollut tarkoitus (Bass 1985, 31). Transformationaalinen johtaminen voi kasvattaa alaisten kypsyyttä, ihanteita, huolia saavutuksista, itsensä toteuttamisesta sekä toisten, organisaation ja yhteiskunnan hyvinvoinnista (Bass 1999, 11). Transformationaalinen johtaminen voi lisätä alaisille tietoutta moraalisisista vaatimuksista, korostaa tärkeitä prioriteetteja, lisätä alaisten saavutustarpeita, edistää alaisten moraalista kypsyyttä ja luoda eettisen ilmapiirin, johon kuuluvat yhteiset arvot sekä eettiset standardit. Transformationaalinen johtaminen voi edistää yhteistyötä sekä harmoniaa. Transformationaaliset johtajat käyttävät yleensä aitoja ja johdonmukaisia tapoja johtamisessaan. He käyttävät vakuuttavia syitä ja perusteita, tarjoavat yksilöllistä valmennusta ja mentorointia alaisilleen ja sallivat heille valinnanvapauden. (Hackman & Johnson 2013, 129.)

Transformationaalinen johtaminen voi olla ohjaavaa tai osallistavaa (Bass 1999, 9). Burns (2007, 27) esittää, että transformationaalinen johtaminen on osallistavaa sekä demokraattista. Transformaatiojohtamiseen kuuluu alaisten rohkaiseminen työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä voi johtaa tehokkuuden ja merkityksellisyyden kasvuun. Transformaatiojohtajat uskaltavat haastaa itseään, sillä kun he kannustavat sekä rohkaisevat alaisiaan, heidän alaisistaan voi tulla johtajia. (Burns 2007, 27.) Transformationaalinen johtaminen voi saada aikaan voimakkaan muutoksen tekemisessä. Transformaatiojohtamisen muutoksen ytimessä nähdään olevan vahva vuoro vaikutus esihenkilöiden sekä alaisten välillä. Tämä heijastuu esihenkilön toiminnassa esimerkiksi siten, että vallankäytön sijaan alaisia innostetaan. Transformationaalisessa muutoksessa onkin kyse ihmisten muuttumisesta. Tätä muutosta kutsutaan voimaantumiseksi. (Burns 2007, 27.)

Voimaantumista voidaan pitää yksilön sisäisen voimantunteen kasvamisena. Johtamisen näkökulmasta voimaantuminen tarkoittaa esihenkilön kykyä voimaannuttaa tai valtaistaa. Valtaistaminen tarkoittaa vallan antamista alaisille. Voimaannuttaminen tarkoittaa alaisten valtaa tehdä päätöksiä ja toimia. Voimaantumisen avulla pyritään poistamaan sellaisia esteitä, jotka häiritsevät työntekijöitä suorittamasta työtään parhaalla mahdollisella tehokkuudella. (Ruohotie 2000, 298–299.) Voimaantuminen muistuttaa läheisesti sisäistä sitoutumista, jolle on tyypillistä, että työntekijät määrittelevät itse työtehtävänsä ja sen, minkälaista käyttäytymistä tarvitaan työtehtävien suorittamiseen. Sisäiseen sitoutumiseen kuuluu lisäksi se, että työnjohto ja työntekijät asettavat yhteistyössä tavoitteet suorituskyvylle. Olennainen osa sisäistä sitoutumista on myös se, että työntekijät määrittelevät työ-

tehtäviensä tärkeyden. (Argyris 1998, 100.) Bass ja Riggio (2006, 4) väittävät, että transformationaalinen johtaminen voimaannuttaa alaisia ja kiinnittää huomiota heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa sekä henkilökohtaiseen kasvuun, mikä auttaa alaisia kehittämään omaa johtamispotentiaaliaan.

Seuraavaksi käsitellään komponentteja, joista transformationaalisen johtamisen nähdään koostuvan. Ensin tarkastellaan kolmea komponenttia; karisma, yksilöllinen huomioiminen ja älyllinen stimulaatio. Seuraavaksi käsitellään kahta muuta tunnistettua komponenttia; idealisoitu vaikutus ja inspiroiva motivaatio, joiden nähdään myös korreloivan keskenään. Idealisoitu vaikutus ja karisma muistuttavat läheisesti toisiaan. Sen sijaan inspiroiva motivaatio korreloi vahvasti idealisoidun vaikutuksen tai karismaattisuuden kanssa.

3.2.1 Transformationaalisen johtamisen komponentit

Bass (1985, 26) esittää, että transformationaalinen johtaja käyttää karismaa, yksilöllistä huomioimista sekä älyllistä stimulaatiota innostaakseen työntekijöitä. Sen sijaan Bass (1997, 21) määrittelee transformationaalisen johtamisen komponenteiksi karismaattisuuden tai idealisoidun vaikutuksen, intellektuaalisen stimulaation sekä yksilöllisen huomioimisen, mutta tuo lisäksi inspiroivan motivaation. Bass (1999, 11) määrittelee transformationaalisen johtamisen johtajan kyvyksi siirtää alaisen välittömien omien etujen tarkastelu pidemmälle idealisoivan vaikutuksen eli karisman, inspiraation, älyllisen stimulaation tai yksilöllisen huomioimisen avulla. Myös Bassin ja Avolion (1994, 3) mukaan transformationaalinen johtaminen ottaa yksilöt yksilöllisesti huomioon. Sen lisäksi transformationaalisten johtajien voidaan nähdä käyttävän yhtä tai useampaa seuraavista: idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio ja intellektuaalinen stimulaatio.

Bass (1985, 34) esittää, että *karisma* on transformationaalisen johtamisen tärkein komponentti. Karismaattisuudella ja idealisoidulla vaikutuksella tarkoitetaan esihenkilön esikuvana olemista alaisilleen. Tähän kuuluu se, että heitä ihaillaan, heitä kunnioitetaan, heihin luotetaan ja heihin halutaan samaistua. Tällaiset johtajat ovat itsevarmoja, määrätietoisia, sinnikkäitä, päteviä sekä halukkaita ottamaan riskejä. Karisma on idealisoitua vaikutusvaltaa, joka perustuu käsitykseen ja johtajan käyttäytymiseen karismaattisena henkilönä. (Bass 1997, 21.) Bass (1997, 22) kuvaa, että idealisoituun vaikuttamiseen tai karismaan kuuluu vision ja mission tunteen jakaminen alaisen kanssa. Ross ja Smyth (1995, 67–68) näkevät, että transformationaaliseen johtamiseen kuuluu johtajan kyky tunnistaa sekä muotoilla visio eli tahtotila organisaatiosta. Visioiminen tapahtuu tiiviissä yhteistyössä organisaation muiden jäsenten kanssa. Roberts (1985, 1024) esittää, että transformationaalinen johtaminen antaa vision siitä, miten asiat voisivat olla sekä merkityksen ja tarkoituksen tunteen ihmisille, jotka jakavat annetun vision.

Toisen transformationaalisen johtamisen komponentin muodostaa *idealisoiva vaikutus*. Idealisoiva vaikutus tarkoittaa sitä, että transformationaaliset johtajat toimivat työyhteisöissään roolimalleina. Tapaa, jolla transformationaaliset johtajat ansaitsevat asemansa roolimallina, voidaan selittää sen avulla, että transformationaalisessa johtamisessa otetaan usein toisten tarpeet huomioon sekä asetetaan ne mahdollisesti omien tarpeiden edelle. Lisäksi transformationaaliseen johtamiseen kuuluu riskien jakaminen alaisten kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jos jokin asia epäonnistuu, otetaan siitä vastuu myös itselleen eikä syytetä epäonnistumisesta muita. Transformationaalisen johtamisen nähdään olevan pikemmin johdonmukaista kuin mielivaltaista. Tällaisen johtajan havaitaan toimivan korkeiden eettisten sekä moraalisten standardien mukaisesti. Esimerkiksi vallan käyttämistä henkilökohtaisen hyödyn saavuttamiseksi ei nähdä kuuluvan transformationaaliseen johtamiseen. (Bass & Avolio 1994, 3.) Bassin ja Riggion (2006, 36) mukaan jokainen transformaationaalisen johtamisen komponentti voi auttaa rakentamaan alaisten sitoutumista eri tavoin. Idealisoiva vaikutus saa aikaan halun jäljitellä ja samaistua johtajaan emotionaalisesti, mikä johtaa samaistumiseen johtajan tavoitteiden, etujen sekä arvojen kanssa. Vaikka transformationaalinen johtaminen voi auttaa rakentamaan alaisten vahvaa sitoutumista, sitoutumisen rakentaminen sekä alaisten inspiroiminen ovat melko monimutkaista ja niissä korostuu karisman merkittävä rooli (Bass & Riggio 2006, 38).

Inspiroiva motivaatio muodostaa transformationaalisen johtamisen kolmannen komponentin ja se korreloi vahvasti edellä kuvatun idealisoidun vaikutuksen tai karismaattisuuden kanssa. Inspiroiminen tapahtuu tarjoamalla merkitystä ja haastetta alaisille käyttämällä yksinkertaista kieltä, symboleja ja kuvia. Transformationaaliseen johtamiseen kuuluu optimismin ja innostuksen osoittaminen, houkuttelevien tulevaisuudenkuvien suunnitteleminen ja korkeiden odotusten asettaminen alaisille. (Bass 1997, 21.) Myös Ross ja Smyth (1995, 67–68) esittävät, että transformationaaliseen johtamiseen kuuluu korkeiden odotusten antaminen organisaation jäsenille suoritusten suhteen ja se kattaa organisaation jäsenten toiveiden nostamisen sekä palautteen antamisen alaisten suorituksista. Transformationaaliseen johtamiseen kuuluu myös ehdollinen palkitseminen, mikä tarkoittaa sitä, että alaisille kerrotaan, mitä heiltä odotetaan sisäisten palkintojen saamiseksi. Sisäisten palkkioiden nähdään johtuvan toiminnan luonteesta ja ne ovat merkkejä psykologisten tarpeiden tyydyttymisestä (Leander ym. 2017, 163–164).

Idealisoitu vaikutus ja inspiroiva johtajuus näkyvät, kun johtaja visioi toivottua tulevaisuutta, ilmaisee, miten se voidaan saavuttaa, näyttää esimerkkiä, asettaa korkeat tavoitteet suorituskyvyille sekä osoittaa päättäväisyyttä ja luotettavuutta (Bass 1999, 11). Bass ja Riggio (2006, 36) esittävät, että inspiroivaa motivaatiota käytetään tehtävän tai tavoitteiden emotionaaliseen sitoutumiseen. Ross ja

Smyth (1995, 67–68) lisäävät, että transformationaaliseen johtamiseen kuuluu ryhmän tavoitteiden hyväksymisen edistäminen, johon kuuluu keskeisesti visio sekä sitoutuminen, mutta myös osallistuminen päätöksentekoon, joka voi merkittävästi vaikuttaa sitoutumiseen. Transformationaaliseen johtamiseen kuuluu myös rohkaiseminen arvoihin, uskomuksiin sekä vastuisiin. Inspiroivalla motivaatiolla viitataan käyttäytymiseen, jonka avulla motivoidaan sekä innostetaan alaisia. Tämä tapahtuu yleensä juuri luomalla työlle merkitys sekä haasteita. Olennainen osa inspiroivaa motivaatiota on hyvä ryhmähenki, optimismi ja innostus. Transformationaalinen johtaminen saattaa saada alaiset näkemään kiinnostavia tulevaisuudenkuvia. Lisäksi luodaan selkeitä odotuksia, jotka alaiset tahtovat täyttää. (Bass & Avolio 1994, 3.) Rossin ja Smythin (1995, 67–68) mukaan transformationaaliseen johtamiseen kuuluu kulttuurin rakentaminen, minkä tarkoituksena on auttaa ryhmää kehittämään normeja, uskomuksia sekä arvoja, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään. Lisäksi transformationaalinen johtaminen tarjoaa sopivia malleja organisaation arvojen toteuttamiseksi.

Neljännän transformationaalisen johtamisen komponentin puolestaan muodostaa *intellektuaalinen stimulaatio*, joka merkitsee sitä, että johtaja kannustaa kyseenalaistamaan olettamuksia ja muotoilemaan ongelmia uudelleen sekä rohkaisee luovaan ajatteluun (Bass 1997, 21). Ross ja Smyth (1995, 67–68) lisäävät, että alaisia voi kannustaa ajattelemaan, miten työtä voisi tehdä eri tavoin. Älyllinen stimulaatio näyttyy myös siten, että alaisia kannustetaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Bass 1999, 11). Bass (1985, 37) väittää, että intellektuaalinen stimulaatio lisää alaisten tietoisuutta ongelmista sekä keinoista, joilla niitä voidaan ratkaista. Intellektuaaliseen stimulaatioon kuuluu olennaisena osana myös psykologinen turvallisuus, sillä ideoiminen tapahtuu ympäristössä, jossa kenenkään virheitä ei arvostella tai tuomita julkisesti. Sen sijaan ihmisiä pyydetään rohkeasti kokeilemaan uudenlaisia ratkaisuja, jotka voivat olla erilaisia kuin esimerkiksi esihenkilön ehdottamat ideat. (Bass & Avolio 1994, 3.)

Yksilöllinen huomaavaisuus muodostaa transformationaalisen johtamisen viimeisen komponentin. Se ilmenee yksilöllisenä huomion kiinnittämisenä alaisten kehitystarpeita kohtaan sekä alaisten kehityksen tukemisena ja valmentamisena. Alaisille voidaan delegoida toimeksiantoja mahdollistaen heidän kasvuaan. (Bass 1999, 11.) Yksilöllinen huomioiminen voi lisätä sitoutumista siten, että alaiset kokevat, että heidän henkilökohtaiset uratarpeensa huomioidaan ja heille tarjotaan esihenkilön toimesta valmennusta sekä mentorointia, jotka lisäävät pätevyyden tunnetta (Bass & Riggio 2006, 37).

Yksilöiden yksilöllinen huomioon ottaminen merkitsee yksilöllisten kasvutarpeiden huomioimista. Tämä voi tapahtua siten, että transformationaalinen johtaja toimii valmentajan tai mentorin omaisesti. Valmentava lähestymistapa saattaa auttaa alaisia kehittymään. Yksilöiden yksilöllinen huomioon ottaminen tarkoittaa myös oppimismahdollisuuksien luomista yhdessä rohkaisevassa ilmapiirissä sekä yksilöllisten erilaisten toiveiden sekä tarpeiden tunnistamista. (Bass & Avolio 1994, 3–4.) Bassin (1985, 35) mukaan alaisten suoriutumista arvioidaan nykyisissä tehtävissä sekä tulevaisuudessa vastuullisemmissa tehtävissä. Transformationaaliseen johtamiseen liittyy myös yksilöllisen tuen tarjoaminen, joka käsittää ryhmän jäsenten tunnepohjaisten tarpeiden huomioimisen sekä yksilöllisten eroavaisuuksien kunnioittamisen. Myös Bass ja Avolio (1994, 4) kuvaavat, että esihenkilön käytös on sallivaa sekä yksilöllisten erojen huomioivaa. Käytännössä alaiset voivat arvostaa erilaisia asioita, kuten autonomiaa, selkeitä rakenteita tai tukea. Yksilöiden yksilöllinen huomioiminen merkitsee myös vuorovaikutteista suhdetta alaisiin. Tähän liittyy alaisten huolellinen kuunteleminen ja yksilöllinen kohtaaminen. Johtaja on esimerkiksi tietoinen yksilöiden huolenaiheista ja kohtaa alaiset ihmisinä eikä pelkää työntekijöinä. Jaettujen työtehtävien etenemistä saatetaan seurata, jotta selviää, tarvitsevatko henkilöt apua tai tukea tehtävien suorittamisessa. Vaikka tehtävien etenemistä seurataan, sen ei pidä antaa alaisille kuvaa, että heitä tarkkaillaan.

Edellä tarkasteltiin komponentteja, joista transformationaalisen johtamisen nähdään muodostuvan. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään transformationaalisen johtamisen positiivisia seurauksia. Positiivisten seurausten käsittely alkaa sitoutumisesta. Sitoutumisen lisäksi transformationaalisella johtamisella on muita positiivisia seurauksia niin työntekijän kuin työnantajan kannalta, kuten työntekijöiden työtyytyväisyys, voimaantuminen sekä psykologinen hyvinvointi.

3.2.2 Transformationaalisen johtamisen positiiviset seuraukset

Tässä alaluvussa keskitytään transformationaalisen johtamisen positiivisiin seurauksiin. Positiivisten seurausten tarkasteleminen alkaa sitoutumisesta. Roberts (1985, 1024) esittää, että transformationaalinen johtaminen saattaa rakentaa sitoutumista sekä innostusta. Kara ym. (2013, 14) kuvaavat, että transformationaalinen johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia parantamalla työelämän laatua, elämäntyytyväisyyttä, lisäämällä sitoutumista organisaatiota kohtaan sekä vähentämällä työpumusta. Transformationaalinen johtaminen on liitetty myös positiivisesti alaisten yleiseen työtyytyväisyyteen sekä affektiiviseen sitoutumiseen organisaatiota kohtaan (Barroso Castro ym. 2008, 1853–1854).

Sitoutumisen lisäksi transformationaalinen johtaminen voi voimaannuttaa. Transformationaalinen johtaminen voi luoda toivoa tulevaisuuden suhteen ja uskoa siihen, että asiat ovat ymmärrettävissä

ja hallittavissa. Kollektiivisuus, jota transformationaalinen johtaminen tuottaa, voimaannuttaa henkilöitä, jotka osallistuvat transformaatioprosessiin. (Roberts 1985, 1024.) Karkin ym. (2003, 251–253) mukaan transformationaalinen johtaminen voi liittyä positiivisesti alaisten voimaantumiseen, mutta myös riippuvuuteen. Myös Choi ym. (2016, 9) havaitsivat, että transformationaalinen johtaminen liittyy positiivisesti työtyytyväisyyteen ja voimaantumiseen. Yhteyttä selitetään sen avulla, että transformationaalinen johtaminen voi johtaa parempaan itsemääräämisen ja pätevyyden tunteeseen, mikä voi puolestaan merkittävästi vaikuttaa työhön sekä työtyytyväisyyteen (Choi ym. 2016, 10).

Transformationalisella johtamisella on tutkittu olevan positiivinen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Esimerkiksi Arnold ym. (2007, 199) havaitsivat tutkimuksessaan, että transformationalisella johtamisella oli positiivinen yhteys työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin. Nielsenin ym. (2008, 27) tekemässä tutkimuksessa työntekijöiden käsitykset työn ominaisuuksista, kuten roolin selkeydestä, merkityksellisyydestä sekä kehitysmahdollisuuksista, välittävät transformationaalisen johtamisen ja psykologisen hyvinvoinnin välistä suhdetta. Skakon ym. (2010, 119) havaitsivat, että transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työntekijöiden myönteisiin tuloksiin. Transformationaalinen johtaminen voi liittyä alhaiseen stressitasoon ja korkeaan hyvinvointiin alaisten keskuudessa (Skakon ym. 2010, 130). Myös Montanon ym. (2017, 340) mukaan transformationaalinen johtaminen liittyy positiivisesti positiiviseen mielenterveyteen, kuten hyvinvointiin ja psykologiseen toimintaan. Lisäksi transformationaalinen johtaminen liittyy negatiivisesti negatiiviseen mielenterveyteen, kuten työuupumukseen, stressiin sekä terveysongelmiin.

Harms ym. (2017, 183) esittävät, että transformationalisella johtamisella voi olla negatiivinen yhteys alaisten kokemaan työuupumukseen ja stressiin. Hetland ym. (2007, 67) löysivät yhteyden transformationaalisen johtamisen ja työuupumuksen kahden eri ulottuvuuden, kyynisyyden ja ammatillisen tehokkuuden, välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että korkea transformationaalinen johtaminen voi laskea työuupumuksen todennäköisyyttä. Toisaalta yhteys työuupumuksen ja transformationaalisen johtamisen välillä ei ole suoraviivainen, sillä osa työntekijöistä saattaa hyötyä transformationalisesta johtamisesta, kun taas toiset voivat kokea siitä lisääntyntä stressiä johtajan ja alaisten välisen intensiivisen ja emotionaalisesti latautuneen vuorovaikutuksen sekä lisääntyneiden työinvestointien vuoksi (Hetlandin ym. 2007, 68). Tätä ajatusta tukee myös Nielsenin ym. (2008, 27), joiden mukaan huonosti voivien työntekijöiden voi olla vaikeaa osallistua transformationaalisen johtajan kannustamaan toimintaa, kuten ongelmanratkaisuun ja itsenäiseen päätöksentekoon. Transformationaalisen johtajan voi olla vaikea saada työntekijät suoriutumaan yli velvollisuuksien, jos heillä ei ole energiaa ja työn imua.

Bonon ym. (2007, 1362) mukaan työntekijät, joiden esihenkilöt harjoittavat paljon transformationaalista johtamista, kokevat työpäivän aikana enemmän positiivisia tunteita. Työntekijät, jotka säätelevät tunteitaan saattavat kokea vähemmän työtyytyväisyyttä ja lisääntynyttä stressiä, mutta jos heidän esihenkilönsä käyttävät transformationaalista johtamista, työntekijät kokevat tällaisissa tilanteissa epätodennäköisemmin heikentynyttä työtyytyväisyyttä (Bono ym. 2007, 1363). Transformationaalinen johtaminen liittyy positiivisesti alaisten työtyytyväisyyteen yksilö- ja tiimitasolla (Braun 2013, 277). Työtyytyväisyyden lisäksi transformationaalisella johtamisella on tutkittu olevan positiivinen yhteys johtajatytytyväisyyteen, alaisten motivaatioon, johtajan työsuorituskykyyn, ryhmän ja organisaation suorituskykyyn sekä johtajan tehokkuuden arvioimiseen (Judge & Piccolo 2004, 759).

Transformationaalinen johtaminen voi työtyytyväisyyden lisäksi vaikuttaa suorituskykyyn. Bass ym. (2003, 213) esittävät, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä tiimin suorituskykyyn. Transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä myös tiimin tehokkuuteen sekä tiimin yhteenkuuluvuuteen ja tätä kautta positiivisesti yhteydessä tiimin suorituskykyyn. Tätä tukee myös Braun (2013, 277), jonka mukaan transformationaalinen johtaminen liittyy positiivisesti tiimin suorituskykyyn.

Rosing ym. (2011, 957) kuvaavat, että transformationaalinen johtaminen voi välittää inspiroivan vision, joka edistää innovaatioiden syntymistä. Toisaalta liiallinen uppoutuminen visioon saattaa estää uusien, vision ulkopuolisten, innovaatioiden ilmenemistä. Kolarin tekemän väitöskirjatutkimuksen (2010, 5) mukaan transformationaalisella johtamisella on yhteys työntekijöiden motivaatioon, osaamisen kehittymiseen sekä toimintastrategioihin. Transformationaalisen johtaminen voi edesauttaa uudistavan oppimisen ja osaamisen kehittymistä (Kolari 2010, 65). Dulebohn ym. (2012, 1732) väittävät, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Transformationaalisen johtamisen ja johtajan sekä alaisten välisen vuorovaikutussuhteen yhteys oli heikompi, jos kulttuuri on yksilökeskeinen (Dulebohn ym. 2012, 1734). Bass (1999, 16) ehdottaa, että vaikka transformationaalisen johtamisen teoria on kehitetty individualistisessa Yhdysvalloissa, se näyttää toimivan yhtä hyvin tai paremmin Aasian kollektiivisissä kulttuureissa. Kollektiivisissä kulttuureissa arvostetaan enemmän johtajaa. Transformationaalinen johtaminen voi parantaa alaisten ryhmähenkeä.

3.2.3 Transformationaalisen johtamisen yhteys työn imuun

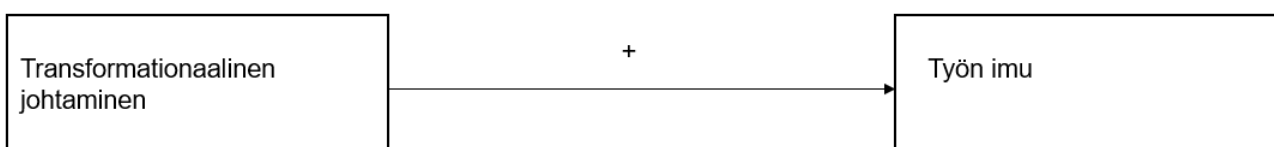
Lopuksi tarkastellaan transformationaalisen johtamisen yhteyttä työn imuun aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen ja pyritään selittämään transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä.

Timsin ym. (2011, 127–128) tutkimuksessa päivätason transformationaalinen johtaminen on yhteydessä työntekijöiden päivätason työn imuun. Myös Wangin ym. (2017, 703) mukaan transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä työn imuun.

Transformationaalisen johtamisen positiivista yhteyttä alaisten työn imuun voi selittää johtajan inspiraatio ja stimulaatio, jotka voivat lisätä alaisten henkilökohtaisia resursseja (Tims ym. 2011, 123). Bakker ym. (2023, 700, 704) ehdottavat, että päivinä, jolloin ilmenee transformationaalista johtamista, tunnustetaan alaisten vahvuudet ja kannustetaan alaisia osoittamaan henkilökohtaista aloitteellisuutta. Heidän tutkimuksensa mukaan transformationaalinen johtaminen liittyy työn imuun sekä suorituskyykyyn ja tämä tapahtuu alaisten vahvuuksien käyttämisen ja henkilökohtaisen aloitteellisuuden kautta.

Transformoivan johtajuuden karismaattisen komponentin ja työn imun välillä on tutkittu olevan merkittävä positiivinen yhteys (Babcock-Roberson & Strickland 2010, 320). Hayatin ym. (2014, 4–5) tutkimuksen mukaan transformationaalisella johtamisella on positiivinen ja merkitsevä yhteys sairaanhoitajien kokemaan työn imuun. Kyseisen tutkimuksen mukaan yhteyttä saattaa selittää innostus ja voima, jotka siirtyvät transformationaaliselta johtajalta alaisiin. Sen sijaan Fernet ym. (2015, 20) kuvaavat, että transformaationaalisen johtamisen voimakasta yhteyttä työn imuun voidaan selittää työresurssien kasvulla, jota esihenkilön taidot sekä tiedot stimuloivat, mikä puolestaan motivoi työntekijöitä osallistumaan työhönsä. Psykologisten perustarpeiden kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden on tutkittu välittävän transformationaalisen johtamisen ja työn imun välistä suhdetta, joka liittyy positiivisesti myös suorituskyykyyn; laatuun, määrään ja sitkeyteen (Kovjanic ym. 2013, 550). Dukhaykh ym. (2024, 7–8) esittävät, että transformationaalinen johtaminen liittyy merkittävästi työn imuun.

Aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuslöydösten pohjalta muodostetaan tämän tutkimuksen toinen hypoteesi (H2), jonka mukaan kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun. Alla oleva kuvio 5 havainnollistaa, että tässä tutkimuksessa odotetaan, että transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä työn imuun.



Kuvio 5. Tutkimuksen toinen hypoteesi

Hypoteesi 2: Kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.

3.3 Työn imun, ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhdistävät tekijät

Alla olevassa taulukossa 1 on kuvattu työn imun, ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen käsitteiden yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Harter ym. (2002, 269) ja Rich ym. (2010, 619) esittävät, että työn imussa ihmiset ovat emotionaalisesti yhteydessä toisiinsa ja Golemanin (2000, 80) mukaan ihmissuhteiden johtamiseen kuuluu yhteyksien rakentaminen sekä Englen ja Nehrtin (2011, 59) mukaan se, että työntekijät tuntevat olevansa henkilökohtaisesti yhteydessä toisiinsa, esihenkilöönsä ja tavoitteisiinsa. Bass ja Riggio (2006, 36) argumentoivat, että yhtä transformationaalisen johtamisen komponenttia, inspiroivaa motivaatiota, käytetään tehtävän ja tavoitteiden emotionaalisen sitouttamiseen. Yhteyksien lisäksi osallistuminen nähdään osana työn imua (Harter ym. 2002, 269; Macey & Schneider 2008, 4) ja transformationaalinen johtaminen nähdään puolestaan osallistavana (Roberts 1985, 1024; Bass 1999, 9). Työn imuun kuuluu myös innostus (Harter ym. 2002, 269; Schaufeli ym. 2002, 74–75; Macey & Schneider 2008, 4) ja ihmissuhteiden johtamiseen ja transformationaaliseen johtamiseen liittyy innostaminen (Bass & Avolio 1994, 3; Goleman ym. 2002b, 51–52; Ruohotie & Honka 2003, 121; Burns 2007, 27).

Taulukko 1. Käsitteiden yhtäläisyydet

Työn imuun kuuluva asia	Ihmissuhteiden johtamisen tekijä	Transformationalisen johtamisen tekijä	Yhdistävä tekijä
<p>Työn imussa yksilöt ovat emotionaalisesti yhteydessä toisiinsa sekä kognitiivisesti valppaita (Harter ym. 2002, 269).</p> <p>Ihmiset ovat emotionaalisesti yhteydessä työhönsä ja toisiinsa työpaikalla (Rich ym. 2010, 619).</p>	<p>Yhteyksien rakentaminen (Goleman 2000, 80).</p> <p>Työntekijät tuntevat olevansa henkilökohtaisesti yhteydessä toisiinsa, esihenkilönsä ja tavoitteisiinsa (Engle & Nehrt 2011, 59).</p>	<p>Idealisoiva vaikutus saa aikaan halun jäljitellä ja samaistua johtajaan emotionaalisesti, mikä johtaa samaistumiseen johtajan tavoitteiden, etujen sekä arvojen kanssa (Bass & Riggio 2006, 36).</p> <p>Inspiroivaa motivaatiota käytetään tehtävän tai tavoitteiden emotionaaliseen sitoutumiseen (Bass & Riggio 2006, 36).</p>	<p>Yhteys toisiin sekä tehtäviin ja tavoitteisiin</p>
<p>Osallistuminen (Macey & Schneider 2008, 4).</p> <p>Yksilön osallistuminen (Harter ym. 2002, 269).</p>		<p>Osallistavaa (Bass 1999, 9).</p> <p>Alaisten osallistaminen päätöksentekoon (Roberts 1985, 1024).</p>	<p>Osallistuminen</p>
<p>Intohimo, innostus sekä kohdennettu vaiva ja energia (Macey & Schneider 2008, 4).</p> <p>Yksilön tyytyväisyys sekä innostus työtä kohtaan (Harter ym. 2002, 269).</p> <p>Omistautumista kuvataan innostuneisuutena (Schaufeli ym. 2002, 74–75).</p>	<p>Innostus, jonka ihmissuhteiden johtaja voi saada aikaan ihmisissä (Ruohotie & Honka 2003, 121).</p> <p>Inspiroiva johtaminen saa ihmiset innostumaan yhteisestä missiosta (Goleman ym. 2002b, 51–52).</p>	<p>Vallankäytön sijaan transformaatiojohtajat innostavat alaisiaan (Burns 2007, 27).</p> <p>Olennainen osa inspiroivaa motivaatiota on innostus (Bass & Avolio 1994, 3).</p>	<p>Innostus</p>
<p>Työtä tehdään sisäisesti motivoituneena ja työ koetaan merkitykselliseksi (Hakanen 2017, 118).</p>	<p>Inspiroivalla johtamisella tarkoitetaan ohjaamista sekä motivoimista vakuuttavan vision avulla (Goleman ym. 2002a, 39).</p>	<p>Inspiroiva motivaatio (Bass & Avolio 1994, 3).</p>	<p>Motivaatio</p>
<p>Omistautumista kuvataan haluna ottaa haasteita vastaan (Schaufeli ym. 2002, 74–75).</p>	<p>Esihenkilö kehittää toisten ihmisten kykyjä, osoittaa aitoa kiinnostusta heitä kohtaan, joita he auttavat ja ymmärtävät heidän tavoitteensa, vahvuutensa ja heikkoutensa (Goleman ym. 2002a, 256).</p>	<p>Antaa organisaation jäsenille riittävän haastavia tavoitteita (Ross & Smyth 1995, 67).</p> <p>Inspiroivalla motivaatiolla viitataan käyttäytymiseen, jonka avulla motivoidaan sekä innostetaan alaisia. Tämä tapahtuu luomalla työlle merkitys sekä haasteita. (Bass & Avolio 1994, 3.)</p>	<p>Halu kehittyä / ottaa haasteita vastaan</p>

Lopuksi tarkastellaan ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen tekijöitä, jotka tukevat kirjallisuuden perusteella työn imua. Taulukossa 2 on esitetty työn imua edistäviä tekijöitä, jotka kuvastavat myös ihmissuhteiden johtamista tai transformationaalista johtamista. Esimerkiksi Hakasen ym. (2021, 1) mukaan työntekijän mahdollisuudet hyödyntää omia taitojaan työssään, olla luova sekä mahdollisuudet oppia työssään uutta edistävät työn imua. Ihmissuhteiden johtamiseen puolestaan kuuluu kyky delegoida työtehtäviä, mikä voi kasvattaa työntekijöiden taitoja. Dulebohn ym. (2021, 1721) väittävät, että transformationaalista johtamista kuvastaa muun muassa innovointi, joka liittyy luovuuteen ja transformationaalisessa johtamisessa rohkaistaan luovaan ajatteluun (Bass 1997, 21).

Taulukko 2. Ihmissuhteiden- ja transformationaalisen johtamisen työn imua edistävät tekijät

Työn imua edistävä tekijä	Ihmissuhteiden johtamisen piirre	Transformationaalisen piirre	Yhdistävä tekijä
<p>Taitojen valinnanvapaus (Hakanen ym. 2021, 1).</p> <p>Mahdollisuudet kehittyä viikkotasolla (Bakker & Bal 2010, 189, 200).</p> <p>Työn kehittävyys (Hakanen & Kaltiainen 2020, 44).</p>	<p>Kyky delegoida tehtäviä (Engle & Nehrt 2011, 59).</p> <p>Kehitystarpeiden tunnistaminen (Goleman 2001, 36).</p>	<p>Muuttuminen, innovointi sekä elvyttäminen (Dulebohn ym. 2021, 1721).</p> <p>Rohkaiseminen luovaan ajatteluun (Bass 1997, 21).</p> <p>Edistää luovuutta (Hackman & Johnson 2013, 129).</p> <p>Huomion kiinnittäminen alaisten yksilöllisiin tarpeisiin sekä henkilökohtaiseen kasvuun (Bass & Riggio 2006, 4).</p> <p>Oppimismahdollisuuksien luominen (Bass & Avolio 1994, 3–4).</p> <p>Yksilöllisen huomion kiinnittäminen alaisten kehitystarpeita kohtaan (Bass 1999, 11).</p>	<p>Työntekijän mahdollisuudet hyödyntää omia taitojaan työssään, olla luova sekä mahdollisuudet oppia työssään uutta</p>
<p>Tehtävien monipuolisuus, ongelmanratkaisu ja työn monimutkaisuus (Christian ym. 2011, 98–99).</p> <p>Työtehtävän monipuolisuus (Macey & Schneider (2008, 6).</p>		<p>Edistää työn haasteellisuutta (Bass 1999, 10).</p> <p>Intellektuaalinen stimulaatio lisää alaisten tietoisuutta ongelmista sekä keinoista, joilla niitä voidaan ratkaista (Bass 1985, 37).</p> <p>Tarjoaa haastetta alaisilleen (Bass 1997, 21).</p>	<p>Ongelmanratkaisu, työtehtävien monipuolisuus ja työn haasteellisuus</p>

Taulukko 2. Jatkuu

Työn imua edistävä tekijä	Ihmissuhteiden johtamisen piirre	Transformationalisen piirre	Yhdistävä tekijä
<p>Tiimin voimaantuminen (Hakanen ym. 2021, 1).</p> <p>Tiimin ilmapiiri (Xanthopoulou ym. 2009, 194).</p>	<p>Yhteistyö (Goleman ym. 2002b, 51).</p> <p>Empatia ja tiimityö (Boyatzis 2008, 7).</p> <p>Kyky luoda ystävällinen ja tiivis ilmapiiri. Tällainen johtaminen voi kohottaa ryhmähenkeä sekä rakentaa ryhmän kollektiivista identiteettiä. (Ruohotie & Honka 2003, 121–122.)</p> <p>Esihenkilö on joukkuepeelaaja, joka luo ystävällisen kollegiaalisuuden ilmapiiriin (Goleman ym. 2002a, 39).</p> <p>Auttaa muita tuntemaan olonsa mukavaksi ryhmässä (Engle & Nerth 2011, 64).</p>	<p>Hyvä ryhmähenki (Bass & Avolio 1994, 3).</p> <p>Yhteistyön sekä harmonian edistäminen (Hackman & Johnson 2013, 129).</p> <p>Voimaannuttaminen (Hackman & Johnson 2013, 130).</p> <p>Inspiroi, motivoi työntekijöitä sekä voimaannuttaa heitä (Hackman & Johnson 2013, 129).</p>	<p>Tiimi- ja yhteistyö sekä voimaantuminen</p>
<p>Työstä saatu palaute (Hakanen ym. 2021, 1).</p> <p>Palaute (Christian ym. 2011, 98–99).</p> <p>Suorituksesta saatu palaute (Bakker ym. 2008, 187).</p>	<p>Auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten suorittaa työtehtävänsä (Engle & Nehrt 2011, 59).</p> <p>Oikea-aikaisen ja rakentavan palautteen antaminen (Ruohotie & Honka 2003, 121–122).</p> <p>Toisten kykyjen vahvistaminen palautteen sekä ohjauksen avulla (Goleman ym. 2002a, 39).</p>	<p>Suorituksista annettu palaute (Roberts 1985, 1024).</p>	<p>Palaute</p>
<p>Valmentaminen (Xanthopoulou ym. 2009, 194).</p> <p>Esihenkilön valmennus (Bakker ym. 2008, 187).</p>	<p>Valmentava ote, joka johtajalla on alaisiinsa (Ruohotie & Honka 2003, 121–122).</p>	<p>Tarjoaa yksilöllistä valmennusta ja mentorointia alaisilleen (Hackman & Johnson 2013, 129).</p> <p>Valmentava lähestymistapa (Bass & Avolio 1994, 3–4).</p> <p>Alaisten kehityksen tuki ja valmentaminen (Bass 1999, 11).</p>	<p>Valmentaminen</p>

Taulukko 2. Jatkuu

Työn imua edistävä tekijä	Ihmissuhteiden johtamisen piirre	Transformationalisen piirre	Yhdistävä tekijä
<p>Sosiaalinen tuki (Christian ym. 2011, 98–99).</p> <p>Työkavereiden ja esihenkilön tuki (Hakanen & Kaltiainen 2020, 44).</p> <p>Työntekijät saavat organisaatiolta tukea (Rich ym. 2010, 625).</p>		<p>Yksilöllisen tuen tarjoaminen (Roberts 1985, 1024).</p>	<p>Tuki</p>
<p>Autonomia (Bakker ym. 2008, 187; Macey & Schneider 2008, 6; Xanthopoulou ym. 2009, 194; Bakker & Bal 2010, 189, 200; Christian ym. 2011, 98–99).</p>		<p>Edistää autonomiaa (Bass 1999, 10).</p> <p>Sallivat alaisilleen valinnanvapauden (Hackman & Johnson 2013, 129).</p> <p>Työntekijät määrittelevät itse työtehtävänsä ja sen, minkälaista käyttäytymistä tarvitaan työtehtävien suorittamiseen (Argyris 1998, 100).</p>	<p>Autonomia</p>
<p>Tiedonvaihtaminen esihenkilön kanssa (Bakker & Bal 2010, 189, 200).</p>	<p>Emotionaalisen tiedon antaminen ja ottaminen, johon kuuluu myös se, että vaikeita asioita käsitellään suoraan, kuunnellaan hyvin, tietoa jaetaan, edistetään avointa viestintää ja pysytään vastaanottavaisina sekä hyvälle että huonoille uutisille (Goleman 2001, 37).</p>	<p>Onnistunut kommunikointi (Hackman & Johnson 2013, 128–129).</p> <p>Vahva vuorovaikutus johtajien sekä alaisten välillä (Burns 2007, 27).</p> <p>Yksilöiden yksilöllinen huomioiminen merkitsee myös vuorovaikutteista suhdetta alaisiin. Tähän liittyy johtajan huolellinen kuunteleminen ja alaisten yksilöllinen kohtaaminen. (Bass & Avolio 1994, 3–4.)</p>	<p>Kommunikointi</p>
<p>Esihenkilö käyttäytyy oikeudenmukaisesti ja antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä (Macey & Schneider 2008, 22).</p>	<p>Oikeudenmukainen kohteleminen (Engle & Nehrt 2011, 64).</p>	<p>Johtaminen on johdonmukaista ja sen havaitaan toimivan korkeiden eettisten sekä moraalisten standardien mukaisesti (Bass & Avolio 1994, 3).</p>	<p>Oikeudenmukaisuus</p>

Taulukko 2. Jatkuu

Työn imua edistävä tekijä	Ihmissuhteiden johtamisen piirre	Transformationalisen piirre	Yhdistävä tekijä
Työtehtävän merkityksellisyys (Macey & Schneider (2008, 6).		Rohkaisee alaisiaan työskentelemään yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä voi johtaa merkityksellisyyden kasvuun (Burns 2007, 27). Tarjoaa merkitystä alaisilleen (Bass 1997, 21).	Työtehtävän merkityksellisyys
Esihenkilö asettaa selkeät odotukset alaisilleen (Macey & Schneider 2008, 22).	Kannustava johtaja osoittaa omalla toiminnallaan mitä muilta odotetaan (Ruohotie & Honka 2003, 121).	Esihenkilö luo selkeitä odotuksia, jotka alaiset tahtovat täyttää (Bass & Avolio 1994, 3).	Selkeät odotukset
Positiivinen vaikutus (henkilö on ilahunut, euforinen ja hänellä on valtavasti energiaa, luottamusta ja innostusta) (Wang ym. 2017, 703).	Esihenkilö osaa luoda yhteisen vision sekä luottamusta tulevaisuutta kohtaan (Ruohotie & Honka 2003, 121).	Osoittaa päättäväisyyttä ja luottavuutta (Bass 1999, 11).	Luottamus
Optimismi (Mazzetti ym. 2023, 1090).		Olenainen osa inspiroivaa motivaatiota on optimismi (Bass & Avolio 1994, 3).	Optimismi
Työntekijöiden arvot ovat yhteensoivat organisaation arvojen kanssa (Rich ym. 2010, 625).	Vision ja arvojen sopeuttaminen positiiviselle tuntealueelle ja virittäytyminen ryhmän tunteisiin (Goleman ym. 2002b, 51).	Vetoaa alaistensa arvoihin ja tarpeisiin (Conger & Kanungo 1994, 442). Luo eettisen ilmapiirin, johon kuuluvat yhteiset arvot (Hackman & Johnson 2013, 129).	Arvot
Psykologisesti turvallinen ilmapiiri (Hakanen & Kaltiainen 2020, 44).		Intellektuaaliseen stimulaatioon kuuluu olennaisena osana psykologinen turvallisuus (Bass & Avolio 1994, 3).	Psykologinen turvallisuus

Taulukko 2 havainnollistaa, että ihmissuhteiden johtamisessa ja transformationalisessa johtamisessa on tekijöitä, jotka tukevat työn imua edistäviä asioita. Luovuus, työntekijöiden kehitysmahdollisuudet, työstä saatu palaute, tiimityö, valmentaminen, kommunikointi, oikeudenmukaisuus, selkeät odotukset, luottamus sekä arvot ovat asioita, jotka sekä edistävät työn imua että ilmenevät osana ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista. Näiden lisäksi psykologinen turvallisuus, optimismi, autonomia, sosiaalinen tuki, työtehtävien merkityksellisyys, ongelmanratkaisu, työtehtävien monipuolisuus ja työn haasteellisuus ovat asioita, joiden on tutkittu edistävän

työn imua sekä olevan osa transformationaalista johtamista. Edellä kuvattiin ihmissuhteiden johtamisen ja transformationalisen johtamisen piirteitä, jotka potentiaalisesti tukevat työn imua koke-
mista. Tämän luvun tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä ihmissuhteiden johtamisen ja transfor-
mationaalisen johtamisen yhteydestä työn imuun. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan empiirisen
tutkimuksen toteutusta.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Määrällinen tutkimusote

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi on valittu kvantitatiivinen tutkimus, koska se soveltuu asioiden välisten yhteyksien selvittämiseen ja tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmissuhteiden johtamisen sekä transformationaalisen johtamisen yhteyttä alaisten kokemaan työn imuun (Alkula ym. 1999, 22; Heikkilä 2005, 16). Kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös muita nimityksiä, kuten määrällinen, eksperimentaalinen, hypoteettis-deduktiivinen sekä positivistinen tutkimus. Sitä käytetään suhteellisen paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. (Hirsjärvi ym. 2007, 135–136.)

Kvantitatiivinen tutkimus on tutkimustapa, jossa asioita sekä niiden ominaisuuksia tutkitaan ja tarkastellaan numeroiden avulla (Vilkkä 2007, 14). Mittaamisena voidaan pitää kaikkea, missä tehdään eroja eri havaintoyksiköiden väleille. Havaintoyksiköt voivat olla esimerkiksi jokin asia tai ihminen ja niiden ominaisuuksia mitataan valituilla muuttujilla, kuten iällä, sukupuolella tai ajalla. Mittaaminen tehdään mitta-asteikolla ja mitta-asteikolle tutkija järjestää, luokittelee, ryhmittelee sekä vakioi tutkittavat muuttujat. (Vilkkä 2007, 36.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan myös kuvata, minkälaisista osioista tutkittavan ilmiön rakenne koostuu (Alkula ym. 1999, 22). Jos kvantitatiivinen tutkimus antaa mitattavasta ilmiöstä relevanttia tietoa, tilastollisen analyysin avulla voidaan selvittää sattumanvaraisuus sekä systemaattinen vaihtelu. Kvantitatiivisesta aineistosta voi saada hyvinkin tarkan tiedon esimerkiksi asioiden suuruusluokista. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ilmiötä voi tutkia eri tilanteissa tai yhteisöissä. (Alkula ym. 1999, 21.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on olennaista hypoteesin asettaminen, aiemmin kehitetyt teoriat, muuttujien laatiminen taulukkomuotoon sekä aineiston asettaminen tilastollisesti käsiteltäväksi ja johtopäätösten tekeminen havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin pohjautuen (Hirsjärvi ym. 2007, 135–136). Alkulan ym. (1999, 15) mukaan tulosten oikea tulkinta sekä ymmärtäminen vaativat usein laajempaa tuntemusta tutkimusta kohtaan.

Kvantitatiivinen tutkimus voi olla myös jonkin olemassa olevan teorian testaamista. Transformationaalinen johtaminen on teorian mukaan työn imua edistävänä tekijä (Christian ym. 2011, 96). Näin ollen tässä tutkimuksessa testataan teorian pohjalta, edistääkö transformationaalinen johtaminen työn imun ilmentymistä. Järvinen ja Järvinen (2011, 237) esittävät, että tutkimusotetta voidaan pitää teoriaa testaavana, jos tutkimuksella pyritään selvittämään, vastaako tietty teoria todellista maailmaa. Jos tutkimusaineisto tukee teoriaa, se ei tarkoita sitä, että teoria olisi sataprosenttisesti oikea, vaan sitä, että testattava teoria saa vahvistusta.

Kvantitatiivinen tutkimus on saanut osakseen myös kritiikkiä. Alkula ym. (1999, 21) väittävät, että kvantitatiiviset tutkimukset eivät takaa vertailukelpoisuutta sellaisenaan. Kvantitatiivinen tutkimus ei anna kokonaiskuvaa tutkittavasta kohteesta, koska tietojen keräys keskittyy vain joihinkin tärkeisiin asioihin (Alkulan ym. 1999, 20). Lisäksi tutkimuskohde voi olla hyvin moninainen, mutta sitä mitataan vain jonkin osion osalta (Metsämuuronen 2002, 26). Kvantitatiivista tutkimusta on kritisoitu myös siitä syystä, että siinä toimitaan liian loitolla tutkittavista eikä näin ollen osata huomioida tutkittavien näkemyksiä tai tarkoituksia (Alkula 1999, 69). Eli tutkija ei pääse riittävän syvälle tutkittavien maailmaan ja voi tehdä harha tulkintoja (Heikkilä 2005, 16). Kvantitatiivinen tutkimus sopii kuitenkin valitun ilmiön tutkimiseen, koska se soveltuu asioiden välisten yhteyksien tutkimiseen (Alkula ym. 1999, 22; Heikkilä 2005, 16). Metsämuuronen (2002, 10) esittää, että yksilöistä voi kuitenkin hankkia erilaista tietoa kvantitatiivisen tutkimuksen kautta esimerkiksi asenteisiin liittyen. Tässä pro gradu -tutkielmassa mitataan asenteita ja kokemuksia koskien työn imua, ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista.

4.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi on valittu kysely. Kysely on tapa kerätä tutkimusaineistoa itse. Kyselyä pidetään survey-tutkimuksen yhtenä keskeisimmistä menetelmistä. Englanninkielisellä termillä *survey* viitataan kyselyn, havainnoinnin sekä haastattelun muotoon, johon kuuluu aineiston kerääminen standardoidusti. Lisäksi sille on ominaista, että kohdehenkilöt muodostetaan näytteen tai otoksen perusjoukosta. Standardoidusti keräämisellä tarkoitetaan, että kaikilta vastaajilta kysytään asioista täysin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 188; Vilka 2007, 27.) Kyselylomakkeella voi kerätä tietoa asenteista, mielipiteistä, käsityksistä, uskomuksista, arvoista, tiedoista, toiminnasta ja käyttäytymisestä sekä tosiasioista (Hirsjärvi ym. 2007, 192). Cunningham (1997, 409) esittää, että survey-tutkimusta käytetään todisteiden laatimiseen sekä väitteiden tarkistamiseen. Survey-tutkimuksen kysymykset ovat johdettu usein teoriasta, mallista tai teoreettisesta viitekehystä. Strukturoidussa kyselyssä on myös valmiina tutkijan teoriasta johdetut vastausvaihtoehdot. Survey-tutkimus voi joko vahvistaa teoriaa tai kumota sen. (Järvinen & Järvinen 2011, 55–56.)

Tässä tutkimuksessa suurin osa kysymyksistä oli Likert-asteikollisia. Likert-asteikollisten kysymysten on tarkoitus estää virheitä sekä yksinkertaistaa vastausten käsittelyä. Ne tekevät myös vastaamisesta nopeampaa, mikä voi toisaalta johtaa siihen, että vastaukset annetaan ilman tarkempaa harkintaa. (Heikkilä 2005, 50–51.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake esitettiin kahdellatoista henkilöllä. Esitestaukseen riittää 5–10 henkilöä (Heikkilä 2005, 61). Esitestauksen pohjalta kyselylomakkeelle tehtiin pieni korjauksia, kuten täsmennettiin taustatietojen kysymysmuotoa ja paranneltiin kyselylomakkeen muotoilua mobiililaitteelle paremmin soveltuvaksi.

Tutkimusetiikkaan kuuluu olennaisesti tietoinen suostumus. Sillä tarkoitetaan sitä, että tietoja ei saa kerätä ilman suostumusta. Tutkittavan henkilön tulee siis ymmärtää tutkimuksen tarkoitus sekä se, että hän osallistuu tutkimukseen. Hänellä on myös oikeus vetäytyä tutkimuksesta tai pyytää annettujen tietojen poistamista. Kyselylomakkeen alkuun on hyvä lisätä, että täyttämällä ja palauttamalla tämän kyselylomakkeen, vastaaja antaa suostumuksensa antamiensa tietojen käyttämiseen tutkimusta varten, ja että kaikki tiedot käsitellään anonyymisti sekä turvallisesti. (Fisher 2010, 75.) Hirsjärvi ym. (2007, 25) neuvovat, että ihmistieteellisessä tutkimuksessa tulee noudattaa eettisiä ohjeita. Tutkimuksen lähtökohtana on kunnioittaa ihmisarvoa. Tällä viitataan esimerkiksi siihen, että tutkitaville ihmisille pitää antaa mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Tässä pro gradu -tutkielmassa, osallistujien halukkuutta osallistua tutkimukseen kysyttiin kyselylomakkeen ensimmäisessä kohdassa: ”Annatko luvan käyttää vastauksiasi tutkimuskäytössä?”.

4.3 Tutkimuksen aineisto ja mittarit

Kyselytutkimus lähetettiin Posti Oy:n eCommerce and Delivery Services -yksikön työntekijöille, jotka työskentelevät Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijoina ja esihenkilöinä. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, millaiseksi tutkimuksen kohderyhmä kokee omat voimavaransa ja miten arvioi lähimmän esihenkilönsä johtamista.

Tämän kyselyn ulkopuolelle rajattiin kuljetus- ja myyntipäälliköt sekä kuljettajat, sillä tutkittavilla henkilöille on oltava teknisesti mahdollista osallistua sähköiseen kyselyyn (Vilka 2007, 64). Esimerkiksi kuljettajilla ei olisi ollut tutkimuksen toteutushetkellä mahdollisuutta vastata kyselyyn mobiililaitteilla, joita he käyttävät työnteossaan. Lisäksi organisaation toimesta koettiin, että kyseisen kohderyhmän vastaaminen ei vaarantaisi henkilöstökyselyyn vastaamista. Tämän tutkielman tarkoituksena on keskittyä lähiesihenkilön ja alaisten välisen johtamissuhteen ilmenemiseen, joten ylin johto jää tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle.

Kysely lähetettiin 359 henkilölle, joista 177 vastasi kyselyyn. Tämän tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 49,3 %. Vastausprosentti, eli kuinka moni kyselylomakkeen saaneista vastaa kyselyyn, vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen. Vastausprosenttia 30 % voidaan pitää jo erittäin hyvänä. (Fisher 2010, 207–208).

Yksi kyselytutkimuksen tärkeimmistä asioista on kyselyn lähettämisen ajoitus (Vilkkä 2007, 28). Kysely ajoitettiin siten, ettei se ajoitu päällekkäin kohdeorganisaation henkilöstökyselyiden kanssa. Kyselyaineisto kerättiin 29.8.2022-12.9.2022. Kyselyyn osallistujat saivat työsähköpostiinsa saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta ja jossa oli linkki kyselylomakkeeseen sekä tietosuojailmoitukseen. Kysely sisälsi suostumuslunan ja kyselytutkimukseen oli mahdollisuus vastata työajalla. Kysely oli suomenkielinen. Kysely oli auki 2 viikkoa ja sisälsi 3 muistutusta vastaamisesta. Muistutukset lähetettiin sellaisille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Muistutukset lähetettiin 1.9.2022, 6.9.2022 ja 9.9.2022. Kyselyn kesto ja muistutusten määrä muutteli kohdeorganisaation henkilöstökyselyä.

4.4 Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan tässä tutkimuksessa käytettyjä mittareita. Mikäli on mahdollista, mittaamiseen kannattaa käyttää valmista mittaria, sillä sen reliabiliteetti ja validiteetti on tutkittu. Valmiin mittarin luotettavuutta on kuvattu sekä tutkittu ja sen testaamiseen on usein käytetty laajoja ihmismääriä. Lisäksi valmiilla mittarilla saadut tutkimustulokset yleensä ovat vertailukelpoisia muiden tutkimustulosten kanssa, jotka ovat saatu samalla mittarilla. (Metsämuuronen 2009, 67.) Tutkimuksessa käytettiin ensisijaisesti valmiita validoituja mittareita. Tutkimus käsittelee kolmea eri aihealuetta; työn imua, ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista. Kyselyssä esitetään lisäksi kysymyksiä sosiodemografisista taustatekijöistä, joita ovat ikä, sukupuoli, työtehtävä, vastuuyksikkö sekä työkokemuksen kesto.

Työn imu:

Tässä tutkimuksessa työn imun mittaamiseen käytettiin Schaufelin ja Bakkerin (2003) työn imun arviointimenetelmää (Utrecht Work Engagement Scale), joka on validoitu monessa eri maassa. Mittari sisältää yhteensä yhdeksän väittämää. Vaikka kyseisestä mittarista on tarjolla myös pidempi vaihtoehto, tutkimuksessa käytettiin lyhennettyä arviointimenetelmää sen vuoksi, että mahdollisimman moni työntekijä vastaisi kyselyyn. Työn imua mitataan siis tässä tutkimuksessa Schaufelin ja Bakkerin (2003) kehittämän työn imu 9 -kyselyn avulla. Kysely sisältää 9 kysymystä koskien työn imun kolmea ulottuvuutta; tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista (Hakanen 2009, 8–10).

Ihmissuhteiden johtaminen:

Ihmissuhteiden johtamista mitattiin 12 väittämää sisältävällä mittarilla, johon vastattiin 5-portaisella Likert-asteikolla (1 = täysin eri mieltä; 5 = täysin samaa mieltä). Ihmissuhteiden johtamisen mitta-

risto on alun perin professori Pekka Ruohotien laatima. Kyseessä on Pekka Ruohotien (2002) johtamiskompetenssien mittari, joka on julkaisematon käsikirjoitus⁵. Väittämiä on käytetty Pirjo Kolarin (2010) väitöskirjassa. Mittarin laatimisessa Ruohotie (2002) on soveltanut Golemanin ym. (2002b, 37–45) analyysoimia johtamistyyplejä. Vilkan (2007, 42) mukaan toisten tutkimusten kyselylomakkeita ei voi suoraan siirtää omaan tutkimukseen, vaikka tutkittava asia ja tutkimusongelma olisivat samankaltaisia. Tästä syystä Ruohotien (2002) kyselymittarin väittämiä muokattiin tämän tutkimuksen tarpeisiin. Väittämiä muokattiin niin, että ne mittaisivat vain yhtä asiaa kerrallaan ja painottaisivat vastaajan subjektiivista kokemusta. Esimerkiksi kannustavuutta koskeva väittäminen: ”Esihenkilöni virittää omalla toiminnallaan innostusta ja saa ihmiset työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi” muutettiin muotoon: ”Esihenkilöni saa minut työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi”. Mehrens ja Lehmann (1991, 201–202) esittävät, että kunkin väittämän tulee olla yksiselitteinen eli väittämän tulee liittyä vain yhteen asiaan. Mittari koostuu kuudesta aladimensiosta. Kutakin ihmissuhteiden johtamisen aladimensiota mitattiin kahdella muokatulla väittämällä, jotta voidaan tarkastella mittarin reliabiliteettia.

Ihmissuhteiden johtaminen on operationalisoitu 12 indikaattorilla, jotka puolestaan mittaavat ihmissuhteiden johtamisen kuutta ulottuvuutta: kannustavuutta, vaikutusvaltaa, kykyä kehittää toisia, kykyä käynnistää muutoksia, taitoa hallita konflikteja ja ryhmä- sekä yhteistyötaitoja.

Transformationaalinen johtaminen:

Transformationaalista johtamista mitattiin 7-osaisella Global Transformational Leadership (GTL) -mittarilla (Carless ym. 2000), jonka Kinnunen ym. (2013) ovat suomentaneet. Myös transformationaalista johtamista vastaajat arvioivat 5-portaisella Likertin asteikolla (1 = hyvin pienessä määrin; 5 = hyvin suuressa määrin).

Transformationaalinen johtaminen on operationalisoitu seitsemällä indikaattorilla, jotka mittaavat transformationaalisen johtamisen seitsemää ulottuvuutta: kykyä kommunikoida visio, kykyä kehittää henkilöstöä, kykyä tarjota tukea, taitoa voimaannuttaa henkilöstöä, innovatiivisuutta, kykyä johtaa esimerkillä ja karismaattisuutta.

Koska ihmiset valitsevat yleensä sen vastausvaihtoehdon, jonka he arvelevat heille suotavaksi tai heiltä odotettavan, tätä varten kyselylomakkeeseen sisällytettiin muutama peiteväittäminen (Hirsjärvi ym. 2007, 198). Peiteväittämien käyttö voi auttaa estämään tutkittavien arvailua hypoteesin suhteen,

⁵ Pekka Ruohotietä yritettiin tavoittaa alkuperäisen mittarin saamiseksi, mutta Ruohotie on Tasalan (2012) mukaan jäänyt eläkkeelle.

mikä puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Peiteväittäminä käytettiin kahta työmotivaatiomittaria. Toinen työmotivaatiomittari oli itsemääräämisteorian perustarpeiden täyttymisen ja puuttumisen skaala, joka on suomennettu mittarista Self-determination theory: Basic Need Satisfaction and Frustration Scales (Chen ym. 2015). Toisena työmotivaatiomittarina käytettiin suomennettua versiota Multidimensional Work Motivation Scalesta (Gagné ym. 2015).

4.5 Taustamuuttujat

Tässä alaluvussa käydään tarkemmin läpi tämän tutkimuksen vastaajien taustatekijöitä. Tutkimuksen tekemisen kannalta on tärkeää selvittää taustatekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimusongelmaan saattaa vaikuttaa useat taustatekijät tai muuttujat (Fisher 2010, 51). Kun tutkitaan työn imua ja johtamista, niihin voivat vaikuttaa esimerkiksi vastaajan senhetkiset tunteet, kuten väsymys tai stressi. Myös asenteet, aiemmat kokemukset sekä haasteet ja tyytyväisyys yksityiselämässä voivat vaikuttaa vastaamiseen.

Alkula ym. (1999, 199) huomauttavat, että on lähestulkoon mahdotonta osoittaa, että kahden muuttujan väliseen yhteyteen ei vaikuttaisi mikään kolmas muuttuja. Kolmansien tekijöiden vaikutus otetaan huomioon regressioanalyysissä kontrollimuuttujien avulla (Ketokivi 2015, 60). Kontrollimuuttujien vaikutus ei kuitenkaan ole yksioikoinen eikä vaikutusta saisi ajatella kolmansien tekijöiden vakioinniksi (Ketokivi 2015, 159). Kokeellisissa tutkimuksissa yksittäisten tekijöiden vaikutus saadaan eristettyä vakioimalla muuttujien vaikutus. Tätä ei kuitenkaan ei-kokeellisissa tutkimuksissa voi tehdä, vaan malleihin lisätään muita selitettävään muuttujaan vaikuttavia muuttujia. (Ketokivi 2015, 158.) Muuttujiin vaikuttaa myös sellaiset muuttujat, joista tutkijalle ei ole tietoa tai aineistoa (Ketokivi 2015, 262). Koska kyseinen ongelma on lähes mahdotonta ratkaista empiirisesti, tulee pyrkiä teoreettiseen kurinalaisuuteen ja mietittävä selittävän muuttujan vaikutuksen voimakkuutta selitettävään muuttujaan teorian pohjalta (Ketokivi 2015, 262–263).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mitattavia muuttujia, kuten ikä tai sukupuoli ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään indikaattoreita tai mittareita, joiden avulla aineisto saadaan yhdistettyä tutkittavan ilmiön kuvaukseen (Alkula ym. 1999, 74). Tähän tutkimukseen valittiin kymmenen taustamuuttujaa. Ne ovat:

- sukupuoli
- ikä
- koulutusaste

- työtehtävä
- etätöiden tekeminen
- työkokemuksen kesto
- työkokemuksen kesto Postilla
- työkokemuksen kesto nykyisessä työtehtävässä
- nykyisen esihenkilöalaisuuden kesto
- vastuuyksikkö

Taustatietoja kysyttiin, koska niitä voidaan hyödyntää tutkimuksen analysointivaiheessa. Taustamuuttujista tutkimuksen tilastollisissa analyyseissa kontrollimuuttujina käytettiin sukupuolta, ikää sekä koulutusastetta. Koulutusasteen muuttuja oli alun perin koodattu: 1 = peruskoulu, 2 = toinen aste ja 3 = korkeakoulu. Muuttuja koodattiin dummy-muuttujiksi siten, että korkeakoulua käytettiin viiteryhmänä. Näin muodostettiin dummy-muuttuja nimeltään toinen aste, jossa 0 = korkeakoulu ja 1 = toinen aste sekä toinen dummy-muuttuja nimeltään perusaste, jossa 0 = korkeakoulu ja 1 = peruskoulu.

Alla olevassa taulukossa 3 on esitelty vastaajien demografisia ja työhön liittyviä tietoja. Näiden taustamuuttujien vaikutus vakioitiin regressioanalyyseissa. Tähän kyselyyn vastasi 20 naista (11,4 %) ja 154 miestä (88,0 %) (N = 177). Vastaajien ikä vaihteli 25 vuodesta 65 vuoteen, vastaajien iän keskiarvon ollessa 46 vuotta (keskihajonta = 10,4). Suurin osa (67,6 %) tämän tutkimuksen kohderyhmästä on suorittanut toisen asteen tutkinnon (ylioppilastutkinto tai ammatillinen tutkinto). Vaikka tutkimuksen kohderyhmänä oli Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijat ja esihenkilöt, on huomioitava, että asiantuntijuudelle on tyypillistä korkeakoulututkinto (Airaksinen & Fri-man 2008, 12).

Taulukko 3. Vastaajien demografiset tiedot

Sukupuoli	Mies 88,0 %	Nainen 11,4 %				
Ikä	Minimiarvo 25,0	Maksimiarvo 65,0	Keskiarvo 46,0	Mediaani 46,0	Keskihajonta 10,4	
Koulutusaste	Peruskoulu 8,5 %	Toinen aste 67,6 %	Alempi korkeakoulututkinto 18,8 %	Ylempi korkeakoulututkinto 1,7 %	Lisensiaatti- ja tohtoritutkinnot 0,0 %	
Etätöiden tekeminen	Ei koskaan 38,1 %	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa 28,4 %	Muutaman kerran kuukaudessa 15,3 %	Kerran viikossa 1,1 %	Muutaman kerran viikossa 6,8 %	Päivittäin tai lähes päivittäin 9,7 %
Työkokemuksen kesto vuosina	Minimiarvo 6,0	Maksimiarvo 46,0	Keskiarvo 27,0	Mediaani 27,0	Keskihajonta 10,5	
Työkokemuksen kesto Postilla vuosina	Minimiarvo 1,0	Maksimiarvo 46,0	Keskiarvo 20,5	Mediaani 19,0	Keskihajonta 11,3	
Työkokemuksen kesto nykyisessä tehtävässä vuosina	Minimiarvo 0,0	Maksimiarvo 38,0	Keskiarvo 9,3	Mediaani 7,0	Keskihajonta 7,4	
Nykyisen esihenkilöalaisyhteistyön kesto vuosina	Minimiarvo 0,0	Maksimiarvo 24,0	Keskiarvo 3,9	Mediaani 2,0	Keskihajonta 5,2	

Kuten yllä oleva taulukko 3 havainnollistaa, suurin osa vastanneista (38,1 %) ei tee koskaan etätöitä. Vastaajien työkokemuksen keskiarvo oli 27 vuotta (keskihajonta = 10,5) ja työkokemuksen keskiarvo Postilla 20,5 vuotta (keskihajonta = 11,3). Vastaajien työkokemuksen kesto nykyisessä työtehtävässä oli keskiarvolta 9,3 vuotta (keskihajonta = 7,4) ja nykyisen esihenkilöalaisyhteistyön kesto oli keskiarvolta 3,9 vuotta (keskihajonta = 5,2).

4.6 Kyselyaineiston käsittely

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan kyselyaineiston käsittelyä. Ensiksi henkilötiedot poistettiin eli anonymisoitiin, jotta yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa aineistosta (Vilkkä 2007, 90). Vilkan (2007, 106) mukaan alkuun kannattaa tarkistaa vastaukset sekä arvioida niiden laatu. Asiattomasti täytetyt vastaukset kannattaa poistaa. Heikkilä (2014, 128) lisää, että vastaajan vastaukset tulee hylätä, jos havaitsee, että kyselyyn on vastattu epä johdonmukaisesti tai selvästi virheellisesti. Aineis-

ton rivit käytiin läpi tarkastellen sitä, onko joku vastaaja käyttänyt samaa numeroa eli vastausvaihtoehtoa kyselyssä peräkkäin. Tämä olisi voinut indikoida sitä, että vastaaja ei ole panostanut vastaamiseen. Tällaisten rivin poistamista aineistosta olisi harkittu, mutta tällaisia vastauksia aineistosta ei kuitenkaan löytynyt. Jotkut vastaajista (N = 16) olivat vastanneet samalla numerolla kaikkiin työn imua koskeviin väittämiin, mutta jokaisella heistä oli vaihtelua kyselyn myöhemmissä osioissa, mistä voisi päätellä, että he ovat vastanneet todenmukaisesti. Osa vastaajista (N = 5) oli vastannut samalla numerolla kaikkiin johtamista koskeviin väittämiin, mutta jokaisella heistä oli vaihtelua numeroissa kyselyn muissa vastauksissa. Näitä vastauksia, joissa vastaaja on käyttänyt yhdessä tai useammassa osiossa samaa numeerista vastausvaihtoehtoa vastatessaan ei kuitenkaan poistettu aineistosta. On luonnollista, että yksittäinen vastaaja saattaa valita samoja vastausvaihtoehtoja esimerkiksi työn imua koskeviin väittämiin.

Tämän jälkeen vastaukset käytiin kysymys kysymykseltä läpi ja arvioitiin puuttuvat tiedot. Tämä vaihe antaa tietoa siitä, kuinka onnistuneita kyselyn kysymykset ovat olleet. Jos aineistossa korostuu esimerkiksi ”En osaa sanoa” vastaukset, se voi viitata huonosti muotoiltuihin tai vaikeisiin kysymyksiin. Tai jos vastaajat ovat jättäneet merkittävään osaan kysymyksistä vastaamatta, voi olla merkki siitä, että heillä ei ole ollut tietoa kysyttävästä aiheesta. Mitä perusteellisempi aineiston tarkistusvaihe on, sitä parempana aineiston laatua ja tarkempina tuloksia voidaan pitää (Vilka 2007, 115). Ennen analyysien suorittamista tämän tutkimuksen kyselyaineisto tarkasteltiin läpi. Aineistossa ei ollut puuttuvia tietoja tärkeimpien muuttujien osalta ja lopullinen aineiston analyysissa hyödynnetty vastaajamäärä oli 177. Liitteessä on 3 on tarkasteltu tämän tutkimuksen vastaamatta jättämistä eli katoa. Kyselyaineistoa käsiteltiin IBM SPSS Statistics 27 -ohjelmalla, jossa puuttuvat tiedot merkittiin numerolla -1.

4.7 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysoimiseen käytettiin IBM:n SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Statistics 27 -ohjelmaa. Työn imua koskevista väittämistä muodostettiin summamuuttuja, jossa työn imua koskevat väittämät laskettiin yhteen ja käytettiin niiden keskiarvoa. Myös ihmisuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen väittämistä muodostettiin summamuuttujat. Kuten luvussa 4.1 on kuvattu, kvantitatiivisen analyysin avulla halutaan tietää, miten asiat jakautuvat, mikä on tyypillistä ja minkälaisia yhteyksiä eri asioiden välillä on (Alkula ym. 1999, 281). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää transformationaalisen johtamisen ja työn imun sekä ih-

missuhteiden johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä. Aineiston analysoimiseen käytettiin regressioanalyysia, joka on tarkoitettu kahden tai useamman jatkuvan muuttujan keskinäisen lineaarisen riippuvuuden selvittämiseen (Järvinen & Järvinen 2011, 168).

Regressioanalyysin avulla voidaan löytää yhteyksiä tarkasteltavien muuttujien välillä (Ranta ym. (2012, 370). Regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jonka avulla voidaan hakea optimaalista yhdistelmää riippumattomista eli selittävästä⁶ muuttujasta ennustamaan yhtä selitettävää muuttujaa⁷, josta käytetään myös nimitystä riippuva muuttuja (Alkula 1999, 245; Heikkilä 2014, 222; Ketokivi 2015, 32). Regressioanalyysin avulla voidaan siis saada selville jonkin asian vaikutus toiseen asiaan, kuten tässä tapauksessa ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen vaikutus työn imuun. Lisäksi on mahdollista selvittää näiden asioiden välisen riippuvuuden voimakkuus sekä muoto. (Alkula 1999, 245.) Ranta ym. (2012, 365–366) pitävät kahden tai useamman muuttujan välisen riippuvuuden olemassaolon, voimakkuuden sekä muodon kartoittamista tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena.

Kuten edellä todettiin, regressioanalyysi on tarkoitettu kahden tai useamman jatkuvan muuttujan keskinäisen lineaarisen riippuvuuden selvittämiseen. Näin ollen regressioanalyysin käytettävyyteen vaikuttaa se, kuinka hyvin muuttujien välinen yhteys pystytään kuvaamaan yksinkertaisen suoran avulla. Regressiokerroin esittää selitettävän muuttujan funktiona ja kuvaa vaikutusten voimakkuutta eli sitä kuinka paljon ihmissuhteiden johtamisessa ja transformationaalisisessa johtamisessa tapahtuva muutos saa aikaan muutosta työn imun muuttujassa (kuinka paljon Y:n arvo kasvaa X:n kasvaessa). Selitysprosentti ilmaisee minkä verran regressiosuoran ympärillä on vaihtelua, mistä käytetään myös nimitystä deterministisyyden aste. Korrelaatiokerroin on puolestaan symmetrinen riippuvuuden mitta, joka kuvaa riippuvuuden voimakkuutta. (Alkula ym. 1999, 247, 249.)

Lineaarisella regressioanalyysilla on tietyt taustaoletukset, joiden tulee täytyä, jotta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Lineaarista regressiota voidaan kuitenkin pitää melko vakaana menetelmänä, vaikka kaikki oletukset eivät täytyisi. Oletuksista poikkeaminen saattaa vääristää mallin ker-toimia tai tilastollista päättelyä, joka liittyy niihin. (Kaakinen & Ellonen 2024.) Muuttujien välillä oleva lineaarinen riippuvuus ei ole usein täydellinen. Lineaaristen mallien avulla voidaan tarkastella samanaikaisesti useiden eri tekijöiden vaikutusta selitettävään asiaan, eli työn imuun.

⁶ Selittävä muuttuja on englanniksi independent variable.

⁷ Selitettävä muuttuja on englanniksi dependent variable.

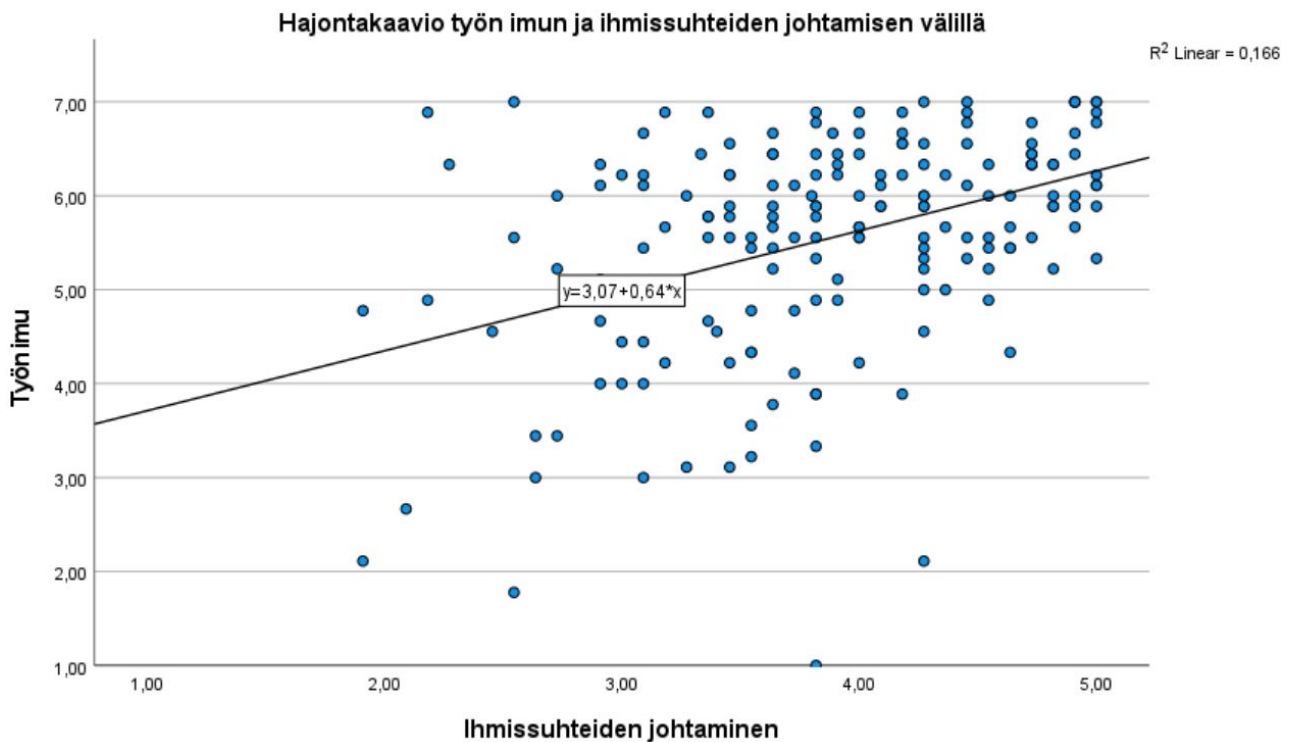
Usean muuttujan regressioanalyysillä on kahdeksan oletusta, joiden tulee täytyä. Kaksi ensimmäistä oletusta liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja valittuihin mittauksiin, kun puolestaan kuusi seuraavaa oletusta liittyy siihen, kuinka hyvin tiedot soveltuvat usean regression malliin. Ensimmäisen oletuksen mukaan on yksi riippuva muuttuja, jota mitataan jatkuvalla tasolla. Toisen oletuksen mukaan on oltava kaksi tai useampi riippumaton muuttuja, joita mitataan joko jatkuvalla tai nominaali tasolla. (Laerd Statistics 2015b.) Berryn (1993, 12) mukaan kaikki riippuvat muuttujat ovat määrällisiä, eli ainakin dummy-muuttujia tai intervalliasteikollisia. Riippumaton muuttuja on myös vähintään intervalliasteikollinen, mutta myös vaihteluväliltään rajoittamaton sekä jatkuva. Kaakkinen ja Ellonen (2024) huomauttavat, että kaikkien riippuvien muuttujien varianssin on oltava muuta kuin nolla. Tässä tutkimuksessa käytetyt mittarit täyttivät regressioanalyysin asettamat mittauksiin liittyvät vaatimukset.

Regressioanalyysin seuraavat kuusi oletusta on testattu SPSS Statistics 27 -ohjelmalla. Kolmas oletus on, että mitkä tahansa kaksi havaintoa ovat toisistaan riippumattomia. Tämä tarkoittaa sitä, että havaintojen virhetermit eivät korreloi keskenään. (Berry 1993, 12; Kaakinen & Ellonen 2024.) Havaintojen riippumattomuutta testattiin Durbin-Watson -testillä. Ihmissuhteiden johtamisen, taustamuuttujien ja työn imun analyysin Durbin-Watson -testin tulos on 1,094. Transformationaalisen johtamisen, taustamuuttujien ja työn imun analyysin Durbin-Watson -testin tulos on 1,101. Durbin-Watson -testin tulos voi vaihdella välillä 0–4, mutta noin arvo 2 osoittaa, ettei jäännösten välillä ole korrelaatiota. (Laerd Statistics 2015b.)

Neljännän oletuksen mukaan mallinnettavien yhteyksien on oltava lineaarisia eli selittävien muuttujien yhteys selitettävään muuttujaan on havaittavissa lineaarisen yhtälön avulla (Kaakinen & Ellonen 2024). Riippuvan muuttujan ja jokaisen riippumattoman muuttujan välillä on oltava lineaarinen suhde. Tämän lisäksi riippuvan muuttujan ja riippumattomien muuttujien muodostaman joukon välillä yhdessä on oltava lineaarinen suhde. Ensin testattiin, muodostavatko riippumattomat muuttujat kollektiivisesti lineaarisen suhteen riippuvaan muuttujaan. Jäännöstermit muodostavat vaakasuuntaisen kaistan, joten riippuvan muuttujan ja riippumattomien muuttujien välinen suhde on todennäköisesti lineaarinen. Residuaalit ovat esitetty liitteessä 5. (Laerd Statistics 2015b.) Seuraavaksi tarkasteltiin, onko riippuvan muuttujan ja jokaisen riippumattoman muuttujan välillä lineaarinen suhde.

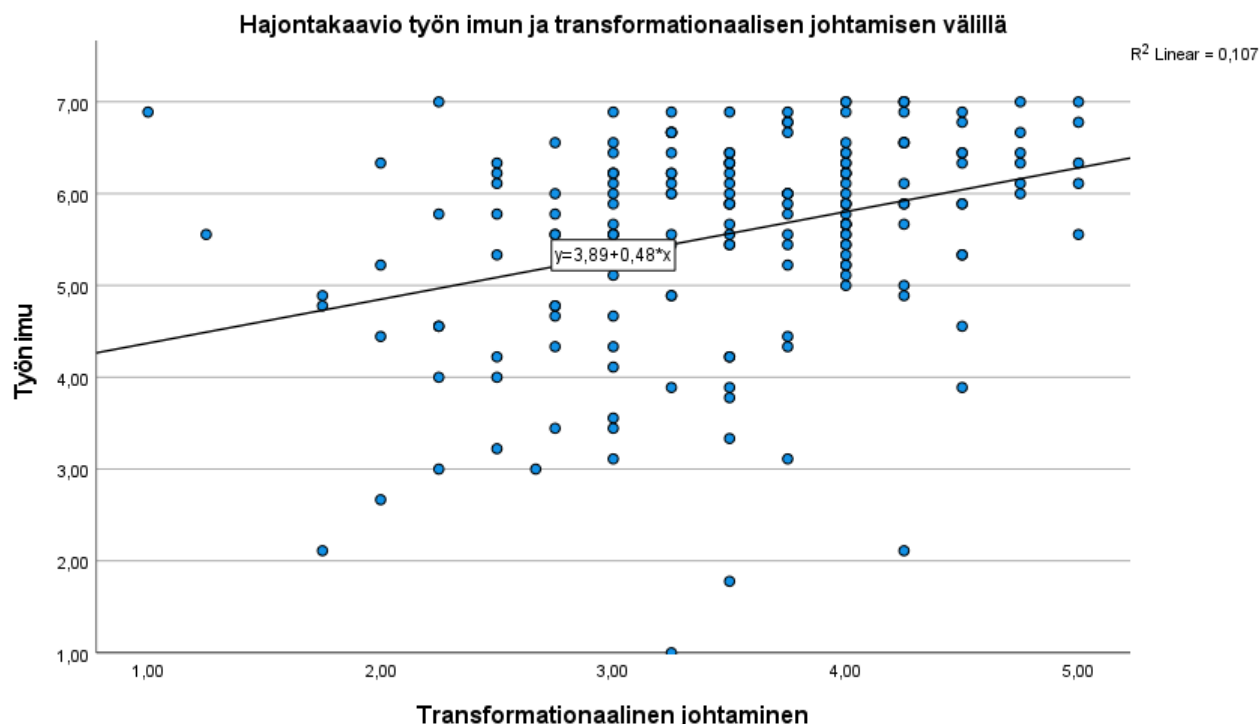
Yhteyksien lineaarisuutta tarkasteltiin alla olevien hajontakaavioiden avulla. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa, että ihmissuhteiden johtamisella ja työn imulla on lineaarinen yhteys toisiinsa. Kuvi-

oon piirretty regressiosuora osoittaa yhteyden voimakkuuden. Regressiokerroimet esittävät muuttujan vaikutuksia silloin kun muiden muuttujien vaikutustaso on vakio (Alkula ym. 1999, 251). Jos regressiokerroin on negatiivinen, regressiosuora on laskeva, jos se on positiivinen, regressiosuora on nouseva. Hajontakaavioista ilmenee, että työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen regressiosuoran kulmakerroin on 0,64 ja se on lähempänä arvoa 1 kuin arvoa -1 tai 0, joten muuttujien välillä on positiivinen korrelaatio. Positiivinen yhteys tarkoittaa sitä, että kun ihmissuhteiden johtamisen kokeminen kasvaa, myös työn imun voidaan katsoa kasvavan.



Kuvio 6. Työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen välinen yhteys

Toisen, alla olevan, hajontakaavion mukaan työn imun ja transformationaalisen johtamisen regressiosuoran kulmakerroin on 0,48, joten näiden kahden muuttujan välisen yhteyden voimakkuus ei ole yhtä vahva kuin työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen välillä. Liitteessä 6 on esitetty työn imun ja muiden riippumattomien muuttujien välinen lineaarinen suhde. Sukupuoli, joka on kategorisesti riippumaton muuttuja, on jätetty huomioimatta (Laerd Statistics 2015b).



Kuvio 7. Työn imun ja transformationaalisen johtamisen välinen yhteys

Viidennen oletuksen mukaan kaikilla riippumattoman muuttujan ennustetuilla arvoilla on sama virhetermin varianssi, mikä liittyy virhetermien homoskedastisuuteen. Oletusta arvioidaan tarkastelemalla, ovatko mallin residuaalit jakautuneet tasaisesti. Virhetermi on heteroskedastinen, jos residuaalien varianssi kasvaa selitettävän muuttujan ennustettujen arvojen kasvaessa. Virhetermin heteroskedastisuus voi vääristää tilastollista päättelyä. (Berry 1993, 12; Kaakinen & Ellonen 2024.) Homoskedastisuuden tarkistamiseksi käytettiin liitteessä 5 kuvattuja sirontakaavioita (Laerd Statistics 2015b). Residuaalit eivät näytä olevan täysin satunnaisesti hajallaan. Heteroskedastisuus ei estä analyysin tekemistä, mutta heikentää sitä (Tabachnick & Fidell 2014, 163). Jos virhetermi korreloi riippumattomien muuttujien kanssa, regressioyhtälön β -parametrien estimaatit voivat olla asymptoottisen harhaisia (Ketokivi 2015, 153).

Kuudennen oletuksen mukaan multikollineaarisuutta ei pitäisi olla. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja (2024) kuvaa, että multikollineaarisuus tarkoittaa sitä, että selittävien muuttujien keskinäinen korrelaatio on suuri ja voi aiheuttaa ongelmia. Multikollineaarisuus saattaa olla ongelma monimuuttujamenetelmissä, koska multikollineaaristen muuttujien todellista vaikutusta on vaikea havaita (Hair ym. 2006, 582). Multikollineaarisuudesta ei kuitenkaan synny ongelmia jos, riippumattomien muuttujien välillä ei ole huomattavan suuria riippuvuuksia. Käytännössä, jos korrelaatiokerroin on alle 0,9, riippumattomien muuttujien välillä ei ole todella suurta riippuvuutta.

Ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen korrelaatiokerroin on 0,880 ja se on tilastollisesti merkitsevä tasolla 0,01. Multikollineaarisuuden kasvaessa muuttujan tulkinta vaikeutuu, koska yksittäisen muuttujan vaikutusta on vaikeampi todeta muuttujien keskinäisten suhteiden vuoksi (Hair ym. 2006, 557). Multikollineaarisuuden tarkasteluun käytetään myös VIF-kerrointa, jonka neliöjuuri osoittaa, kuinka moninkertaiseksi muuttujan keskivirheet kasvavat multikollineaarisuus ongelman takia (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2024). VIF-kertoimen raja-arvona pidetään arvoa 10, eli ongelmia syntyy, jos arvo on 10 tai enemmän (Keith 2015, 202). Tässä tutkimuksessa ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen VIF-kerroin on < 10.

Taulukko 4. VIF-kertoimet

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,115	,432		7,209	<,001		
	UUSI_Ihmissuhteiden_johtaminen	,678	,201	,433	3,369	<,001	,294	3,407
	UUSI_Transformationaalinen_johtaminen	-,055	,188	-,037	-,291	,772	,294	3,407

a. Dependent Variable: Työn_imu

Kuten yllä olevasta taulukosta 4 ilmenee, ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen VIF-kertoimet ovat 3,407 eli alle 10, mikä on hyväksyttävää. Multikollineaarisuuden riskin takia analyysit ihmissuhteiden johtamiselle ja transformationaaliselle johtamiselle päätettiin kuitenkin ajaa erikseen, koska otoskoko oli melko pieni.

Seitsemäs regressioanalyysin oletus liittyy havaittujen arvojen sijoittumiseen tasaisesti regressiomallin ennustamien arvojen ympärille. Tämä tarkoittaa sitä, että riippuvien muuttujien joukon kaikilla arvoilla virhetermin keskiarvo on nolla. (Berry 1993, 12; Kaakinen & Ellonen 2024). Aineistossa ei saa olla merkittäviä poikkeavia arvoja, koska niillä voi olla negatiivinen vaikutus regressioyhtälöön. Regressioanalyysin pätevyyttä voi arvioida sen mukaan, kuinka lähelle regressiosuoraa hajontakaavion pisteet sijoittuvat. Mitä lähempänä pisteet ovat regressiosuoraa, sen parempi on regressiomallin selitysvoima. Jos pisteet sijoittuvat hyvin lähelle regressiosuoraa, mallilla on hyvä ennustevoima, eli sen avulla voidaan hyvinkin tarkasti arvioida yksittäisen henkilön työn imua, kun tiedetään yksittäisen henkilön kokema ihmissuhteiden johtaminen. Mitä kauempana pisteet ovat regressiosuorasta, sen vaikeampaa on arvioida ennusteita. Yksittäisen pisteen etäisyyttä regressiosuorasta kutsutaan virhetermeiksi tai residuaaleiksi. (Regressioanalyysi 2023.)

Aineistossa oli muutamia poikkeavia arvoja, jotka eivät noudata tavallista pisteiden mallia, vaan ovat kauempana ennustetuista arvoistaan (Laerd Statistics 2015b). Niiden syynä voi olla tiedonsyötövirheet, mittausvirheet tai aidosti epätavalliset arvot (Laerd Statistics 2015a). Alla oleva taulukko 5 havainnollistaa, että vastaajat 24 ja 32 olivat vastanneet poikkeavasti työn imun, ihmissuhteiden johtamisen ja taustamuuttujien väittämiin. Työn imun odotettu arvo on alla olevan taulukon 5 mukaan ollut vastaajan 24 kohdalla 5,40, mutta vastaaja on vastannut 2,11. Poikkeavat arvot säilytettiin aineistossa, sillä ne voivat olla aidosti poikkeavia arvoja.

Taulukko 5. Poikkeavat arvot koskien regressioanalyysiä ihmissuhteiden johtamisen ja taustamuuttujien yhteydestä työn imuun

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Työn_imu	Predicted Value	Residual
24	-3,136	2,11	5,3966	-3,28546
32	-4,031	1,00	5,2233	-4,22326

a. Dependent Variable: Työn_imu

Alla olevasta taulukosta 6 ilmenee, että vastaajat 5, 24 ja 32 olivat vastanneet muista poikkeavasti työn imua, transformationaalista johtamista ja taustamuuttujia koskeviin väittämiin. Seuraavaksi tarkasteltiin standardoituja residuaaleja, jotka poikkesivat arvoista enemmän kuin ± 3 . Analyysissä havaittiin kaksi standardoitua residuaalia, joiden arvo oli suurempi kuin -3, mutta Cookin etäisyydet olivat kuitenkin alle 1 (Laerd Statistics 2015b). Poikkeavat arvot poistettiin aineistosta ja analyysit tehtiin uudelleen. Poikkeavien arvojen poistamisen myötä aineistossa ei ollut standardoituja residuaaleja, jotka olisivat poikenneet enemmän kuin ± 3 odotetusta arvosta.

Taulukko 6. Poikkeavat arvot koskien regressioanalyysiä transformationaalisen johtamisen ja taustamuuttujien yhteydestä työn imuun

Casewise Diagnostics ^a				
Case Number	Std. Residual	Työn_imu	Predicted Value	Residual
5	-3,177	1,78	5,1871	-3,40930
24	-3,139	2,11	5,4803	-3,36920
32	-3,809	1,00	5,0874	-4,08737

a. Dependent Variable: Työn_imu

Regressioanalyysin viimeinen oletus on, että regressioyhtälön virhetermi on normaalisti jakautunut (Berry 1993, 12; Kaakinen & Ellonen 2024). Virhetermin normaalius tarkastettiin histogrammien

avulla (Laerd Statistics 2015b). Visuaalisen tarkastelun perusteella muuttujissa oli normaalijakauman piirteitä, joten myös viimeinen regressioanalyysin taustaoletus täyttyi.

5 Työn tulokset

5.1 Työn kuvailevat tulokset

Alla oleva taulukko 7 havainnollistaa muuttujien välisiä korrelaatioita. Taulukosta ilmenee, että työn imun sekä ihmissuhteiden johtamisen välillä oli tilastollisesti merkitsevä yhteys. Työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen korrelaatio oli ($r = .41, p < .01$). Myös työn imun ja transformationaalisen johtamisen välillä oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ($r = .33, p < .01$). Lopuksi ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen välillä oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio ($r = .84, p < .01$). Korrelaatio oli korkein ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen välillä ja matalin transformationaalisen johtamisen ja työn imun välillä.

Taulukko 7. Asteikkojen keskinäiset korrelaatiot sekä tilastollinen reliabiliteetti

	Asteikko	KA	KH	LV	α	1	2	3
1	Työn imu ¹	5,56	1,15	5,39–5,73	.93	–		
2	Ihmissuhteiden johtaminen ²	3,89	0,73	3,78–4,00	.94	.41**	–	
3	Transformationaalinen johtaminen ³	3,50	0,78	3,38–3,62	.92	.33**	.84**	–

KA = keskiarvo, KH = keskihajonta, LV = keskiarvon 95 % luottamusväli ja α = Cronbachin alfa

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

¹ Utrecht Work Engagement Scale 9

² Johtamiskompetenssien mittari

³ Global Transformational Leadership -mittari

Kuten yllä olevasta taulukosta 7 ilmenee, työn imun keskiarvo oli 5,56 (asteikolla 0–6). Keskiarvo on poikkeuksellisen korkea, sillä Hakanen (2009, 45) argumentoi, että työn imun summamuuttajan keskiarvot työn imun 9 -menetelmällä ovat 4,55 ylemmille toimihenkilöille, 4,51 alemmille toimihenkilöille sekä 4,01 työntekijöille. Työntekijät kokevat hieman vähemmän työn imua kuin alemmat ja ylemmät toimihenkilöt. Tämän tutkimuksen kohderyhmä työskenteli tuotannon asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä, joten heidät voi rinnastaa alemmiksi toimihenkilöiksi. Hakanen ym. (2019, 377) väittävät, että johto- esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä koettu työn imu on jonkin verran suurempaa. Hakasen ja Kaltiaisen (2020, 51) mukaan tätä saattaa selittää työn monipuolisuus sekä se, että työ on monesti itsenäisempää, vaikka työpäivät kestäisivät välillä pidempään.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on arvioitu, että työn imussa on noin 20 % henkilöstöstä, kun puolestaan 20 % ei koe lainkaan työn imua. Suomessa eri toimialojen tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia. Yli 60 000 (N = 64 924) vastaajan vastauksista käy ilmi, että 22 % koki päivittäin työn imua, 37 % koki sitä muutaman kerran viikossa, 18 % kerran viikossa ja 23 % koki työn imua harvemmin, enintään muutaman kerran kuukaudessa. (Hakanen 2014, 345–346.) Kun vertailaan tämän tutkimuksen työn imun tuloksia Suomen eri toimialojen tutkimusten tuloksiin, tässä tutkimuksessa työn imua päivittäin koettiin hieman Suomen keskiarvoa enemmän, 26 %. Tässä tutkimuksessa 40 % koki työn imua muutaman kerran viikossa, joten tässäkin suhteessa tämän tutkimuksen työn imun tulokset ovat hieman korkeammat kuin Suomessa tehtyjen työn imun tutkimusten tulokset. Ihmissuhteiden johtamisen keskiarvo oli 3,89 (asteikolla 1–5) ja transformationaalisen johtamisen 3,50 (asteikolla 1–5), mistä voi päätellä, että organisaatiossa harjoitetaan hieman vähemmän transformationaalista johtamista kuin ihmissuhteisen johtamista. Hajontaa oli eniten työn imun arvioissa (1,15).

Yleisin reliabiliteettia mittaava kerroin on Cronbachin alfa. Reliabiliteettikerroin on välillä [0,1]. Suuret kertoimen arvot viittaavat korkeaan reliabiliteettiin, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että mittarin osiot mittaavat samankaltaista asiaa. Kertoimen tulee olla vähintään 0.7. (Heikkilä 2008, 187; Heikkilä 2014, 178.) Taulukosta 7 ilmenee tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tilastolliset reliabiliteetit. Kuten taulukko 7 havainnollistaa, Cronbachin alfa-kertoimet vaihtelevat 0.92 ja 0.94 välillä osoittaen hyväksyttävää sisäistä yhdenmukaisuutta. Kertoimet ovat erittäin korkeita, sillä $\alpha > .90$.

5.2 Lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun

Tässä alaluvussa tarkastellaan, minkälainen yhteys lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisella on alaisten kokemaan työn imuun. Hypoteesin 1 mukaan lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtaminen on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun. Hypoteesia testattiin usean selittäjän hierarkkisella regressioanalyysillä, jossa taustamuuttujista vakioitiin sukupuoli, ikä ja koulutusaste.

Regressioanalyysi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä regressioanalyysissä työn imua selitettiin taustamuuttujilla eli sukupuolella, iällä ja koulutusasteella (ks. taulukko 8). Tämä malli ei sopinut hyvin aineistoon, jossa selittäjinä toimivat vakioidut taustamuuttujat, $F(4, 158) = 1,85, p = .122$. Taustamuuttujista ainoastaan ikä ($\beta = .21, p < .05$) oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja tulos oli tilastollisesti merkitsevä. Jälkimmäisessä regressioanalyysissä taustamuuttujien lisäksi tarkasteltiin ihmissuhteiden johtamisen yhteyttä työn imuun (Model 2). Taulukko 8 havainnollistaa,

että tämä malli oli tilastollisesti merkitsevä, $F(5, 157) = 7,72, p < .001$. Tällöin työn imuun olivat merkitsevästi yhteydessä ikä ($\beta = .25, p = .001$) sekä ihmissuhteiden johtaminen ($\beta = .39, p < .001$).⁸ Eli mitä vanhempi vastaaja oli, sitä voimakkaammin hän koki työn imua ja enemmän ihmissuhteiden johtamista kokeneet vastaajat tunsivat enemmän työn imua.

Taulukko 8. Taustamuuttujien ja ihmissuhteiden johtamisen yhteys työn imuun

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,946	,512		9,652	<,001	3,934	5,958
	Sukupuoli	-,292	,280	-,082	-1,043	,299	-,846	,261
	Ikä	,023	,009	,208	2,500	,013	,005	,041
	Koulutusaste toinen aste vs. korkeakoulu	-,096	,232	-,039	-,416	,678	-,554	,362
	Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu	-,203	,372	-,051	-,544	,587	-,938	,533
2	(Constant)	2,193	,690		3,180	,002	,831	3,555
	Sukupuoli	-,191	,258	-,053	-,738	,462	-,701	,320
	Ikä	,028	,008	,253	3,292	,001	,011	,045
	Koulutusaste toinen aste vs. korkeakoulu	-,144	,213	-,058	-,677	,500	-,566	,277
	Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu	-,265	,343	-,067	-,774	,440	-,942	,412
	Ihmissuhteiden johtaminen	,627	,115	,394	5,466	<,001	,401	,854

a. Dependent Variable: Työn_imu

Selitysaste R^2 osoittaa, kuinka suuren osan ihmissuhteiden johtaminen ja taustamuuttujat selittävät työn imun vaihtelusta. Selitysaste on korrelaatiokerroimen arvo potenssiin kaksi. Selitysaste kerrotaan usein prosenttilukuna. Jos korrelaatiokerroin on esimerkiksi 0,5, selitysaste on 0,25 eli 25 %. (Heikkilä 2005, 92.) Alla oleva taulukko 9 havainnollistaa, että malli 1 ei ollut tilastollisesti merkitsevä.

⁸ Poikkeavat arvot poistettiin aineistosta ja analyysit tehtiin uudelleen. Poikkeavien arvojen poistamisen myötä iän ($\beta = .25, p = .001$) vaikutus työn imuun hieman laski ($\beta = .19, p < .05$) ja ihmissuhteiden johtamisen ($\beta = .39, p < .001$) nousi ($\beta = .41, p < .001$).

Taulukko 9. Mallien selitysasteet

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,211 ^a	,045	,021	1,13930	,045	1,848	4	158	,122
2	,444 ^b	,197	,172	1,04759	,153	29,873	1	157	<,001

a. Predictors: (Constant), Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu, toinen aste vs. korkeakoulu, sukupuoli, ikä,

b. Predictors: (Constant), Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu, toinen aste vs. korkeakoulu, sukupuoli, ikä, ihmissuhteiden johtaminen

Yllä olevasta taulukosta 9 ilmenee, että toisessa vaiheessa sukupuoli, ikä, koulutusaste ja ihmissuhteiden johtaminen selittivät yhteensä 17 % ($R^2 = 0.172$, $p < .001$) työn imun vaihtelusta ja oli tilastollisesti merkitsevä.⁹ Ihmissuhteiden johtaminen itsessään selitti työn imun vaihtelusta 15,1 %, joten hypoteesi 1 sai tukea.

5.3 Lähiesihenkilön transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten kokemaan työn imuun

Hypoteesin 2 mukaan lähiesihenkilön transformationaalinen johtaminen on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun. Tässä tutkimuksessa testattiin Christianin ym. (2011, 96) esittämää teoriaa siitä, että transformationaalinen johtaminen on työn imua edistävä tekijä. Tämä tutkimus täydentää transformationaalisen johtajuuden tutkimusta tarjoamalla empiirisen tuen transformationaalisen johtajuuden ja työn imun välille.

Analyysissa edettiin samalla tavalla kuin ihmssuhteiden johtamisen kohdalla eli regressioanalyysi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä regressioanalyysissä työn imua selitettiin taustamuuttujilla eli sukupuolella, iällä ja koulutusasteella (ks. taulukko 10). Malli, jossa selittäjinä toimivat vakioidut taustamuuttujat, $F(4, 158) = 1,85$, $p = .122$, ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Taustamuuttujista ainoastaan ikä ($\beta = .21$, $p < .05$) oli positiivisesti yhteydessä työn imuun ja tulos oli tilastollisesti merkitsevä. Jälkimmäisessä regressioanalyysissä taustamuuttujien lisäksi tarkasteltiin transformationaalisen johtamisen yhteyttä työn imuun (Model 2). Taulukko 10 havainnollistaa, että tämä malli oli tilastollisesti merkitsevä, $F(5, 157) = 5,88$, $p < .001$. Tällöin työn imuun olivat merkittävästi yhteydessä ikä ($\beta = .26$, $p = .001$) sekä transformationaalinen johtaminen ($\beta = .34$, $p <$

⁹ Poikkeavien arvojen poistamisen myötä sukupuoli, ikä, koulutusaste ja ihmssuhteiden johtaminen selittivät yhteensä 19 % ($R^2 = 0.191$, $p < .001$) työn imun vaihtelusta.

.001).¹⁰ Eli mitä vanhempi vastaaja oli, sitä voimakkaammin hän koki työn imua ja enemmän ihmissuhteiden johtamista kokeneet vastaajat tunsivat enemmän työn imua.

Taulukko 10. Taustamuuttujien ja transformationaalisen johtamisen yhteys työn imuun

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	4,946	,512		9,652	<,001	3,934	5,958
	Sukupuoli	-,292	,280	-,082	-1,043	,299	-,846	,261
	Ikä	,023	,009	,208	2,500	,013	,005	,041
	Koulutusaste toinen aste vs. korkeakoulu	-,096	,232	-,039	-,416	,678	-,554	,362
	Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu	-,203	,372	-,051	-,544	,587	-,938	,533
2	(Constant)	2,924	,653		4,474	<,001	1,633	4,214
	Sukupuoli	-,322	,264	-,090	-1,220	,224	-,844	,199
	Ikä	,029	,009	,260	3,283	,001	,011	,046
	Koulutusaste toinen aste vs. korkeakoulu	-,075	,218	-,030	-,342	,733	-,506	,357
	Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu	-,284	,351	-,071	-,807	,421	-,977	,410
	Transformationaalinen johtaminen	,508	,111	,341	4,590	<,001	,289	,726

a. Dependent Variable: Työn_imu

Eli kuten ihmissuhteiden johtamisen kohdalla; mitä vanhempi vastaaja oli, sitä voimakkaammin hän koki työn imua ja enemmän transformationaalista johtamista kokeneet vastaajat tunsivat enemmän työn imua. Sukupuoli, ikä, koulutusaste ja transformationaalinen johtaminen tilastollisesti merkitsevästi ennustivat työn imua, $F(5, 157) = 5,88, p < .001$.

Alla olevasta taulukosta 11 ilmenee, että malli 1 ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Toisessa vaiheessa sukupuoli, ikä, koulutusaste ja transformationaalinen johtaminen selittivät yhteensä 13 % ($R^2 = 0.131, p < .001$) työn imun vaihtelusta.¹¹ Transformationaalinen johtaminen itsessään selitti työn imun vaihtelusta 10,4 %, joten myös hypoteesi 2 sai tukea.

¹⁰ Poikkeavien arvojen poistamisen myötä iän ($\beta = .26, p = .001$) vaikutus työn imuun hieman laski ($\beta = .19, p < .05$) ja transformationaalisen johtamisen ($\beta = .34, p < .001$) nousi ($\beta = .38, p < .001$).

¹¹ Poikkeavien arvojen poistamisen myötä sukupuoli, ikä, koulutusaste ja transformationaalinen johtaminen selittivät yhteensä 16 % ($R^2 = 0.163, p < .001$) työn imun vaihtelusta.

Taulukko 11. Mallien selitysasteet

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,211 ^a	,045	,021	1,13930	,045	1,848	4	158	,122
2	,397 ^b	,158	,131	1,07317	,113	21,071	1	157	<,001

a. Predictors: (Constant), Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu, toinen aste vs. korkeakoulu, sukupuoli, ikä,

b. Predictors: (Constant), Koulutusaste peruskoulu vs. korkeakoulu, toinen aste vs. korkeakoulu, sukupuoli, ikä, transformationaalinen johtaminen

Kun lopuksi tarkasteltiin muita työn imuun vaikuttavia tekijöitä, iällä ja työn imulla näytti olevan yhteys tässä tutkimuksessa. Eli mitä vanhempi vastaaja oli, sitä suurempi oli myös koettu työn imu. Joidenkin aiempien tutkimusten mukaan, kuten Hakasen (2011, 40), Ruokolaisen ym. (2023), Hakasen ja Kaltiaisen (2020, 51), iäkkäät työntekijät kokevat jonkin verran enemmän työn imua vastinryhmään verrattuna. Hakanen ym. (2019, 374) esittävät, että naiset ja yli 60-vuotiaat kokevat enemmän työn imua. Myös koulutustason on tutkittu vaikuttavan työn imuun – korkeammin koulutautu- neet kokevat enemmän työn imua. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä sukupuolen ja työn imun tai koulutustaustan ja työn imun välillä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Työn keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen yhteys lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisella on alaisten työn imun kokemiseen. Tutkimuksen tavoitteeseen haettiin vastausta kyselynä toteutetun poikkileikkaustutkimuksen kautta. Tutkimus toteutettiin yhdessä organisaatiossa ($N = 177$). Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta työlle asetettiin seuraavat kaksi hypoteesia:

Hypoteesi 1: Kokemus lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.

Hypoteesi 2: Kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.

Hypoteesissa 1 oletettiin, että kokemus lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisesta olisi positiivisesti yhteydessä alaisten työn imun kokemiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat tilastollisesti merkitsevän suhteen ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välillä ($\beta = .39, p < .001$), kun regressioanalyysissä oli vakioitu taustamuuttujista sukupuoli, ikä ja koulutusaste. Näin ollen hypoteesi 1 sai tukea.

Ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välisen yhteyden tutkimisen lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälainen yhteys lähiesihenkilön transformationaalisella johtamisella on alaisten työn imun kokemiseen. Hypoteesissa 2 oletettiin, että kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta olisi positiivisesti yhteydessä alaisten työn imun kokemiseen. Tässä tutkimuksessa transformationaalisella johtamisella on yhteys työn imuun, mutta se on hieman pienempi kuin ihmissuhteiden johtamisen yhteys työn imuun. Tutkimustulos on kuitenkin yhdenmukainen Christianin ym. (2011, 96) kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittivat tilastollisesti merkitsevän suhteen transformationaalisen johtamisen ja työn imun välillä ($\beta = .34, p < .001$), kun regressioanalyysissä oli vakioitu taustamuuttujista sukupuoli, ikä ja koulutusaste. Näin ollen myös hypoteesia 2 tuettiin.

Taulukko 12. Tutkimuksessa asetettujen hypoteesien tulokset

Hypoteesi	Tulos
1: Kokemus lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.	Sai tukea.
2: Kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun.	Sai tukea.

Yllä olevassa taulukossa 12 on kerrattu tutkimuksen hypoteesit sekä niiden tulokset. Kuten taulukosta 12 ilmenee, kummatkin asetetut hypoteesit saivat tässä tutkimuksessa tukea.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy työn imun, ihmissuhteiden johtamisen sekä transformationaalisen johtamisen kirjallisuuteen eri tavoin. Ensimmäinen kontribuutio liittyy ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välisen yhteyden tutkimiseen. Tämä tutkimus tarjoaa parempaa ymmärrystä ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välisestä yhteydestä, jota ei ole juurikaan aiemmin tutkittu tämän tutkimuksen toteutushetkellä. Luvussa 3.1.3 todettiin, että vaikka ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä ei juurikaan ole tutkittu, aikaisempien empiiristen tutkimusten mukaan ihmissuhteiden johtaminen on ollut yhteydessä työtyytyväisyyteen, joka on läheinen käsite työn imulle (ks. esim. Koları 2010, 184; Rechberg 2020, 19; Bedi & Thakur 2024, 73). Aikaisempi kirjallisuus indikoi lisäksi emotionaalisen älykkyyden, jonka komponentti ihmissuhteiden johtaminen on, tukevan työn imua (ks. esim. Zhu ym. 2015, 2120; Mérida-López ym. 2017, 9). Esimerkiksi Yanin ym. (2018, 554) tekemässä tutkimuksessa emotionaalinen älykkyys liittyy sekä työtyytyväisyyteen että työn imuun. Butakor ym. (2021, 547) esittävät, että työtyytyväisyys välittää emotionaalisen älykkyyden ja työn imun yhteyttä. Kuten ihmissuhteiden johtamisen kirjallisuus indikoi, se sisältää useita työn imua potentiaalisesti tukevia piirteitä. Näin ollen hypoteesissa 1 odotettiin, että lähiesihenkilön ihmissuhteiden johtaminen on positiivisesti yhteydessä alaisten työn imuun. Tässä tutkimuksessa ihmissuhteiden johtaminen oli suoraan yhteydessä työn imuun, joten tämä oletamus sai tukea.

Tutkimuksen toinen kontribuutio liittyy transformationaalisen johtamisen ja työn imun välisen yhteyden tutkimiseen kotimaisella tutkimuskentällä, sillä aikaisempi kotimainen tutkimus on harvoin tarkastellut näiden välistä yhteyttä. Aikaisempi kirjallisuus indikoi myös transformationaalisen johtamisen tukevan työn imua. Hypoteesin 2 mukaan kokemus lähiesihenkilön transformationaalisesta johtamisesta on positiivisesti yhteydessä alaisten kokemaan työn imuun. Esitetty hypoteesi pohjautui transformationaalista johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Esimerkiksi Christianin ym. (2011, 96) meta-analyysi indikoi, että transformationaalisella johtamisella on vaikutus työn imuun. Tässä tutkimuksessa transformationaalinen johtaminen oli oletuksen mukaisesti merkitsevästi yhteydessä työn imuun. Työntekijät, jotka arvioivat lähiesihenkilöidensä harjoittavan transformationaalista johtamista, kokivat enemmän työn imua. Tutkimustulos transformationaalisen johtamisen yhteydestä työn imuun on yhdenmukainen aikaisempien empiiristen tutkimusten kanssa (ks. esim. Tims ym. 2011, 127; Hayat ym. 2014, 4–5; Bakker ym. 2023, 704). Transformationaalisen

johtamisen ja työn imun välistä yhteyttä on pyritty selittämään innostuksella ja voimalla, jotka tarttuvat transformationaalisesta johtamisesta alaisiin (Hayt ym. 2014, 5). Yhteyttä on selitetty myös kasvavilla työresursseilla (Fernet ym. 2015, 20).

Tutkimuksen kolmas kontribuutio liittyy ihmissuhteiden johtamisen, transformationaalisen johtamisen ja työn imun tutkimiseen samassa tutkimuksessa, sillä niitä ei ole aiemmin tutkittu samassa tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ihmissuhteiden johtamisen sekä transformationaalisen johtamisen yhteydet työn imuun olivat hyvin samansuuntaiset. Tätä selittää mahdollisesti tutkimuksessa tunnistettu käsitteellinen päällekkäisyys, sillä ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen jakavat paljon yhteisiä piirteitä. Näin ollen tämä tutkimus haastaa miettimään, ovatko ihmissuhteiden johtaminen ja transformationaalinen johtaminen samanlaisia, ilmenevätkö ne samalla tavoin lähiesihenkilön johtamiskäyttäytymisessä ja onko työn imun kokemisen kannalta merkitystä, toteuttaako lähiesihenkilö ihmissuhteiden johtamista vai transformationaalista johtamista.

Tutkimuksen neljäs kontribuutio liittyy ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen työn imua tukeviin piirteisiin. Alaluvussa 3.3 vertailtiin ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen piirteitä piirteisiin, joiden on aikaisemman kirjallisuuden perusteella tutkittu tukevan työn imua. Näistä keskeisimpinä olivat työntekijän mahdollisuudet hyödyntää omia taitojaan työssä, kehittyä sekä tiimi- ja yhteistyö. Näiden lisäksi tunnistettiin esihenkilön toimintaan liittyviä työn imua tukevia tekijöitä. Näitä olivat esihenkilön oikeudenmukaisuus, valmentava ote alaisiin nähden, selkeiden odotusten asettaminen, luottamus, työsuorituksista annettu palaute sekä kommunikointi alaisten kanssa. Lisäksi työn imun, ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen käsitteillä oli yhtäläisyyksiä, kuten yhteys toisiin ihmisiin, työtehtäviin ja tavoitteisiin. Käsitteille tunnistettiin aikaisemman kirjallisuuden perusteella yhteisiksi piirteiksi myös innostus, motivaatio sekä halu kehittyä ja ottaa vastaan haasteita. Edellä mainittujen lisäksi työn imua kuvastaa osallistuminen ja transformationaalinen johtaminen on puolestaan osallistavaa.

Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yksilön kokemukset ihmissuhteiden johtamisesta ja transformationaalinen johtamisesta vaikuttavat heidän kokemaansa työn imuun. Kovjanicin ym. (2013, 543) mukaan organisaatiot voivat hyötyä toimenpiteistä, jotka lisäävät työntekijöiden työn imua, koska se voi parantaa työntekijöiden suorituskykyä. Heidän havaintonsa osoittavat, että transformationaalinen johtaminen on yksi konkreettinen tapa edistää työntekijöiden tarpeiden täyttymistä, työn imua sekä suorituskykyä. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin ihmissuhteiden johtamisen ja

transformationaalisen johtamisen yhteyttä työn imuun. Vaikka tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista kannattaisi suosia työpaikoilla, niillä on kuitenkin omat rajoituksensa. Esimerkiksi Hetland ym. (2007, 68) sekä Nielsen ym. (2008, 27) esittävät, että transformationaalinen johtaminen ei sovi huonosti voiville työntekijöille, koska se voi lisätä stressiä, joka aiheutuu johtajan ja alaisten intensiivisestä ja emotionaalisesti latautuneesta vuorovaikutuksesta. Työntekijöiden on vaikeampi osallistua, jos heillä ei ole energiaa tai he eivät koe työn imua.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen jatkotutkimusmahdollisuuksia. Mäkilän (2022) mukaan koronapandemia on muuttanut työelämää pysyvästi, sillä monet yritykset ovat siirtyneet etä- ja lähi-työn hybridimalliin. Käytännössä tämä aiheuttaa uudenlaisia haasteita myös johtamiselle. Esimerkiksi etätyön lisääntyessä voi olla riski, että johtaja ei näyttäydy läsnä olevana. Näin ollen jatkotutkimusaiheena voisi olla ihmissuhteiden johtamisen tai transformationaalisen johtamisen ja työn imun tutkiminen pelkästään etätyössä tai hybridimallissa. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia etä- tai hybridityö asettavat työn imulle sekä ihmissuhteiden johtamiselle ja transformationaaliselle johtamiselle. Etätyön tai hybridimallin kontekstin lisäksi muiden johtamistapojen, kuten autoritäärisen johtamisen, ja työn imun välistä yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia.

Yhtenä tämän tutkimuksen jatkotutkimusaiheena olisi psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian ja kyvykkyyden, välittävän vaikutuksen tutkimisen eli välittävätkö psykologiset perustarpeet työn imun ja ihmissuhteiden johtamisen tai työn imun ja transformationaalisen johtamisen välistä yhteyttä. Esimerkiksi työntekijöiden autonomialla on tutkittu olevan keskeinen välittävä rooli sitouttavan johtamisen ja työn imun välillä (Tuin ym. 2020, 12). Rynänen ym. (2020, 246, 256) mukaan psykologiset perustarpeet välittävät sekä valtuuttavan johtamisen että työn imun välistä yhteyttä. Valtuuttava johtaminen muistuttaa paljon transformationaalista johtamista. Valtuuttavalla johtamisella ja transformationaalisella johtamisella on paljon yhteistä, kuten esimerkiksi voimaantuminen ja valtaistaminen. Molemmille on yhteistä myös innovointi sekä motivointi. (Roberts 1985, 1023–1024; Bass & Avolio 1994, 1–2; Ruohotie 2000, 298–299; Lämsä & Päivike 2013, 232.)

Hakanen (2009, 26) väittää, että työsuhteen muoto vaikuttaa lievästi työn imuun ja määräaikaisten työntekijät kokevat vakituksia työntekijöitä hieman enemmän työn imua. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu työsuhteen tyyppin ja työn imun välistä yhteyttä, mutta sitä olisi voinut myös tutkia.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin tuotannon esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemaa työn imua ja lähiesihenkilön harjoittamaa johtamista. Olisi mielenkiintoista tutkia muuttuisivatko tutkimustulokset, jos tarkasteltaisiin esimerkiksi kuljettajien, terminaalityöntekijöiden tai ylimmän johdon kokemuksia. Hakanen (2009, 45) esittää, että toimihenkilöt kokevat enemmän työn imua kuin työntekijät. Tämän tutkimuksen mukaa sekä ihmissuhteiden johtaminen että transformatioaalinen johtaminen tukivat työn imua. Tästä huolimatta tutkimusta tulee tehdä lisää eri organisaatioissa, eri toimialoilla ja eri maissa, ennen kuin voidaan tehdä varmoja johtopäätöksiä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, minkälainen vaikutus sillä olisi, jos esihenkilöille tarjottaisiin koulutusta ihmissuhteiden johtamisesta ja transformatioaalisesta johtamisesta. Olisi kiinnostava nähdä, miten työn imun vastaukset muuttuisivat koulutuksen myötä.

6.4 Käytännön implikaatiot

Tässä alaluvussa esitetään työn imua tukevia toimenpiteitä. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ilmeni ihmissuhteiden johtamista (keskiarvo 3,89, asteikolla 1–5) ja transformatioaalista johtamista (keskiarvo 3,50, asteikolla 1–5) kohtuullisen korkealla tasolla. Koska ihmissuhteiden johtamisella ja transformatioaalisella johtamisella on positiivinen yhteys työn imuun, niiden koulutusta voisi lisätä. Koulutusinvestointien lisäksi organisaatiossa voitaisiin keskittyä viestinnän kehittämiseen sekä motivoivan työn suunnittelemiseen. Motivoivaa työtä voi lisätä esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia, autonomiaa sekä joustavaa työtä. Myös suoritukseen liittyvä palkkaus, ylennys ja työllisyysturva voivat parantaa työntekijöiden työoloja. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöillä, jotka parantavat työntekijöiden tietoja, taitoja, kykyjä sekä motivaatiota, voi olla vaikutusta myös organisaation suorituskyykyyn. (Ho & Kuvaas 2020, 236.) Alla olevan taulukon 13 vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen on koottu teorian pohjalta tunnistettuja kehitysehdotuksia ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa esitetään ehdotuksia toimenpiteistä, joilla työn imua voitaisi lisätä.

Taulukko 13. Toimenpiteitä, joilla työn imua voitaisi lisätä

Kehitysehdotus	Toimenpide
Maunon ym. (2022, 30) mukaan kasvaneet oppimisvaatimukset olivat joillain ammattialoilla yhteydessä korkeampaan työn imuun. Toisaalta samassa tutkimuksessa havaittiin, että työn imu on korkeimmillaan silloin, kun oppimisvaatimukset ovat kohtuulliset. Hyvin matalat tai korkeat oppimisvaatimukset näyttivät heikentävän työn imua.	Lisätään perehdytystä ja koulutusta organisaatiossa.
Työn imua edesauttaa arvostuksen ilmapiiri, luottamus, oikeudenmukaisuus sekä riittävä resurssointi ja selkeä priorisointi (Hakanen 2014, 361).	Kiinnitetään johtamisessa huomiota arvostuksen, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden rakentamiseen. Pyritään takaamaan riittävät resurssit tehtävien suorittamiseen ja priorisoidaan tehtävät selkeästi.
Itseä kehittävä ja monipuolinen työ, onnistumisen kokemukset, riittävä palaute, arvostus sekä toimiminen ryhmässä, jonka työ on merkityksellistä, aikaansaavaa ja itseohjautuvaa lisäävät työn imua (Hakanen 2017, 123).	Tarjotaan monipuolisia, merkityksellisiä ja riittävän haastavia työtehtäviä ja annetaan työsuorituksista palautetta. Varmistetaan myös työntekijöiden itseohjautuvuus.

Yllä olevan taulukon 13 mukaan kasvaneet oppimisvaatimukset, arvostus, luottamus, oikeudenmukaisuus, riittävät resurssit, selkeät tavoitteet, kehittävä, merkityksellinen ja monipuolinen työ sekä onnistumisen kokemukset, palautteen saaminen ja itseohjautuvuus ovat tekijöitä, jotka voivat lisätä työn imua.

Tässä tutkimuksessa, kuten muissa tutkimuksissa (ks. esim. Hakanen 2011; Hakanen ym. 2019; Hakanen & Kaltiainen 2020; Ruokolainen ym. 2023), löydettiin yhteys iän ja työn imun välillä; vanhemmat työntekijät kokevat enemmän työn imua. Ruokolainen ym. (2023) esittävät, että yli 55-vuotiaat kokevat enemmän työn imua ja voivat töissä hyvin, mutta kielteiset asenteet ikään liittyen voivat vaikeuttaa heidän työllistymistensä sekä työuran jatkumista. Työterveyslaitos suosittelee työnantajia tukemaan vanhempien työntekijöiden työuria esimerkiksi ikäsyryntää ehkäisevän rekrytoinnin avulla.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden tarkastelu on keskeinen osa tutkimuksen tekemistä (Metsämuuronen 2002, 32). Huonosti kerätty aineisto voi estää johtopäätösten tekemisen (Alkula ym. 1999, 45). Hyvän aineiston kriteerinä voi pitää luotettavuutta. Luotettavuutta tarkastellaan kahdella tavalla; sisäisen ja ulkoisen luotettavuuden avulla. Kun aineistoa arvioidaan sisäisen luotettavuuden kautta, selvitetään kuinka hyvin kerätyt tiedot kuvastavat niitä asioita, joita oli tarkoitus tutkia. Kun puolestaan arvioidaan ulkoista luotettavuutta, tarkastellaan voisiko kerät-

tyjä tietoa hyödyntää yleisimmin. (Alkula ym. 1999, 44.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tyypillisesti kerätä laaja-alaista vertailukelpoista tietoa isosta kohdejoukosta, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkittavan ilmiön erityispiirteet ja monimuotoisuus saattavat jäädä huomioimatta (Alkula ym. 1999, 46).

Tämä tutkimus tarjosi lisää ymmärrystä ihmissuhteiden johtamisen ja transformationaalisen johtamisen yhteydestä työn imuun. Transformationaalisen johtamisen ja työn imun tutkimustulokset olivat yhdenmukaisia aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Ihmissuhteiden johtamisen ja työn imun osalta saatiin peräti uutta tutkimustietoa. Tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikuttaa tietyt rajoitteet, kuten se, että kyseessä oli poikkileikkaustutkimus. Tältä osin tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa tekemällä pitkittäistutkimus.

Tutkimuksen toinen rajoite liittyy itseraportoitavien mittareiden käyttöön, sillä esimerkiksi omaa työn imua saattaa olla vaikeaa raportoida objektiivisesti. Vastaajien subjektiivisuus saattaa aiheuttaa kyselytutkimuksessa harhoja tai vääristymiä. Ensinnäkin tutkittava ilmiö voi olla vastaajalle outo ja aiheuttaa tämän vuoksi harhan. Harha on poikkeus vastaajan vastausten ja objektiivisen todellisuuden välillä. Harha voi vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Tutkimus voi liittyä subjektiivisiin kokemuksiin, kuten asenteisiin tai mielipiteisiin. Harha voi tapahtua myös suhteessa vastaajan todelliseen mielipiteeseen. (Järvinen & Järvinen 2011, 148.) Lisäksi itseraportoitavien mittareiden käyttöön liittyy sosiaalinen suotavuus, jolla viitataan ihmisten taipumukseen vastata asioihin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla omien todellisten tunteiden sijaan (Podsakoff ym. 2003, 882).

Tutkimuksen kolmas rajoite koskee ihmissuhteiden johtamisen mittarin muokkaamista, sillä Ruohotien (2002) kyselymittarin väittämiä muokattiin tämän tutkimuksen tarpeisiin. Mittariston muokkauksessa on riskinä mittarin psykometristen ominaisuuksien kärsiminen eli se, miten hyvin muunneltu mittari mittaa tavoiteltavaa ilmiötä.

Tutkimuksen neljäs rajoite liittyy regressioanalyysin taustaoletusten täyttymiseen. Regressioanalyysin taustaoletukset täytyivät muilta osin paitsi luvussa 4.7 esiin tuodun virhetermin mahdollisen heteroskedastisuuden osalta. Mahdollinen heteroskedastisuus jätettiin huomiotta. Lisäksi on huomioitava, että ihmissuhteiden johtamisessa sekä transformationaalisessa johtamisessa on paljon käsitteellisellä tasolla olevia yhtäläisyyksiä ja ne korreloivat voimakkaasti tämän tutkimuksen aineistossa. Multikollinearisuus saattaa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Kuten luvussa 4.7 on kuvattu, multikollinearisuus saattaa olla ongelma monimuuttujamenetelmissä, koska multikollineaaristen muuttujien todellista vaikutusta voi olla vaikea havaita (Hair ym. 2006, 582). Multikollinearisuus

ongelman takia tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu yhdessä ihmissuhteiden johtamista ja transformationaalista johtamista.

Tämän tutkimuksen rajoituksena on myös se, että osa vastaajista (N = 4) vastasi avoimessa kyselyssä, että esihenkilö on hiljattain vaihtunut. Kun asiaa tutkittiin tarkemmin, kävi ilmi, että vastaajista 65 (37 %) vastasi, että nykyisen esihenkilöalaissuhteen kesto on ollut alle vuoden, mikä voi vaikeuttaa lähiesihenkilön johtamisen arvioimista.

Tutkimusprosessin sekä tutkimuksen tulosten tulee pyrkiä objektiivisuuteen ja siihen auttaa tutkittavien ja tutkijan etäinen suhde. Tässä tutkimuksessa suhde oli melko etäinen, sillä tutkimusaineisto kerättiin sähköisesti kyselylomakkeen avulla. Tunsin kuitenkin osan tutkittavista aiemmin työn puolesta, mikä on voinut vaikuttaa osan tutkittavien henkilöiden vastaamiseen. (Vilka 2007, 16.)

Vaikka tutkimuksessa pitää pyrkiä objektiivisuuteen, tutkimukseen liittyy aina tutkijan subjektiivisia valintoja, kuten raportointitapa, tutkimuksen kysymysten muotoilu ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tulosten täytyy kuitenkin aina olla objektiivisia, eli ne eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. (Heikkilä 2005, 30.) Ketokivi (2015, 215) väittää, että tutkija tekee tyypillisesti sen virheen, että makrotason aineistosta johdetaan mikrotason johtopäätöksiä. Cunninghamin (1997, 418) mukaan käyttäytymistieteissä käytetään usein soveltuvia otoksia, joita voidaan pitää harvoin koko joukkoa edustavina. On vääristymiä, jotka voivat ilmetä silloin kun otos ei edusta koko populaatiota. Tällöin ihmiset, jotka eivät edusta koko joukkoa, saattavat olla halukkaampia vastaamaan kyselyyn. Esimerkiksi innottomat ja leipiintyneet työntekijät ovat saattaneet jättää vastaamatta tämän tutkimuksen kyselyyn.

Cunningham (1997, 417) huomauttaa, että tutkimus voi epäonnistua sen vuoksi, että tutkimus on irrallaan organisaation tarpeista. Tutkimus voi esimerkiksi epäonnistua siitä syystä, että kyselylomakkeen kysymyksiä ei ole ymmärretty, tutkijalla ei ole kosketusta tutkittavaan todellisuuteen tai tutkimus aiheuttaa muutosvastarintaa. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa määrittelemällä kysymykset ja mittarit yhteistyössä tutkittavien kanssa. Tässä tutkimuksessa käytettiin kuitenkin validoituja mittareita eikä kysymyksiä tai mittareita laadittu yhteistyössä tutkittavien kanssa. Olen työskennellyt tutkittavassa kohdeorganisaatiossa, mikä voi parantaa ymmärrystä tutkittavasta todellisuudesta. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan validiutta sekä reliaabeliutta, jotka muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden (Alkula ym. 1999, 89).

6.5.1 Validiteetti

Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin edellä mainittua tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää termiä validius. Se tarkoittaa pätevyyttä ja sitä, että tutkimuksessa käytetty mittari tai tutkimusmenetelmä mittaavat sitä mitä on aikomus (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Eli validiteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta sen suhteen, että tutkitaan sitä mitä on tarkoituskin tutkia. Ulkoisella validiteetilla viitataan siihen, että tutkimus yleistettävissä. Jos tutkimus on yleistettävissä niin, mihin muihin ryhmiin se on yleistettävissä. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa sisäistä luotettavuutta eli esimerkiksi sitä, että onko teoria osattu valita oikein, onko käsitteet määritelty oikein, onko mittari muodostettu oikein ja mittaako se sitä mitä on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2009, 65.) Alkula ym. (1999, 92) esittävät, että sisällön validius viittaa siihen, että mittarin sisältö on tutkittavan käsitteen kannalta perusteltu sekä järkevä. Mittarin sisällön huolehtimista voi pitää olennaisena sosiaalitutkimuksen validiuden kehittämisessä ja arvioimisessa. Ketokiven (2015, 97) mukaan validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaako mittari sitä mitä teorian pohjalta on tarkoitus mitata. Mittarin sisältövaliditeetti merkitsee sitä, että mittarin sisältö vastaa käsitteen määritelmää. Sisältövaliditeetti tarkastelee seuraavia asioita; mitä kysytään, miten kysytään ja keneltä kysytään (Ketokivi 2015, 106).

Tutkimuksen sisäisen validiteetin voi jakaa eri tavoin. Metsämuuronen (2002, 32) esittelee seuraavat tekijät osaksi sisäistä validiteettia: sisällön validius, rakennevalidius ja kriteerivalidius. Sisällön validiteetti tarkoittaa operationalisoinnin ja mittauksen, käsiteanalyysin sekä kaiken validiuden kannalta relevantin vaiheen tarkkaa kuvausta (Alkula ym. 1999, 91). Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan sitä, että mittarissa käytetyt käsitteet ovat teorian mukaisia sekä oikein operationalisoituja (Metsämuuronen 2002, 32). Rakennevaliditeetti tarkastelee sisällön validiteettia syvällisemmin sitä, että tarkasteltava ilmiö mukailee jotain teoriaa tai mallia, jota aineisto tukee (Metsämuuronen 2002, 35). Rakennevalidiutta voi pitää hyvänä, jos tutkimuksen tulokset ovat yhtenevät odotusten kanssa (Alkula ym. 1999, 92). Kriteerivaliditeetti vertailee mittarilla saatua arvoa johonkin arvoon, joka on validiuden ehto. Esimerkiksi työntekijät voivat kyselytutkimuksessa vastata, että työmäärä on kasvanut. Mittaustulos on validi, jos sitä voi verrata esimerkiksi dataan, jonka mukaan tuotantomäärä on kasvanut eikä työpaikalle ole palkattu lisää työntekijöitä. (Metsämuuronen 2002, 37.)

Heikkilä (2005, 29) väittää, että validiteettia voi parantaa asettamalla täsmälliset tavoitteet tutkimukselle, sillä jos niitä ei ole asetettu, lähdetään helposti tutkimaan vääriä asioita. Voisi sanoa, että validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Systemaattinen virhe tarkoittaa sitä, että

virhe toistuu samanlaisena usean eri mittauksen jälkeen ja se alentaa tutkimuksen mittavälineen validiutta (Alkula ym. 1999, 89). Validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat yleensä oikeita. Validius varmistetaan tarkalla suunnittelulla ja huolellisesti harkitulla aineistonkeruulla. Kyselylomakkeen kysymysten tulee tukea tutkimusongelmaa sekä mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Lisäksi validiutta edesauttaa se, että tutkimuksen perusjoukko on hyvin tarkkaan määritelty ja tutkimuksen vastausprosentti on korkea.

Vaikka työn imua validoitua arviointimenetelmää (Utrecht Work Engagement Scale) on käytetty laajalti akateemisissa tutkimuksissa, sitä on myös kritisoitu. Mueller (2019, 46) kritisoi mittaristoa siitä, että sen kolme mittaria ovat liian päällekkäisiä. Colen ym. (2012, 1575) tutkimuksen mukaan työn imun ulottuvuudet korreloivat voimakkaasti keskenään ja multikollineaarisuus voi vaikuttaa tutkimustulosten tulkintaan. Saks ja Gruman (2014, 164) kritisoivat työn imun mittaristoa siitä, että se perustuu työuupumuksen kirjallisuuteen, koska työn imua on pidetty kahden työuupumuksen ulottuvuuden vastakohtana, vaikka työn imua pidetään riippumattomana työuupumuksesta.

6.5.2 Reliabiliteetti

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä termi on reliabiliteetti. Sillä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta sekä sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Jos tutkimuksen otos on hyvin pieni, tutkimuksen tulokset ovat todennäköisemmin sattumanvaraisia. (Heikkilä 2005, 30.) Kun tarkastellaan sitä, että saadaanko eri mittauskerroilla samat tulokset, on kyse tutkimuksen sisäisestä reliabiliteetista (Heikkilä 2008, 187). Ketokivi (2015, 97) esittää, että mittauksen luotettavuutta voi tarkastella toistomittausreliabiliteetin avulla, eli saadaanko samalla mittarilla eri ajankohdina samansuuntaisia tuloksia. Näin ollen tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa tekemällä sama kyselytutkimuksen uudestaan toisena ajankohtana ja tarkastella, saadaanko samanlaisia tuloksia.

Reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen mittaustuloksen toistettavuutta (Metsämuuronen 2009, 74; Ketokivi 2015, 97). Tieteelliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen tulos on toistettavissa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saadun tuloksen tulee olla toistettavissa toisen tutkijan toimesta ja jos kukaan muu ei pysty toistamaan samaa tutkimustulosta, tutkimus on tehty virheellisesti. (Metsämuuronen 2009, 33.) Kun tarkastellaan sitä, että tutkimuksen mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa, käytetään siitä nimitystä tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti (Heikkilä 2008, 187).

Reliaabeliudella tarkoitetaan siis sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia ja reliaabelius voidaan osoittaa siten, että eri tutkijat päätyvät samoihin tuloksiin tai samat tutkittavat henkilöt antavat samat tutkimustulokset eri mittauskerroilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on lisäksi kehitetty tilastollisia menettelytapoja mittareiden luotettavuuden arvioimiseen. Jos käytetään kansainvälisesti testattuja mittareita, niiden avulla voidaan parantaa tutkimuksen mittauksen tasoa ja päästä vertailemaan eri maiden tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Pysyvien faktojen kyselymittauksen reliaabelius on tyypillisesti hyvä (0,8–0,9), eli tiedot ovat 80–90 % oikein. Yksittäisten asennekysymysten reliaabelius on sen sijaan huonompi; (0,3–0,4), eli tiedot ovat 30–40 % oikein. Muuttuvien faktatietojen ja käyttäytymisen luotettavuus on jossakin edellä mainittujen välimain. (Alkula ym. 1999, 129.) Tässä tutkimuksessa mittareiden Cronbachin alfa-kertoimet olivat todella korkeita vaihdellen 0.92 ja 0.94 välillä. Tämä osoittaa mittareiden sisäisen yhdenmukaisuuden riittävän korkeaksi sekä hyväksyttävää sisäistä yhdenmukaisuutta. Näin ollen käytettyjen mittareiden voidaan katsoa olevan luotettavia.

Lähteet

- Ahmadi, E. – Lundqvist, D. – Bergstrom, G. – Macassa, G. (2023) Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. *Work*, Vol. 75 (1), 97–112.
- Airaksinen, T. – Friman, M. (2008) *Asiantuntija-ammattien etiikka*. Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.
- Airila, A. – Hakanen, J. J. – Schaufeli, W. B. – Luukkonen, R. – Punakallio, A. – Lusa, S. (2014) Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, Vol. 28, (1), 87–105.
- Alkula, T. – Pöntinen, S. – Ylästalo, P. (1999) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. 1.3. p. WSOY Kirjapainoyksikkö, Juva.
- Argyris, C. (1998) Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (3), 98–105.
- Arnold, K.A. – Turner, N. – Barling, J. – Kelloway, E.K. – Mckee, M.C. (2007) Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 12 (3), 193–203.
- Asmamaw, A. T. – Semela, T. (2023) Exploring the influence of leader emotional intelligence on faculty engagement in Ethiopian higher education. *Cogent education*, Vol. 10 (2), 1–16.
- Babcock-Roberson M. E. – Strickland, O. J. (2010) The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, Vol. 144 (3), 313–326.
- Bakker, A. B. – Bal, P. M. (2010) Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 83 (1), 189–206.
- Bakker, A. B. – Hetland, J. – Kjellevold, O. O. – Espevik, R. (2023) Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, Vol. 41 (5), 700–708.
- Bakker, A. B. – Demerouti, E. – ten Brummelhuis, L. L. (2012) Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (2), 555–564.
- Bakker, A. B – Schaufeli, W. B – Leiter, M. P – Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress*, Vol. 22 (3), 187–200.

- Barroso Castro, C. – Villegas Periñan, M. M. – Casillas Bueno, J. C. (2008) Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, (10), 1842–1863.
- Bass, B. M. (1985) Leadership: Good, Better, Best. *Organizational dynamics*, Vol. 13 (3), 26–40.
- Bass, B. M. (1997) Personal Selling And Transactional/Transformational Leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 17 (3), 19–28.
- Bass, B. M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.8 (1), 9–32.
- Bass, B. M. – Avolio, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. International and Professional Publisher. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M. – Avolio, B. J. – Jung, D. I. – Berson, Y. (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2), 207–218.
- Bass, B. M. – Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. 2. p. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Bedi, M. – Thakur, A. (2024) Does emotional intelligence influence occupational role stress, job satisfaction and life satisfaction? A study in Indian banking sector. *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 37, (1), 63–84.
- Berlew, D. E. (1974) Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review*, Vol. 17 (2), 21–30.
- Berry, W. D. (1993) *Understanding Regression Assumptions*. SAGE, Newbury Park.
- Bono, J. E. – Foldes, H. J. – Vinson, G. – Muros, J. P. (2007) Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (5), 1357–1367.
- Boyatzis, R.E. (2008) Competencies in the twenty-first century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 (1), 5–12.
- Brauchli, R. – Schaufeli, W. B. – Jenny, G. J. – Füllemann, D. – Bauer, G. F. (2013) Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being – A three-wave study on the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 83 (2), 117–129.
- Braun, S. – Peus, C. – Weisweiler, S. – Frey, D. (2013) Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership quarterly*, Vol. 24 (1), 270–283.
- Burns, J. M. (2007) *Transforming Leadership*. Grove/Atlantic, Incorporated, New York.

- Butakor, P. K. – Guo, Q. – Adebajji, A. O. (2021) Using structural equation modeling to examine the relationship between Ghanaian teachers' emotional intelligence, job satisfaction, professional identity, and work engagement. *Psychology in the Schools*, Vol 58 (3), 534–552.
- Carless, S. A. – Wearing, A. J. – Mann, L. (2000) A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14 (3), 389–405.
- Chen, B., – Vansteenkiste, M. – Beyers, W. – Boone, L. – Deci, E. L. – Van der Kaap-Deeder, J. – Duriez, B. – Lens, W. – Matos, L. – Mouratidis, A. – Ryan, R. M. – Sheldon, K. M. – Soenens, B. – Van Petegem, S. – Verstuyf, J. (2015). *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS)*.
- Choi, S. L. – Goh. C. F. – Adam. M. B. H. – Tan. O. K. (2016) Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, Vol. 14 (73), 1–14.
- Christian, M. S. – Garza, A. S. – Slaughter J. E. (2011) Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, Vol. 64 (1), 89–136.
- Chouhan, V. S. (2023) Is Too Much Work Intensification Harmful? Impact on Psychological Health and Work Engagement of Employees. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1–22.
- Clydesdale, G. (2009) Management education's blind spot: management of workplace relations. *Journal of European industrial training*, Vol.33 (2), 178–191.
- Cole, M. S. – Walter, F. – Bedeian, A. G. – O'Boyle, E. H. (2012) Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management*, Vol. 38 (5), 1550–1581.
- Conger, J. A. – Kanungo, R. N. (1994) Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15 (5), 439–452.
- Cunningham, J. B. (1997) Case study principles for different types of cases. *Quality & quantity*, Vol. 31 (4), 401–423.
- de Lange, A. H – De Witte, H. – Notelaers, G. (2008) Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus mover. *Work & Stress*, Vol. 22 (3), 201–223.
- Demerouti, E. – Bakker, A. B. – Gevers, J. M. P. (2015a) Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 91, 87–96.

- Demerouti, E. – Bakker, A. B. – Halbesleben, J. R. B. (2015b) Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 20, (4), 457–469.
- Dulebohn, J. H. – Bommer, W. H. – Liden, R. C. – Brouer, R. L. – Ferris, G. R. (2012) A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, Vol. 38 (6), 1715–1759.
- Dukhaykh, S. – Bukhari, B. – Alotaibi, M. (2024) The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting. *Environment and Social Psychology*, Vol. 9, (2), 1951, 1–12.
- Engle, R. – Nehrt, C. (2011) Conceptual Ability, Emotional Intelligence and Relationship Management: A Multinational Study. *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12 (4), 58–72.
- Fernet, C. – Trépanier, S-G. – Austin, S. – Gagné, M. Forest, J. (2015) Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work and stress*, Vol. 29 (1), 11–31.
- Fianko, S. K. – Afrifa, S. – Dzogbewu, T. C. (2020) Does the Interpersonal Dimension of Goleman's Emotional Intelligence Model Predict Effective Leadership? *African Journal of Business and Economic Research*, Vol. 15, (4), 221–245.
- Fisher, Colin (2010) *Researching and Writing a Dissertation E-Book: A Guidebook for Business Students*. 3. uud. p. Pearson Education Limited, Essex.
- Gagné, M. – Forest, J. – Vansteenkiste, M. – Crevier-Braud, L. – van den Broeck, A. – Aspel, A. K. – Bellerose, J. – Benabou, C. – Chemolli, E. – Güntert, S. T. – Halvari, H. – Indiyastuti, D. L. – Johnson, P. A. – Molstad, M. H. – Naudin, M. – Ndao, A. – Olafsen, A. H. – Roussel, P. – Wang, Z. – Westbye, C. (2015) The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24 (2), 178–196.
- Gardner, H. (1983) *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books, New York.
- Gerstner, C. R. – Day, D. V. (1997) Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 (6), 827–844.
- Giorgi, G. (2013) Organizational emotional intelligence. Development of a model. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21 (1), 4–18.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review Press*, Cambridge.
- Goleman, D. (2001) An EI-based theory of performance. Teoksessa: *The Emotionally Intelligence Workplace*, toim. Cherniss, C. – Goleman, D. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2002a) *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little Brown, Lontoo.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2002b) *Primal Leadership*. Harvard Business School Press, Boston.
- Goleman, D. – Boyatzis, R. E. (2017) *Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On?* Harvard Business review.
- Hackman, M. Z. – Johnson, C. E. (2013) *Leadership a communication perspective*. 6. uud. painos. Waveland Press, Illinois.
- Hair Jr. J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. (2006) *Multivariate data analysis*. 6. p. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hakanen, J. (2004) *Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. (2014) Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: *Positiivisen psykologian voima*, toim. Uusitalo-Malmivaara, L. PS-kustannus, Jyväskylä, 340–361.
- Hakanen, J. (2017) Työn imu – energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa: *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet*, toim. Salmela-Aro, K. – Nurmi, J.-E. PS-kustannus, Jyväskylä, 116–133.
- Hakanen, J. – Bakker, A. B. – Turunen, J. (2021) The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*.
- Hakanen, J. – Harju, L. (2017) Työn imu ja työn tuunaaminen aktiivisen sopeutumisen vahvistajina muutoksissa. *Uutta ARTTU2-ohjelmasta 6/2017*, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hakanen, J. – Kaltiainen, J. (2020) Työn imu - parasta hyvinvointia työssä? Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja*. Finnish Labour Review 2/20. vsk 63. vol. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hakanen, J. – Koivumäki, J. (2014) Engaged or exhausted—How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research* 1, 12–18.
- Hakanen, J. J. – Perhoniemi, R. – Toppinen-Tanner, S. (2008) Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73 (1), 78–91.

- Hakanen, J. J. – Ropponen, A. – Schaufeli, W. B. – De Witte, H. (2019) Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries. *Journal of occupational and environmental medicine*, Vol. 61 (5), 373–381.
- Hakanen, J. J. – Schaufeli, W. B. (2012) Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, Vol. 141 (2–3), 415–424.
- Halbesleben, J. R. B. – Harvey, J. – Bolino, M. C. (2009) Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship Between Work Engagement and Work Interference With Family. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (6), 1452–1465.
- Haricharan, S. J. (2022) Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence? *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 (0), a1773.
- Harms, P. D. – Credé, M. – Tynan, M. – Leon, M. – Jeung, W. (2017) Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership quarterly*, Vol. 28 (1), 178–194.
- Harter, J. K. – Schmidt, F. L. – Hayes, T. L. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, Vol. 87 (2), 268–279.
- Hayati, D. – Charkhabi, M. – Naami, A. (2014) The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *SpringerPlus*, Vol.3 (1), 1–7.
- Heikkilä, T. (2005) *Tilastollinen tutkimus*. 5.–6. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. p. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Hetland, H. – Sandal, G. M. – Johnsen, T. B. (2007) Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16 (1), 58–75.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uud. p. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Ho, H. – Kuvaas, B. (2020) Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, Vol. 59, 235–253.
- Howell, J. M. – Shamir, B. (2005) The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management review*, Vol. 30 (1), 96–112.

- Judge, T. A – Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of applied psychology*, Vol. 89 (5), 755–768.
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (2011) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kaakinen, M. – Ellonen, N. Regressioanalyysin oletukset. Teoksessa: *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/regressio/oletukset/>>, haettu 19.5.2024.
- Kahn, W. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, 692–724.
- Kaltainen, J. – Lipponen, J. – Fugate, M. – Vakola, M. (2020) Spiraling Work Engagement and Change Appraisals: A Three-Wave Longitudinal Study During Organizational Change. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 25 (4), 244–258.
- Kara, D. – Uysal, M. – Sirgy, M. J. – Lee, G. (2013) The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34 (1), 9–18.
- Kark, R. – Shamir, B. – Chen, G. (2003) Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2), 246–255.
- Keith, T. (2015) *Multiple Regression and Beyond*. 2. uud. painos. Routledge, New York.
- Ketokivi, M. (2015) *Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi*. Gaudeamus Oy, Tallinna.
- Kinnunen, U. – Perko, K. – Virtanen, M. (2013) Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol. 50 (59–70).
- Kolari, Pirjo (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.
- Kovjanic, S. – Schuh, S. C. – Jonas, K. (2013) Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol. 86 (4), 543–555.
- Regressioanalyysi. Teoksessa: *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/regressio/analyysi.html>>, haettu 7.8.2023.
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 25.1.2024.

- Laerd Statistics (2015a) Simple linear regression using SPSS Statistics. Statistical tutorials and software guides. <https://statistics.laerd.com/>, haettu 22.1.2023.
- Laerd Statistics (2015b) Multiple regression using SPSS Statistics. Statistical tutorials and software guides. <https://statistics.laerd.com/>, haettu 7.9.2024
- Lakshminarayanan, S. – Pai, Y. P. – Ramaprasad, B. S. (2016) Competency need assessment: a gap analytic approach. *Industrial and commercial training*, Vol. 48 (8), 423–430.
- Leander, N. P. – Kay, A. C. – Chartrand, T. L. – Payne, B. K. (2017) An Affect Misattribution Pathway to Perceptions of Intrinsic Reward. *Social Cognition*, Vol. 35 (2), 163–180.
- Lesener, T. – Guys, B. – Jochmann, A. – Wolter, C. (2020) The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work and stress*, Vol. 34 (3), 259–278.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2024) Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165554/TEM_2024_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, haettu 24.06.2024.
- Lähtijät Oy (2023) MIKSI LÄHDEMME? MITÄ SE MAKSAA? Syyt, seuraukset, hinta ja ratkaisuja <<https://www.lahtijat.fi/tutkimusraportti>>, haettu 29.09.2023.
- Lämsä, A-M. – Päivike, T. (2013) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita, Helsinki.
- Macey, W. H. – Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (1), 3–30.
- Mahsud, R. – Yukl, G. – Prussia, G. (2010) Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 (6), 561–577.
- Mauno, S. – Minkkinen, J. – Feldt, T. – Herttalampi, M. (2022) Lisääkö työn intensiivistyminen työn imua? Tuloksia intensiivistymisen ilmenemismuodoista erilaisilla ammattialoilla. *Työelämän tutkimus*, Vol. 20 (1), 30–60.
- Mazzetti, G. – Robledo, E. – Vignoli, M. – Topa, G. – Guglielmi, D. Schaufeli, W. B. (2023) Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, Vol. 126 (3), 1069–1107.
- McCormack, N. – Cotter, C. (2013) *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Chandos Publishing, Philadelphia.
- Metsämuuronen, J. (2002) *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Metodologia – sarja 6. 2. uud. p. Sridevi Printers (Pvt) Ltd, Sri Lanka.
- Metsämuuronen, J. (2009) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 4. laitos. International Methelp, Helsinki.
- Mehrens, W. A. – Lehmann, I. J. (1991) *Measurement and evaluation in education and*

psychology. 4. painos. Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.

- Mérida-López, S. – Extremera, N. – Rey, L. (2017) Contributions of work-related stress and emotional intelligence to teacher engagement: Additive and interactive effects. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 14 (10), 1156.
- Montano, D. – Reeske, A. – Franke, F. – Hüffmeier, J. (2017) Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 (3), 327–350.
- Mosca, I. – McCrory, C. (2016) Personality and wealth accumulation among older couples: Do dispositional characteristics pay dividends? *Journal of Economic Psychology*, Vol. 56, 1–19.
- Mueller, M. (2019) Show me the money: Toward an economic model for a cost-benefit analysis of employee engagement interventions. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 22 (1).
- Mäkilä, V. (2022) Hybridimalli toi uudenlaiset haasteet johtamiselle – Yksi kyky erottaa parhaat johtajat. Kauppalehti. < <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.utu.fi/uutiset/hybridimalli-toi-uudenlaiset-haasteet-johtamiselle-yksi-kyky-erottaa-parhaat-johtajat/b4b8869f-c77d-48f5-9bab-ec759283b8d6> >, haettu 11.4.2022.
- Nielsen, K. – Randall, R. – Yarker, J. – Brenner, S.-O. (2008) The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and stress*, Vol. 22 (1), 16–32.
- Padilla-Meléndez, A. – Fernández-Gámez, M. A. – Molina-Gómez, J. (2014) Feeling the risks: effects of the development of emotional competences with outdoor training on the entrepreneurial intent of university students. *International entrepreneurship and management journal*, Vol. 10 (4), 861–884.
- Parzefall, R. – Hakanen, J. (2010) Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 (1), 4–21.
- Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Lee, J. – Podsakoff, N. P. (2003) Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (5), 879–903.
- Ranta, E. – Rita, H. – Kouki, J. (2012) *Biometria: Tilastotiedettä ekologeille*. 10. painos. Gaudeamus, Helsinki.
- Rasiah, R. – Turner, J. J. – Ho, Y. F. (2019) The Impact of Emotional Intelligence on Work Performance: Perceptions and Reflections from Academics in Malaysian Higher Education. *Contemporary economics*, Vol.13 (3), 269–282.

- Rehberg, I. D. W. (2020) Emotional intelligence and knowledge management: A necessary link? *Knowledge and Process Management*, Vol. 27(1), 15–24.
- Rich, B. L. – Lepine, J. A. – Crawford, E. R. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 53 (3), 617–635.
- Roberts, N. (1985) Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, Vol. 38, (11), 1023–1046.
- Rosing, K. – Frese, M. – Bausch, A. (2011) Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership quarterly*, Vol. 22 (5), 956–974.
- Ross, J. – Smyth, E. (1995) Differentiating Cooperative learning to Meet the Needs of Gifted Learners: A Case for Transformational Leadership. *Journal for the Education of Gifted*, Vol. 19, (1), 63–82.
- Rothbard, N. P. (2001) Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 655–684.
- Ruohotie, P. (2000) *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Ruohotie, P. – Honka, J. (2003) *Ammatillinen huippuosaaminen*. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Ruokolainen, M. – Kaltiainen, J. – Härmä, M. (2023) Yli 55-vuotiaat voivat töissä hyvin, mutta kielteiset ikäasenteet haittaavat työurien jatkamista. Työterveyslaitos 27.10.2023. [Mediatiedote] <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/yli-55-vuotiaat-voivat-toissa-hyvin-mutta-kielteiset-ikaasenteet-haittaavat-tyourien-jatkamista>>, haettu 27.10.2023.
- Ryynänen, J. – Simonen, A. – Karkkola, P. (2020) Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, Vol. 18 (3), 246–260.
- Sabie, O. M. – Pîrvu, C. – Burcea, Ş. G. – Brişcariu, R. M. – Apostol, S. A. (2020) The influence of emotional intelligence on employee’s performance: a case from Romania’s public sector. *Administratie si Management Public*, 35, 40–57.
- Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 (7), 600–619.
- Saks, A. M. – Gruman J. A. (2014) What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human resource development quarterly*, Vol. 25 (2), 155–182.
- 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*, Vol. 90 (6), 1217–1227.

- Schaufeli, W. – Bakker, A. B. – van Rhenen (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 30 (7), 893–917.
- Schaufeli, W. – Salanova, M. – González-Romá, V. – Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, 71–92.
- Schaufeli, W. – Bakker, A. (2004) *Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Valência.
- Seppälä, P. – Mauno, S. – Kinnunen, M.-L., – Feldt, T. – Juuti, T. – Tolvanen, A. – Rusko, H. (2012) Is work engagement related to healthy cardiac autonomic activity? Evidence from a field study among Finnish women workers. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 7, (2), 95–106.
- Sergio, R.P. – Ormita, L.G.-L. – Dungca, A.L. – Gonzales, J.O. (2015) Emotional intelligence, work/family conflict, and work values among customer service representatives: Basis for organizational support. *Journal of Eastern European and Central Asian research*, Vol. 2 (1), 1–9.
- Shuck, B. – Ghosh, R. – Zigarri, D. – Nimon, K. (2013) The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human resource development review*, Vol. 12 (1), 11–35.
- Skakon, J. – Nielsen, K. – Borg, V. – Guzman, J. (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and stress*, Vol. 24 (2), 107–139.
- Sutela, H. – Pärnänen, A. – Keyriläinen, M. (2019) *DIGIAJAN TYÖELÄMÄ – TYÖOLOJATUTKIMUKSEN TULOKSIA 1977–2018*. Tilastokeskus, Helsinki
<https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf>, haettu 29.08.2023.
- Tabachnick, B. G. – Fidell, L. (2014) *Using multivariate statistics*. 6. p. Pearson, Harlow.
- Tasala, M. (2012) Eläköityvä professori Pekka Ruohotie: ”Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen tulevat syrjäyttämään nykyisenlaisen tutkintojärjestelmän”. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 14 (3), 90–95.
- Tims, M. – Bakker, A. B. – Xanthopoulou, D. (2011) Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership quarterly*, Vol. 22 (1), 121–131.
- Tuin, L. V. – Schaufeli, W. B. – van Rhenen, W. (2020) The Satisfaction and Frustration of Basic Psychological Needs in Engaging Leadership. *Journal of Leadership Studies*, Vol, 14 (2).

- Vilkka, H. (2007) *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Wang, Z. – Li, C. – Li, X. (2017) Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, Vol. 132 (2), 699–708.
- Warr, P. (1990) The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology* (63), 193–210.
- Warr, P. – Inceoglu, I. (2012) Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person–Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 17, (2), 129 –138.
- 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 and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
- Yan, X. – Yang, K. – Su, J. Luo, Z. – Wen, Z. (2018) Mediating Role of Emotional Intelligence on the Associations between Core Self-Evaluations and Job Satisfaction, Work Engagement as Indices of Work-Related Well-Being. *Current Psychology*, Vol 37 (3), 552–558.
- Zhu, Y. – Liu, C. – Guo, B. – Zhao, L. – Lou, F. (2015) The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 24 (15–16), 2115–2124.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Otsikko: Kysely Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijoille ja esihenkilöille voimavaroista sekä johtamistyyleistä

Hyvä Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon esihenkilö tai asiantuntija!

Olen pro gradu -tutkielman tekijä Turun kauppakorkeakoulusta. Teen tutkimusta voimavarojen ja johtamistyylien välisestä yhteydestä. Haluaisin pyytää sinua osallistumaan tutkimukseeni, jonka tarkoituksena on selvittää kokemuksiasi johtamisesta sekä voimavaroista.

Voit osallistua tutkimukseeni vastaamalla kyselyyn, johon pääset tämän viestin lopussa olevan linkin kautta. Tutkimuksessa käytetyt sähköpostiosoitteet on kerätty Postin HR-järjestelmän kautta.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie noin 15 minuuttia. **Voit vastata kyselyyn 12.09.2022 saakka.**

Toivon todella, että vastaat kyselyyn, sillä sinun kokemuksesi ovat erittäin tärkeitä ja arvokkaita pro gradu tutkimukseni onnistumisen kannalta!

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja täysin luottamuksellisesti. Aineisto analysoidaan hyödyntämällä tilastollisia menetelmiä, joten sinun vastauksiasi ei voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Kiitos etukäteen vastaamisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Krista Lentämäki (Turun yliopiston kauppakorkeakoulu)

Lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteutuksesta:

krista.a.lentamaki@utu.fi


Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin lopusta.

Liite 2. Kyselylomake



TURUN YLIOPISTO

Kysely Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijoille ja esihenkilöille voimavaroista sekä johtamistyyleistä, 29.08.2022-12.09.2022.

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tutkimuksen tekijä: Krista Lentämäki, kauppatieteiden maisteriopiskelija, Turun kauppakorkeakoulu.

Hyvä Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon esihenkilö tai asiantuntija!

Olen Pro gradu -tutkielman tekijä Turun kauppakorkeakoulusta. Teen tutkimusta voimavarojen ja johtamistyylien välisestä yhteydestä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kokemuksiasi johtamisesta sekä voimavaroista.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja vie noin 15 minuuttia. Kyselyyn voi vastata 12.09.2022 saakka. Toivon sinun vastaavan kyselyyn, sillä jokainen vastaus on erittäin tärkeä sekä arvokas pro gradu tutkimukseni onnistumisen kannalta!

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja täysin luottamuksellisesti. Aineisto analysoidaan hyödyntämällä tilastollisia menetelmiä, joten yksittäisen henkilön vastauksia ei voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen tietosuojailmoitukseen voit tutustua seuraavasta linkistä: [Linkki tietosuojailmoitukseen](#).

KIITOS VASTAAMISESTASI!

Lisätietoja tutkimuksesta ja sen toteutuksesta antaa:

Kauppätieteiden maisteriopiskelija Krista Lentämäki (Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto),
krista.a.lentamaki@utu.fi

1. Annatko luvan käyttää vastauksiasi tutkimuskäytössä? *

Tutkimuksen tuloksista tullaan laatimaan aihetta koskeva pro gradu -tutkielma. Tutkimuksen tuloksista ei pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Pyydän, että annat luvan käyttää vastauksiasi tutkimuskäytössä. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja nimettömänä. Vastauksiasi ei julkaista sellaisenaan.

Kyllä


Ei

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava



Kysely Postin Kuljetuspalveluiden tuotannon asiantuntijoille ja esihenkilöille voimavaroista sekä johtamistyyleistä, 29.08.2022-12.09.2022.

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kyselyyn vastaaminen

Ajattele nykyistä työtäsi ja esihenkilöäsi vastatessasi kyselylomakkeen väittämiin.

Kysely koostuu kolmesta osiosta: 1) Taustatiedot, 2) Voimavarat, 3) Kokemuksia esihenkilötyöstä.

Suosittelen tietokoneen käyttöä vastaamiseen mobiililaitteen sijaan, sillä osa vastausvaihtoehdoista rivittyi selkeämmin tietokoneella kuin mobiililaitteella.

Voit halutessasi jättää vastaamisen kesken ja tallennettuasi vastaukset, voit jatkaa vastaamista myöhemmin.

Taustatiedot

2. Sukupuolesi?

- Mies
- Nainen
- Joku muu
- En halua vastata

3. Ikäsi?

4. Korkein suorittamasi koulutusaste?

- Peruskoulu
- Toinen aste (ylioppilastutkinto, ammatillinen tutkinto)
- Alempi korkeakoulututkinto (ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto yliopistossa)
- Ylempi korkeakoulututkinto (ylempi ammattikorkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto yliopistossa)
- Licensiaatti- ja tohtoritutkinnot
- En halua vastata
- Muu, mikä?

5. Työtehtäväsi?

- Ajojärjestelijä
- Esihenkilö
- Suunnittelija
- Tuotantosihteeri
- Muu asiantuntijatehtävä
- En halua vastata

6. Teetkö etätöitä?

Etätöillä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätöihin liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla.

- En koskaan
- Harvemmin kuin kerran kuussa
- Muutaman kerran kuussa
- Kerran viikossa
- Muutaman kerran viikossa
- Päivittäin tai lähes päivittäin
- En halua vastata

7. Kuinka kauan olet ollut työelämässä? Vastaa vuoden tarkkuudella

Jos työkokemuksesi kesto on alle vuoden, voit laittaa vastaukseksi numeron "0".

8. Työkokemuksesi kesto Postilla vuoden tarkkuudella?

Jos työkokemuksesi kesto Postilla on alle vuoden, voit laittaa vastaukseksi numeron "0".

9. Työkokemuksesi kesto nykyisessä työtehtävässäsi vuoden tarkkuudella?

Jos työkokemuksesi kesto nykyisessä työtehtävässäsi on alle vuoden, voit laittaa vastaukseksi numeron "0".

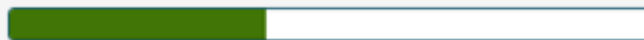
10. Nykyisen esihenkilö-alaisuutesi kesto vuoden tarkkuudella?

Jos nykyisen esihenkilö-alaisuutesi kesto on alle vuoden, voit laittaa vastaukseksi numeron "0".

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



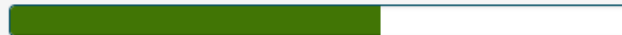
14. Lue seuraavat väittämät huolellisesti ajatellen omaa työtäsi. Mieti miten hyvin ne pitävät paikkansa sinun kohdallasi ja vastaa sitten käyttäen seuraavaa asteikkoa: 1 = Ei lainkaan, 4 = Jonkin verran, 7 = Erittäin hyvin.

	1	2	3	4	5	6	7
Tunnen varmuutta siitä, että pystyn tekemään työtehtäväni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että olen tehnyt työssäni asioita, jotka oikeasti kiinnostavat minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni pääsen työskentelemään sellaisten tehtävien parissa, joita todella haluan tehdä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn saavuttamaan asettamani työtavoitteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että pystyn menestyksekkäästi suorittamaan vaikeitakin työtehtäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työssä tekemäni valinnat ilmaisevat, kuka minä todella olen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työssäni psykologista vapautta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on töissä vapautta ja valinnanmahdollisuuksia tekemiseni suhteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Kokemuksia esihenkilötyöstä

15. Seuraavat väittämät käsittelevät esihenkilötyötä. Sinua pyydetään arvioimaan esihenkilösi johtajuusominaisuuksia ja piirteitä. Mieti, missä määrin olet samaa tai eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa.

	1	2	3	4	5
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esihenkilölläni on minusta taitoa selvittää ristiriitoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni on avoin eri näkemyksille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni saa minut työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuen yleensä esihenkilöni luomia aloitteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni tukee uudistuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni toimii esimerkkinä toisten kunnioittamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää minulta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilölläni on aito halu auttaa toisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni puhuu vakuuttavasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni tunnistaa muutostarpeita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni kykenee luomaan ystävällisen ilmapiirin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

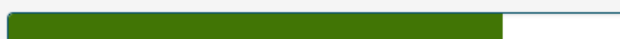
16. Missä määrin seuraavat kuvaukset sopivat lähimmän esihenkilösi käyttäytymiseen? Ole realistinen ja arvioi, miten esihenkilösi tyypillisesti toimii.

	1 Hyvin pienessä määrin	2 Pienessä määrin	3 Tältä väliä	4 Suuressa määrin	5 Hyvin suuresta määrin
Lähiesihenkilöni tuo esiin arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöni kannustaa ajattelemaan ongelmia uusilla tavoilla ja kyseenalaistaa olettamuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esihenkilöni välittää selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöni kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehittymistään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöni herättää ylpeyttä ja kunnioitusta muissa sekä innostaa heitä pätevyydellään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöni edistää luottamusta, sitoutumista ja yhteistyötä henkilöstössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesihenkilöni kannustaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

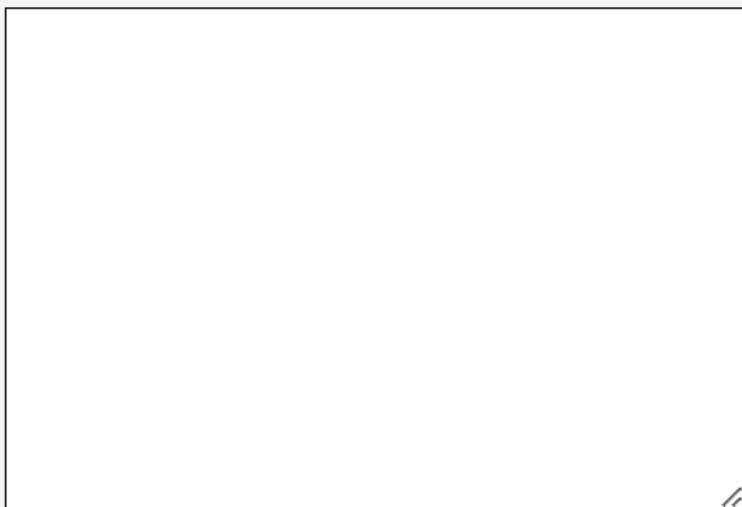
Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



17. Onko sinulla kommentoitavaa tai palautetta kyselyyn tai aihepiiriin liittyen?



18. Haluatko aineiston pohjalta tehtävän pro gradu -tutkielmani itsellesi?

Kyllä

En

19. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkitaan mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa uudestaan tutkittavan ilmiön ajallisten muutosten kartoittamiseksi. Olisitko halukas osallistumaan myös tulevaisuudessa järjestettävään uuteen pitkittäistutkimukseen?

Pitkittäistutkimuksessa tällä kyselylomakkeella antamasi vastaukset tultaisiin yhdistämään uudessa tutkimuksessa antamiisi vastauksiin. Vastaukset yhdistettäisiin kyselyohjelmiston tuottaman yksilöintitiedon avulla. Yksilöintitietona käytetään sähköpostiosoitetta. Sähköpostiosoitetta käytetään myös siinä tapauksessa, jos tahdot saada tämän aineiston pohjalta laaditun pro gradu -tutkielman itsellesi. Tämän jälkeen sähköpostiosoitteet poistetaan analysoitavasta aineistosta eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi tunnistaa tämän tutkimuksen tuloksista.

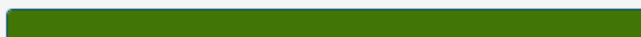
Kyllä

En

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä



Liite 3. Katoanalyysi

Taulukko 14. Katoanalyysi

Kyselylomakkeen osio	Väittäjä	Vastaamatta jättäneet lukumäärä ja analyysi
Taustatiedot	Ikä	Taustatiedoista eniten katoa aiheutti ikä. 8 henkilöä jätti vastaamatta ikää koskevaan kysymykseen. Ikä voi olla hyvin yksilöllinen tieto ja kun tässä kyselylomakkeessa pyydettiin ikää eikä annettu kategorioita vastaamiseen voi vastaaja kokea, että hänet pystyy esimerkiksi yksilöimään vastauksistaan perusteella eikä tästä syystä ole halunnut vastata. Myös työkokemuksen kestoa, työkokemuksen kestoa Postilla, nykyisen esihenkilöalaisuuden kestoa mitattiin ilman valmiita vastauskategorioita, mutta niissä ei esiintynyt yhtä suurta katoa.
Taustatiedot	Koulutusaste	Melkein kaikki vastaajat (N = 176) vastasivat koulutusastetta koskevaan kysymykseen, mutta 5 henkilöä vastasi ”En halua vastata”, joten taustatiedoista toiseksi eniten katoa aiheutti koulutusaste.
Taustatiedot	Vastuuyksikkö ja työtehtävä	Vastuuyksikkö ja työtehtävä aiheuttivat jonkin verran katoa (4–5 vastausta). Myös ne ovat yksilöllisempiä tietoa kuin esimerkiksi se, että tekeekö henkilö etätöitä tai kuinka kauan hän on ollut työelämässä.
Työn imu		Kaikki vastaajat (N = 177) vastasivat tutkimuslupaa koskevaan kysymykseen ”Kyllä” ja työn imua koskeviin kysymyksiin. Ne olivat myös ainoat kyselylomakkeen pakolliset kysymykset.
Ihmissuhteiden johtaminen	Esihenkilölläni on minusta taitoa selvittää ristiriitoja	Tämä väittäjä aiheutti ihmissuhteiden johtamista koskevissa väittämissä eniten katoa. Katoa oli neljän vastaajan verran. Katoon on saattanut vaikuttaa se, että väittäjä on huonosti muotoiltu tai työyhteisössä ei ole ristiriitoja, koska valittavana ei ollut ”ei koske minua/ei kokemusta” -vaihtoehtoa. Myös se, että johtamista koskeviin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, on voinut vaikuttaa siihen, että joltakulta on voinut epähuomiossa jäädä vastaamatta väittämään. Väittämät olivat matriisimuodossa ja etenkin mobiililaitteella vastatessa on saattanut vahingossa jäädä johonkin väittämään vastaamatta.
Transformationaalinen johtaminen	Lähiesihenkilöni kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehittymistään	Transformationaalista johtamista koskevissa väittämissä eniten katoa oli tämän väittämän kohdalla. Kysymys on saattanut aiheuttaa hämmennystä, koska siinä haetaan vastausta kolmeen eri asiaan. Vastaamisesta tekee esimerkiksi vaikeaa, jos esihenkilö kohtelee työntekijöitä yksilöinä, mutta ei rohkaise heitä. Vaikka transformationaalinen johtaminen oli kyselyn viimeinen osio, siinä ei ollut enempää katoa kuin muissa osioissa, mikä voi tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat jaksaneet vastata kyselyn loppuun saakka.

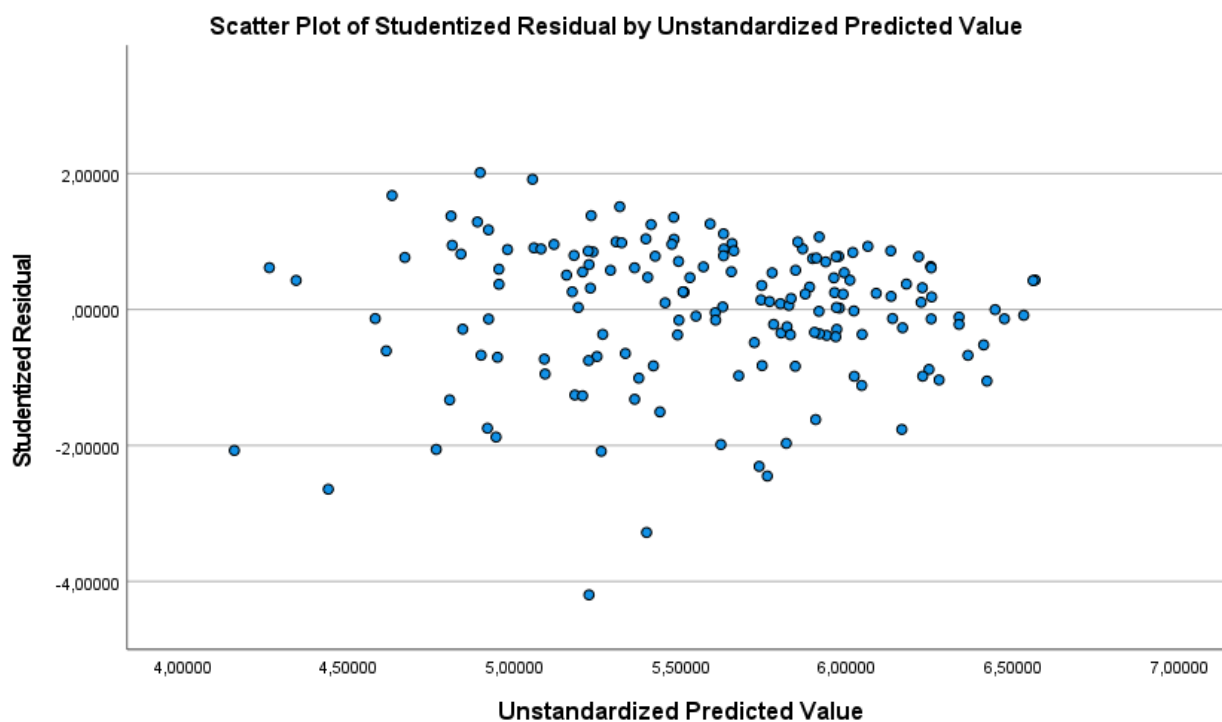
Liite 4. Kyselylomakkeen väittämien dimensiot

Taulukko 15. Kyselylomakkeen väittämien dimensiot

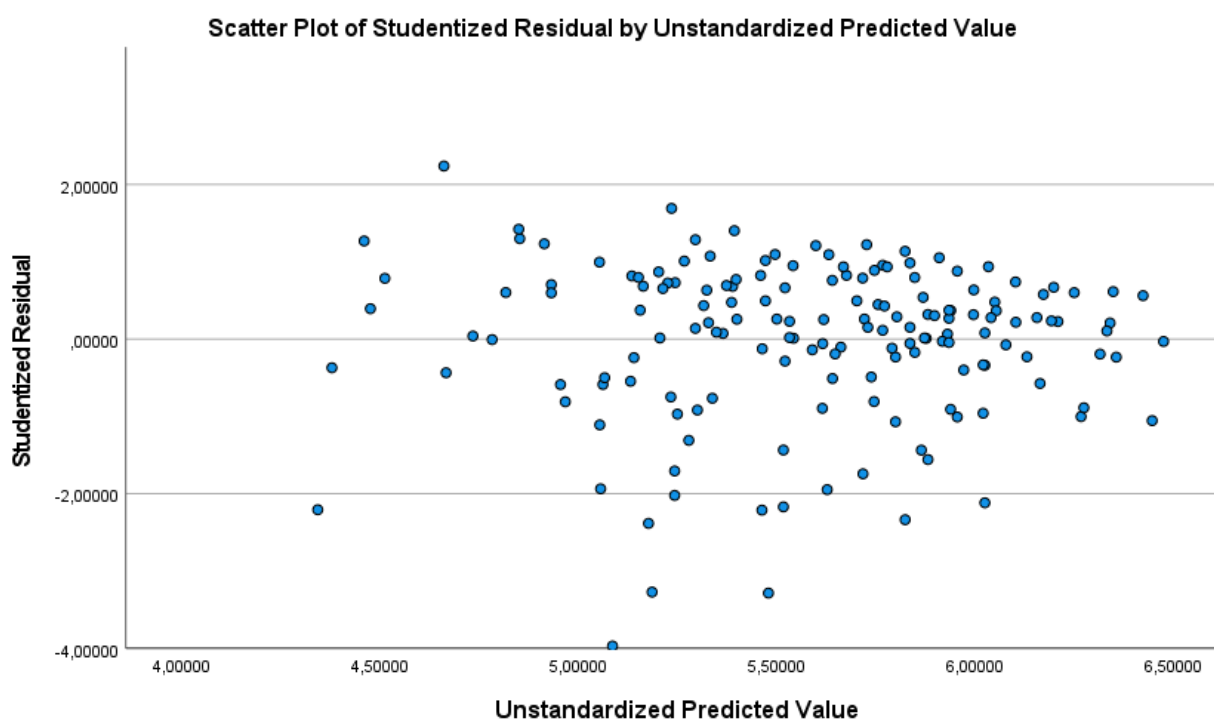
Mittari	Dimensio	Väittäjä
Työn imu	Tarmokkuus	Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.
Työn imu	Tarmokkuus	Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.
Työn imu	Tarmokkuus	Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.
Työn imu	Omistautuminen	Olen innostunut työstäni.
Työn imu	Omistautuminen	Työni inspiroi minua.
Työn imu	Omistautuminen	Olen ylpeä työstäni.
Työn imu	Uppoutuminen	Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.
Työn imu	Uppoutuminen	Olen täysin uppoutunut työhöni.
Työn imu	Uppoutuminen	Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kannustavuus	Esihenkilöni saa minut työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kannustavuus	Esihenkilöni osoittaa omalla toiminnallaan, mitä edellyttää minulta.
Ihmissuhteiden johtaminen	Vaikutusvalta	Esihenkilöni puhuu vakuuttavasti.
Ihmissuhteiden johtaminen	Vaikutusvalta	Tuen yleensä esihenkilöni luomia aloitteita.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kyky kehittää toisia	Esihenkilöni antaa oikea-aikaista ja rakentavaa palautetta.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kyky kehittää toisia	Esihenkilölläni on aito halu auttaa toisia.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kyky käynnistää muutoksia	Esihenkilöni tukee uudistuksia.
Ihmissuhteiden johtaminen	Kyky käynnistää muutoksia	Esihenkilöni tunnistaa muutostarpeita.
Ihmissuhteiden johtaminen	Taito hallita konflikteja	Esihenkilölläni on minusta taitoa selvittää ristiriitoja.
Ihmissuhteiden johtaminen	Taito hallita konflikteja	Esihenkilöni on avoin eri näkemyksille.
Ihmissuhteiden johtaminen	Ryhmä- ja yhteistyötaidot	Esihenkilöni toimii esimerkkinä toisten kunnioittamisessa.
Ihmissuhteiden johtaminen	Ryhmä- ja yhteistyötaidot	Esihenkilöni kykenee luomaan ystävällisen ilmapiirin.
Transformationalinen johtaminen	Kyky kommunikoida visio	Lähin esihenkilöni välittää selkeän ja myönteisen vision tulevaisuudesta.

Transformationaalinen johtaminen	Kyky kehittää henkilöstöä	Lähiesihenkilöni kohtelee työntekijöitä yksilöinä, rohkaisee heitä ja tukee heidän kehittymistään.
Transformationaalinen johtaminen	Kyky tarjota tukea	Lähiesihenkilöni kannustaa ja antaa tunnustusta henkilöstölle.
Transformationaalinen johtaminen	Taito voimaannuttaa henkilöstöä	Lähiesihenkilöni edistää luottamusta, sitoutumista ja yhteistyötä henkilöstössä.
Transformationaalinen johtaminen	Innovatiivisuus	Lähiesihenkilöni kannustaa ajattelemaan ongelmia uusilla tavoilla ja kyseenalaistaa olettamuksia.
Transformationaalinen johtaminen	Kyky johtaa omalla esimerkillä	Lähiesihenkilöni tuo esiin arvonsa ja toimii niiden mukaisesti.
Transformationaalinen johtaminen	Karismaattisuus	Lähiesihenkilöni herättää ylpeyttä ja kunnioitusta muissa sekä innostaa heitä pätevyydellään.

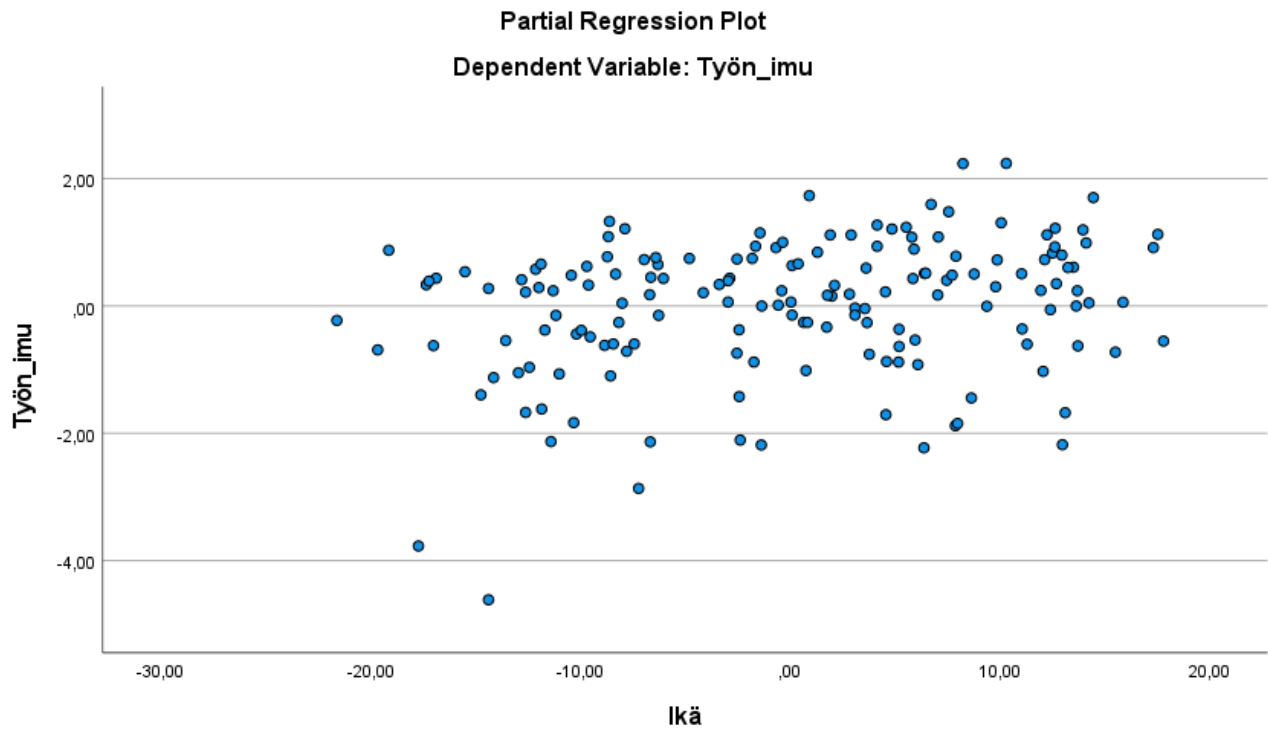
Liite 5. Regressiomallien sirontakuviot



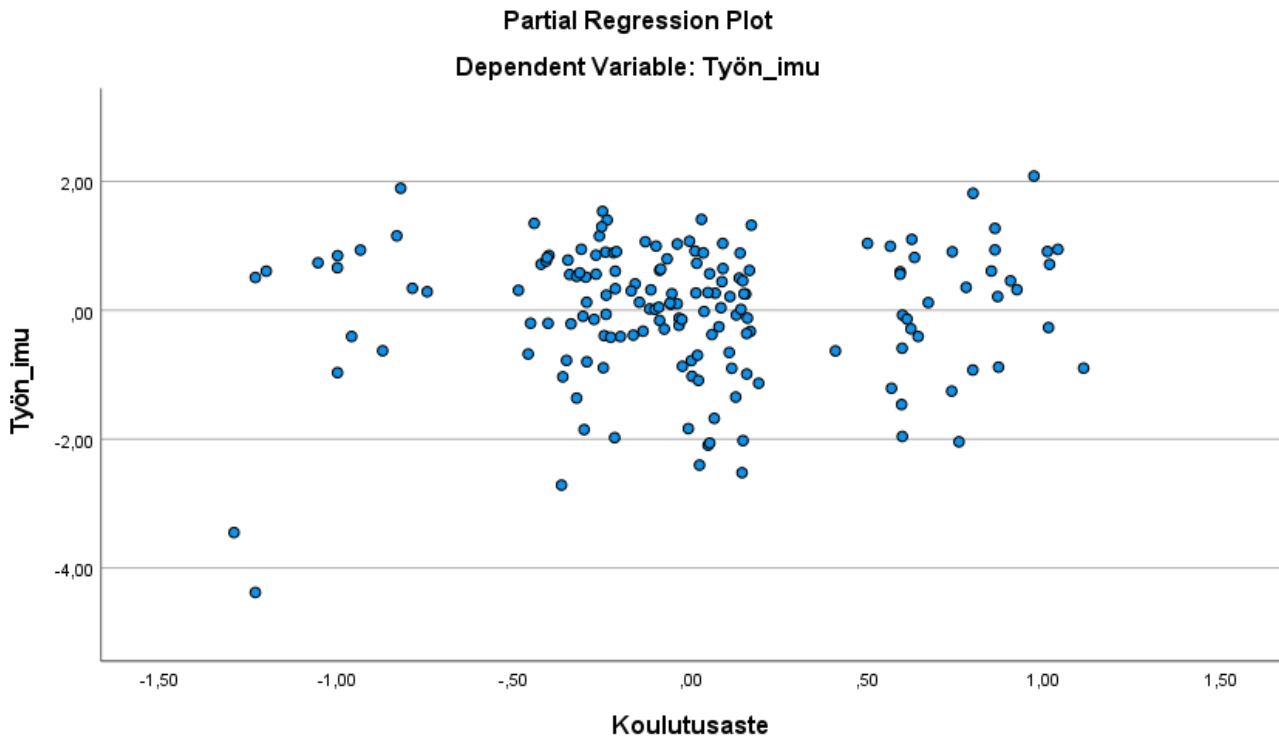
Kuvio 8. Regressiomallin residuaalien sirontakuviot selitettäessä työn imua, selittäjinä koulutusaste, sukupuoli, ikä ja ihmissuhteiden johtaminen



Kuvio 9. Regressiomallin residuaalien sirontakuviot selitettäessä työn imua, selittäjinä koulutusaste, sukupuoli, ikä ja transformationaalinen johtaminen

Liite 6. Työn imun ja muiden riippumattomien muuttujien välinen yhteys

Kuvio 10. Työn imun ja iän välinen yhteys



Kuvio 11. Työn imun ja koulutusasteen välinen yhteys