



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Vehmas Heini

Työn muokkaaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Työn tuunaamisen heijastuksia työn imuun

Johtamisen akateeminen yksikkö

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Vehmas Heini		
Tutkielman nimi:	Työn muokkaaminen työhyvinvoinnin edistäjänä: Työn tuunaamisen heijastuksia työn imuun		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	103

TIIVISTELMÄ:

Vaikka työhyvinvoinnin merkitys niin organisaatioiden kuin henkilöstön kannalta tiedostetaan, suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt viime vuosina entisestään. Työpaikoilla lisääntynyt epävarmuus, organisaatioiden toimintaympäristöjen monimutkaistuminen, työvoiman moninaistuminen ja organisaatioiden resurssien rajallisuus nostavat keskiöön sen, mitä kukin meistä voi itse tehdä työhyvinvointinsa eteen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työn tuunaamisesta ja työn imusta ilmiöinä sekä selvittää, miten työntekijä voi itse vahvistaa työn imuaan työn tuunaamisen keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työn imua ja työn tuunaamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Molemmat ilmiöt nähdään tutkimuksessa työn vaatimusten ja voimavarojen mallista käsin. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän omaehtoista toimintaa, jonka avulla hän pyrkii tekemään työstään itselleen mielekkäämpää ja paremmin soveltuvaa työnsä vaatimuksia ja voimavaroja mukauttamalla. Työn imu nähdään puolestaan myönteisenä ja kokonaisvaltaisena tunne- ja motivaatiotilana, joka koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön ja jota kokiessaan työntekijä on täynnä intoa ja energiaa. Aiemman tutkimuksen mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen välistä tasapainoa optimoimalla voidaan vahvistaa työn imua, mutta tuunaamisen vaikutukset työn imuun eivät ole yksiselitteisiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineisto kerättiin toukokuussa 2024 teemahaastattelulla, joihin osallistui kuusi eri aloilla työskentelevää, iältään 26–50-vuotiasta työntekijää. Aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tulosten perusteella voidaan tehdä useita päätelmiä työn tuunaamisen ja työn imun välisestä yhteydestä.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että työn voimavaratekijät ovat keskeisiä niin työn tuunaamisen kuin työn imun kannalta. Työn tuunaamista helpottaa etenkin korkea työn autonomia, ja työn imun kannalta keskeisinä näyttäytyvät erityisesti itse työtehtävään liittyvät sekä sosiaaliset voimavarat. Myös työn vaatimusten ja voimavarojen välinen tasapaino näyttää olevan merkityksellistä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, mutta se, miten kukin kokee erilaiset työn piirteet, riippuu lopulta useista tekijöistä.

Työn vaatimusten ja voimavarojen muokkaaminen on tutkimuksen perusteella eräs relevantti keino tehdä työarjesta itselleen mieluisampaa, mutta työntekijöiden selviytymiskeinot työn arjessa ovat tätä monipuolisemmat. Käytännössä työn tuunaaminen on usein myös oman suhtautumisen ja työlle annettavien merkitysten muuttamista sekä erilaisten työn voimavarojen, koronapandemian jälkeisessä maailmassa erityisesti työskentelyaikaan ja -paikkaan liittyvien joustojen hyödyntämistä.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, työn imu, työn tuunaaminen, työn vaatimusten ja voimavarojen malli, JD-R -malli

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Työhyvinvointi ja työn imu	11
2.1	Näkökulmia työhyvinvointiin	11
2.1.1	Työhyvinvointi työn vaatimusten ja voimavarojen summana	13
2.2	Työn imu työhyvinvoinnin ilmentäjänä	14
2.2.1	Työn imun juuret	15
2.2.2	Työn imun määritelmä	16
2.2.3	Työn imu JD-R -mallin mukaisesti	18
2.3	Työn imua edistävät tekijät	20
2.3.1	Työn voimavarat työn imun edistäjinä	21
2.3.2	Yksilöön liittyvät tekijät työn imun edistäjinä	24
2.4	Työn imun vaikutuksia	26
3	Työn tuunaaminen	29
3.1	Työn tuunaamisen juuret	29
3.1.1	Työn tuunaamisen määritelmä	31
3.2	Työn tuunaamista edistävät tekijät	33
3.2.1	Yksilöön liittyvät tekijät tuunaamisen edistäjinä	33
3.2.2	Tilannesidonnaiset tekijät tuunaamisen edistäjinä	35
3.3	Työn tuunaamisen strategiat ja vaikutukset	38
3.3.1	Tuunaamisen strategioista	38
3.3.2	Myönteiset vaikutukset	39
3.3.3	Työn imu tuunaamisen seurauksena	41
3.3.4	Kielteiset vaikutukset	42
4	Tutkimuksen toteutus	45
4.1	Tutkimusote, menetelmien valinta ja aineiston hankinta	45
4.2	Aineiston analysointi	48

4.3	Tutkimuksen arviointi	50
5	Tutkimuksen tulokset	53
5.1	Työhyvinvointi	53
5.1.1	Työn imua ilmentävä puhe	53
5.1.2	Muu työhyvinvointi -puhe	56
5.2	Työn vaatimukset ja voimavarat	58
5.2.1	Työn voimavarat työhyvinvointia edistävinä tekijöinä	58
5.2.2	Työn vaatimukset energisoivana ja kuormittavana tekijänä	66
5.2.3	Muu voimavaroihin ja vaatimukseen liittyvä puhe	70
5.2.4	Yhteenveto	72
5.3	Työn tuunaus	73
5.3.1	Tuunauspuhe Timsin ja muiden tuunauskeinoihin peilaten	73
5.3.2	Laajentavaa ja supistavaa tuunausstrategiaa ilmentävä puhe	77
5.3.3	Muut työn tuunaamisen tavat ja selviytymiskeinot työssä	81
6	Johtopäätökset	84
	Lähteet	93
	Liitteet	101
	Liite 1. Haastattelurunko	101

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakenne.	10
Kuvio 2.	Työn imun ulottuvuudet.	17
Kuvio 3.	Työhyvinvoinnin kaksi prosessia ja työn imu.	19
Kuvio 4.	Työn tuunaamisen määritelmä tässä työssä.	33

Taulukot

Taulukko 1.	Haastateltavien taustatiedot ja haastattelujen sanamäärät.	48
-------------	--	----

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin teemat ja huoli työntekijöiden jaksamisesta ovat olleet jo vuosia arkipäivää julkisessa keskustelussa työelämän jatkuvasti koventuneiden vaatimusten ja yhteiskunnassa lisääntyneen epävarmuuden keskellä. Vaikka työhyvinvoinnin merkitys tiedostetaan, Työterveyslaitoksen (2024) *Miten Suomi voi?* -seurantatutkimuksen uusin kierros kertoo suomalaisten työhyvinvoinnin heikentyneen viime vuosina entisestään: sairaana työskentely on yleistynyt, työpaikan vaihtoaikheet ovat kasvussa ja 40 % vastaajista on huolissaan oman työnsä tulevaisuudesta. Lisäksi työn imu on tutkimuksen mukaan vähentynyt entisestään ja työssä tylsistyminen on lähtenyt jälleen kasvuun. Työn imua koetaan keskimäärin vain enää kerran viikossa.

Työnantajien olisi syytä olla kiinnostuneita henkilöstönsä hyvinvoinnista, sillä työhyvinvoinnin tilan on todettu vaikuttavan ainakin pidemmällä aikavälillä työntekijän tuloksellisuuteen (Hakanen, 2011, s. 22). Suunnitelmallisesti johdettuna henkilöstön hyvinvointi voikin olla organisaatiolle strateginen menestystekijä (Manka & Manka, 2023, s. 109). Guestin (2017) mukaan työhyvinvointiin panostaminen on organisaatioille hyödyllistä, sillä hyvillä HR-käytännöillä voidaan lievittää yksilöiden työssään ja työn ulkopuolella kohtaamia hyvinvoinnin uhkia, vähentää kustannuksia ja parantaa organisaatioiden suorituskykyä. Lisäksi hän näkee työhyvinvoinnin edistämisen olevan eettisesti oikein, minkä vuoksi se on arvokasta jo itsessään.

Globaalin taloudellisen ja teknologisen kehityksen myötä epävarmuus, monimutkaisuus ja työvoiman moninaisuus ovat lisääntyneet työpaikoilla. Vaikka työnantajilla on kiistatta vastuunsa työntekijöidensä hyvinvoinnista, näiden muutosten myötä organisaatioiden on yhä vaikeampaa suunnitella työtehtäviä niin, että ne soveltuisivat kaikille. (Zhang & Parker, 2019.) Työelämän muutokset edellyttävätkin työntekijöiltä sopeutumiskykyä ja tarvetta toimia itse muutoksen agentteina (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 148). Keskeiseksi nousee kysymys, mitä kukin meistä voi itse tehdä oman työhyvinvointinsa eteen. Erään keinon oman työhyvinvoinnin parantamiseen tarjoaa työn tuunaaminen eli oman työn muokkaaminen itselle paremmin sopivaksi. Varaston yhteyspäällikkönä

työskentelevä 60-vuotias Tarja kertoo Puhton ja Salosen artikkelissa (2024) nauttivansa työssään erityisesti asiakaskohtaamisista ja lisäävänsä työnsä mielekkyyttä muun muassa juttelemalla asiakkailleen enemmän kuin itse työ varsinaisesti edellyttäisi. Työn tuunaamisen merkitys korostuu tänä päivänä myös organisaatioiden ja johdon rajallisten resurssien vuoksi (Bakker ja muut, 2012; Tims ja muut, 2013) sekä uusien työn muotojen, kuten etätöiden yleistymisen myötä (Tims ja muut, 2013).

Työn tuunaaminen ja työn imu siten kuin ne tässä tutkimuksessa ymmärretään, ovat kiinnostaneet tutkijoita 2000-luvun alusta lähtien. Työn imu sijoittuu tutkimuskohteena positiivisen psykologian kenttään, joka keskittyy siihen, mikä yksilöissä ja heidän luomissaan instituutioissa on hyvää, toimivaa ja mahdollista (Hakanen, 2011, s. 11) sekä voimavaralähtöisen työelämä tutkimuksen kenttään (Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 41; Manka & Manka, 2023). Työn tuunaaminen taas sijoittuu tutkimuskohteena työn suunnittelun ja muotoilun sekä aloitteellisen toiminnan (engl. *proactive behaviour*) (mm. Demerouti, 2014) kenttään. Aiempi tutkimusnäyttö osoittaa työn tuunaamisen myönteisen yhteyden työn imuun (esim. Rudolph ja muut, 2017) sekä työn imun lukuisat myönteiset seuraukset (ks. esim. Hakanen ja Kaltiainen, 2020). Bakkerin ja muiden (2023) mukaan työn imun ymmärtämiseksi tarvitaan kuitenkin vielä lisätutkimusta. Mäkikankaan (2018) mukaan työn tuunaamisen ja työn imun välisestä yhteydestä tarvitaan erityisesti sellaista tutkimusta, jossa eri ammattikunnat ovat monipuolisesti edustettuina, sillä työn tuunaamisen muodot ja vaihtoehdot saattavat heidän mukaansa vaihdella eri ammattien välillä. Ilmiötä esiin nostava tutkimus on perusteltua myös käytännön näkökulmasta, sillä valtaosa työhyvinvoinnin kehittämisestä keskittyy yhä pahoinvoinnin ja kuormituksen poistamiseen (Työterveyslaitos, 2022).

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työn tuunaamisesta ja työn imusta ilmiöinä. Tarkempaan tutkimusongelmana on selvittää, *miten työntekijä voi itse*

vahvistaa työn imuaan työn tuunaamisen keinoin. Alakysymykset, joiden avulla tutkimusongelmaan etsitään vastausta, ovat:

- Millaiset tekijät edistävät työn imua ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on työn imusta?
- Millaiset tekijät edistävät työn tuunaamista ja millaisia tuunaamisen keinoja työntekijöillä on käytössään?

Kysymyksiä lähestytään työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta, joka toimii taustateorianä molemmille tutkimuksen kohdeilmioille.

Työn imu nähdään tutkimuksessa tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta muodostuvana myönteisenä ja kokonaisvaltaisena työhön liittyvästä tunne- ja motivaatiotilana. Työn imua kokiessaan työntekijä menee töihin hyvillä mielin, kokee työstään innostusta, kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi myös vastoinkäymisten edessä sekä nauttii täydestä uppoutumisesta työhönsä. (Schaufeli ja muut, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, 2011; Seppälä & Hakanen, 2017.) Lisäksi työn imu nähdään työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti kahden rinnakkaisen, mutta risteävän psykologisen prosessin lopputulemana, johon vaikuttavat erityisesti työn voimavarat.

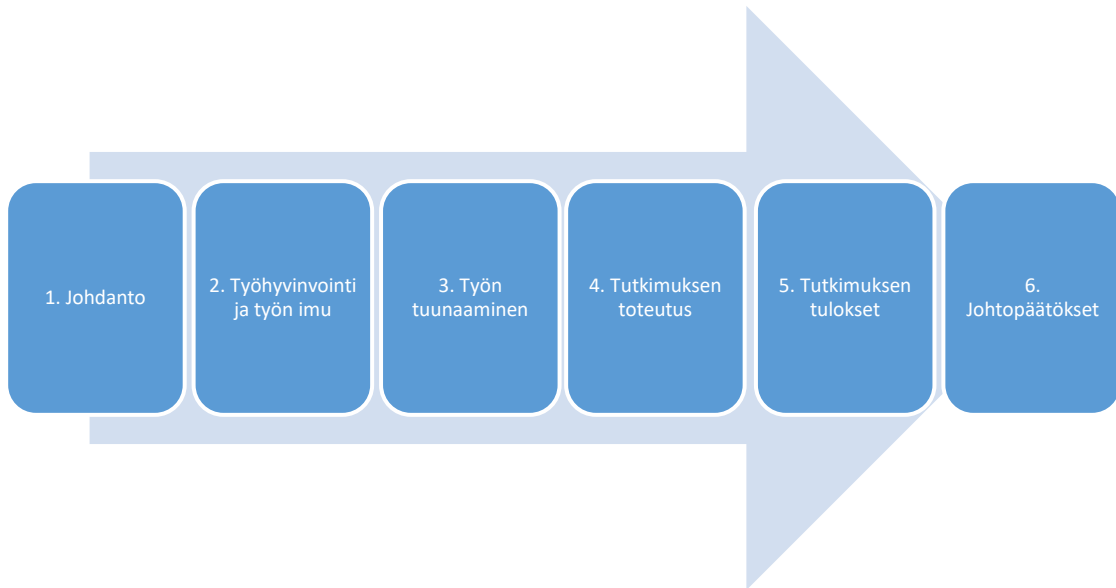
Työn tuunaamisella tarkoitetaan tässä työssä Timsin tutkimusryhmien (2010, 2012) näkemyksen mukaisesti työntekijän omaehtoista toimintaa, jonka avulla hän mukauttaa työtään vastaamaan paremmin omia kykyjään, mieltymyksiään ja toiveitaan työn vaatimuksia ja voimavaroja muuttamalla. Lisäksi työssä käytetään termejä laajentava ja supistava tuunaaminen. Laajentava tuunausstrategia käsittää Timsin ja muiden määritelmää mukaillen työn sosiaalisia ja rakenteellisia voimavaroja sekä työn mielekkäitä haasteita lisäävät tuunaamisen keinot, kun taas supistava tuunausstrategia viittaa työn haitalliseksi koettuja vaatimuksia vähentävään tuunaamiseen.

JD-R -malli viittaa tutkimuksessa Demeroutin ja muiden (2001) sekä Schaufelin (2004) tutkimusryhmän työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (engl. *Job Demands - Resources*), jossa työn vaatimusten ja voimavarojen välinen dynamiikka nähdään keskeisenä yksilön työhyvinvoinnin kannalta. *Työn vaatimukset* viittaavat niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisaatioon liittyviin puoliin, jotka kuormittavat työntekijää ja voivat pitkittyessään aiheuttaa työuupumusta. *Työn voimavarat* puolestaan ovat niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä puolia, jotka vähentävät koettuja työn vaatimuksia, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa sekä edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä.

Työhyvinvointi nähdään tutkimuksessa monitahoisena ja laaja-alaisena kehiksenä, johon vaikuttavat lukuisat osatekijät. Lisäksi työhyvinvointi käsitetään työssä erityisesti JD-R -mallin näkökulmasta tilaksi, jossa painottuu yksilön psyykinen hyvinvointi ja jossa työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Työn ensimmäisessä luvussa johdatellaan aihepiiriin kertomalla tutkimuksen taustoista ja aiheen merkityksestä. Lisäksi esitellään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet sekä tutkielman rakenne. Toinen ja kolmas luku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehiksen. Toisessa luvussa pureudutaan työhyvinvointiin, JD-R -malliin ja työn imuun osana työhyvinvoinnin kokonaisuutta, kolmannessa luvussa tarkastellaan työn tuunaamista ilmiönä. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta avaten tutkimuksen metodologisia valintoja tutkimusotteesta aineiston analyysiin. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen toteutusta. Viides luku esittelee tutkimuksen tulokset keskittyen ensin työhyvinvoinnin teemaan, sitten JD-R -mallin mukaisesti työvoimavaroihin ja vaatimuksiin ja lopuksi työn tuunaamisen teemaan. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja rajoitteet sekä ehdotetaan näkökulmia jatkotutkimukselle aiheen parissa. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen rakenteen.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 Työhyvinvointi ja työn imu

Tämä luku keskittyy työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sekä työn imuun ilmiönä. Ensin tarkastellaan työhyvinvointia yleisellä tasolla, minkä jälkeen siirrytään JD-R -mallin esittelyn myötä työn imun tarkempaan tarkasteluun.

2.1 Näkökulmia työhyvinvointiin

Työhyvinvointi koskettaa jokaista työtä tekevää. Sosiaali- ja terveysministeriö (2024) määrittelee työhyvinvoinnin laajasti kokonaisuudeksi, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta sekä hyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito.

Työhyvinvointi on käsitteenä abstrakti ja moniulotteinen (Hakanen, 2011, s. 22; Ojala & Ahonen, 2003 s. 28). Sitä voidaan tarkastella eri tasoilla ja siihen vaikuttavat lukuisat osatekijät (Manka & Manka, 2023; Suonsivu, 2014). Vaikka hyvinvoivan henkilöstön ajatellaan yleisesti olevan organisaation menestyksen tae, organisaation ja yksilön hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta keskeisinä näyttäytyvät osittain erilaiset tekijät (Manka & Manka, 2023, s. 108–109). Puhuttaessa yksilön työhyvinvoinnista jaotellaan hyvinvointi tyypillisesti *fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen* ulottuvuuteen (Guest, 2017; Suonsivu, 2014). Mankan ja Mankan (2023, s. 108–109) näkemyksen mukaan yksilön työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä ovat työn hallinta, elämän hallinta, oppiminen ja hyvä työyhteisö. Kunkin työntekijän arvot ja arvostukset vaikuttavat kuitenkin vahvasti siihen, miten hän työhyvinvoinnin määrittelee (Ojala & Ahonen, 2003, s. 28.) Työhyvinvoinnin tilan on tunnistettu vaihtelevan lyhyellä aikavälillä, mutta nähty olevan pidemmällä aikavälillä melko pysyvä (Hakanen, 2011, s. 22.)

Työhyvinvoinnin määritelmä ja sen painopiste on myös muuttunut yhteiskunnan ja työelämän muutosten myötä (Manka & Manka, 2023; Ojala & Ahonen, 2003). Aiemmin

työn ollessa lähinnä fyysistä työhyvinvoinnissa oli kyse ennen kaikkea fyysisten olosuhteiden kehittämistä mahdollisimman turvalliseksi sekä yksilön fyysisen työkyvyn varmistamisesta, ja työterveyshuollon vastuu työhyvinvoinnista nähtiin keskeisenä (Ojala & Ahonen, 2003, s. 22–23, 30). Työhyvinvointi nähtiin pitkään työpahoinvoinnista käsin pahoinvoinnin puuttumisena (Suonsivu, 2014, s. 103–104). Tietotyön kasvun myötä työhyvinvoinnin painopiste on siirtynyt yhä enemmän henkiseen hyvinvointiin (Ojala & Ahonen, 2003, s. 22–23, 30). Työn rajojen hämärtyttyä kansainvälistymisen, teknologisen kehittymisen ja liiketoiminnan rytmien muuttumisen myötä vastuu hyvinvoinnista on siirtynyt organisaatioilta yhä enemmän työntekijälle itselleen ja puhutaan työhyvinvoinnin yksilöllistymisestä (Hakanen, 2011, s. 23, 98). Modernissa viitekehyksessä työhyvinvointi nähdään laaja-alaisena käsitteenä, jossa painottuvat voimavaratekijät sekä työkyvyn ylläpitäminen erityisesti mielenterveydestä ja osaamisen jatkuvasta kehittämisestä huolehtimalla (Manka & Manka, 2023, s. 28, 96; Suonsivu, 2014, s. 63, 105.)

Eräs keskeinen näkökulma työhyvinvoinnin tarkasteluun on *lain näkökulma*, sillä työlaainsäädäntö edellyttää organisaatioilta työhyvinvoinnista huolehtimista monin tavoin (Ojala & Ahonen, 2003, s. 30–31, s. 35–39). Työturvallisuuslaki (738/2002, 1:1) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työympäristöstä ja työolosuhteista työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitautteja sekä muita työstä tai työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsopimuslain yleisvelvoite (55/2001, 2:1) taas velvoittaa työnantajaa edistämään suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan, työn ja työmenetelmien muuttuessa. Velvoitteessa nostetaan esille myös työntekijän oikeus työssään ja urallaan kehittymiseen.

Filosofisemman näkökulman työhyvinvoinnin tarkasteluun tarjoaa jaottelu *hedonistiseen ja eudaimoniseen*, lyhytkestoiseen ja pitkäkestoiseen hyvinvointiin (esim. Guest, 2017; Hakanen, 2011, s. 18–19; Manka & Manka 2023, s. 105–106). Hedonistisen

näkökulman mukaan elämässä tärkeintä on mielihyvän tavoittaminen ja mielihäiriön välttäminen. Työhyvinvoinnin edistäminen suomalaisilla työpaikoilla on pitkään nojannut hedonistiseen näkökulmaan, jolloin työhyvinvoinnin keskeisinä ilmentyminä on nähty muun muassa työyhteisöjen virkistystapahtumat. Hedonistista näkökulmaa edustaa myös työhyvinvointiajattelun keskittyminen epäkohtien, oireiden ja riskien minimointiin. (Hakanen, 2011, s. 17–18.) Eudaimonisen näkökulman mukaan hyvinvointia tuottaa omien inhimillisten mahdollisuuksien toteuttaminen sekä sellainen tekeminen, jonka itse kokee arvokkaaksi. Eudaimoninen onnellisuus koostuu merkityksellisyydestä, itsensä toteuttamisesta, psykologisten perustarpeiden tyydyttämisestä ja oman potentiaalinsa käyttämisestä. Eudaimonisen näkökulman tunnetuimpana edustajana pidetään Antiikin Kreikan filosofi Aristotelesta. Eudaimonista hyvinvointia tuottava toiminta ei välttämättä tarkoita välitöntä mielihyvää, vaan monesti palkitsevimmat hetket vaativat ponnisteluja ja vaikeidenkin tilanteiden yli pääsemistä. (Hakanen, 2011, s. 19; Manka & Manka, 2023, s. 105–106.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuudesta on esitetty erilaisia teoreettisia malleja. Tässä työssä työhyvinvointi nähdään niin sanotun työn vaatimusten ja voimavarojen (engl. *Job Demands-Resources, JD-R*) mallin kautta, joka esitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

2.1.1 Työhyvinvointi työn vaatimusten ja voimavarojen summana

JD-R -malli pohjautuu Karasekin (1979) työhyvinvointia työn vaatimusten ja työn hallinnan (Demand-Control model, DCM) kautta tarkastelemaan malliin. Mallin perusoletuksena on, että vaikka kussakin työssä on omat ominaispiirteensä, voidaan työn piirteet jakaa yleisesti kahteen kategoriaan: työn vaatimukseen ja työn voimavaroihin (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti ja muut, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn vaatimukset viittaavat mallissa niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisaatioon liittyviin puoliin, joista selviäminen vaatii yksilöltä jatkuvaa fyysistä tai

henkistä ponnistelua, joilla on erilaisia fyysisiä ja psykologisia kustannuksia ja jotka siten kuormittavat työntekijää. Työn vaatimukset eivät välttämättä ole negatiivisia, mutta saattavat työntekijältä liiallisia ponnisteluja vaatiessaan muuttua stressitekijöiksi. Työn voimavarat ovat puolestaan niitä työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä puolia, jotka vähentävät koettuja työn vaatimuksia, auttavat tavoitteiden saavuttamisessa sekä edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004.) Yksilön työhyvinvointi syntyy mallin mukaisesti nähtynä voimavarojen ja vaatimusten välisestä dynamiikasta ja tasapainosta.

JD-R -malli käsittää kaksi rinnakkaista psykologista prosessia: energiaproessin ja motivaatioproessin. Ne selittävät toisaalta työn kuormituksen, toisaalta motivaation syntyä. Malli tarkastelee siten työhyvinvointia laaja-alaisesti huomioiden niin positiiviset kuin negatiiviset näkökulmat yksilön työhyvinvointiin. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004.)

JD-R -mallia on hyödynnetty työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä yhä enemmän 2000-luvun alusta lähtien. Mallia voidaan soveltaa laajalti erilaisiin työtehtäviin ja sen avulla on mahdollista tunnistaa työn kuormittavat vaatimukset ja energisoivat voimavarat sekä niiden seuraukset työhyvinvoinnille, työsuoritukselle ja terveydelle, minkä vuoksi malli soveltuu oivallisesti myös tähän tutkimukseen. (Bakker & Demerouti, 2007; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 149.)

2.2 Työn imu työhyvinvoinnin ilmentäjänä

Tässä luvussa avataan työn imun taustatutkimusta, jonka jälkeen määritellään työn imu käsitteenä. Viimeisessä alaluvussa avataan vielä työn imua ilmiönä taustateoriansa JD-R -mallin kontekstissa.

2.2.1 Työn imun juuret

Työn imusta tai työhön sitoutumisesta (engl. *work engagement*) puhui ensimmäisenä amerikkalainen tutkija William Kahn (Hakanen, 2011, s. 43; Meyer & Schneider, 2021, s. 4). Kahnin (1990) lähtökohtana oli ajatus, jonka mukaan se, mitä ihmiset antavat itsestään työroolissaan vaihtelee. Hän määritteli työn imun tilaksi, jossa työntekijä valjastaa itsensä työrooliinsa kokonaisvaltaisesti. Kokiessaan työn imua yksilö on määritelmän mukaan läsnä työssään ja ilmaisee itseään työroolissaan fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti.

Työhyvinvoinnin tutkimuksen tavoin myös työn imun tutkimuksen juuret ovat vahvasti työuupumuksen tutkimuksessa ja fysiologisessa stressitutkimuksessa. Maslach ja Leiter (1997) näkivät työn imun koostuvan työuupumukselle vastakkaisista elementeistä. Kun työuupumus koostuu heidän mukaansa uupumusasteisesta väsymyksestä, kyynisyydestä ja ammatillisen tehokkuuden puutteesta, näkivät he työn imun muodostuvan energiasta, osallisuudesta ja tehokkuudesta. Tämän näkemyksen mukaan työuupumus ja työn imu ovat saman jatkumon kaksi eri päätä ja työuupumuksen oireiden puuttuessa voidaan puhua työn imusta.

Työn imun tutkimuksen varsinaisina käynnistäjinä pidetään hollantilaisia työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoita Wilmar Schaufelia ja Arnold Bakkeria. Schaufelin tutkimusryhmä on Maslachin ja Leiterin kanssa yhtä mieltä siitä, että työn imu voidaan nähdä käsitteellisesti työuupumuksen vastakohtana tai positiivisena vastavoimana. Vastoin edeltäjiensä näkemystä he näkevät työn imun kuitenkin itsenäisenä, työuupumuksesta riippumattomana tilana, jota tulisi mitata eri menetelmin. (Schaufeli ja muut, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004.)

Nykyisin työn imun tutkimuksen nähdään kuuluvan osaksi 2000-luvun alussa suosioon nousseen positiivisen psykologian tutkimusta, joka keskittyy yksilön puutteita ja patologioita tarkastelevan näkökulman sijasta siihen, mikä yksilössä ja hänen luomissaan instituutioissa on hyvää, toimivaa ja mahdollista (Hakanen, 2011, s. 11) sekä

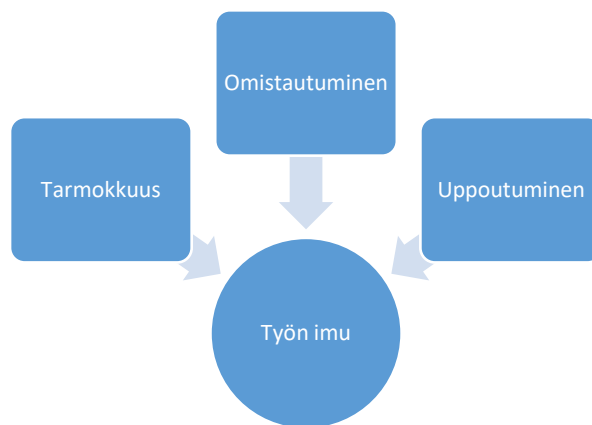
voimavaralähtöiseen työelämä tutkimuksen kenttään (Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 41; Manka & Manka, 2023). Filosofisemmasta näkökulmasta tarkastellen työn imu edustaa eudaimonista näkökulmaa työhyvinvointiin (Hakanen, 2011, s.38).

2.2.2 Työn imun määritelmä

Schaufelin tutkimusryhmät (Schaufeli ja muut, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004) määrittivät työn imun myönteiseksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle ominaista on 1) tarmokkuus (engl. *vigor*) 2) omistautuminen (engl. *dedication*) ja 3) uppoutuminen (engl. *absorption*). Työn imu on määritelmän mukaan suhteellisen pysyvä ja kokonaisvaltainen, affektiiviskognitiivinen tila, joka ei rajoitu mihinkään tiettyyn tilanteeseen, ja jota kokiessaan työntekijä on täynnä intoa ja energiaa. Nykyisin tunnustetaan kuitenkin myös työn imun monitasoinen ja dynaaminen luonne ja se, että yksilön kokemana työn imu saattaa vaihdella ajasta ja tilanteesta riippuen (Bakker & Leiter, 2010, s. 189; Meyer & Schneider, 2021, s. 37). Työn imun kolmea ulottuvuutta mittaamaan on kehitetty UWES Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli ja muut 2002; Schaufeli & Bakker 2004) itsearviointikyselylomake. Menetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin (Hakanen, 2009) ja sitä on sovellettuakin akateemisessa tutkimuksessa laajalti (Meyer & Schneider 2021, s. 5).

Tarmokkuutta kuvaa korkea energiataso, halu panostaa työhönsä sekä sinnikkyys ja sitkeys myös vastoinkäymisten edessä. Tarmokkuuden ulottuvuuden on nähty laajentavan yksilön kognitiivisia prosesseja ja olevan keskeistä siinä, että työntekijä ryhtyy tuumasta toimeen, minkä vuoksi tarmokkuuden ulottuvuus on keskeinen aloitteellisen toiminnan kannalta (Parker & Griffin, 2011). *Omistautumisessa* on puolestaan kyse työskennellessä koetusta merkityksellisyyden tunteesta, innostuksesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta. Maslachin ja Leiterin määritelmän osallisuuden tavoin omistautumisessa keskeistä on psykologinen samaistuminen työhön, mutta omistautuminen menee Schaufelin ja muiden näkemyksen mukaan vielä askeleen pidemmälle. *Uppoutumisen* ulottuvuudelle ominaista on täysi keskittyminen ja

syventyminen työhön, ajan nopea kuluminen ja työstä irrottautumisen hankaluus. Tämä ulottuvuus voidaan nähdä Csikszentmihalyin (1990) flow-tilan käsitteen sukulaisena, mutta siinä missä flow-tilassa on yleensä kyse lyhytkestoisemmasta, johonkin tiettyyn hetkeen tai tilanteeseen sidonnaisesta huippukokemuksesta, nähdään uppoutuminen kokonaisvaltaisempana ja jatkuvampana mielentilana. Uppoutumisen ulottuvuus voidaan nähdä myös työn imun seurauksena (Langelaan ja muut, 2006) ja joissakin tutkimuksissa uppoutumisen ulottuvuus on yhdistetty myös työholismin syntyy (Di Stefano & Gaudino, 2019). Schaufeli ja kumppanit näkevät tarmokkuuden ja omistautumisen työn imun ydinulottuvuuksina, ja uppoutumisen ulottuvuus lisättiin malliin erikseen haastattelututkimukseen perustuen. Kuvio 2 esittää työn imun kolme ulottuvuutta.



Kuvio 2. Työn imun ulottuvuudet Schaufelin tutkimusryhmien (2002, 2004) mukaan.

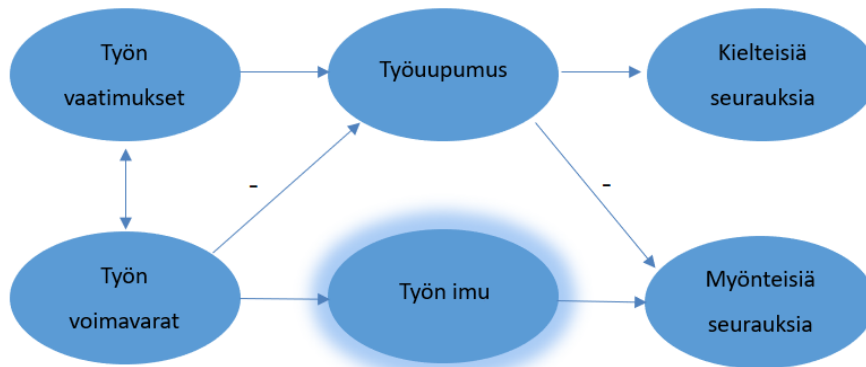
Suomen kieleen työn imun termin on tuonut Työterveyslaitoksen tutkija, tutkimusprofessori Jari Hakanen, joka on tehnyt tutkimusta aihepiiriin parissa jo muutaman vuosikymmenen ajan. Hakasen näkemys työn imusta pohjautuu Schaufelin tutkimusryhmien määritelmälle sekä Peter Warrin (1999) luokitteluun työhyvinvoinnin eri tiloista virittyneisyyden ja koetun mielihyvän mukaan. Hän näkee työn imun tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana, jota sävyttää korkea myönteinen vireystila ja jossa työntekijä kokee innostusta työssään (Hakanen, 2011, s. 19, 22). Seppälän ja Hakasen (2017, s. 151) määritelmän mukaan työ imua kokeva työntekijä menee mielellään töihin,

kokee työnsä tärkeäksi ja mielekkääksi myös vastoinkäymisten edessä sekä kykenee syventymään työhönsä ja nauttii siihen uppoutumisesta (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 151).

Työn imun lähikäsitteitä ovat muun muassa työtyytyväisyys ja työholismi (Bakker ja muut, 2023). Työn imun vastakohtina on puolestaan pidetty työuupumusta ja työssä tylsistymistä eli leipiintymistä (ks. tarkemmin esim. Hakanen, 2011, s. 24; Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 43).

2.2.3 Työn imu JD-R -mallin mukaisesti

Kuten jo aiemmin todettiin, JD-R -malli käsittää kaksi rinnakkaista työhyvinvoinnin prosessia. *Energiaprosessissa* tai terveyden heikentymisen prosessissa työn vaatimukset kuluttavat työntekijän energiavarastoja ja johtavat kuormituksen jatkuessa työuupumukseen ja tämän myötä muihin kielteisiin seurauksiin, kuten terveysongelmiin. Työn imun kannalta keskeisempänä näyttäytyy motivaatioprosessi, joka käynnistyy työn voimavaroista. *Motivaatioprosessissa* runsaat työn voimavarat energisoivat, innostavat ja motivoivat työntekijää niin sisäisesti kuin ulkoisesti saaden aikaan työn imua, jolla puolestaan on monia muita myönteisiä seurauksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työn voimavarojen puuttuminen voi puolestaan edistää henkistä vetäytymistä työstä ja saada aikaan kyynistymistä, joka on yksi työuupumuksen ydinulottuvuuksia. (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Kuvio 3 esittää työn imun osana motivaatioprosessia sekä energia- ja motivaatioprosessin väliset yhteydet.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin kaksi prosessia ja työn imu (Hakanen, 2011, s. 105).

Vaikka motivaatioprosessi on työn imun kannalta keskeisempi, on tärkeää huomata, että prosessien välillä on yhteyksiä, eivätkä prosessit ole toisiaan poissulkevia. Keskeistä on työn voimavarojen ja vaatimusten välinen vuorovaikutus. Yksilön kokonaishyvinvointi työssä määräytyy työssä kohdattavien vaatimusten ja työssä saatavilla olevien voimavarojen suhteen perusteella ja siten myös työn imua on aina tarkasteltava suhteessa työn vaatimuksiin. (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011, s. 106; Schaufeli & Bakker, 2004.) Yksi JD-R -mallin keskeisistä oletuksista on, että työn voimavarat vaikuttavat myönteisesti motivaatioon erityisesti työn vaatimusten ollessa korkeat (Bakker & Demerouti, 2007). Työn imun synnyn kannalta optimaalisena onkin pidetty tilannetta, jossa työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkeat, mutta eivät liian korkeat aiheuttaakseen jatkuvaa kuormitustilaa sekä jossa energisoivia, innostavia ja vaatimusten yli avittavia voimavaroja on riittävästi saatavilla (Hakanen, 2011, s. 106; Kwon & Kim, 2020).

Tarkasteltaessa vaatimuksia työntekijän motivaation ja työsuorituksen kannalta on keskeistä jakaa ne vielä kahteen kategoriaan niiden erilaisten vaikutusten perusteella (LePine ja muut, 2005). *Estevaatimukset* (engl. *hindrance demands*) saavat aikaan negatiivisia tunteita ja estävät tarpeettomasti työntekijän tehokasta suoriutumista, kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Tällaiset vaatimukset on nähty puhtaasti haitallisena työn imun kannalta. Toiset vaatimukset voivat energiaa kuluttavasta luonteestaan huolimatta samalla myös innostaa ja motivoida työntekijää tarjotessaan

työntekijälle mielekkäitä haasteita. Tällaisia taitojen hyödyntämistä, henkilökohtaista kasvua ja tavoitteiden saavuttamista edistäviä vaatimuksia kutsutaan *haastevaatimuksiksi* (engl. *challenging demands*) ja niiden on nähty vahvistavan työn imua. (Crawford ja muut, 2010; Kwon & Kim, 2020.)

Estevaatimuksina on kirjallisuudessa nähty mm. työroolien epäselvyys ja rooliristiriidat (esim. Crawford ja muut, 2010; LePine ja muut, 2005; Tims & Bakker, 2010), työn epävarmuus (esim. Tims & Bakker, 2010), byrokratia (esim. Crawford ja muut, 2010, LePine ja muut, 2005), melu tai hälinä (esim. Crawford ja muut, 2010; LePine ja muut, 2005), työn fyysinen raskaus (esim. Hakanen, 2011, s. 107) ja toimimattomat tietojärjestelmät (esim. Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 45). Työn korkea vastuullisuus, suuri työmäärä ja aikapaine taas ovat esimerkkejä vaatimuksista, jotka nähdään usein haastevaatimuksina (esim. Crawford, 2010 ja muut). Hakanen (2011, s. 106–107) selittää työn vastuullisuuden kokemista mielekkäänä vaatimuksena sillä, että työn vastuullisuuteen liittyy usein työtehtävien haastavuus, mielekkyys ja johdon osoittama luottamus henkilön kykyihin selvitä annetusta vastuusta. Vaikka tutkimuksissa esiintynyt vahvaa näyttöä siitä, että tietynlaiset vaatimukset luokitellaan todennäköisimmin haasteiksi, tietyt esteiksi, ovat tutkijat tunnistaneeet työntekijän kokemuksen erilaisista vaatimuksista riippuvan osaltaan yksilöllisistä tekijöistä (Crawford ja muut, 2010) ja kontekstista (Bakker & Demerouti, 2017).

2.3 Työn imua edistävät tekijät

Eudaimonista työhyvinvointia ja työn imua koskevassa kirjallisuudessa näyttäytyy keskeisenä yhdysvaltalaisen motivaatiopsykologian tutkijoiden Edvard Decin ja Richard Ryanin teoria, jonka mukaan yksilön sisäisen motivaation kannalta keskeistä on kolmen psykologisen perustarpeen, itsenäisyyden tai omaehtoisuuden (engl. *autonomy*), kyvykkyyden (engl. *competence*) ja yhteenkuuluvuuden (engl. *relatedness*) tarpeiden tyydyttyminen (esim. Meyer & Schneider, 2021, s. 4, 6). Hakasen (2011, s.30) mukaan näiden tarpeiden täytyminen mahdollistaa inhimillisen kukoistuksen, kasvun, eheyden

ja terveyden ja ne voidaankin nähdä myös työntekijän työstään kokeman mielekkyyden perusedellytyksinä. Keskeisintä työn imun kannalta näyttää kuitenkin olevan erilaisten voimavarojen tarkastelu. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan erilaisia työn voimavaratekijöitä sekä yksilöllisiä tekijöitä, joiden on tunnistettu edistävän työn imua.

2.3.1 Työn voimavarat työn imun edistäjinä

Kirjallisuuden mukaan työn voimavaratekijät ovat työn imun suurin ennustaja (Bakker ja muut, 2014; 2023). Se, että työntekijät pystyvät ja haluavat antaa parastaan työssään, perustuu työn voimavaroille (Hakanen, 2011, s. 50). Työn voimavarat edistävät työn imua motivoiden työntekijää niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Sisäistä motivointia selittää voimavarojen kasvua, oppimista ja kehittymistä edistävä luonne, mikä tekee niistä arvokkaita jo itsessään. Motivoidessaan työntekijää sisäisesti voimavaratekijät myös täyttävät edellä mainittuja psykologisia perustarpeita. Voimavarojen ulkoinen motivointi taas perustuu siihen, että voimavararikkaiden työympäristöjen on todettu lisäävän työntekijän halukkuutta ponnistella ja runsaat voimavarat auttavat siten työntekijää saavuttamaan tavoitteensa. Työn voimavaroilla on niin ikään työn imua ylläpitävä rooli. (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011, s. 49–50, 103–104, 126; Schaufeli & Bakker, 2004.) Bakker ja Demerouti (2007) sekä Hakanen (2011) jakavat työn voimavaratekijät tehtävää, sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta, työn järjestelyä sekä organisatorista tasoa koskeviksi.

Tehtävätason voimavarat koetaan usein työn keskeisimmiksi motivaatiotekijöiksi (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen, 2011, s. 52). Työn sosiaalisten tai organisatoristen voimavarojen puuttuminen voi kuitenkin heikentää tehtävätason voimavarojen merkitystä työn imulle (Hakanen, 2011, s. 52.) Hakanen (2011) nimeää tehtävätason voimavaroiksi tehtävien monipuolisuuden ja kehittävyden, itsenäisyyden, työsuorituksesta saatavan välittömän palautteen, tehtävien merkityksellisyyden sekä asiakastyön palkitsevuuden. Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan tehtävätason voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävissä käytettävien taitojen vaihtelevuus ja

monipuolisuus, tehtäväidentiteetti, tehtävän merkitys, autonomia sekä työsuorituksesta saatu palaute.

Työn sosiaaliset, vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat rakentavat ja vahvistavat työn imua työyhteisön päivittäisessä toiminnassa (Hakanen, 2011, s. 56). Hakanen (2011, s. 56–61) listaa sosiaalisina voimavaroina erityisesti haastavissa tilanteissa korostuvan työyhteisön ja esihenkilön tuen, työssä koetun oikeudenmukaisuuden, työnantajan ja työntekijän välisen sekä parhaimmillaan koko työyhteisön välisen luottamuksen, työstä muilta saadun palautteen ja arvostuksen, arkisen huomaavaisuuden ja ystävällisyyden, työn imun tarttuvuuden sekä tiimin yhteisölliset voimavarat. Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan sosiaalisia voimavaroja edustavat esihenkilön ja työtovereiden tuki sekä työyhteisön ilmapiiri.

Työn järjestelyä koskevat voimavarat varmistavat sen, että työntekijä pystyy hyödyntämään tehtävätason voimavaransa. Esimerkkejä työn järjestelyä koskevista voimavaroista ovat työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon (Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen, 2011, s. 55) voiden käyttää harkintaa työssään esimerkiksi sen suhteen, missä järjestyksessä tehtäviään suorittaa. Myös työaikojen joustavuus on nähty työn järjestelyihin liittyvänä voimavarana (Hakanen, 2011, s. 55–56).

Organisaatiotason voimavarojen ylläpitämisen ja vahvistamisen kannalta keskeisessä roolissa ovat johtaminen ja HR. Jotta organisaatiotason voimavaroilla on merkitystä työn innostavuuden lähteinä, tulisi niiden olla linjassa tehtävätason ja sosiaalisten voimavarojen kanssa. (Hakanen, 2011, s. 61.) Bakker ja Demerouti (2007) nimeävät organisaatiotason voimavaroiksi palkan, uramahdollisuudet sekä työn varmuuden. Hakanen (2011, s. 61–69) näkee näiden lisäksi keskeisinä organisaation voimavaroina havaitun organisaation tuen (HOT), psykologisen sopimuksen täyttämisen, työpaikan myönteisen ilmapiirin, hyvän yhteistyön eri toimijoiden välillä, monet HR-käytänteet, kuten kehityskeskustelut ja rekrytointi- tai perehdyttämiskäytännöt, psykologisen

turvallisuuden, teknologian sekä inhimillisinä arvoina näkyvän perhemyönteisen työkuulttuurin.

Myös muut tutkijat ovat tunnistaneet työn voimavarojen vaikutuksia työn imuun. Christian ja muut (2011) sekä Mazzetti ja muut (2021) havaitsivat meta-analyyseissään muun muassa työn autonomian, sosiaalisen tuen, palautteen sekä tehtävän merkityksellisyyden ja vaihtelun edistävän työn imua. Työn autonomian ja sosiaalisen tuen todettiin edistävän työn imua niin ajan saatossa kuin päivätasolla (Christian ja muut, 2011). Hakanen, Ropponen, De Witte & Schaufeli (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että työsuhteen tyyppistä riippumatta työn imua selittää vahvimmin oman työn tulosten näkeminen. Lesenerin ja muiden (2020) mukaan pitkällä tähtäimellä suurin vaikutus työn imuun on työn organisointiin liittyvillä voimavaroilla, sillä niillä on suora vaikutus työntekijään.

Useat tutkimukset vahvistavat, että myös johtamisella voidaan monin tavoin edistää työn imua. Työn imua edistäviksi johtamistyyleiksi on tunnistettu muun muassa *transformationaalinen johtaminen*, *eettinen johtaminen* sekä *palveleva johtaminen*. Mazzettin ja muiden (2021) mukaan esihenkilön transformationaalinen johtajuus voi edistää työn imua vahvistamalla alaisten kokemia työn voimavaroja. Salanovan ja muiden (2011) tutkimuksessa esihenkilöiden transformationaalisella johtuudella löydettiin suora yhteys alaisten työn imuun, mutta osaltaan työn imun vahvistumista selitti ylimääräisten roolien omaksuminen johtamistyylin vahvistettua työntekijöiden pystyvyyssuskoa. Eettisen johtamisen on puolestaan nähty lisäävään työn imua muun muassa luomalla korkeampaa affektiivista sitoutumista (Asif ja muut, 2019). Palvelevan johtamisen työn imua edistävä vaikutus perustuu muun muassa siihen, että palvelevan johtamisen periaatteet edistävät työn tuunaamista (Hakanen, 2011, s. 76; Harju ja muut, 2018).

Mazzetti ja muut (2021) pohtivat, että työn imun kannalta yleisesti keskeistä johtamisessa on luoda sellaista organisaatiokulttuuria, joka edistää alaisten

pystyvyyssuskon tunnetta ja henkilökohtaista kehittymistä. Heidän mukaansa johtaja tai esihenkilö voi myös itse toimia voimavarana ja auttaa selviytymään työn haasteista. Hakanen (2011, s. 44, 80) on samoilla linjoilla. Hän näkee esihenkilöiden olevan tietynlaisia roolimalleja ja esimerkkejä henkilöstölle ja näiden voivan toimia itse työn imun lähteenä osoittamalla uteliaisuutta ja kiinnostusta itsensä kehittämistä kohtaan sekä suhtautumalla avoimesti ja rohkeasti uudenlaisiin tapoihin tehdä asioita. Hakasen (2011, s. 44–46, 80) mukaan hyviä käytännön toimia työn imua edistävässä esihenkilötyössä ovat muun muassa läsnäolo, psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisen työskulttuurin luominen sekä sen varmistaminen, että alaisten tehtävillä on selkeät tavoitteet, rajat ja vastuut.

2.3.2 Yksilöön liittyvät tekijät työn imun edistäjinä

Jokainen työntekijä voi myös itse vaikuttaa omaan työn imun tasoonsa. Työn voimavarojen ohella työn imuun vaikuttavat muun muassa yksilön mielenlaatu ja ajattelutavat, yksilölliset voimavarat sekä omat valinnat (Hakanen, 2011, s. 82). Vaikka yksilöön liittyvät voimavariatekijät eivät kuulukaan alkuperäiseen JD-R -malliin, yksilöllisten voimavarojen keskeinen vaikutus työn imuun on sittemmin tunnistettu (esim. Bakker ja muut, 2014; Schaufeli & Taris, 2014; Xanthopolou ja muut, 2007). Yksilölliset voimavarat voivat vaikuttaa työn imuun monin tavoin niin suoraan kuin välillisesti (esim. Schaufeli & Taris, 2014). Ne vaikuttavat siihen, kuinka työolot koetaan, kuinka hyvin työn voimavaroja tunnistetaan ja osataan hyödyntää sekä siihen, kuinka työn vaatimuksista selvittää. Lisäksi ne voivat kannatella työntekijää vaikeissa tilanteissa. (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 152.) Yksilön voimavaroilla ja työn voimavaroilla on myös tunnistettu olevan vuorovaikutteinen suhde ja runsaat työn voimavarat voivat vahvistaa työntekijän yksilöllisiä voimavaroja (Bakker & Demerouti, 2017; Hakanen, 2011, s. 71–72).

Yksilön mielenlaatu on yhteydessä työn imuun siten, että kasvusuuntautuneesti ajatteleva ihminen näkee voitavansa itse vaikuttaa kykyihinsä ja taitoihinsa harjoittelemalla, opiskelemalla tai esimerkiksi pyytämällä ohjausta ja tukea, kun taas niin

sanotun lukkiutuneen mielenlaadun omaava näkee useammin, että omat kyvyt ovat annettuja, eikä niille voi juurikaan tehdä mitään. Kasvusuuntautuneen ajattelutavan on nähty mahdollistavan eudaimonisen hyvinvoinnin, jossa itselle paras ei merkitse aina itselle helpointa, ja olevan jopa työn imun edellytys. (Hakanen, 2011, s. 82–83.) Monet työn imun kannalta keskeiset yksilölliset voimavarat näyttävät kiteytyvän *psykologisen pääoman* käsitteeseen, joka muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä (esim. Luthans & Yossef, 2004). Psykologinen pääoma onkin tunnustettu keskeiseksi työn imun ennustajaksi (Bakker & Leiter, 2010, s. 186; Xanthopolou ja muut, 2007).

Yksilöön liittyvistä tekijöistä huomioita on saanut myös *persoonallisuuden* yhteys työn imuun. Toisin kuin yllä mainitut, myös muutoksille alttiit voimavarat, nähdään yksilön persoonallisuus yleensä suhteellisen pysyvänä. Esimerkiksi Big Five -mallin käsittämien persoonallisuuspiirteiden yhteyttä työn imuun on kartoitettu useissa tutkimuksissa. Korkean ekstroversion on todettu olevan yhteydessä työn imuun siten, että ekstrovertille ominaiset optimismi, myönteisten tunteiden näyttäminen, hakeutuminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja suuri stimulaatiotarve voivat edesauttaa työtovereiden ja esihenkilön tuen hyödyntämistä sekä palautteen pyytämistä. Lisäksi ekstrovertit näkevät työn vaatimukset helpommin positiivisina haasteina. Eräässä tutkimuksessa Big Five-piirteistä myös tunne-elämän tasapainon, tunnollisuuden ja matalan neuroottisuuden havaittiin olevan yhteydessä korkeampaan työn imuun. (Bakker ja muut, 2014.) Persoonallisuuden piirteiden yhteyttä työn imuun tarkastelevissa tutkimuksissa esiintyy toistuvasti myös aloitteellisen persoonallisuuden käsite (engl. *proactive personality*). Aloitteellisen persoonallisuuden yhteys työn imuun selittyy sillä, että tällaisen persoonallisuuden omaavat henkilöt ovat yleensä valmiita näkemään vaivaa olosuhteiden muuttamiseksi (Bakker ja muut, 2014; 2023).

Työn imun kannalta keskeistä on niin ikään yksilön kyky huolehtia voimavaroistaan. Tämän päivän työntekoa luonnehtiva rajattomuus korostaa työstä *palautumisen* ja työn rajaamisen merkitystä (Hakanen, 2011, s. 98). Palautumisen kannalta tärkeää on

psykologinen irrottautuminen työstä (Sonnentag ja muut, 2010). Sonnentagin ja muiden (2012) mukaan vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen varmistaa, että työntekijällä on aamulla virkistynyt olo ja riittävät tauot työpäivän aikana varmistavat, ettei palautumisen taso putoa liikaa työpäivän aikana. Palautuminen voidaan heidän mukaansa nähdä siten työn imun mahdollistava voimavarana. Palautumisen ohella työntekijä voi huolehtia omien voimavarojensa riittävydestä ja lisätä työn imuaan työtään *tuunaamalla* eli työnsä omaehtoisella muokkaamisella. Työn tuunaamisen käsitteen voi kiteyttää ajatukseen, että erilaisia työnsä puolia muokkaamalla työntekijä tekee työstään itselleen innostavamman ja sopivamman (esim. Demerouti, 2014; Hakanen, 2011).

2.4 Työn imun vaikutuksia

Työn imu auttaa työntekijää viihtymään työssään, nauttimaan työstään ja kokemaan sen mielekkääksi myös haasteiden keskellä. Työn imuun on määritelmällisesti sisäänrakennettuna myös työntekijän halu antaa parastaan, mikä osoittaa työn imun suoran yhteyden motivaatioon. 2020-luvun työelämän ollessa jatkuvaa muutosta ja täynnä epävarmuutta, lienee työn imun merkitys yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin kannalta jo tältä pohjalta kiistaton.

Työn imulla on lukuisia myönteisiä vaikutuksia *työntekijän hyvinvoinnin* näkökulmasta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imua kokevat ovat yleisesti sitoutuneita työhönsä ja heidän poissaolonsa työstä ovat muita vähäisempiä (Meyer & Schneider, 2021, s.7) Työn imulla on todettu olevan myönteinen yhteys myös työntekijän terveyteen ja työkykyyn (Bakker & Leiter 2010, s. 191). Sonnentagin ja muiden (2012) mukaan työn imu estää työntekijän palautumisen tason putoamista työpäivän aikana, mikä auttaa työntekijää pysymään energisenä työpäivän aikana. Työssä koettu hyvinvointi voi parantaa elämänlaatua myös työn ulkopuolella. Rodríguez-Muñoz ja muut (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn imulla on suora yhteys työntekijän onnellisuuteen ja työntekijän onnellisuus lisäsi myös tämän puolison onnellisuutta. Bakkerin ja muiden (2014) mukaan työn imulla on selkein yhteys työmotivaatioon. Mazzetti ja muut (2021)

ovat samoilla linjoilla: heidän meta-analyysinsa perusteella työn imulla on vahvin yhteys työhön liittyviin asenteisiin, kuten tyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen.

Kun työntekijä voi hyvin, hänellä on mahdollisuus suunnata enemmän voimavaroja ja osaamistaan itse työhön. Työn imun onkin todettu parantavan monin tavoin myös työntekijöiden *työsuoritusta*. (Christian ja muut, 2011; Hakanen, 2011). Tämä heijastuu puolestaan monin tavoin *organisaatioiden menestykseen*. Bakkerin ja Leiterin (2010, s. 187) mukaan työn imun on todettu olevan yhteydessä muun muassa työrooleista suoriutumiseen, luovuuteen sekä yritysten liikevaihtoon. Keykon ja muiden (2016) katsaus sairaanhoitajien parissa tehdyistä tutkimuksista osoitti hoitajien kokeman työn imun yhteyden hoidon laatuun, potilastyytyväisyyteen, työn tehokkuuteen sekä tuottavuuteen. Salanovan ja muiden (2011) niin ikään hoitajien parissa tehdyssä tutkimuksessa työn imu sai osaltaan työntekijät omaksumaan organisaation sujuvaa toimintaa monin tavoin helpottavia ylimääräisiä työrooleja. Hakanen (2011, s. 137) taas kertoo kymmenien yritysten parissa tehdystä tutkimuksesta, jossa työn imulla löydettiin merkittävä yhteys tuottavuuden, voiton, asiakastyytyväisyyden, työntekijöiden vähäisemmän vaihtuvuuden sekä tapaturmien määrän kaltaisiin tulospittareihin.

Työn imun suotuisia vaikutuksia selittävät monenlaiset mekanismit, eikä yhteys työsuoritukseen ole aina suoraviivainen. Eräs työn imun kannalta keskeinen teoria on Fredricksonin (2001) avarra ja rakenna (engl. *broaden-and-build*) -teoria, jonka mukaan tietyt myönteiset emootiot, kuten ilo, kiinnostus, tyytyväisyys ja ylpeys lisäävät yksilön henkilökohtaisia voimavaroja avartamalla hänen ajatteluaan ja laajentamalla toimintamalleja. Myönteiset emootiot voivat innostaa työntekijää opettelemaan uusia taitoja sekä edistävät yhteistyötaitojen käyttöä, millä puolestaan on omat suotuisat seurauksensa työn imun kannalta (Bakker & Leiter, 2010, s. 186; Hakanen, 2011, s. 123.) Laajentaessaan yksilön näkemyksiä ja saadessaan hänet tutkailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja työn imu ruokkii luovuutta ja innovatiivisuutta (Bakker ja muut, 2023; Kwon & Kim, 2020).

Edelliseen liittyen kirjallisuudessa puhutaan myös *työn imun spiraaleista* ja työn imun ja voimavarojen toisiaan vahvistavista *kehistä* (engl. *positive gain spirals*). Näillä viitataan työn imun ja voimavarojen väliseen dynamiikkaan, jossa työn imussa koetut myönteiset tunteet saavat työntekijän näkemään työssään olevat voimavarat entistä myönteisemmässä valossa avartaen hänen ajatteluaan ja lisäten hänen aloitteellisuuttaan. Tämä muutos voi puolestaan vahvistaa työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja joko suoraan tai työn imun myötä *lisääntyneen työn tuunaamisen* kautta, ja henkilökohtaisten voimavarojen vahvistuminen vahvistaa entisestään työn imua. (Bakker & Leiter, 2010, s. 188; Bakker ja muut, 2023; Hakanen, 2011, s. 42, 124–126.) Tähän dynamiikkaan pohjautuen työn tuunaaminen on siis yksi työn imun seurauksista ja työn imun vahvistuminen voidaan nähdä työn imun välillisenä seurauksena.

Paitsi että työn imu vahvistaa työntekijän omaa työn imua, voi työn imu levitä myös ihmisten välillä. Työn imua kokeva työntekijä voi tartuttaa tunnetilan muihinkin työyhteisössään parantaen samalla koko tiimin suoritusta (Hakanen, 2011, s. 42, 132; Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 48). Työn imu tarttuu ennen kaikkea sellaisten tiimien välillä, joilla on paljon vuorovaikutusta keskenään tai joiden vuorovaikutus on luonteeltaan intensiivistä sekä myönteisessä ilmapiirissä (Hakanen, 2011, s.133–134).

Vaikka työn imun vaikutukset työntekijän ja työyhteisön kannalta ovat pääosin myönteisiä, on työn imua tarkasteltu myös kriittisesti. Työn imu ja erityisesti uppoutumisen ulottuvuus on yhdistetty työholismin syntyyn, jolle tyypillistä on pakonomainen ja liiallinen työskentely (esim. Di Stefano & Gaudino, 2019). Hakanen (2011, s. 113) huomauttaa, että työn imu ja työholismi ovat kuitenkin kaksi eri tilaa, joiden taustalla on eri syyt ja motiivit. Lisäksi Bakker ja muut (2011) ehdottavat, että työn imuun liittyvä virittyneisyys ja korkea myönteinen tunnereaktio saattavat tietyissä olosuhteissa heikentää työntekijän kognitiivista suorituskkyä.

3 Työn tuunaaminen

Tässä luvussa paneudutaan työn tuunaamiseen ilmiönä. Ensin työn tuunaamisen määritelmää taustoitetaan tutustumalla ilmiötä koskevaan aiempaan tutkimukseen. Tuunaamisen määrittelyn jälkeen tarkastellaan tuunaamista edistäviä tekijöitä, erilaisia tuunausstrategioita sekä tuunaamisen vaikutuksia.

3.1 Työn tuunaamisen juuret

Työn tuunaus asemoituu tutkimuskohteena työn suunnittelun tai muotoilun (engl. *job design, job redesign*) ja aloitteellisen toiminnan (engl. *proactive behavior*) tutkimuksen kenttään. Työn tuunaaminen voidaan nähdä aloitteellisen toiminnan yhtenä erityisenä muotona (Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2012) ja vaihtoehtoisena tai täydentävänä työn kehittämisen menetelmänä perinteisten, ylhäältä alas suuntautuvien työn muotoilun keinojen rinnalla (esim. Demerouti, 2014; Hakanen, 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2020; Rudolph ja muut, 2017; Zhang & Parker, 2019).

Työn tuunauksen idea esitetty ensimmäisen kerran jo vuonna 1987 (Tims ja muut, 2012), joten kyseessä ei ole uusi ilmiö. Varsinaisen työn tuunaamisen käsitteen kehittivät Wrzesniewski ja Dutton (2001). He määrittelivät työn tuunaamisen työn rajoihin kohdistuviksi fyysisiksi ja kognitiivisiksi muutoksiksi, joiden avulla työntekijä muotoilee työtään uudelleen omista lähtökohdistaan. Wrzesniewskin ja Duttonin näkemyksen mukaan työn tuunaaminen käsittää kolme ulottuvuutta 1) *työtehtävien tuunaus* 2) *työn suhteiden tuunaus* 3) *työn kognitiivinen tuunaus*. Tarve työn tuunaamiselle syntyy heidän näkemyksensä mukaan aiemmin mainituista kolmesta yksilön psykologisesta perustarpeesta, autonomiasta, pätevyydestä ja yhteenkuuluvuudesta, ja sen tavoitteena on parantaa yksilön kokemaa työn merkitystä sekä työidentiteettiä.

Tims ja kumppanit kokivat tarvetta käsitteen täsmentämiselle. He näkivät, että JD-R-mallin avulla päästään käsiksi moniin sellaisiin työn piirteisiin ja näkökulmiin, joihin

työntekijä voi itse vaikuttaa ja toivat työn tuunaamisen tämän mallin kontekstiin. Samalla he kyseenalaistivat työn kognitiivisen tuunaamisen tarpeellisuuden ja halusivat keskittyä käyttäytymisessä näkyviin muutoksiin. Näistä lähtökohdista he määrittelivät työn tuunaamisen yksilön keinoksi mukauttaa työtään vastaamaan paremmin omia kykyjään, mieltymyksiään ja toiveitaan työn vaatimuksia ja voimavaroja muuttamalla. (Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012.) Työn tuunaamisen motiivina on siis tästä määritelmästä käsin tarkastellen työn vaatimusten ja voimavarojen välisen tasapainon parantaminen sekä toisaalta työntekijän ja työn välisen yhteensopivuuden parantaminen. Timsin tutkimusryhmien määritelmä nauttii suurta suosiota, ja työn tuunaamisen tutkimus onkin kasvanut merkittävästi tämän määritelmän myötä (Rudolph ja muut, 2017).

Wrzesniewskin ja Duttonin sekä Timsin ja kumppaneiden mallien lähtökohdat ovat erilaiset. Wrzesniewskin ja Duttonin mallin on nähty perustuvan työroolien muokkaamiseen, kun Timsin ja kumppaneiden mallissa työtä muokataan vahvistamalla työn voimavaroja ja tasapainottamalla niitä suhteessa työn vaatimuksiin (Hakanen, 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Näkemyksillä on kuitenkin myös paljon yhteistä. Molemmista malleista työn tuunaaminen nähdään työntekijän omasta aloitteesta tapahtuvana, vapaaehtoisena, tulevaisuuteen suuntautuneena toimintana, jonka tarkoituksena on parantaa työntekijän ja työn välistä suhdetta (Hakanen, 2020; Hakanen & Kaltiainen, 2020; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 155) ja jota voi tapahtua jopa esihenkilön ja johdon siitä tietämättä (Hakanen, 2011, s. 87). Kummassakaan mallissa toimenkuvaa ei muotoilla kokonaisuudessaan uudelleen, vaan työn tuunaaminen viittaa työn tiettyjen puolien muokkaamiseen työn sallimissa rajoissa (Seppälä & Hakanen, 2017, s.155). Wrzesniewski & Dutton (2001) sekä Tims ja muut (2012; 2013) ovat myös yhtä mieltä siitä, että työn tuunaaminen on ainakin jossakin määrin mahdollista kaikenlaisissa ammattiteissa ja kaikilla organisaation tasoilla. Edelleen molemmat mallit käsittävät kaksi vaihtoehtoista polkua työn muokkaamiseen (Hakanen, 2020; Zhang & Parker, 2019).

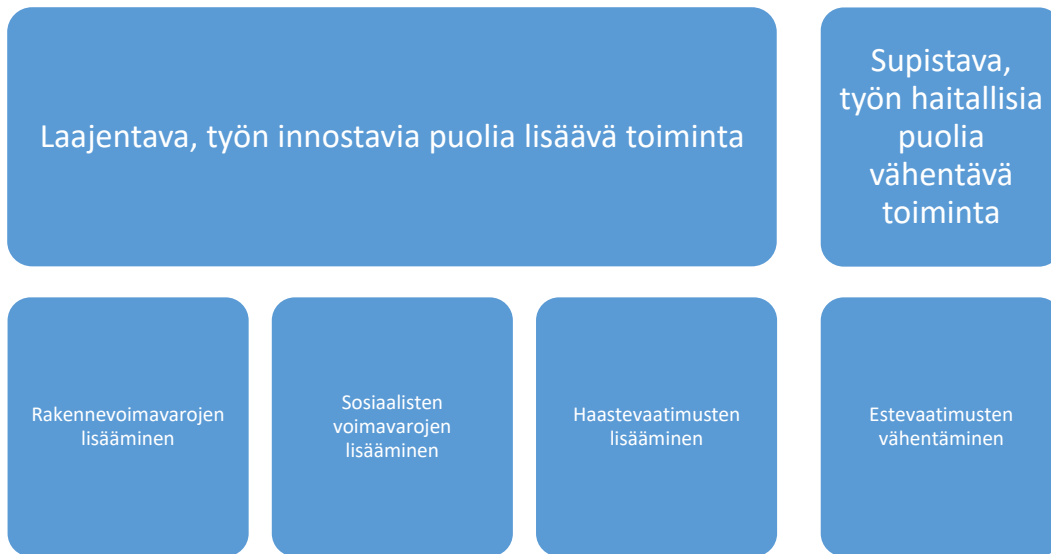
3.1.1. Työn tuunaamisen määritelmä

Timsin tutkimusryhmät määrittivät siis työn tuunaamisen yksilön keinoksi mukauttaa työtään vastaamaan paremmin omia kykyjään, mieltymyksiään ja toiveitaan työn vaatimuksia ja voimavaroja muuttamalla. Tims ja Bakker (2010) tunnistivat ensin kolme ulottuvuutta, joihin vaikuttamalla työtä voidaan tuunata. Näitä ovat työn voimavarojen lisääminen, (engl. *increasing job resources*), työn haastevaatimusten lisääminen (engl. *increasing challenging job demands*) ja työn estevaatimusten vähentäminen (engl. *decreasing hindering job demands*). Tims ja muut (2012) täsmensivät vielä aiempaa jaottelua empiiriseen tutkimukseensa perustuen jakaen voimavarojen lisäämisen ulottuvuuden sosiaalisiin ja rakenteellisiin (engl. *increasing social and structural resources*) voimavaroihin. Näin Timsin ja kumppaneiden malli käsittää lopulta neljä itsenäistä tuunausulottuvuutta tai -keinoa.

Työn *rakenteellisia voimavarojen lisäämisessä* on kyse työn vastuullisuuden, esimerkiksi työn autonomian ja vaihtelevuuden lisäämisestä sekä oman osaamisen kehittamisestä ja hyödyntämisestä. Palautteen ja tuen pyytäminen esihenkilöltä tai työtovereilta sekä palaverin järjestäminen etätyöskentelyn aikana (Tims ja muut, 2013) taas ovat esimerkkejä työn *sosiaalisia voimavaroja lisäävästä* tuunauksesta. Uusien tehtävien lisääminen työnkuvaan, tarjoutuminen vapaaehtoiseksi kiinnostaviin hankkeisiin sekä esihenkilön tehtävien ottaminen itselleen hoitaakseen ovat esimerkkejä *haastevaatimuksia lisäävästä* tuunaamisesta, johon työntekijä ryhtyy, kun työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita omien taitojen hyödyntämiseen. Työn tuunaaminen työn *vaatimuksia vähentämällä* taas liittyy tilanteisiin, jossa työntekijä kokee työnsä vaatimusten ylittävän oman kykenevyytensä (engl. *capability*). Työtoverin pyytäminen avuksi tehtävissä, vuorovaikutuksen vähentäminen vaativien asiakkaiden tai kollegoiden kanssa ja sellaisten tilanteiden minimointi, joissa joutuisi tekemään vaikeita päätöksiä, ovat esimerkkejä työn estevaatimuksia vähentävästä tuunauksesta. (Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012; Rudolph ja muut, 2017.)

Työn tuunaamisen termistö on kirjavaa, sillä tutkijoiden näkemykset tuunaamisen keinoista ja muodoista perustuvat useille eri taustateorioille. Taustateoriasta ja käytetyistä termeistä riippumatta tutkimuksissa on silti erotettavissa yleisesti kaksi vaihtoehtoista polkua tai *tuunausstrategiaa*, jotka vaikuttavat keskenään erilaisin mekanismein. Rudolph ja muut (2017) sekä Lichtenthaler ja Fischbach (2019) erottelevat tuunaamisen edistymiseen ja ennalta ehkäisyyn keskittyvän tuunaamisen. Mäkikangas (2018) jaottelee tuunaamisen lähestymis- ja välttämisorientaation mukaiseen tuunaukseen. Demerouti ja kumppanit (2020), Seppälä ja Hakanen (2017) sekä Hakanen (2020) puhuvat puolestaan työtä laajentavasta ja työtä supistavasta tuunaamisesta. Edistävässä, laajentavassa ja lähestymisorientaation mukaisessa tuunausstrategiassa on kyse työn innostavien puolien lisäämisestä sekä kasvun ja hyvinvointia edistävien myönteisten päämäärien edistämisestä. Ennaltaehkäisevä, supistava ja välttämisorientaation mukainen tuunaaminen taas viittaavat toimintaan, joka tähtää energian kulutuksen minimointiin, turvallisuuden ja terveyden suojaamiseen sekä epämieluisien seurausten välttämiseen. Tässä tutkimuksessa käytetään näistä strategioista jatkossa termejä *supistava* ja *laajentava* tuunaaminen.

Suhteuttaen Timsin ja muiden tuunauskeinot näiden tuunausstrategioiden kehyksiin työn rakenteellisia voimavaroja, sosiaalisia voimavaroja sekä haastevaatimuksia lisäävässä tuunaamisessa on kyse työtä laajentavasta tuunaamisesta. Estevaatimuksia vähentävä tuunaaminen taas edustaa supistavaa tuunausstrategiaa. Tässä tutkimuksessa tuunaaminen nähdään ensisijaisesti Timsin ja muiden neljän tuunausulottuvuuden kautta, mutta yleisemmän tason laajentava ja supistava tuunausstrategia täydentävät määritelmää. Kuvio 4 summaa työn tuunaamisen määritelmän tässä työssä.



Kuvio 4. Työn tuunaamisen määritelmä tässä työssä.

3.2 Työn tuunaamista edistävät tekijät

Monet työn tuunaamista tarkastelevista tutkimuksista ovat keskittyneet tunnistamaan työn tuunaamista ennakoivia tekijöitä. Tässä luvussa tarkastellaan, miten erilaiset yksilöön liittyvät ja tilannesidonnaiset tekijät ovat yhteydessä työn tuunaamiseen.

3.2.1 Yksilöön liittyvät tekijät tuunaamisen edistäjinä

Tutkimuksissa on todettu, että yksilöllisillä eroavaisuuksilla on merkityksensä työn tuunaamisen kannalta. Tietyntyyppiset ihmiset lähtevätkin muita todennäköisemmin tuunaamaan työtään olosuhteista riippumatta. Niin sanottu *aloitteellinen persoonallisuus* (engl. *proactive personality*) sekä Big Five -teorian mukaiset *ekstroversio*, *tunnollisuus* ja *avoimuus* ovat esimerkkejä persoonallisuuden piirteistä, joiden on tutkimuksissa havaittu edistävän työn omaehtoista työn tuunaamista (esim. Demerouti, 2014; Hakanen, 2020; Rudolph ja muut, 2017). Ekstroversio, tunnollisuus ja avoimuus näyttävät tutkimusten mukaan edistävän erityisesti laajentavaa työn tuunaamista.

Keskeisiä käsitteitä näyttävät olevan myös Banduran sosiaalisen oppimisen teoriasta lähtöisin oleva *pystyvyysuskon käsite* (engl. *self-efficacy*) (Hakanen, 2020; Rudolph ja muut, 2017; Tims ja muut, 2014) sekä Higginsin itsesäätelyteorian mukainen *kasvusuuntautunut itsesäätely* (engl. *promotion focus*) (Demerouti, 2014, Hakanen 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph, 2017; Tims & Bakker, 2010). Timsin ja muiden mukaan (2014) omiin kykyihinsä ja vaikutusmahdollisuuksiinsa uskovat työntekijät eli korkean pystyvyysuskon omaavat työntekijät etsivät muita todennäköisemmin mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä vaihtelua työtehtäviinsä, mikä saa heidät ryhtymään rakennevoimavaroja lisäävään tuunaamiseen. Kasvusuuntautuneen itsesäätelyn on taas nähty edistävän työn tuunaamista siten, että tällaiset työntekijät pitävät tärkeänä kasvua, kehittymistä ja saavutuksia ja työn tuunaaminen voi olla heille keino näiden tavoitteiden saavuttamiseen (Tims & Bakker, 2010).

Myös yksilön työhyvinvoinnin tila vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka todennäköisesti hän lähtee tuunaamaan työtään (Seppälä & Hakanen, s. 157). Hakanen ja Kaltiainen (2020, s. 43) totesivat tutkimuksessaan *työn imun* ennustavan työn tuunaamista tavalla, jota työtyytyväisyys ei tee. Työn imu on tunnistettu tuunaamista edistäväksi tekijäksi myös muissa tutkimuksissa. Työn imun tuunaamista edistävää vaikutusta on selitetty sillä, että työn imuisella työntekijällä on ylimääräistä energiaa työnsä muokkaamiseen (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 157) ja sillä, että työn imuiset työntekijät ovat motivoituneita pysymään työn imussa (Bakker ja muut, 2011; 2023). Työuupumuksesta kärsivällä ei sen sijaan ole heidän mukaansa useinkaan riittävästi voimavaroja työnsä tuunaamiseen (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 157). Työhyvinvoinnin tila vaikuttaa myös siihen, millaiseen tuunauskäyttäytymiseen työntekijä ryhtyy. Työn imussa työntekijä lisää herkemmin työnsä voimavaroja ja tarttuu uusiin haasteisiin eli harjoittaa laajentavaa tuunaamista, kun uupumusoireista kärsivän tuunaamiskäyttäytyminen on reaktiivisempaa, itseään suojaamaan pyrkivää, ja ilmenee tällöin todennäköisemmin estevaatimusten vähentämisenä (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 157).

Tietyillä *demografisilla muuttujilla ja työsuhteen piirteillä* on niin ikään todettu olevan etäinen yhteys työn tuunaamiseen. Rudoph ja muut (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että ikä ja toimikauden pituus olivat kielteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen ja koulutus sekä työtuntien määrä taas olivat myönteisessä yhteydessä työn tuunaamiseen. Naiset tuunasivat työtään hieman miehiä useammin. Tähän tarkasteluun pohjaten nuori ikä, lyhytkestoisempi työsuhde, kouluttautuminen, korkeampi työtuntien määrä sekä naissukupuoli voidaan nähdä yleisesti työn tuunausta edistävinä tekijöinä. Demografisten tekijöiden yhteydet työn tuunaamiseen kaipaavat Rudolphin ja muiden (2017) mukaan kuitenkin vielä lisäselvitystä.

3.2.2 Tilannesidonnaiset tekijät tuunaamisen edistäjinä

Yksilöllisten ominaisuuksien ohella tilannesidonnaiset tekijät, kuten tietyt työn piirteet tai ominaisuuksilla on nähty keskeisinä tuunaamisen kannalta. Riittävää työn autonomiaa (Demerouti, 2014; Hakanen 2011, s. 84; Hakanen, 2020; Tims & Bakker, 2010; Tims ja muut, 2012) ja päätöksentekovapautta (Demerouti, 2014) on pidetty jopa välttämättömänä työn tuunaamiselle. Työn tuunaamista voi tapahtua vain, kun työntekijällä on riittävä hallinta omasta työstään ja hän kokee, että hänellä on mahdollisuus toteuttaa ideoitaan ja toiveitaan (Tims & Bakker, 2010). Merkityksensä on niin ikään tehtävien tai tehtäväkokonaisuuksien itsenäisyydellä: työn tuunausta tapahtuu todennäköisemmin, kun tehtävät eivät ole riippuvaisia muista tehtävistä tai muiden työntekijöiden tekemisestä (Demerouti, 2014; Hakanen, 2011, s. 84; Tims & Bakker, 2010). Myös työn ja työympäristön vaativuuden sekä erityisesti näiden tekijöiden yhdistymisen korkeaan autonomiaan on nähty edistävän työn tuunaamista (Demerouti, 2014). Näitä näkökohtia vasten ei liene yllättävää, että asiantuntijatehtävissä onkin monesti paremmat mahdollisuudet työn tuunaamiseen kuin tiukkaan rajatuissa ja valvotuissa tehtävissä (Hakanen, 2011, s. 84).

Tavoitteiden, toimenkuvien ja vastuiden selkeys edistää niin ikään työn tuunaamista, sillä toimenkuvien ollessa selkeästi rajattuja työntekijän voi olla helpompi hahmottaa, kuinka

työn voisi tehdä järkevämmiin (Hakanen, 2011, s. 87; Hakanen, 2020). Seppälä ja Hakanen (2017, s. 158–159) näkevät työn monipuolisuuden edistävän työn tuunaamista: jotta työtään voi tuunata, tulee siinä olla riittävästi vaihtelevia tehtäviä. Työn määrä on yhteydessä työn tuunaamiseen monin tavoin. Suuri työmäärä voi edistää työn vaatimuksia vähentävää tuunaamista esimerkiksi saamalla työntekijän delegoimaan tehtäviään sekä toisaalta voimavaroja lisäävää tuunaamista saamalla työntekijän hankkimaan lisäresursseja (esim. Rudolph ja muut, 2017).

Myös *johtamisella* voidaan edistää työn tuunaamista monin tavoin. Timsin ja muiden (2013) mukaan johtamisella voidaan edistää työn muokkausta huolehtimalla, että olosuhteet ovat tuunaamiselle otolliset, käytännössä esimerkiksi huolehtimalla työn riittävästä autonomiasta. Zhangin ja Parkerin (2019) mukaan erityisesti työntekijälähtöisellä johtamisella (engl. *employee-oriented leadership*, valtuuttavalla johtamisella (engl. *empowering leadership*) ja palvelevalla johtamisella (engl. *servant leadership*) on havaittu myönteisiä yhteyksiä työtä laajentavaan tuunaukseen. Näitä johtamistyyliä toteuttavat johtajat antavat heidän mukaansa työntekijöille hallinnan työstään ja kannustavat työntekijöitä tavoittelemaan pitkän aikavälin tavoitteitaan, minkä on nähty edistävän motivaatiota työn tuunaamiseen. Työn tuunausta edistävät yleisesti niin ikään uudistushakuinen ja myönteinen organisaatiokulttuuri (Hakanen, 2011, s. 87), organisaation itseohjautuvuus (Hakanen, 2020) sekä laaja-alainen kouluttaminen, valtuuttaminen ja päätöksentekoon osallistaminen (Rudolph ja muut, 2017).

Esihenkilön suhtautumisella on nähty olevan erityisen keskeinen merkitys tuunaamisen kannalta ja esihenkilö voikin rohkaista työn tuunaamiseen myös omalla esimerkillään (Demerouti, 2014). Timsin ja Bakkerin (2010) mukaan johdon kannustuksella on keskeinen rooli työn tuunaamisen edistämässä erityisesti sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka eivät lähtökohtaisesti ole muutoin siihen taipuvaisia. Myös erityistarpeita omaavat ryhmät, kuten terveysongelmista kärsivät osatyökykyiset saattavat kaivata johdon tukea työn tuunaamiseen (Demerouti, 2014). Yleisesti johdon tukea kaivataan

erityisesti työn vaatimuksia vähentävään tuunaamiseen, sillä työntekijät muokkaavat tutkimusten mukaan työn vaatimuksia harvemmin kuin työn voimavaroja (Tims ja muut, 2013). Johto voi niin ikään kannustaa työntekijöitä työn tuunaamiseen erityisin tuunausinterventioin. Hakasen (2020, s. 34) mukaan tällaiset interventiot ovat hyödyllisiä, sillä niiden toteuttaminen on verraten edullista, joustavaa ja vähän aikaa vievää ja niiden vaikutuksista on lupaavia tuloksia. Demeroutin (2014) mukaan interventioissa voidaan käytännössä keskustella esimerkiksi työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja jakaa parhaita käytäntöjä.

Lopuksi

Edellä on tarkasteltu työn tuunaamista edistäviä, yksilöön liittyviä ja tilannesidonnaisia tekijöitä. Vaikka tietyt yksilölliset tai tilannesidonnaiset tekijät lisäävät tuunaamisen todennäköisyyttä, tuunaamiskäyttäytymisen ennakointi ei ole yksinkertaista. Huomionarvoista on, että tuunausta edistävät tekijät, kuten erilaiset työn piirteet, voivat olla eri tavoin yhteydessä laajentaviin ja supistaviin tuunausstrategioihin. Petroun ja muiden (2012) tutkimus, jossa työssä koettu paine ja korkea autonomia olivat myönteisessä yhteydessä voimavarojan etsivään tuunaamiseen, mutta kielteisessä yhteydessä vaatimuksia vähentävään tuunaamiseen, havainnollistaa tätä ajatusta.

Toisekseen mikään tekijä ei yksinään määritä tuunaamiseen ryhtymistä tai työntekijän tuunauskäyttäytymistä. Työn tuunaamisen voidaan lopulta nähdä juontavan juurensa yksilöllisten ja tilannesidonnaisten tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta (Demerouti, 2014). Tästä on kyse esimerkiksi silloin, kun työntekijä lähtee tuunaamaan työtään ratkaisuna työn vaatimusten ja oman osaamisensa väliseen ristiriitaan tai omien toiveidensa ja työn tarjoamien mahdollisuuksien väliseen ristiriitaan (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010). Myös monien tutkimusten tunnistaman organisaatiomuutosten tuunaamista edistävän vaikutuksen voi nähdä pohjautuvan yksilön ja tilannetekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tällöin työntekijä ryhtyy tuunaamiseen parantaakseen omaa sopeutumistaan ympäristön muutoksiin sekä suojellakseen omaa hyvinvointiaan

ja motivaatiotaan (Seppälä ja muut, 2020). Edelleen tietyt tilannetekijät voivat muunnella yksilöllisten tekijöiden yhteyttä tuunaamiseen. Petroun ja muiden (2018) tutkimus, jossa riittämättömäksi koettu viestintä organisaatiomuutoksesta sai sellaiset työntekijän ryhtymään työn tuunaamiseen, joille se ei muissa olosuhteissa olisi välttämättä tyypillistä, on esimerkki tästä.

3.3 Työn tuunaamisen strategiat ja vaikutukset

Timsin ja kumppaneiden työn tuunaamisen malli olettaa, että kaikkien neljän työn tuunaamisen keinon avulla voidaan parantaa työn voimavarojen ja vaatimusten suhdetta ja vaikuttaa siten myönteisesti työntekijän työhyvinvointiin. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että työn tuunaus ei ole homogeeninen rakennelma, vaan eri tuunausstrategiat toimivat eri mekanismein ja niillä on erilaiset seuraukset (Rudolph ja muut, 2017). Sen, millaisia tuunauskeinoja työntekijä käyttää, on todettukin määrittävän keskeisesti tuunaamisen seurauksia.

3.3.1 Tuunaamisen strategioista

Aiemmin esitelty jaottelu laajentaviin ja supistaviin tuunausstrategioihin näyttää olevan tuunaamisen seurausten kannalta hyvin keskeinen. Tutkimusten mukaan *laajentavan* eli työn rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja sekä työn haasteita lisäävän tuunaamisen keinoin saavutetaan *supistavaa* eli työn estevaatimuksia vähentäviä tuunaamisen keinoja todennäköisemmin myönteisiä seurauksia (mm. Demerouti, 2014; Hakanen, 2020; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph ja muut, 2017; Seppälä & Hakanen, 2017).

Työn haasteiden lisäämisen myönteisiä seurauksia selittää jo aiemmin todettu haastevaatimusten myönteinen yhteys työntekijän motivaatioon. Petrou ja muut (2012) näkevät lisäksi työn haasteita lisäävän tuunaamisen johtavan mielekkäiden haasteiden

kasaantumiseen, joka innostaa työntekijää entisestään. Tutkimusten mukaan työn voimavaroja lisäävän tuunaamisen myönteiset vaikutukset ovat kuitenkin kaikkein selkeimmät: Demeroutin ja muiden (2015) päiväkirjatutkimuksessa voimavaroja lisäävä tuunaus oli ainut pelkästään myönteisiä seurauksia tuottava tuunauskeino. Bakker ja Oerlemans (2019) näkevät rakennevoimavarojen lisäämisen erityisen suotuisana tuunauskeinona, sillä tätä tuunaamisen tapaa soveltaessaan työntekijä vaikuttaa työnsä autonomiaan sekä oppimiseensa ja kehittymismahdollisuuksiinsa, jotka välittöminä voimavaroina auttavat työntekijää selviytymään työnsä vaatimuksista. Laajentavan tuunausstrategian myönteisiä vaikutuksia selittää Seppälän ja Hakasen (2017, s. 158) mukaan osaltaan myös erilaisten laajentavien tuunauskeinojen välillä vallitseva myönteinen kehä: Kun työntekijä lisää työnsä haasteita, lähtee hän todennäköisemmin lisäämään myös voimavarojaan selvitäkseen työnsä haasteista. Toisaalta työn voimavarojen, esim. oppimisen lisääminen ja palautteen pyytäminen, lisäävät työntekijän edellytyksiä lisätä edelleen työnsä haasteita.

Koska työn estevaatimusten on nähty olevan haitallisia työsuorituksen, kasvun ja kehittymisen kannalta, voisi kuvitella myös estevaatimusten vähentämisellä eli supistavalla työn tuunaamisella olevan pääosin myönteisiä. Monet tutkimukset (esim. Petrou ja muut, 2012; Rudolph, ja muut, 2017; Tims ja muut, 2013) osoittavat kuitenkin, ettei estevaatimusten vähentämisellä ole havaittu merkittäviä myönteisiä vaikutuksia työhyvinvoinnin mittareiden kannalta tai vaikutusten on todettu olevan jopa kielteisiä. Tämä voi selittyä sillä, että vähentäessään työnsä vaatimuksia haasteita työntekijä karsii samalla työnsä ja työympäristönsä innostavia puolia (Petrou ja muut, 2012; Seppälä & Hakanen, 2017, s. 158–159).

3.3.2 Myönteiset vaikutukset

Kun työn tuunaamista tarkastellaan yleisellä tasolla, ovat tuunaamisen vaikutukset pääosin myönteisiä. Näitä tuunaamisen myönteisiä vaikutuksia on selitetty muun muassa sillä, että työn tuunaaminen muuttaa työn ominaisuuksia (Demerouti, 2014;

Tims ja muut, 2013) ja parantaa työntekijän ja työn välistä yhteensopivuutta sekä yksilön kokemusta työnsä hallinnasta (Tims & Bakker, 2010).

Työn tuunaamisen on todettu olevan monin tavoin yhteydessä työntekijän *työhyvinvointiin*. Työn tuunaamisella on todettu yleisesti olevan myönteinen yhteys työntekijän motivaatioon (esim. Demerouti, 2014; Zhang & Parker, 2019), työntekijän kokemaan työn mielekkyyteen sekä henkilökohtaisten voimavarojen vahvistumiseen (Hakanen & Kaltiainen, 2020). Hakanen (2020, s. 34) kertoo työryhmänsä tutkimuksesta, jossa työn tuunaus ennusti tämän päivän epävakassa työelämässä tarpeellista psykologista pääomaa. Työn tuunaaminen voi niin ikään auttaa työntekijää kokemaan työnsä merkityksellisempänä ja rikkaampana (Demerouti ja muut, 2020) sekä ehkäistä työuupumusta ja edistää työkykyä (Demerouti, 2014; Hakanen & Kaltiainen, 2020; Tims & Bakker, 2010). Työn tuunaamisella voi olla myönteisiä vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin ja elämänlaatuun myös työpaikan ulkopuolella (Demerouti ja muut, 2020).

Tuunaamisen on todettu myös johtavan yleisesti *parempaan työssä suoriutumiseen*. Myönteiset vaikutukset työsuoritukseen ovat havaittavissa niin yksilö- kuin ryhmätasolla (Seppälä & Hakanen, 2017, s. 160) sekä esihenkilöiden että työntekijöiden itsensä arvioimina (Hakanen, 2020, s. 34). Työn tuunaamisen on todettu parantavan työssä suoriutumista muun muassa lisäämällä työstä nauttimista (Tims ja muut, 2014), vaikuttamalla myönteisesti tiimin ilmapiiriin ja työn tekijöiden kokemaan työn imuun (Mäkikangas ja muut, 2016) sekä lisäämällä työn autonomiaa ja työn imua (Demerouti ja muut, 2015). Työn tuunaaminen on monin tavoin merkityksellistä myös organisaatioiden kannalta. Työn tuunaamisen on todettu lisäävän työntekijän sitoutumista työhönsä (mm. Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2013) ja vähentävän eroaiteita (Hakanen, 2020, s. 34). Demeroutin (2014) mukaan myönteinen suhtautuminen työn tuunaamiseen voi tuoda organisaatiolle myös kilpailuetua, sillä työntekijät saattavat kokea yksilöllistä työn muokkausta tukevan organisaation houkuttelevampana ja sitoutua organisaatioon vahvemmin.

3.3.3 Työn imu tuunaamisen seurauksena

Edellisen luvun myönteisissä seurauksissa esiintyy paljon työn imulle ominaisia elementtejä. Työn imun kokemus heijastelee samaan aikaan sekä hyvinvointia, motivaatiota että mielekkyyttä työssä (Hakanen & Kaltiainen, 2020, s. 41), joten monien tuunaamisen myönteisistä seurauksista voikin nähdä perustuvan sen työn imua vahvistavaan vaikutukseen. Hakasen ja Kaltiaisen (2020, s. 46) mukaan vahvin tutkimusnäyttö työn tuunaamisen myönteisistä vaikutuksista koskeekin nimenomaan työn imua. JD-R -mallin näkökulmasta tarkastellen työn tuunaamisen työn imua edistävä vaikutus perustuu siihen, että työn imu parantaa työntekijän kokemusta työnsä voimavarojen ja vaatimusten välisestä suhteesta. Tuunaamisen työn imua vahvistavan vaikutuksen on nähty johtuvan osaltaan myös siitä, että tuunaaminen vahvistaa toimintana jo itsessään yksilön hallinnan tunnetta ulkoisesta työympäristöstään (Bakker & Oerlemans, 2019).

Tutkimusnäyttö työn tuunaamisen työn imua edistävästä vaikutuksesta on runsasta. Timsin ja muiden (2013) pitkittäistutkimuksessa seurattiin tuunaamisen ja työn imun välistä yhteyttä kahden kuukauden ajan. Tutkimuksessa todettiin, että työn voimavarat lisääntyivät tuunaamisen myötä ja tämä voimavarojen vahvistuminen oli myönteisessä yhteydessä työn imuun. Työtään tuunaamalla työntekijä voikin luoda omat voimavaransa (Demerouti, 2014; Tims ja muut, 2013), mikä vahvistaa työn imua ja sitoutumista entisestään. Mäkikangas ja muut (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimin yhteinen työn tuunaaminen sai aikaan sellaisen työilmapiirin, joka lisäsi työn tekijöiden yksilöllistä työn imua. Työn tuunaamisen vaikutuksia työn imuun on tarkasteltu myös päivätasolla. Bakker ja Oerlemans (2019) havaitsivat, että työn tuunaaminen voi edistää työn imua jo päivätasolla tyydyttämällä sen hetkisiä tarpeita sekä lisäämällä hetkittäistä sitoutumista. Heidän mukaansa tuunaaminen kuitenkin myös kuluttaa työntekijän energiavarastoja ja voi siten heijastua negatiivisesti työn imuun lyhyellä aikavälillä. Voikin olla, että tuunaaminen edistää työn imua erityisesti pidemmällä aikavälillä.

Niin ikään päivätasolla työn imua tarkastelleet Petrou ja muut (2012) havaitsivat tutkimuksessaan työntekijöiden kokevan korkeampaa työn imua päivinä, jolloin hakevat lisähaastetta työhönsä ja harjoittavat vähemmän työn haasteita vähentävää tuunaamista. Aiemmin laajentavien ja supistavien tuunausstrategioiden erilaisista vaikutuksista todettu näyttääkin pätevän myös työn imuun. Mäkikankaan (2018) sekä Seppälän ja muiden (2020) tutkimukset vahvistavat tätä päätelmää. Näiden tutkimusten mukaan eri tuunauskeinojen hyödyntäminen monipuolisesti ja rinnakkain tuottaa työn imua todennäköisemmin kuin yhden keinon käyttö kerrallaan. Lisäksi näiden tutkimusten mukaan soveltamalla laajentavia tuunauskeinoja supistavien rinnalla voidaan vähentää supistavan tuunausstrategian mahdollisia negatiivisia vaikutuksia työn imuun (Mäkikangas, 2018; Seppälä ja muut, 2020).

3.3.4 Kielteiset vaikutukset

Aiemmin tässä luvussa kerrotun mukaisesti estevaatimuksia vähentävän tuunaamisen seurausten on todettu olevan ristiriitaisia. Useat tutkimukset (mm. Demerouti ja muut, 2015; Petrou ja muut, 2012, Petrou ja muut, 2018) ovat osoittaneet vaatimuksia vähentävän tuunaamisen voivan olla jopa haitallista työn imun kannalta. Myös muunlaisella tuunaamisella voi tutkimusten mukaan olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin. Hakasen (2011, s. 88) mukaan haastevaatimusten lisääminen voi lisätä työntekijän kuormitusta työntekijän ottaessa vapaaehtoisesti lisää vastuuta, jos työn vaatimuksia ei samalla muuteta. Työn tuunaamisen on myös nähty olevan *toimintana* yleisesti energiaa kuluttavaa, sillä se vaatii työntekijältä vahvaa itsesäätelyä. Näin tuunaaminen voi näyttäytyä etenkin lyhyellä tähtämellä työntekijälle vain ylimääräisenä työn vaatimuksena (Bakker & Oerlemans, 2019).

Edellä todettiin työn tuunaamisen yleisellä tasolla nähtynä vähentävän työntekijän eroaikeita, mutta supistavan työn tuunaamisen on nähty tästä poiketen olevan yhteydessä työpaikan vaihtoikeisiin (Hakanen, 2020, s. 34). Työn tuunaaminen saatetaan tietyissä tilanteissa nähdä myös työyhteisössä negatiivisena asiana. Erään

tutkimuksen mukaan työn tuunaaminen saatetaan nähdä työyhteisössä kielteisesti erityisesti sen ollessa vähäistä, mutta tuunauksen lisääntyessä ja tullessa paremmin näkyväksi työtään tuunaava saa enemmän palautetta muilta ja voi siten muokata tuunaamiskäyttäytymistään suotuisammaksi (Zhang & Parker, 2019). Tuunaus voi myös aiheuttaa hankaluuksia ja eripuraa työyhteisössä, jos tuunaamisesta seuranneet muutokset eivät ole kollegoiden mieleen (Tims & Parker, 2020) tai jos yksittäisen työn tekijän työn tuunaaminen muuttaa prosesseja, joilla on vaikutusta myös muiden työhön (Demerouti, 2014). Organisaation kannalta työn tuunaamisesta voi aiheutua kielteisiä seurauksia, jos työntekijä työtä tuunatessaan vähentää sellaista toimintaa, joka ei hänestä tunnu palkitsevalta, mutta joka olisi kuitenkin välttämätöntä (Hakanen, 2011, s. 87). Demerouti ja muut (2015) tunnistavat saman riskin: he totesivat tutkimuksessaan erityisesti supistavan tuunaamisen olevan haitallista päivittäisten työsuorituksen ja organisaation kannalta merkityksellisen henkilöstön altruistisen käyttäytymisen kannalta. Tämä selittyy heidän mukaansa sillä, että suojatessaan terveyttään työntekijät vetäytyvät roolien vaatimusten täyttämistä ja muiden auttamisesta, eivätkä tee ylimääräistä organisaation eteen.

Lopuksi

Työn ominaisuuksia tai piirteitä on pidetty tutkimuksissa tavallisesti tuunaamista ennakoivina tekijöinä. Rudolphin ja muiden (2017) sekä Zhangin ja Parkerin (2019) mukaan monet tuunaamista edistävästä tekijöistä voidaan kuitenkin nähdä myös tuunaamisen seurauksena, ja tämä kirjallisuuskatsaus vahvistaa näiden tutkijoiden ajatusta. Edelleen työn voimavarat on perinteisesti nähty työn imun kannalta keskeisimpinä tekijöinä. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikuttaa kuitenkin selvältä, että myös yksilöllisillä voimavaroilla on yhtälössä keskeinen asema.

Tässä tutkimuksessa työn tuunaaminen nähdään ensisijaisesti työn imua edeltävänä tekijänä. Tämän tutkimuksen tuunaamista ja työn imua edistäviä tekijöitä ja ilmiöiden vaikutuksia tarkasteltaessa voidaan kuitenkin huomata, että vaikutussuhde on olemassa

myös toisin päin. Monet tutkimukset (mm. Bakker ja muut, 2012; Bakker & Oerlemans, 2019; Bakker ja muut, 2023; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Mäkikangas, 2018; Tims & Bakker, 2010) vahvistavat tämän ajatuksen: yksinkertaisen syy-seuraussuhteen sijaan työn tuunaamisen, erityisesti laajentavan tuunaamisen ja työn imun välillä vallitsee vastavuoroinen suhde.

Yhteenvetona voidaan todeta työn imun, työn tuunaamisen ja erilaisten työn ja yksilöllisten voimavarojen välisen dynamiikan olevan sangen monimutkaista. Bakkerin ja muiden (2023) ajatusta mukailien ihanteellisessa tilanteessa näiden tekijöiden välinen dynamiikka johtaa ajan myötä spiraaleihin ja myönteisiin kehiin, joissa työn imu, työn tuunaaminen ja erilaiset voimavaratekijät vahvistavat toinen toisiaan.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työn tuunaamisesta ja työn imusta ilmiöinä ja selvittää, millaisin keinoin kukin meistä voi vaikuttaa itse omaan työhyvinvointiinsa. Tässä luvussa esitellään lukijalle tutkimuksen käytännön toteutuksen vaiheet edeten menetelmien valinnasta aineiston analysointiin. Valittuja menetelmiä esitellään ensin yleisesti, jonka jälkeen tarkastellaan menetelmän periaatteiden toteutusta nimenomaisesti tässä tutkimuksessa. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja.

4.1 Tutkimusote, menetelmien valinta ja aineiston hankinta

Kiinnostus tähän tutkimusaiheeseen lähti halustani ymmärtää, millaiset tekijät tuottavat työhyvinvointia työn arjessa. Tutkijana minua kiinnosti erityisesti, miten erilaisissa tehtävissä ja erilaisista taustoista tulevien työskentelevien kokemukset työn imusta ja tuunaamisesta eroavat toisistaan sekä millaisia merkityksiä ilmiöihin liitetään. Halusin oppia ymmärtämään ilmiöitä mahdollisimman syvällisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote tuntui tältä pohjalta luontevalta valinnalta tutkimusotteeksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija pyrkii paljastamaan tutkittavasta ilmiöstä odottamattomia seikkoja, minkä vuoksi keskeistä on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu sekä tutkittavien tapausten käsittely ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 157, 160.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä tilastollista yleistettävyyttä ajatellen, vaan pyrkimyksenä on enemmän ilmiön kuvaaminen, toiminnan ymmärtäminen ja teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ja muut, s. 177; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Omassa tutkimuksessa pidin valitun tutkimusotteen mielessäni kaikissa tutkimuksen vaiheissa: valittu tutkimusote ohjasi tutkimusongelman muotoilua, menetelmien valintaa ja

aineiston keruuta, aineiston tarkastelua sekä tapaa, jolla päädyin esittelemään tulokset lukijalle.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä suosia aineiston hankinnassa metodeja, joissa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 160). Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteiden kokemuksista ja näkemyksistä työn tuunaamista ja työn imua koskien, jonka pohjalta aineisto päätettiin kerätä teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu korostaa tutkittavien elämismailmaa, tulkintoja ja subjektiivisia käsityksiä asioista ja lähtee oletuksesta, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tutkittavan asian tai prosessin. Tutkija taas on selvittänyt tutkittavasta ilmiöstä olennaiset tekijät, rakenteet ja prosessit tutustumalla huolellisesti aiempaan kirjallisuuteen aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 112). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Menetelmän ominaisuuksiin kuuluu, että haastattelun aihepiirit on etukäteen päätetty, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole ennalta määritetty. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203–204.)

Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa. Tutkittavaa kannustetaan kuitenkin puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti. Tutkijan tehtäväksi jää siis ohjata keskustelua ilman, että hän kontrolloi sitä kokonaan. Koska haastattelututkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkija kykenee luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksellisen ilmapiirin ja motivoimaan haastateltavaa osallistumaan haastattelutilanteeseen täysipainoisesti, olin varannut haastatteluhetkiin aikaa muulle keskustelulle ennen haastattelujen aloittamista. Pyrin tekemään haastattelutilanteesta haastateltaville mahdollisimman mielekkään myös antamalla haastateltavien valita, halusivatko he toteuttaa haastattelun kasvotusten vai videokokouksena. (Puusa & Juuti, 2020, s. 108.)

Tutkimuksen haastattelurunko (Liite 1) muodostettiin kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelurunko antoi haastatteluille pohjan ja raamit, mutta koska pidin tärkeänä antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa

kokemuksistaan ja tärkeänä pitämistään asioista mahdollisimman vapaasti, haastattelussa ei edetty tiukasti haastattelurungon ehdoilla. Kaikille haastateltaville ei siis esitetty samoja tarkentavia kysymyksiä tai alakysymyksiä, ja teemojen käsittelyn järjestys vaihteli.

Vaikka työn tuunaaminen kirjallisuuden mukaan vaatii yhtäältä tiettyä työn autonomiaa ja tehtäväkokonaisuuksien itsenäisyyttä, sanotaan työn tuunaamisen toisaalta olevan mahdollista kaikissa työtehtävissä ja kaikilla organisaation tasoilla. Tämä jätti minulle tutkijana mahdollisuuden valita haastateltavat hyvinkin vapaasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdejoukko tulisi kirjallisuuden mukaan kuitenkin valita harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 160; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Eräänä valinnan kriteerinä voidaan pitää sitä, että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tutkimuksen kohdejoukko valikoitui harkinnanvaraisesti nämä reunaehdot ja tutkimuksen toteutuksen aikataululliset rajoitteet huomioiden. Aineiston rikkautta ja tulosten kiinnostavuutta silmällä pitäen pyrin valitsemaan haastateltaviksi eri koulutustaustan omaavia, eri aloilla työskenteleviä ja työuransa eri vaiheissa olevia ihmisiä. Pidin myös tärkeänä, että haastateltavat kokisivat luontevaksi keskustella aiheesta kanssani ja olisivat enemmän tai vähemmän kiinnostuneita työhyvinvoinnin teemasta. Kaikki haastateltavat olivat omasta lähipiiristäni.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2024 kasvotusten tai Teams-videopalaverina haastateltavan preferenssin mukaan. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että haastattelun aihepiiri liittyy työhyvinvointiin ja siihen, miten kukin voi itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen aineisto muodostuu lopulta kuudesta teemahaastattelusta, jotka olivat kestoiltaan 45min – 1h 15min. Haastattelut purettiin litteraateiksi, joiden sanamäärä vaihteli välillä 3984–9704. Taulukko 1 kuvaa haastateltavien taustat sekä haastattelujen sanamäärät.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot ja haastattelujen sanamäärät.

Taustamuuttuja	A	B	C	D	E	F
Ikä	34	39	34	50	26	34
Sukupuoli	Mies	Nainen	Nainen	Nainen	Mies	Nainen
Koulutus	Insinööri (AMK), ohjelmisto-ala	Kauppätieteiden maisteri (KTM), markkinointi	Oikeustieteiden maisteri (OTM)	Terveystieteiden hoitaja (ennen opistotaso, nyk. AMK)	Diplomi-insinööri (DI), matematiikka ja operaatiotutkimus	Restonomi (AMK), kauppätieteiden opiskelija
Ammattinimike	Lead Developer	Viestintäkonsultti	Työsuhte-päällikkö	Terveystieteiden hoitaja	Diplomityöntekijä / Suunnittelu-insinööri	Lentotemäntä
Esihenkilöasema	Ei	Ei	Kyllä, kaksi alaista	Ei	Ei	Ei
Työhistoria omalta nykyiseltä alalta	11v	4–5v	10v	20–25v	Alle 1v	11v
Työsuhteen kesto	10v	3v	2kk	15v	9kk	8v
Työsuhteen laatu	Vakituinen	Vakituinen	Määräaikainen	Vakituinen	Vakituinen	Vakituinen
Haastattelun sanamäärä	5628	5848	5151	7207	3984	9704

4.2 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu- ja analyysivaiheet kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Koska tutkija on itse läsnä aineiston hankinnassa, alkaa aineiston analyysi käytännössä jo aineiston hankinnan yhteydessä. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on yleisesti kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä lisätä aineiston informaatioarvoa. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa kerätty aineisto pilkotaan ensin osiin valitun menetelmän mukaisesti, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Puusa & Juuti, 2020, s. 143, 145–146; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122.)

Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa sovellettiin *sisällönanalyysia* noudatellen samalla edellä mainittuja laadullisen analyysin yleisiä linjoja. Sisällönanalyysi on

tekstianalyysin muoto, joka keskittyy etsimään tekstistä merkityksiä ja soveltuu perusanalyysimenetelmänä kaikenlaiseen laadulliseen tutkimukseen. Sisällönanalyysi voidaan nähdä paitsi yksittäisenä, vaiheittain etenevänä menetelmänä, myös väljänä metodisena tai teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja joka mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti. Analyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota sekä lopulta muodostaa ilmiöstä selkeä, sanallinen kuvaus. (Puusa & Juuti, 2020, s. 148; Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 103, 117, 122.) Sisällönanalyysin ohella tutkimuksen analyysissa hyödynnettiin teemoittelua, jossa aineisto ryhmitellään eri aihepiirien mukaan ja aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelussa keskeistä on, mitä kustakin teemasta eli aiheesta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 106–107.)

Lähtiessään tekemään analyysia tutkija joutuu punnitsemaan, millaisen aseman hän antaa tutkimuksessa teorialle ja valmiille malleille: miten teoriaa on kussakin tutkimusprosessin vaiheessa tarkoitus hyödyntää sekä millaista tieteellisen päättelyn logiikkaa tutkimuksessa sovelletaan. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teorialähtöisestä lähestymistavasta käsin, jossa ilmiöstä jo tiedetty ja tutkimuksen keskeiset teoreettiset mallit ohjaavat aineiston tarkastelua. Työn imun käsite, JD-R -malli sekä työn tuunaamisen määritelmä muodostivat analyysirungon ja toimivat ikään kuin linseinä, joiden läpi tarkastelin aineistoa. Päättelyn logiikka on teorialähtöisessä analyysissa usein deduktiivista. (Puusa & Juuti, 2020, s. 151; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107–114, 127–128.) Alla kuvataan vielä tämän tutkimuksen analyysin käytännön toteutusta tarkemmin:

Heti haastattelujen jälkeen tein haastatteluista muistiinpanot, joihin kirjasin päällimmäiset mietteeni ja keskeisimmät havaintoni kustakin haastattelusta niiden ollessa vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnin jälkeen luin litteraatit läpi useita kertoja muodostaakseni kokonaiskuvan kustakin haastattelusta. Samalla tein mielessäni vertailua yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista haastatteluiden välillä.

Systemaattisemman analyysin aloittaessani merkitsin ensin tekstistä tutkimuskysymysteni ja tutkimuksen pääteemojen kannalta keskeiset kohdat. Ryhtyessäni koodaamaan eri teemoihin liittyviä tekstikohtia omilla väreillään sain huomata, että relevantin aineiston määrä teorialähtöisessä analyysissä riippuu paljolti siitä, kuinka tiukkana tai väljänä kehikkona analyysille tutkimuksen teoreettisia malleja sovelletaan. Vaikka tutkimukseni keskeisimpien määritelmien mukaista puhetta vaikutti esiintyvän aineistoissa melko vähän, koin luontevimmaksi soveltaa näitä määritelmiä melko tiukasti. Samalla minua kuitenkin vaivasi, että paljon tutkimusongelmani kannalta kiinnostavaa aineistoa jäisi valintani myötä pois tarkemmasta tarkastelusta. Ratkaisin asian niin, että koodasin myös varsinaisen analyysirungon ulkopuolelle jäävän aineiston myöhempää tarkastelua varten. Koodattuani aineiston teemoittain etsin teemojen sisältä yhtäläisyyksiä ja kiinnostavia eroavaisuuksia ja tein luokitteluja näiden havaintojen mukaan. Lopuksi peilasin luokitteluja valittuihin teoreettisiin malleihin. Analyysirungon ulkopuolelle jäävästä aineistosta kehitin induktiivisemmin uusia luokkia (vrt. Tuomi ja Sarajärvi, 2018 s. 128).

4.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226–227; Puusa & Juuti, 2020, s. 179–180). Puusa ja Juuti (2020, s. 175, 179–180) näkevät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus on kuitenkin ymmärrettävissä näiden käsitteiden sisältöä laajemmin: heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy tutkimuksen *luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden arviointiin*. Myös tutkijan reflektiivisyys on noussut heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen piireissä yhä keskeisemmäksi tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteeriksi. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään raportoinnin läpinäkyvyydellä eli selostamalla tarkasti tutkimuksen toteutusta kaikissa tutkimuksen vaiheissa sekä tekemällä päättelypolkuja näkyväksi (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 227; Puusa & Juuti, 2020, s. 173, 181). Tutkijana pyrin myös

tiedostamaan ja tarkastelemaan kriittisesti tutkimusaiheeseen liittyviä subjektiivisia käsityksiäni, minkä voi osaltaan nähdä lisäävän tutkimuksen uskottavuutta. Eettisyyden vaatimusta pyrin toteuttamaan huomioimalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150–151) niin raportoinnissa kuin haastattelujen toteutuksessa.

Tutkimukseeni ja sen eri vaiheisiin sisältyy silti monenlaisia rajoitteita, joilla voi olla vaikutusta tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, subjektiiviset näkemykset ja esiyymmärrys aiheesta vaikuttavat väistämättä tutkimuksen eri vaiheiden taustalla ja heijastuvat siten myös lopputulokseen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 143, 145, 181–182.) Jos tämä tutkimus toteutettaisiin uudelleen toisessa tutkimusympäristössä, onkin täysin mahdollista, että tulokset olisivat hyvin erilaisia. Tulokset voisivat olla erilaisia myös toistettaessa tutkimus samassa tutkimusasetelmassa, sillä tutkimusasetelma tarjosi analyysivaiheessa mahdollisuuksia tehdä luokittelua monin eri tavoin. Koinkin luokittelun ajoittain melko haastavaksi, sillä työni teemojen sisällä oli paljon päällekkäisyyttä. Useiden aineiston tekstipätkien saattoi esimerkiksi nähdä kuvaavan toisaalta työn imua, toisaalta työn voimavaroja energisoivina tekijöinä työssä. Ratkaisin tällaiset ongelmat siten, että tein tietyt valinnat ja pyrin noudattamaan samaa logiikkaa myös myöhemmissä valinnoissani.

Aineistoa analysoidessani sain huomata, että siinä, kuinka tutkimusongelman kannalta kiinnostavat teemat ilmenivät aineistossa, oli huomattavan paljon variaatiota ja selkeää toistoa esiintyi lopulta melko vähän. Jos tutkimusta tarkastelee aineiston *saturation* näkökulmasta (vrt. Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 177; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99), onkin mahdollista, että aineiston saturaatio jäi tutkimuksessa saavuttamatta. Opinnäytetyöhön käytettävissä olevan rajallisen ajan vuoksi en kuitenkaan lähtenyt laajentamaan aineistoani. Toiston vähäisyys saattaa johtua haastateltavien erilaisista taustoista, minkä näen kuitenkin myös aineiston rikkautena.

Haastattelututkimuksessa mahdollisia virhelähteitä sisältyy myös haastattelutilanteeseen. Mahdollisia virhelähteitä ovat muun muassa *reaktiivisuuskysymys* (kuinka paljon tutkija vaikuttaa saatuihin vastauksiin johdattelemalla ja asettamalla kysymykset tietyllä tavalla) sekä *tulkintavirhekysymykset* (onko haastateltava ymmärtänyt kysymystä, onko tutkija osannut tulkita haastateltavan antamat vastaukset hänen tarkoittamallaan tavalla). On myös mahdollista, että haastateltavat pyrkivät antamaan ns. sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tässä tutkimuksessa en usko tämän kuitenkaan olevan merkittävä virhelähde minun ja haastateltavien välillä vallinneen luottamuksen sekä myös sosiaalisen hyväksynnän kannalta kyseenalaisia vastauksia sisältävän aineiston vuoksi. (vrt. Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 201; Puusa & Juuti, 2020, s. 108.)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jäsennelly haastattelurungon mukaisesti siten, että ensin käydään läpi työn imuun ja työhyvinvoinnin teemaan liittyvää puhetta, sitten JD-R -malliin liittyvää puhetta ja viimeisenä työn tuunaamisen teemaan liittyvää puhetta. Kunkin kokonaisuuden osalta edetään siten, että tuloksia peilataan ensin ilmiöiden määritelmiin tässä työssä ja sitten edetään muuhun kyseessä olevan teeman mukaiseen puheeseen. Jotta aineisto saadaan tuotua lähemmäs lukijaa ja työssä esitettyjä tulkintoja saadaan perusteltua, esitetään tekstin lomassa teemoja kuvaavia sitaatteja haastatteluista.

5.1 Työhyvinvointi

Aineisto sisältää jonkin verran selkeää työn imu puhetta, mutta enemmän yleisempää työhyvinvointipuhetta. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa esitellään työn imua ilmentävää puhetta ja toisessa alaluvussa muuta aineistossa esiintyvää työhyvinvointipuhetta.

5.1.1 Työn imua ilmentävä puhe

Tarkasteltaessa aineistoa työn imun käsitteen näkökulmasta keskeisimmin esille nousevat kuvaukset siitä, miten työn imu tai sen puute haastateltavissa näkyy. Useat haastateltavien kuvaukset ilmentävät erityisesti *tarmokkuuden* ulottuvuutta, jolle ominaista on muun muassa korkea energiataso ja halu panostaa työhön. Haasteltavat kertovat, että voidessaan työssään hyvin he saavat työstä energiaa ja kokevat olonsa energiseksi vielä työpäivän jälkeenkin. Haastateltavien puheessa toistuvat myös tarmokkuuden ulottuvuudelle tyypillisesti kuvaukset siitä, kuinka voidessaan työssään hyvin he lähtevät aamuisin mielellään töihin ja kokevat olonsa yleisesti positiiviseksi. Haastateltava B kuvaa työhyvinvoinnin tarkoittavan itselleen seuraavaa:

Työhyvinvointi on sitä, että työpäivän jälkeen jaksaa tehdä muutakin. Kaikki energia ei mene siihen työhön ja aamuisin on mukava lähteä töihin. Ja ehkä sitten sitä vielä, että se työ antaisi virtaa muuhunkin elämään, eikä päinvastoin, että se vaan veisi kaiken virran noin niinku isossa kuvassa, vaan että se toisi jotain siihen, että se jäisi niinku plussalle.

Eräs haastateltava kuvailee, kuinka voidessaan työssään hyvin, hän on aktiivisempi ja tuo enemmän omia näkemyksiään esille. Toinen puolestaan kuvaa, kuinka tilanteessa, jossa hän ei voi hyvin, hän ei ole yhtä aktiivinen kuin muulloin ja jättäytyy pois asioista, joissa ei ole välttämätöntä olla mukana. Näiden kuvausten voidaan nähdä ilmentävän sitä, että työn imussa työntekijällä on aktiivinen ote työhönsä ja hän haluaa antaa työlleen enemmän. Myös Haastateltava B:n kuvaus, jonka mukaan voidessaan työssään hyvin hän on monin tavoin tuotteliaampi työntekijä, voidaan tulkita haluksi panostaa työhön työn imussa tavallista enemmän:

Mä saan paljon enemmän aikaan niinä päivinä. Mä oon paljon parempi asiakaspalvelija. Mä oon luovempi. Tehokas. Aika paljon semmoisia asioita, mitkä tuottaa työnantajalle ja asiakkaille hyötyä.

Omistautumisen ulottuvuutta ilmensi haastateltavien innostunut puhe työn sisällöstä ja työstä nauttimisesta. Tällaista aidosti innostunutta puhetta työstä esiintyi erityisesti vahvemmin asiakasrajapinnassa työskentelevien ja asiakkaita arjessaan kasvotusten kohtaavien haastateltavien eli kouluterveydenhoitajana työskentelevän Haastateltava D:n sekä lentoemäntänä työskentelevän Haastateltava F:n puheessa:

Se lasten kohtaaminen, kun niillä on niin hyvä jutut. Aina kaikki ei puhu juurikaan mitään, mutta sitten on niitä kohtaamisia, jotka kantaa monta kuukautta eteenpäin. Sieltä tulee jotenkin ihan hassua höpötystä tai jotakin. (Haastateltava D)

Se just tavallaan, jos mä pystyn niinku jotenkin keskustelemaan vaikka matkustajienkin kanssa, niin tykkään siitä ihan aidosti. [...] Tykkään siitä varsinaisesta työstä ja mun työkavereista, että mulla ei ole niin sanotusti huonoja päiviä töissä. (Haastateltava F)

Työn imun omistautumisen ulottuvuutta voidaan nähdä kuvaavan myös kuvaukset, joiden mukaan työstä voi nauttia ja sen voi kokea pääosin positiiviseksi, vaikka työssään kokisi ajoittain paljon haasteita ja siihen sisältyisi suuriakin kuormitustekijöitä. Toisaalta tällaisten kuvausten voidaan nähdä ilmentävän myös tarmokkuuden ulottuvuudelle tyypillistä sinnikkyyttä vastoinkäymisten edessä. Lentoemäntänä työskentelevä Haastateltava F reflektoi, että haastattelussa hän on nostanut paljolti vain negatiivisia seikkoja esille työstään ja työarjestaan, mutta työn mielekkyys kantaa vaikeuksista huolimatta.

Just jos näihin kysymyksiin alkaa pohtimaan näitä, niin ehkä voi olla vähän niinku ankeita nää vastaukset. [...] Mutta sitten kuitenkin se käytännön työ, niin se vaan on kivaa. Kivaa ja silleen mielekästä.

Kouluterveydenhoitajana työskentelevä Haastateltava D tuo esille, että suurimmat onnistumisen kokemukset tulevat juuri näistä hetkistä, joissa matkan varrella on koettu myös vaikeuksia.

Tai ylipäätään sitten se, että päästään vaikka jossakin vaikeassa asiassa eteenpäin lapsen ja perheen kanssa. Että tuntuu, että asiat jollain tapaa ratkeaa tai helpottaa jotkut ongelmat tai mitä nyt sitten.

Omistautumisen ulottuvuuteen liittyy myös puhe työn merkityksellisyydestä. Haastateltavien esiin tuomia merkityksellisyyden lähteitä olivat ihmisiin ja yhteiskuntaan vaikuttaminen, auttaminen yleisesti, ihmisten hyvinvointiin vaikuttaminen, lasten ja nuorten parissa työskentely sekä omien työtehtävien suuri merkitys työnantajayritykselle. Haastateltava B toteaa työn merkityksellisyyden kokemuksen kytkeytyvän omiin arvoihin ja kiinnostuksen kohteisiin.

Mutta kieltämättä, mullakin on useita asiakkuuksia eri firmoille, toiset tuntuu merkityksellisemmältä kuin toiset. Se lähtee ehkä sieltä mun arvoista, että mitä mä itse arvostan. [...] Että tänne tää nousee muutaman vuoden päästä ja mä oon saanut olla sitä mukana rakentamassa, niin tällaiset asiat, että ne liittyy sinne mun omiin arvoihin ja intresseihin.

Työn imun kolmatta ulottuvuutta eli *uppoutumisen* ulottuvuutta ilmentävää puhetta esiintyi haastatteluissa vähemmän. Ohjelmistokehittämisen parissa työskentelevän Haastateltava A:n kuvaus siitä, miten hän kokee mielekkäiden haasteiden puutteen työssään, kuvaa kuitenkin osuvasti uppoutumisen ulottuvuutta käänteisesti. Uppoutumisen ulottuvuudelle ominaista on muun muassa täysi keskittyminen ja syventyminen työhön sekä työstä irrottautumisen vaikeus.

Joo, se ei tarjoa semmoista, mikä lukitsisi mut tähän koneelle. Pohtimaan ja tekemään ja kääntelemään ja vääntelemään, että sitten... Sitten sitä vaan keskittyminen herpaantuu, eikä saa mitään aikaiseksi ihan vaan sen takia, että on niin uskomattoman tylsistynyt.

Yleisesti mielenkiintoinen havainto työ imu -puhetta koskien on, että vastauksissaan selkeimmin työn imua ilmaisivat kouluterveydenhoitajana työskentelevä Haastateltava D ja sekä lentoemäntänä työskentelevä Haastateltava F, jotka muista haastateltavista poiketen työskentelevät lähityössä ja palveluroolissa kohdaten työarjessaan työtovereitaan ja asiakkaitaan kasvotusten.

5.1.2 Muu työhyvinvointi -puhe

Haasteltavat näkevät työhyvinvoinnin yleisesti ottaen useamman tekijän summana. Heidän puheestaan onkin tunnistettavissa niin henkisen, fyysisen kuin sosiaalisen ulottuvuuden merkitys. Muutama haastateltava toteaa työhyvinvoinnin perustuvan sille, että perusasiat, kuten nukkuminen ja fyysinen terveys ovat kunnossa. Työhyvinvointi näyttäytyy aineistossa kuitenkin ennen kaikkea henkisenä huolena, mikä ei liene yllättävää suurimman osan haastateltavista työskennellessä asiantuntijatehtävissä toimisto-oloissa. Kiinnostavaa on, että myös lentoemäntänä työskentelevä haastateltava näkee henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin fyysistä hyvinvointia keskeisempänä tekijänä omassa työhyvinvoinnissaan.

Haasteltavat näkevät hyvinvoinnin holistisesti kokonaisuutena, jossa työ ja työn ulkopuolinen elämä vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Työn ja vapaa-ajan erottelu toisistaan ja huolen pitäminen siitä, että elämässä on muutakin kuin työ, vaikuttaa olevan heille hyvin tärkeää. Työn ei haluta määrittävän koko elämää. Haastateltavat kuvaavat palautuvansa erityisesti aktiivisen tekemisen, kuten urheilun parissa sekä viettäessään aikaa muiden ihmisten kanssa. Tällöin he saavat ajatukset parhaiten pois työasioista.

Työhön liittyvinä hyvinvointia edistävinä tekijöinä näyttäytyvät keskeisimmin työn voimavarat, joita tarkastellaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin. Haastateltava D kiteyttää hyvin työhyvinvointinsa kulminoituvan *hallinnan tunteeseen*, jonka kannalta keskeistä on muun muassa tietynlainen työtehtävien ennakoitavuus.

Se, että on semmoinen tunne siellä töissä, että osaa ja pystyy tekemään ne työtehtävät, mitkä on määrä tehdä. Ja että hahmottaa sen semmoisen niin kun vähän pidemmältäkin aikajanalta eteenpäin, että mitä tuleman pitää ja pystyy suunnittelemaan.

Työn imun ohella aineistosta on tunnistettavissa myös muita työhyvinvoinnin tiloja, etenkin leipiintymistä. Leipiintymistä esiintyy aineistossa etenkin niillä työntekijöillä, jotka toimivat asiantuntijatehtävissä ja ovat työskennelleet samassa organisaatiossa ja samankaltaisessa roolissa useita vuosia. Tätä selittänee se, että työ, ihmiset ja toimintatavat ovat tällöin tulleet jo niin tutuiksi ja tekemisestä on tullut niin rutinoitunutta, että työntekijä saattaa kokea tylsyyttä vaihtelun ja haasteiden puuttuessa. Haastateltavat kokevat työssään myös kuormittuneisuutta, jota he pyrkivät tasoittamaan monin keinoin. Kuormittuneisuutta ei useinkaan näytetä herkästi työyhteisössä, mutta jos kuormitusta ei pääse purkamaan itselle sopivalla tavalla, näkyy se työn ulkopuolelle esimerkiksi perheelle.

5.2 Työn vaatimukset ja voimavarat

JD-R -mallin mukaan erilaiset työn voimavarat ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin ja työn imun kannalta. Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan, miten työvoimavaratekijät ilmenevät haastateltavien puheessa. Työn vaatimukset jaettiin mallissa puolestaan mielekkäisiin haastevaatimuksiin, jotka energiaa kuluttavasta luonteestaan huolimatta myös energisoivat ja edistävät kasvua sekä puhtaasti työskentelyä hankaloittaviin, kuormittaviin ja tavoitteiden saavuttamista estäviin estevaatimuksiin. Tämän luvun toisessa alaluvussa tarkastellaan, miten erilaiset vaatimustyypit ilmenevät haastateltavien puheessa. Kolmas alaluku käsittää muun vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin liittyvän puheen ja viimeisessä alaluvussa vedetään yhteen tämän luvun tuloksia.

5.2.1 Työn voimavarat työhyvinvointia edistävinä tekijöinä

Haastateltavien puheessa esiintyy laaja kirjo erilaisia työn voimavaroja. Kirjallisuuskatsauksessa esitellyt, eri tasojen voimavarat ovat käytännössä kaikki edustettuina. Yksittäisiä voimavaroja ei haastateltavien puheen perusteella voi lokeroida yksiselitteisesti yhtä tasoa edustavaksi, mutta tässä voimavaroja ilmentävää puhetta on jäsennelty kirjallisuuskatsauksen tavoin Hakasen (2011) ja Bakkerin & Demeroutin (2007) määrittelemien tasojen mukailleen.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan **tehtävätason voimavarat** koetaan usein keskeisimpinä motivaatiotekijöinä työssä. Tutkimuksen aineisto vahvistaa tätä näkemystä, sillä tehtävätason voimavarojen merkitys ilmenee haastateltavien puheessa monin tavoin. Haastateltavia motivoi esimerkiksi työtehtäviin liittyvät kohtaamiset asiakkaiden kanssa, työtehtävien kautta saadut uudet kokemukset, omaan työrooliin sisältyvät vaikutusmahdollisuudet itselle merkitykselliseen substanssiin, välitavoitteiden saavuttaminen sekä ratkaisujen löytäminen työtehtävissä kohdattuihin haasteisiin. Kaikki nämä tuottavat haastateltavissa innostusta ja onnistumisen tunteita ja ilmentävät

siten työn sisällön, kiinnostavuuden ja työstä saatavan välittömän palautteen merkitystä työn voimavaroina.

Työn monipuolisuus, vaihtelu ja kehittävyys koetaan tärkeäksi etenkin pidemmällä aikavälillä ja tekemisen rutinoituttua, sillä uuden oppiminen ja itsensä haastaminen pitävät virettä ja työn mielenkiintoa yllä. Vaikka haastateltavat ottavat mielellään myös lisävastuita, vaihtelun ei aina tarvitse tarkoittaa muutosta työtehtäviin, vaan myös esimerkiksi erilaiset asiakkaat tai uuden työtoverin kanssa työskentely koetaan piristävänä. Motivaation kannalta haastateltaville on myös tärkeää, että työroolissa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan laajalti. Ensimmäistä kertaa esihenkilöroolissa työskentelevä haastateltava nimeää *ammatti-identiteettinsä kehittämisen* tärkeimmäksi motivaatiotekijäkseen uudessa roolissaan.

Työn itsenäisyyttä ja autonomiaa voimavaroina ilmentää puolestaan tarve saada vaikuttaa itse työn sisältöön ja tekemisen tapaan. Usealla haastateltavalla työhön sisältyvät lakisääteiset velvoitteet rajoittavat jossakin määrin tekemisen vapautta. Muita haastateltavien esiin tuomia, työn autonomiaa rajoittavia tekijöitä ovat alaan tai työn luonteeseen liittyvä runsas sääntely, organisaation vahva prosessikulttuuri sekä hierarkkinen organisaatiokulttuuri. Haastateltavat näkevät rajoitteet usein kuitenkin perusteltuina. Tällöin rajoitteet eivät heijastu työmotivaatioon negatiivisesti. Esimerkiksi lentoemäntänä työskentelevä haastateltava kertoo, että hän kokee työskentelyorganisaationsa korkean hierarkian ja tarkoin määriteltyjen toimintaohjeiden vuoksi vaikutusmahdollisuutensa työhönsä melko rajallisina, mutta näkee tämän perusteltuna työskentelyn sujuvuuden sekä työn turvallisuuskriittisen luonteen kannalta.

Pääosin haastateltavat kertovat omaavansa paljon vapautta tehdä työtään omalla tavallaan, mikä koetaan ensiarvoisen tärkeäksi työn mielekkyyden kannalta. Monet haastateltavista voivat päättää pitkälti itse, millä tavalla tai missä järjestyksessä he työtehtäviään hoitavat. Haastateltavat kuvaavat, kuinka tällainen vapaus mahdollistaa työpäivän suunnittelun niin, että paljon voimavaroja vaativat tehtävät voi ajoittaa siihen

ajankohtaan, jolloin itse kokee olevansa parhaimmillaan sekä toisaalta vähemmän fokusta vaativien tehtävien hoitamisen silloin, kun kokee itse kuormitusta. ”Mikromanageeraus” olisi monelle haastateltavalle kauhistus, mutta onnekseen he nauttivat esihenkilöidensä luottamusta. Haastateltava D kuvaa työn ajatuksiaan työn autonomiasta seuraavasti:

Se on mun mielestä kauhean tärkeä [...], että pystyy hallitsemaan sen hommansa ja pystyy vaikuttamaan tietyssä määrin. Kaikkeenhan ei tietenkään voi, eikä tarvitsekaan voida vaikuttaa, mutta että on jonkunlainen semmoinen luotto vaikka lähiesihenkilön taholta siihen, että ei tarvitse kytätä koko ajan perään yksittäistä työntekijää. Vaan että niinku luotetaan, että kyllä kaikki tekee parhaansa ja hoitaa hommansa.

Haastateltavat korostavat useaan otteeseen, että työn itsenäisyys ja suuri autonomia tuovat mukanaan myös vastuuta. Tämä vaatii kykyä käyttää omaa harkintaa ja priorisoida tehtäviä. Näitä myös vaaditaan, jotta tärkeimmät tehtävät tulevat hoidetuksi ajallaan. Aineistosta käy ilmi, että työn itsenäisyys voi kääntyä myös yksinäisyyden kokemukseksi sekä kokemukseksi siitä, että roolissa on pärjättävä yksin. Tällöin työn itsenäisyys voikin näyttäytyä enemmän kuormitustekijänä. Pääosin haastateltavat kokevat työn itsenäisyyden kuitenkin voimavarana, mitä auttaneen osaltaan heidän kyvykkyytensä hyödyntää muita saatavilla olevia voimavaroja, kuten sosiaalisia voimavaroja.

Työn sosiaaliset voimavarat näyttäytyvätkin niin ikään aineistossa monin tavoin keskeisenä voimavarana. *Työtoverit ja työyhteisö* on tärkeä tuki työhön liittyvissä substanssiasioissa, mutta työtoverit koetaan tärkeäksi vertaisryhmäksi myös yleisemmällä tasolla. Eräs haasteltava kertoo kokevansa säännölliset palaverit hyvänä käytäntönä, sillä hän kokee niiden mahdollistavan jatkuvan vuoropuhelun kollegoiden kanssa ja toinen kokee työhön liittyvistä asioista pallottelun työkavereiden kanssa tärkeäksi. Kollegoiden puoleen käännytään myös, kun halutaan purkaa työhön liittyviä kielteisiä tuntemuksia tai heittää huulta työarjen keventämiseksi. Kollegoiden kanssa keskustellaan mielellään myös työn ulkopuolisista asioista. Kollegoista saadaan tukea ja virtaa, tapahtuivat kohtaamiset sitten kasvokkain tai virtuaalisesti.

Työtovereiden näkemiseen voimavarana liittyy keskeisesti *luottamus*, jonka syntyminen vaatii aineiston perusteella myös epäformaaleita kohtaamisia ja keskusteluja. Myös henkilöstön vähäinen vaihtuvuus vahvistaa aineiston perusteella luottamusta työyhteisössä. *Psykologinen turvallisuus ja empatia*, joiden myötä työntekijän on helppo olla työyhteisössä oma itsensä, ovat niin ikään keskeisiä työarjessa kannattelevia tekijöitä. Aineisto ilmentää vahvasti, kuinka työn ja työarjen kuorma vähenee, kun kuormaa saa jakaa työyhteisön kanssa, eikä kaikesta tarvitse selvitä yksin.

Aineistosta myös *arkisen ystävällisyyden ja tiimin yhteisöllisten voimavarojen* merkitystä ilmentävää puhetta. Lentoemäntänä työskentelevä Haastateltava F kuvaa, kuinka ystävällisyyden ja toisten huomioimisen merkitys kasvaa tietynlaisissa haastavissa työskentelyolosuhteissa:

Siitä työyhteisöstä vielä sen verran, että meillä enemmänkin kilpaillaan siitä, että kuka saa tehdä ja auttaa. [...] Se, että niinku sä tuot myös muille sellaisen olon, että muillakin on niinku hyvä olla siellä töissä ja on kiva olla, koska me työskennellään niin hektisessä työssä, missä muuttuu tilanteet koko ajan ja pienessä, hyvin kompaktissa tilassa.

Työtovereiden ohella myös *esihenkilö* koetaan tärkeänä voimavarana. Keskeistä tässä yhteydessä on esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus, luottamus työntekijään, kyky kuunnella ja kiinnostus työntekijän näkemyksiä kohtaan. Luottamusta ei aina tarvitse ilmaista sanallisesti, vaan se voi välittyä myös rivien välillä. Vaikka esihenkilöltä toivotaan kykyä kuunnella ja vastaanottaa, on esihenkilö myös eräänlainen esikuva ja taustatuki. Tästä näkökulmasta keskeiseksi nousee esihenkilön osaaminen ja näkemyksellisyys. Eräs haastateltava kuvaa, kuinka esihenkilön substanssia koskevan ymmärryksen puute kalvaa ja aiheuttaa pientä epävarmuutta siitä, voiko esihenkilön tukeen luottaa tärkeissä päätöksissä. Työntekijöiden esihenkilöpuheessa näyttää siis esiintyvän runsaasti palvelevan johtamisen elementtejä, jossa keskeistä on toisaalta tukeminen, toisaalta tilan antaminen. Edelleen esihenkilön tapa johtaa näyttää myös tiimeissä vallitsevan työkultuurin kannalta. Seuraavassa Haastateltava A kuvaa esihenkilönsä keskeistä roolia tiiminsä avoimen, keskustelevan ja kokeilevan työkultuurin luomisessa:

Haluaisin sanoa, että [...] täällä tässä porukassa meillä on ehkä semmoinen halu jatkuvaan muutokseen eli kokeillaan ja pyöritellään ja justiinsa tuommoinen itseohjautuvuus ja asioista keskusteleminen ja kaikki tontilla. Niin että rohkaistaan kyllä avaamaan suu epäkohdista ja tommoisesta ”mikä tänään tuskastuttaa” -tyyppisistä jutuista. Mun esimiehellä on tuossa tosi iso rooli, että hän on ymmärtääkseni tuonut sitä kulttuuria tähän meidän porukkaan. [...] Kyllä mä näkisin, että se on pitkälti sen kulttuurin tänne tuonut ja luonut ja tekee töitä sen eteen.

Esihenkilön merkityksestä kertoo myös se, kuinka esihenkilön etäisyys ja saavuttamattomuus koetaan. Lentoemäntänä työskentelevä haastateltava kertoo, kuinka esihenkilöt vaihtuvat jatkuvasti, kuinka hän ei ole koskaan tavannut nykyistä hallinnollista esihenkilöään kasvotusten ja kuinka rajallisten resurssien vuoksi vuoropuhelu arjessa jää hyvin vähäiseksi. Jaksamishaasteiden kohdalla kynnyksensä mennessä puhumaan esihenkilölle on tällöin suuri.

Työn järjestelyihin liittyvinä voimavaroina nähtiin kirjallisuuden mukaan työroolien ja tavoitteiden selkeys, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työaikojen joustavuus. Haastateltavat kokevat työrooliinsa kohdistuvat odotukset pääosin selkeinä, mutta eivät yleisesti ottaen kuvaa tavoitteiden selkeyttä erityisenä voimavarana. Tämä saattaa johtua siitä, että tiukat roolitukset liitetään usein korkeaan hierarkiaan ja kapeampiin vaikutusmahdollisuuksiin, mitkä eivät aineiston perusteella ole työntekijöille erityisen mieluisia asioita. Haastateltava C pohtii, että tiukasti määritellyt työnkuvat ja tavoitteet voivat olla yksilön kehittymistä jarruttava tekijä.

Meillä on aika kattavat semmoiset tehtäväprofiilit. [...] Sitten siinä ehkä saattaa tulla myös sitä, että halutaan pitää ihmiset semmoisessa tietyssä boksissa, eikä niin että heitä välttämättä kannustettaisiin kehittämään osaamistaan sen boksen ulkopuolelle.

Tarkoin määritellyt työroolit kulkevat käsi kädessä korkean hierarkian ja pienten vaikutusmahdollisuuksien kanssa myös lentoemäntänä työskentelevän Haastateltava F:n työarjessa. Hän tunnistaa tiukat työroolit kuitenkin työskentelyä suuresti helpottavaksi tekijäksi omassa erityisessä työympäristössään:

Kaikilla on se rooli. Kaikki tietää, jos tapahtuu jotain poikkeuksellista ja mistä olet itse vastuussa, niin se on tavallaan [...] välttämättömyys tässä. Se yksinkertaistaa asioita paljon, koska meillä on joka päivä eri tiimi, joka päivä on eri työkaverit, niin meidän pitää nopeasti tiimiytyä ja kaikkien pitää ymmärtää, mitä heiltä odotetaan, että asiat toimii ja ymmärtää, mistä asioista olet itse vastuussa siinä sun positiolla.

Useimmalla haastateltavalla on yleisesti erittäin hyvät vaikutusmahdollisuudet oman työnsä järjestelyihin. Lentoemäntänä työskentelevää haastateltavaa lukuun ottamatta kaikilla haastateltavilla on liukuva työaika, osalla jopa vapaus päättää pitkälti itse, milloin työtään tekee. Tämä vapaus koetaan yhdeksi keskeisimmistä voimavaratekijöistä työhyvinvoinnin kannalta. Työaikoihin liittyvät joustot mahdollistavat työpäivän aloittamisen siten, kun omaan luontaiseen rytmiin parhaiten sopii, päivän venyttämisen silloin, kun tämä tuntuu omien työtehtävien hoitamisen kannalta tarpeelliselta sekä toisaalta päivän lyhentämisen, jos kuormitus tuntuu jonakin päivänä liialliselta. Lentoemäntänä työskentelevä haastateltava kertoo, että myös hänen työpaikallaan on erilaisia käytänteitä, joilla pyritään tuomaan joustoa työaikajärjestelyihin – mahdollisuus vapaatoiveiden esittämiseen, työvuorojen vaihtamiseen sekä erilaisiin osa-aikaryhmiin. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen epäsäännöllisessä vuorotyössä, jossa työvuoro voi alkaa mihin vuorokauden aikaan tahansa, on hänen mukaansa todellinen haaste ja hän näkee pienetkin joustoa tuovat järjestelyt erittäin tärkeänä voimavarana työarjessaan.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus ei tunnista etätyöskentelyä tai paikka riippumatonta työskentelyä erityisenä voimavarana. Vapaus valita myös työskentelypaikkansa melkoisen vapaasti nousee aineistosta kuitenkin esille hyvin keskeisenä voimavarana, mikä saattaa heijastella koronapandemian jälkeistä ”uutta normaalia”. Haastateltava A kuvaa suhtautumistaan työaikoihin ja työskentelypaikan rajoittamiseen seuraavasti:

Ja sitten ihan ehdottomasti se ajan ja paikan vapaus. Eli niinku aiemminkin etätöistä mainittu, niin se on tosi tosi tärkeää. Se, että menee kuolemaan toimistolle viitenä päivää viikossa kello 8–16 on kyllä...Ei.

Haastateltavat arvostavat etätömahdollisuudessa muun muassa sen takaamaa parempaa työrauhaa sekä työmatkoilta muuhun elämään säästyvää aikaa ja energiaa. Työskentelypaikka pyritään kuitenkin valitsemaan myös käsillä olevien työtehtävien kannalta tarkoituksen mukaisesti. Toimistolle hakeudutaan mielellään silloin, kun tehtävät vaativat vuorovaikutusta tai kun muutoin kaivataan vuorovaikutuksen tuomaa henkistä energiaa.

Organisaatiotason voimavarot edustivat kirjallisuuskatsauksen mukaan muun muassa johtaminen ja HR-käytänteet, havaittu organisaation tuki ja psykologisen sopimuksen täyttäminen, myönteinen ilmapiiri, hyvä yhteistyö työpaikan eri toimijoiden välillä, työn varmuus, psykologinen turvallisuus, teknologia sekä palkka, palkitseminen ja kehittymismahdollisuudet.

Tässä aineistossa organisaatiotason voimavarot ilmentää keskeisimmin yleinen *johtamiseen ja työskentelykulttuuriin* liittyvä puhe. Haastateltavien mukaan hyvä johtaminen ja myönteinen työskentelykulttuuri perustuu muun muassa tasavertaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, tietoon ja avoimeen viestintään. Haastateltavat arvostavat yleisesti matalaa hierarkiaa ja henkilöstön osallistamista päätöksentekoon. Kuten jo edellä todettu, korkeampi hierarkia ja tiukat raamitkin kuitenkin ymmärretään silloin, kun ne ovat työtehtävien kannalta perusteltuja. Myös organisaation tuki, johdon luottamus ja henkilöstölle osoittama arvostus sekä yleisesti myönteinen ilmapiiri näyttäytyvät aineistossa keskeisinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta. Vähääkään pidemmässä työsuhteessa organisaation tarjoamat *kehittymismahdollisuudet* näyttävät niin ikään olevan keskeinen tekijä siinä, kuinka johtaminen koetaan. Jos oma työnantaja ei tarjoa houkuttelevia uranäkymiä, lähtevät haastateltavat herkästi etsimään niitä organisaation ulkopuolelta.

Organisatoristen voimavarojen osalta keskeisenä nousee myös *arvoihin* liittyvä puhe. Organisaation arvoihin samaistuminen ja se, että ”voi jollain tavalla allekirjoittaa myös organisaation brändin” koetaan tärkeäksi. Jotta organisaation arvot voidaan kokea

voimavarana, keskeistä näyttää olevan, että ääneen lausutut arvot ovat linjassa tekojen kanssa, eivätkä jää vain korulauseiksi. Tämä on linjassa kirjallisuuskatsauksessa todetun kanssa, jonka mukaan organisaatiotason voimavarojen on oltava linjassa muiden tasojen voimavarojen kanssa voidakseen toimia työn innostuksen lähteinä. Haastateltava B kuvaa seuraavasti organisaation ääneen lausutuissa arvoissa sekä arjen todellisuudessa kokemaansa ristiriitaa:

No meillä on aika kovat laskutustavoitteet [...] ja niihin pääseminen vaatii jatkuvaa ponnistelua. Vaikka meillä ei siitä ketään rangaista tai mitään, mutta käytännössä jatkuvasti kannustetaan siihen, että vielä pitäisi yrittää enemmän. [...] Eli tämmöiset niinku tavallaan jopa epärealistiset tavoitteet. Vaikka meillä tavallaan on se inhimillisuus arvona, niin sitten käytännössä kuitenkin ne taloudelliset realiteetit siellä.

Johtamisen käytänteistä tai HR-käytänteistä haastateltavat puhuvat melko vähän. Perekäytännön kokemisessa voimavarana keskeisintä näyttää olevan, että uudelle työntekijälle luodaan tervetullut ja arvostettu olo. Yleisesti HR-käytänteistä mainitaan myös *kehityskeskustelut*. Eräs haastateltava kertoo, kuinka esihenkilöiden vähyden vuoksi hänellä ei ole työssään enää lainkaan säännöllisiä kehityskeskusteluja. Tämän voi nähdä kertovan osaltaan organisaation tuen ja uranäkymien puutteesta. Palkitsemisen teema nousi haasteltavien puheessa esille muutamia kertoja. Muutamat haastateltavat kertovat kokevansa rahan ja taloudelliset kannustimet jo itsessään motivaatiotekijänä. Haastateltava D taas tuo esille taloudellisen palkitsemisen merkitystä työnantajan arvostuksen osoituksena:

Kun uusia työtehtäviä tulee, niin sen pitäisi myös mun mielestä näkyä palkassa. Että se niin kun jotenkin osoittaisi sitä arvostusta työnantajan puolelta paremmin kuin semmoinen, että kyllä te ootte ennenkin tehnyt tätä.

Kirjallisuuden mukaan epävarmuus työn jatkuvuudesta nähdään yleensä työn imun ja työhyvinvoinnin kannalta negatiivisena estevaatimuksena. Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevän Haastateltavan C:n näkemys kuitenkin haastaa tätä oletusta tuoden samalla esille, kuinka työsuhteen määräaikaisuus voi olla motivaation kannalta myös myönteinen asia.

Ehkä se myös tuo sitten jotain motivaatiota, että mun ei tarvitse tehdä tätä ikuisesti. [...] Mä nyt oon tehnyt tosi paljon töitä, että jos mä vaan näkisin sen jatkuvan hamaan tulevaisuuteen, niinku tätä samaa vuodesta toiseen, niin en mä tiedä olisiko se sitten mulle niin motivoivaa.

5.2.2 Työn vaatimukset energisoivana ja kuormittavana tekijänä

Aineiston perusteella työn vaatimukset voidaan kokea monin eri tavoin. Alla pureudutaan ensin puheeseen, jossa vaatimukset näyttäytyvät samaan aikaan sekä motivoivana että kuormittavina tekijöinä eli haastevaatimuksina. Sen jälkeen tarkastellaan vaatimuksia, jotka kirjallisuuden mukaan ovat lähinnä haitallisia eli estevaatimuksia.

Haastevaatimuksia ilmentävä puhe

Työn *vastuullisuus* ja *haasteellisuus* näyttäytyvät aineistossa vaatimuksina, jotka toisaalta kuormittavat, toisaalta tuovat lisäpontta työskentelyyn. Vastavalmistunut, ensimmäisessä varsinaisessa oman alan tehtävässään työskentelevä haastateltava liittää vastuun kokemisen siihen, että hänen tekemisellään on työnantajalle merkitystä. Työn koettu tärkeys on hänelle merkittävä motivaatiotekijä työssä, mutta lisää samalla kokemusta työn vastuullisuudesta, mikä tuo mukanaan stressiä. Toinen, jo pidempään alallaan ja samankaltaisissa työtehtävissä työskennellyt haastateltava taas näkee vastuun puhtaasti myönteisenä asiana. Hän kertoo saavansa haasteista ja vastuusta energiaa, kun tehtävien yksitoikkoisuus ja älyllisten haasteiden puuttuminen puolestaan aiheuttavat tylsistymistä ja laskevat hänen työmotivaatiotaan.

Työn määrä ja aikapaine näyttävät niin ikään olevan vaatimuksia, jotka koetaan toisaalta kuormittavana, toisaalta motivoivana. Haastateltava B kuvaa seuraavassa, kuinka työn määrälliset vaikutukset vaikuttavat hänen motivaatioonsa:

Silloin kun on liian vähän töitä, niin mulla lähtee motivaatio. [...] Mä oon parhaimmillani silloin, kun on pieni kiire. [...] Niin, eli jos on vähän liian lungia, niin se syö motivaatiota.

Myös toinen haastateltava tuo esille, kuinka työn koettu hektisyys saa keskittymään itse suoritukseen ja toimimaan tehokkaasti. Näiden esimerkkien voi nähdä ilmentävän JD-R -mallin oletusta, jonka mukaan optimaalinen on tilanne, jossa työn vaatimukset ovat kohtuullisen korkeat – kunhan saatavilla on samalla myös riittävästi voimavaroja. Sopiva kiire energisoi ja saa työntekijät antamaan parastaan.

Yllä kuvattiin, kuinka liian vähäinen työmäärä voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaatioon. Liian vähäinen työmäärä voi aiheuttaa kuormitusta myös muulla tavoin. Eräs haastateltava kertoo vähäisen työmäärän aiheuttavan pidemmällä tähtäimellä huonoa omatuntoa. JD-R -mallin näkökulmasta tämän voisi nähdä niin, että työn vaatimukset ovat tällöin liian vähäiset voimavaroihin nähden, mikä lisää kuormitusta.

Toisaalta aineistossa esiintyy runsaasti esimerkkejä siitä, kuinka jatkuva kiire, loputon työmäärä ja epärealistisen korkeat tavoitteet lisäävät kuormitusta. Eräs haastateltava kertoo, että jatkuva liiallinen työmäärä aiheuttaa riittämättömyyden tunnetta. Haastateltavat kuvaavat myös työn määrällisen kuormituksen ja aikapaineen ajavan tekemään työtä tauotta sekä pidentämään työpäiviä, mikä puolestaan lisää kuormitusta entisestään. Haastateltavat kuitenkin tunnistavat, että voivat myös itse osaltaan vaikuttaa kiireen tuntuun rooliin liittyviä vaikutusmahdollisuuksia eli työn voimavaroja, omia voimavarojaan sekä erilaisia työn muokkaamisen keinoja hyödyntäen.

Kehittymisen ja uuden oppimisen vaatimukset näyttävät niin ikään aineistossa vaatimuksina, jotka voivat sekä motivoida että kuormittaa. Viestintäkonsulttina työskentelevä Haastateltava B kuvaa, kuinka vaatimus jatkuvasta uuden oppimisesta kuuluu kiinteänä osaksi hänen rooliaan. Seuraava kuvaus ilmentää, kuinka haastateltava on ehkä kokenut tämän vaatimuksen ajoittain kuormittavanakin, mutta kuinka vaatimus on samalla lisännyt hänen itseluottamustaan ja pystyvyysuskoaan.

Tässä roolissa konsulttina, niin pitää olla semmoinen asenne, että mä opettelen, jos mä en osaa. Eli kyllä mä oon monta asiaa joutunut opettelemaan ihan googlettamalla ja selvittämällä ja selvinyt kaikista. Niin mulla on myös ehkä semmoinen luotto tullut, että mä selviän kaikesta.

Haastateltava D:n puheessa uudet osaamisvaatimukset näyttäytyvät selvästi enemmän kuormitustekijänä. Hän kokee, että uudet osaamisvaatimukset tulevat annettuina ylhäältä alas -periaatteella ja edustavat sellaisia tehtäviä, jotka eivät lähtökohtaisesti edes kuulu hänen työnkuvaansa. Lisäksi uudet tehtävät ilmaantuvat tilanteeseen, jossa työn määrällinen kuormitus on jo valmiiksi suurta, eikä uusiin kokonaisuuksiin perehtymiselle ei ole allokoitu riittävästi aikaa:

Jos me lähdetään ihan sille linjalle, että terveydenhoitajat rupeaa pitämään terapiaa, niin silloin ollaan ihan eri ammatissa. Ja sekin tuli semmoisena just niinku ylhäältä annettuna määräyksenä. [...] Ja tää tuli niinku pakosti ja ihan hirveän nopealla aikataululla, että nyt kaikkien pitää blaa blaa blaa ja muutama kuukausi aikaa omien töiden ohella, että siihen ei edes saanut mitään lisäaikaa mistään.

Tilannesidonnaiset tekijät ja muut työssä saatavilla olevat voimavarat näyttävätkin vaikuttavan keskeisesti siihen, kuinka uuden oppimisen vaatimukset koetaan. Haastateltava B:n kohdalla uuden oppimisen voidaan nähdä olevan rooliin kuuluva vaatimus, joka on siten ennakoitavissa. Itsenäisessä asiantuntijaroolissa ja pienessä, matalahierarkkisessa organisaatiossa hän voi luultavasti itse vaikuttaa siihen, millä aikataululla ja millaisilla keinoilla lähtee uusia asioita omaksumaan. Haastateltava D:n kohdalla uudet tehtävät ja uuden osaamisen vaatimukset taas ilmaantuivat yhtäkkisesti ilman vaikutusmahdollisuuksia aikatauluun tai toteutuksen tapaan.

Työhön liittyvä vuorovaikutus nähtiin edellisessä alaluvussa työn merkittävänä voimavarana. Haastateltavien kerrottiin saavan niin työyhteisön sisäisestä kanssakäymisestä kuin asiakkaiden kohtaamisesta runsaasti voimaa ja iloa. Työn vuorovaikutus näyttäytyikin aineistossa ensisijaisesti voimavarana tai motivoivana vaatimuksena. Erityisesti palvelualalla työskentelevät haastateltavat kertovat kuitenkin kokevansa *työrooliinsa kuuluvan vuorovaikutuksen* ajoittain myös kuormittavana.

Kouluterveydenhoitajana työskentelevä haastateltava kuvaa työnsä olevan puhtaasti vuorovaikutustyötä ja kertoo pyrkivänsä kohtaamaan asiakkaansa aina parhaalla mahdollisella tavalla, mikä vaatii häneltä energiaa. Lentoemäntänä työskentelevän haastateltavan vuorovaikutuksesta kokema kuormitus liittyy niin ikään työn vaatiman vuorovaikutuksen *jatkuvuuteen*. Lisäksi hän kuvaa, kuinka hänen työrooliinsa kuuluu keskeisesti vaatimus esiintyä työtilanteissa tietyllä tavalla. Uniformu päällä hän kokee olevansa ”firman käyntikortti”, joka ei voi näyttää negatiivisia tunteita vaikeissakaan paikoissa. Haastateltavat kokevat työnsä vuorovaikutuksen kuormittavana erityisesti silloin, kun kokevat jo valmiiksi olonsa kuormittuneiksi.

Estevaatimuksia ilmentävä puhe

Rooliristiriidat ja tavoitteiden epäselvyys, työn epävarmuus, toimimattomat tietojärjestelmät, työn fyysinen raskaus ja melu tai hälinä ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka on nähty kirjallisuudessa ainoastaan työntekijää kuormittavina estevaatimuksina. Varsinaisia kokemuksia rooliristiriidoista tai epäselvistä tavoitteista ei tullut tässä aineistossa esille. Eräs haastateltava kuitenkin totesi, että kokisi kamalana tilanteen, jossa olisi epävarma siitä, mitä häneltä odotetaan. Työsuhteen epävarmuutta toi esille vain määräaikaisessa työsuhteessa työskennellyt haastateltava, joka ei kuitenkaan kokenut määräaikaisuutta kuormittavana tekijänä – pikemmin jopa motivaatiotekijänä.

Kokemukset työn fyysisestä kuormituksesta jäivät aineistossa odotusten mukaisesti vähäisiksi, sillä lentoemäntänä työskentelevää haastateltavaa lukuun ottamatta haastateltavat työskentelevät pääosin istumatyössä. Lentoemäntänä työskentelevä Haastateltava F kuitenkin kertoo työnsä asettavan fyysiselle kunnolle haasteita ja vaativan keholta sopeutumista uudenlaisiin olosuhteisiin. Tätä ilmentää muun muassa lentoemäntien ensimmäistä työskentelyvuotta usein värittämät flunssat ja muut vaivat. Pidemmällä aikavälillä fyysistä peruskuntoa haastavat lentoemännän työssä työaikojen epäsäännöllisyys ja aikaerorasitukset:

Ja tietysti kun sä oot kolmivuorotyössä, niin niitä herätyksiä voi olla ihan mihin aikaan vuorokaudesta tahansa ja mihin aikavyöhykkeeseen tahansa, niin [...] kyllähän se vaatii myös fyysistä kuntoa, että jaksaa sitä rytmiä.

Teknologiaan ja tietojärjestelmiin liittyvät ongelmat näyttävät kuormittavan haastateltavia jonkin verran. Näihin liittyvä kuormitus näyttää liittyvän pohjimmiltaan vaatimuksiin jatkuvasta uuden opettelusta sekä teknisten toimintahäiriöiden työskentelyyn aiheuttamiin katkoksiin.

Ohjelmistokehityksen parissa työskentelevä haastateltava A kertoo kokevansa työssään ylivoimaisesti suurimmaksi kuormitustekijäksi työskentelyä katkovat *keskeytykset*, jotka käytännössä liittyvät useimmiten työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Keskeytykset näyttäytyvät koodaustyössä merkittävänä häiriötekijänä työn äärimmäistä keskittymistä vaativan luonteen vuoksi. Hyvin lyhytkin keskeytys työskentelyyn voi Haastateltava A:n mukaan katkoa ajatustyötä pahasti ja aiheuttaa lopulta tuntikausien keskeytyksen tehokkaaseen työskentelyyn, sillä takaisin samaan keskittymisen tilaan pääseminen vaatii kovasti ponnisteluja. Tämän esimerkin voidaan nähdä ilmentävän melua tai hälinää estevaatimuksena.

5.2.3 Muu voimavaroihin ja vaatimukseen liittyvä puhe

Aineistossa esiintyviä kuormitustekijöitä tarkasteltaessa tärkeä huomio on, että selkeiden vaatimusten ohella haastateltavia kuormittavat seikat näyttävät usein olevan *puuttuvia työn voimavaroja*. Tämä havainto ei ole sinänsä yllättävä, sillä myös Schaufeli, Bakker ja kumppanit ovat yhdistäneet puutteelliset työn voimavarat työuupumukseen. Vaatimusten ohella haastateltavia kuormittavat vaikutusmahdollisuuksien puute, kokemus siitä, ettei tule kuulluksi, työssä koettu yksinäisyys, tehtävien yksitoikkoisuus ja rutinoituminen sekä mielekkäiden haasteiden puuttuminen. Lisäksi huomionarvoista on, että haastateltavien puheessa esiintyi paljon myös *neutraalia puhetta* kirjallisuuden vaatimuksiksi tai voimavaroiksi nimeämistä työn piirteistä. Tällöin kontekstista ei ollut

nähtävissä, että haastateltava kokisi kyseisen tekijän erityisen innostavaksi tai kuormittavaksi tekijäksi.

Edelleen aineistossa on tunnistettavissa *yksilöllisten voimavarojen merkitystä työhyvinvoinnin kannalta*. Tätä teemaa ilmentävät aineistossa esimerkiksi itseluottamuksen ja oman ammatillisen pystyvyyden merkitys haastavissa ja työtilanteissa sekä toisaalta vastuun kokeminen kuormittavana erityisesti uran alkuvaiheessa. Myös suunnitelmallisuus, ennakointi ja kyky priorisoida nousivat aineistosta työntekeksen tapoihin liittyvinä henkilökohtaisina voimavaroina, jotka auttavat haastateltavia selviytymään kuormittavassa työarjessa. Lisäksi aineistossa esiintyy runsaasti omista voimavaroista huolehtimisen ja palautumisen merkitystä korostavaa puhetta.

Aineistosta käy niin ikään ilmi *työn voimavarojen ja vaatimusten sekä yksilöllisten tekijöiden välisen dynamiikan monimutkaisuus*. Työn itsenäisyys ei välttämättä näyttäytyä voimavarana, jos saatavilla ei samaan aikaan ole sosiaalista tukea. Sosiaalisten voimavarojen puuttuessa työn itsenäisyys voikin käantäyä vaatimukseksi, jopa kuormittavaksi yksinäisyyden kokemukseksi. Työn vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä realisoidu voimavarana, jos työntekijällä ei ole henkilökohtaisia voimavaroja näiden vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen tai kiinnostusta itse työn substanssiin. Uuden oppiminen ja kehittyminen voivat näyttäytyä mielekkäinä haasteina tai jopa voimavaroina tilanteessa, jossa työntekijällä on vahva luottamus omiin kykyihinsä ja jossa uuden omaksumiseen on tarjolla tukea ja riittävästi aikaa, mutta päinvastaisessa tilanteessa puhtaasti kuormittavina haasteina. Pieni kiire voi näyttäytyä mielekkäänä, työskentelyvirettä ylläpitävänä tekijänä työn kokonaisvaatimusten ollessa kohtuulliset ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien ollessa riittävällä tasolla, mutta jos kaikki sanellaan ylhäältä alas, tilanne voi olla toinen. Se, kuinka erilaiset vaatimukset koetaan, on lopulta hyvinkin kontekstiriippuvaista.

5.2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkasteltiin aineiston työn voimavaroja ja vaatimuksia koskevaa puhetta JD-R -mallin oletuksista käsin. Aineisto jaoteltiin *työn voimavaroja työhyvinvointia edistävinä tekijöinä* ilmentävään puheeseen, *työn vaatimuksia energisoivina ja kuormittavina tekijöinä* ilmentävään puheeseen sekä *muuhun voimavaroja ja vaatimuksia* koskevaan puheeseen.

Kirjallisuuskatsauksessa esiin nostetut työn voimavarakategoriat näyttäytyivät kukin aineistoissa keskeisinä haastateltavien hyvinvointia edistävinä tekijöinä. Erityisen keskeisesti tässä aineistossa nousi esille tehtävään liittyvien voimavarojen ja sosiaalisten voimavarojen merkitys työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työn järjestelyihin liittyviä voimavaroja ilmensi erityisesti työaikojen joustavuuteen liittyvä puhe ja mallin ulkopuolelta vapaus päättää pitkälti itse, missä työtään milloinkin tekee. Organisatorisia voimavaroja työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä tekijänä ilmensi erityisesti yleinen johtamis- ja työkuulttuuripuhe sekä arvoihin liittyvä puhe. Kirjallisuutta vahvistaen monet työn piirteet näyttäytyivät aineiston mukaisesti haastevaatimuksina, jolloin niillä voi olla samaan aikaan sekä motivoiva, että kuormittava vaikutus. Estevaatimuksia ilmentävää puhetta esiintyi aineistossa vähemmän. Työn varmuutta lukuun ottamatta kirjallisuuden estevaatimuksiksi tunnistamat tekijät näyttäytyivät kuitenkin myös tässä aineistossa työssä suoriutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta negatiivisina tekijöinä.

Muita tämän osion keskeisiä havaintoja olivat, että 1) erilaisten vaatimusten ohella haastateltavia kuormittavat usein työn puutteelliset voimavarat 2) työn voimavarojen ohella yksilöllisillä voimavaroilla on keskeinen asema työntekijän työhyvinvoinnin kannalta ja 3) se, miten työntekijä lopulta kokee erilaiset työn piirteet ja työskentelyolosuhteensa, on monen tekijän summa.

5.3 Työn tuunaus

Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin aineiston työn tuunaamiseen liittyvään puheeseen. Haastateltavien puhetta peilataan ensin Timsin ja muiden tuunauskeinoihin. Tämän jälkeen esitellään puhetta, joka heijastelee yleisemmin tämän työn tuunaamisen määritelmää. Lopuksi keskitytään sellaiseen tuunaamista ja muita selviytymiskeinoja työn arjessa ilmentävään puheeseen, joka ei mahdu tämän työn tuunaamisen määritelmään.

5.3.1 Tuunauspuhe Timsin ja muiden tuunauskeinoihin peilaten

Rakennevoimavaroja lisäävässä tuunaamisessa on kyse työn vastuullisuuden, tai vaihtelevuuden lisäämisestä sekä oman osaamisen kehittamisestä ja hyödyntämisestä. Peilattaessa aineistoa tähän määritelmään jää tutkijan tulkinnan varaan, katsotaanko työnkuvan laajentaminen lisäämällä työnkuvaan itsekseen uusia tehtäviä tai vastuualueita rakennevoimavarojen vai haastevaatimusten tuunaamiseksi. Molemmissa työntekijä tekee muutoksia työnkuvaansa päästäkseen kehittymään ja hyödyntämään paremmin omaa osaamistaan. Diplomityötään työnantajalleen työstävän Haastateltava E:n vastaus kysymykseen, millaisissa tilanteissa hän hakeutuu vuorovaikutukseen muiden kanssa, voidaan nähdä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta:

Tai sitten, jos joku tarvii niin kun apua jossain asiassa. Esimerkiksi nyt yksi toinen tekee tohon mun dippaan liittyen kanssa niinku vähän saman tyylistä asiaa, niin sitten siinä on voinut auttaa välillä. [...] Kyllä se tuntuu ihan hyvältä, että ei ole vaan koko ajan pelkästään se oppilas vaan voi välillä auttaakin.

Aineistossa esiintyy kuitenkin jonkin verran myös selvästi rakennevoimavaroja lisäävää tuunausta edustavaa puhetta. Seuraavassa esimerkissä haastateltava D tuo esille, kuinka hän pyrkii tuomaan vaihtelua työhönsä muuttamalla keskeisesti työnkuvaansa kuuluvien terveystarkastusten sisältöä.

Se mikä välillä tuntuu semmoiselta, että mä jauhan nää samat asiat miljoonatta kertaa, on jotkut semmoiset määräaikaisterveystarkastukset. Niitä yrittää sitten aina muuttaa sillä tavalla, että ne ei olis aina jotenkin sisällöltään niin samankaltaisia.

Haastateltava A puolestaan pyrkii pitämään työnsä mielenkiintoisena kehittämällä omaa osaamistaan sekä vaihtelemalla toimintatapojaan.

Pitä huoli osaamisestasi, että pääset tekemään niitä juttuja aina vähän eri tavalla, että pysyy silleen mieli virkeänä ja työstä ei tuu itseään toistavaa. Jonkinlainen päivittäinen muutos, niin se ehkä pitää tietyllä tapaa virkeänä, että se ei ole aina vaan sitä samaa. Siinä tylsistyy niin äkkiä.

Sosiaalisia voimavaroja lisäävää tuunaamista edustava kirjallisuuden mukaan muun muassa palautteen ja tuen pyytäminen esihenkilöltä tai työtoverilta sekä palaverin järjestäminen etätyöskentelyn aikana. Työyhteisöön tukeutuminen on haastateltaville keskeinen tuunauskeino. Haastateltavat kääntyvät muiden puoleen kaivatessaan neuvoja tai sparrailuapua työtehtäviin liittyen ja ollessaan vertaistukea vailla, mutta myös kaivatessaan yleisesti piristystä työarkeensa. Haastavissa tilanteissa tukea haetaan ennen kaikkea työtovereista, mutta myös henkilökohtaisista sosiaalisista verkostoista ja esihenkilöstä. Seuraavassa haastateltava B pohtii, kuinka jo pelkästään oman kuormituksen esille tuominen esihenkilölle tai lähimmälle työtoverille auttaa vähentämään omaa kuormituksen tunnetta.

Yks konkreettinen saattaa olla, että jos on tosi kuormittunut, niin sitten mä oon laittanut joskus esihenkilölle viestiä tai asiakastiimeihin muille kollegoille ja kertonut siitä. [...] Se helpottaa paljon, että mä saan vaan jaettua, että ehkä se on se konkreettinen itse asiassa, että kun mä vaan saan jollekin kerrottua. Se on usein mun lähin kollega. Teamsissä laitan yleensä viestin, jos oon kotona. Niin, että onpas nyt niinku liikaa ja näin. Ja se auttaa jo tosi paljon, että saa sanottua [...].

Myös toinen haastateltava tuo esille, kuinka jo pelkkä omasta kuormituksesta puhuminen usein helpottaa omaa oloa. Hän avautuu vaikeista työhön liittyvistä

tilanteista ensin lähipiirilleen, mutta tarvittaessa myös esihenkilölle. Esihenkilön puoleen ei välttämättä käännyttä neuvojen toivossa, vaan esihenkilölle puhuminen on aineiston perusteella usein tietynlaista odotusten hallintaa.

Palautteen pyytäminen ei ole haastateltaville relevantti sosiaalisten voimavarojen tuunaamisen muoto, vaikka he kokevatkin palautteen saamisen työstään tärkeäksi. Palautteen pyytämiseen saatetaan työyhteisössä jopa kannustaa, mutta arjen kiireessä se usein unohtuu. Aineiston perusteella työntekijä saattaa myös kokea palautteen pyytämisen epäluontevaksi ollessaan uusi organisaatiossa.

Haastevaatimuksia lisäävässä tuunaamisessa on kyse tuunaamisesta, johon työntekijä ryhtyy, kun työ ei tarjoa tarpeeksi haasteita omien taitojen hyödyntämiseen. Uusien tehtävien lisääminen työnkuvaan, tarjoutuminen vapaaehtoiseksi kiinnostaviin hankkeisiin sekä esihenkilön tehtävien ottaminen itselleen hoitaakseen ovat kirjallisuuden mukaan esimerkkejä haastevaatimuksia lisäävästä tuunaamisesta. Haastateltava A:n kuvaus tilanteesta, jossa hän uhkasi vaihtaa työpaikkaa, jos ei saa tehtävänkuvaansa lisää vastuuta tai mahdollisuuksia oman osaamisensa hyödyntämiseen, on oivallinen esimerkki tällaisesta tuunaamisesta:

Kyllästyin koodaushommiin, kyllästyin siihen, että mä oon vaan työrukkaset, jolle tiputellaan taivaalta tavaraa ja sanotaan, että viikon päästä toi on valmis. En jaksanut enää sitä liukuhihnatyötä. [...] Halusin päästä vaikuttamaan paljon enemmän työhöni ja olin kiinnostunut siitä, että jos pääsisi johtamaan omaa työtä ja johtamaan ehkä muutakin tekemistä, koska aina välillä tuntuu, että on näkemystä [...] Halusin semmoisen aseman, että pystyisi tekemään noille jotakin ja pääsin siihen, kun uhkasin vaihtaa työpaikkaa, ellen pääse tekemään jotakin vähän mielenkiintoisempaa.

Kuten aiemmin todettiin, aineistossa esiintyy jonkin verran puhetta, jonka voidaan nähdä ilmentävän rakennevoimavaroja lisäävää tuunaamista siinä mielessä, että toiminnalla pyritään *lisäämään työnkuvan laajuutta tai vaihtelevuutta*, toisaalta haastevaatimuksia lisäävää tuunaamista siitä näkökulmasta, että työnkuvaan *lisätään uusia, mielekkäiksi haasteiksi koettuja tehtäviä*. Lentoemäntänä työskentelevän

Haastateltava F:n kuvaama tilanne, jossa hän jakoi matkustajille matkavinkkejä Suomen lomalle, on esimerkki tällaisesta tuunaamisesta:

Se just tavallaan, jos mä pystyn niinku jotenkin keskustelemaan vaikka matkustajienkin kanssa, niin tykkään siitä ihan aidosti. Just vaikka monesti jakaa matkavinkkejä. [...] Mä muistan muun muassa yhden semmoisen saksalaisen pariskunnan, jotka oli tulossa Suomeen johonkin ilmailutapahtumaan ja sitten se tapahtuma oli peruttu ja heillä oli auto vuokrattu ja ne oli silleen, että mitä ne voisi tehdä. Ja mä olin itse käynyt just kaverin kanssa Varsinais-Suomen rannikkoa kiertämässä, niin oli hyvät vinkit just Turkuun ja kaikkea ravintoloista. [...] Mä olin heidän matkasuunnittelijansa sitten käytännössä.

Tässä käsiteltyjen laajentavien tuunaamisen keinojen osalta aineistossa esiintyy myös paljon puhetta, joka ilmentää, miksi haastateltavat eivät ole ryhtyneet laajentavaan tuunaamiseen. Näitä käsitellään edempänä.

Estevaatimuksia vähentävä tuunaaminen saa alkunsa tilanteesta, jossa työntekijä kokee työn vaatimusten ylittävän oman kykenevyytensä. Kirjallisuuden mukaan työtoverin pyytäminen avuksi tehtävissä, vuorovaikutuksen vähentäminen vaativien asiakkaiden tai työtovereiden kanssa ja sellaisten tilanteiden minimointi, joissa joutuisi tekemään vaikeita päätöksiä ovat esimerkkejä työn estevaatimusten vähentämisestä. Jos määritelmää sovelletaan tiukasti, esiintyy haastateltavien puheessa melko vähän estevaatimuksia vähentävää tuunaamista.

Haastateltava E kuvaa seuraavassa, miten toimisi kuvitteellisessa tilanteessa, jossa tehtävän vaatimukset ylittävät hänen osaamisensa:

Tommoisessa tilanteessa varmaan kysyisin, että onko jotain koulutuksia tai semmoisia mahdollisuuksia. Tai sitten jos olis hirveästi jotain muita tehtäviä, niin yrittäisin sitten pyytää enemmän aikaa siihen perehtymiseen.

Vaikka kyseessä on tilanne, jossa on kirjallisuuden mukaan tyypillistä turvautua estevoimavaroja vähentävään tuunaamiseen, edustaa Haastateltava E:n toimintamalli tilanteessa kuitenkin rakennevoimavaroja ja sosiaalisia voimavaroja lisäävää

tuunaamista. Hän ei kuvauksen perusteella kokisi luontevaksi turvautua estevaatimuksia vähentävään tuunaamiseen edes kokiessaan osaamisvaatimusten lisäksi kuormitusta myös työmäärästä. Tämä esimerkki kuvastaa, kuinka kuormittavassa tilanteessa vaihtoehtona vaatimusten vähentämiselle voikin olla odotusten hallinta tuomalla kuormittava tilanne esihenkilön tietoon.

Vaikka selkeää estevaatimuksia vähentävää puhetta ei esiinny aineistossa runsaasti, työtoverin pyytäminen avuksi haastavissa tehtävissä on kuitenkin monelle haastateltavista tyypillinen tuunauskeino. Kun estevoimavaroja vähentävä tuunaaminen käsitetään avun pyytämiseksi muilta, voidaan sen nähdä olevan jossain määrin päällekkäistä sosiaalisia voimavaroja lisäävän tuunaamisen kanssa, jossa työn kuormitusta vähennetään *sosiaalista tukea lisäämällä*. Näiden tuunauskeinojen välinen ero lienee käytännössä siinä, kuinka pitkälle avunpyynnössä mennään ja delegoidaanko omia työtehtäviä konkreettisesti muille. Työsuuhdepäällikön tehtävässä hiljattain aloittanut haastateltava kertoo, että hänen työaikansa ei aina riitä siihen, että ehtisi perehtyä riittävän syvällisesti kaikkiin laajaan rooliinsa kuuluviin osa-alueisiin. Jos oma osaaminen ei ole riittävää, hän saattaa hyödyntää tehtäviensä hoitamisessa muiden tiimien osaamista tai ulkopuolisia konsultteja. Tällöin kyse on kuitenkin ehkä enemmän oman roolin päätösvaltaan kuuluvien valtuuksien hyödyntämisestä, kuin vaatimusten vähentämisestä.

5.3.2 Laajentavaa ja supistavaa tuunausstrategiaa ilmentävä puhe

Edellä käytiin läpi tuunauspuhetta Timsin ja muiden määritelmän tuunausulottuvuuksien lähtökohdista. Kaikki tämän työn tuunaamisen määritelmän kannalta kiinnostava puhe ei kuitenkaan mahdu tähän kehykseen. Tarkasteltaessa haastateltavien tuunauspuhetta yleisemmällä tasolla, onkin aineistossa havaittavissa selvästi erottelu laajentavaan ja supistavaan tuunaamiseen sekä näiden strategioiden erilaiset luonteet. Seuraavassa tarkastellaan vielä tarkemmin näihin yleisempiin tuunausstrategioihin liittyvää puhetta.

1) Työtä laajentava tuunaaminen aktiivista panosta vaativana toimintana ja syyt olla ryhtymättä työtä laajentavaan tuunaamiseen

Vaikka haastateltavat tunnistavat, että voivat itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa monin tavoin, keskeinen teema aineistossa on syyt olla ryhtymättä työn tuunaamiseen. Erityisesti työn haasteita lisäävä ja muilla tavoin työtä laajentava tuunaaminen näyttää vaativan työntekijältä aktiivista panostusta.

Haastateltavien puheessa on tunnistettavissa useita tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, ryhtyykö työntekijä laajentavaan tuunaamiseen. Keskeisimmin tähän päätökseen vaikuttava tekijä näyttää olevan se, miten sitoutunut työntekijä on organisaatioon, mikä puolestaan riippuu yksilöllisistä tekijöistä. Jos työntekijä on jo ikään kuin tehnyt päätöksen, ettei halua jäädä organisaatioon pidemmällä aikavälillä, ei hän välttämättä anna työlle kaikkeaan. Haastateltava B kuvaa omaan tilanteeseensa liittyviä vaikuttimia seuraavasti:

Tavallaan just se, että jos mä olisin tosi motivoitunut nykyisessä työskentelemään ja haluaisin täällä edetä ja näin, niin mä ehkä tekisin myös itse helpommin muutoksia asioille, mihin en ole tyytyväinen, mutta nyt on ehkä vähän semmoinen luovuttanut fiilis. [...] Ja ehkä se on myös yksi syy sitten siihen, että miksi ei ole lähtenyt aktiivisemmin ehkä myöskään lisäämään sitä, että haluaisin tehdä vähän erilaisia juttuja, että jotenkin on ehkä koko ajan vähän sitten ovi raollaan [...] Se voi myös rehellisyyden nimissä olla [...], niin sitten ei ehkä anna kaikkia paukkuja myöskään.

Haastateltava C taas kuvaa päätöksen tuunaamiseen ryhtymisestä riippuvan muun muassa siitä, kuinka kiinnostavana työnantajaorganisaatio hänelle yleisesti näyttäytyy sekä siitä, kokeeko hän työnantajan edustavan omia arvojaan.

No se varmaan riippuu siitä, että miten se työpaikan näkee, että kokeeko muuten kiinnostavana sen organisaation. Jos sitä itse organisaatiota ja sen toimintaakin pitää silleen jotenkin vähän tylsänä, eikä välttämättä omien arvojen mukaisena, niin sitten ei ehkä ole motivaatiota lähteä kauheasti miettimään tommoisia tapoja, että miten siitä omasta työstä saisi siellä

mielekkäämpää. Mutta sitten taas jos on sitä mieltä, että täällä tehdään tosi hyvää työtä ja meillä on tosi kiinnostavia asiakkaita, niin totta kai sitten.

Sitoutumiseen liittyvien syiden ohella syy olla lähtemättä työn laajentavaan tuunaamiseen voi olla myös käytännöllinen. Erään haastateltavan tapauksessa työskentelyyn on lähitulevaisuudessa tiedossa muutaman kuukauden katko, jota seuraa roolin muutos. Tällaisessa tilanteessa voi olla hankala tarjoutua uusiin projekteihin, kun projektit voivat katkon vuoksi jäädä kesken. Lisäksi työntekijällä on jo uuden roolin myötä tiedossa uutta haastetta ja vaihtelua työhön, jolloin hän saattaa nähdä tuunaamiseen kuluvan energian tarpeettomana ponnisteluna.

Eräs haastateltava tuo puheessaan esille, kuinka myös etätyöskentely voi toimia laajentavan tuunaamisen esteenä. Toimisto-oloissa luonnostaan syntyvät, epämuodollisemmat kohtaamiset esimerkiksi kahvihuoneessa, joiden yhteydessä voisi olla luontevaa ilmaista kiinnostuksensa uusiinkin vastuisiin, jäävät etätyössä vähäisemmiksi. Toisin kuin toimisto-oloissa, yhteydenottaminen muihin vaatii etätyöoloissa usein tietoisien päätösten ja erityisiä ponnisteluja, joihin työntekijällä voi olla kynnys.

2) Muut supistavan tuunaamisen muodot sekä supistavan tuunaamisen motiivit

Edellä todettiin, että estevoimavarojen vähentämistä ilmentävä puhe jäi määritelmää tiukasti soveltaen aineistossa vähäiseksi. Tarkasteltaessa tuunauspuhetta yleisemmällä tasolla, työn kuormitusta ja haitalliseksi koettuja puolia vähentävää, supistavaa tuunauskäyttäytymistä esiintyy haastateltavien puheessa huomattavasti enemmän.

Supistava tuunaaminen ilmenee aineistossa muun muassa *vuorovaikutuksesta vetäytymisenä*. Syynä vuorovaikutuksesta vetäytymiseen voi olla itse vuorovaikutuksen kokeminen kuormittavana tilanteessa, jossa kokee jo muutoinkin olonsa stressaantuneeksi ja siten vuorovaikutuksen tuoman lisäkuormituksen vähentäminen. Haastateltava D kuvaa seuraavassa tällaista tilannetta:

Yleensä pyrin pitämään ovea auki [...], että lapsille on se semmoinen viesti, että saa tulla. Niin sitten, jos mulla on semmoinen päivä, että sarvi kasvaa otsasta, enkä jaksa mitään, saatan pitää vähän enemmän kiinni sitä ovea. Siis ei niin, [...] etteikö lapset pääsisi sinne, mutta ne joutuu koputtamaan. Ei ole niinku semmoinen pakollinen avoimet ovet -päivä sitten [...], jos on semmoinen päivä, että itsellä on jotenkin vähän niinku tiukempaa. Että ehkä semmoisena päivänä niinku enemmän sitten omissa oloissa ja yrittää tehdä just sellaisia paperihommia enemmän.

Vuorovaikutuksesta vetäytymisen taustalla voi aineiston perusteella olla myös vuorovaikutuksen kokeminen työskentelyä häiritsevänä tekijänä. Eräs haastateltava kertoo sulkevansa välillä viestintäkanavia ja olevansa tarkoituksella vähemmän tavoitettavissa, jotta työskentely ei jatkuvasti keskeytyisi ja työskentely olisi tehokkaampaa.

Vuorovaikutustilanteista vetäytymisen ohella supistavaa tuunaamista ilmenee aineistossa myös muilla tavoin. Työsuuhdepäällikkönä työskentelevä Haastateltava C kuvaa seuraavassa, kuinka hän saattaa ehdottaa päätöksenteon siirtämistä tuonnemmaksi, jos hänen odotetaan tekevän päätöksiä kuormittuneessa tilassa.

No kyllä ehkä välillä tuntuu, että tulee liikaa asiaa joka puolelta. Ehkä tommoinen tunne saattaa tulla jossain iltapäivän palaverissa, jos koko päivä on ollut jo täynnä ohjelmaa ja sitten vielä vaan tulee uutta ja uutta asiaa ja pitäisi vielä tehdä jotain päätöksiä, niin silloin ehkä saattaa tulla just tommoinen tunne, että mä en jaksa nyt enää. Voisiko tähän palata myöhemmin, ettei haluaisi tehdä mitään päätöksiä sitten väsyneenä ja kuormittuneena.

Supistava tuunaaminen voi näyttäytyä myös tietynlaisena omien työtehtävien rajaamisena sekä sellaisista tehtävistä pois jättäytymisenä, joita ei nähdä pakollisina osina omaa työnkuvaa. Eräs haastateltava kertoo, että häntä pyydetään usein sellaisiin tehtäviin, jotka eivät ole osa hänen ydintekemistään. Vaikka hän mielellään lupautuisi mukaan näihin tehtäviin, vievät jo varsinaiset ydintehtävät kaiken hänen työaikansa. Ylimääräisten vastuiden ottaminen tarkoittaisikin hänelle väistämättä sitä, että työn hallinnan tunne kärsisi. Supistavan tuunaamisen määritelmään rinnastaen hänen

voidaan nähdä suojaavan ja turvaavan tällä toiminnalla omaa hyvinvointiaan. Haastateltavat kertovat myös jäävänsä toisinaan pois palavereista, jos työssä on tolkkuton kiire ja jokin muu tehtävä vaatii akuutimmin huomiota. Erityisesti asiantuntijatehtävissä tällainen työn rajaaminen voi olla työntekijälle ennen kaikkea keinoja varmistaa, että työt eivät valu vapaa-ajalle.

Syyt supistavaan tuunaamiseen voivat myös juontaa juurensa johonkin *työnantajan epäoikeudenmukaiseksi koettuun toimintaan*, jonka seurauksena työntekijä haluaa välttää ylimääräisiä ponnistuksia työnsä eteen. Lentoemäntänä työskentelevä haastateltava kertoo, kuinka työnantaja on yksipuolisesti jatkuvasti supistanut työajaksi katsottua aikaa ja kuinka ennen lentoa vaadittuihin turvatarkastukseen ja passin tarkastukseen kuluva aika katsotaan nykyisin työntekijän omaksi ajaksi. Tällainen jatkuva supistaminen työajaksi katsotusta ajasta on saanut hänet toimimaan niin, että vastalauseena työnantajan toiminnalle hän ei halua mennä lennon lähtöportille ennen työvuoron varsinaista alkua ja aloittaa työvuoroa ennen aikaisesti, vaikka olisikin jo paikalla. Supistavan tuunaamisen määritelmään rinnastaen tämän voidaan nähdä heijastelevan pyrkimystä energian kulutuksen minimointiin.

5.3.3 Muut työn tuunaamisen tavat ja selviytymiskeinot työssä

Haastateltavien puheessa esiintyy myös sellaisia työn muokkaamisen tapoja ja selviytymiskeinoja, jotka eivät mahdu yllä oleviin, tuunaamisen työn innostavien puolien *lisäämisenä* tai haitallisten puolien *vähentämisenä* sekä *toiminnassa* näkyvinä muutoksina käsittäviin tuunaamisen määritelmiin.

Eräs tällainen tuunaamisen tapa on Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) näkemystä mukailien työn *kognitiivinen tuunaaminen*, jossa työntekijä tuunaa työtään vaihtamalla näkökulmaansa tai muuttamalla omaa suhtautumistaan työhönsä. Tämän aineiston perusteella oman työn merkityksellisyyttä pyritään lisäämään esimerkiksi etsimällä omista työtehtävistä yhtymäkohtia omiin arvoihin tai intresseihin. Toisaalta haastateltavat

kertovat myös toimista, jotka voidaan nähdä pyrkimyksinä vähentää työnsä merkitystä työn kuormituksen tuntua liialliselta tai työn tuntua muuten epätyytyttävältä. Eräs haastateltava kuvaa, kuinka hän pyrkii säilyttämään työssään rentouden muistuttamalla itselleen, että hän ei ole kirurgi, jonka työssä on kysymys elämästä ja kuolemasta. Toinen haastateltava taas kertoo suuntaavansa tylsinä hetkinä ajatuksensa vapaa-ajan mielekkäisiin tekemisiin, jolloin hänen voidaan nähdä vähentävän työnsä merkitystä suhteuttamalla työtään muuhun elämäänsä. Kognitiivisena tuunaamisena voidaan nähdä myös erään haastateltavan useasti esiin tuoma työhön kohdistuvien odotusten ja asenteiden muokkaaminen.

Tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavilla oli yleisesti laajat vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä. Monen haastateltavan työssä työn itsenäisyys ja autonomia tuovatkin vapautta käyttää omaa harkintaa ja päättää pitkälti itse monista arjen työntekoon liittyvistä asioista. Haastateltavien selviytymiskeinot työn arjessa näyttävätkin usein liittyvän näiden *työn voimavarojen* suomien vapauksien *hyödyntämiseen*. Esimerkkejä ovat

- tehtävien priorisointi eli tehtävien tärkeysjärjestyksen päättäminen ja vähemmän tärkeiden tehtävien karsiminen tarvittaessa
- ylimääräisistä tehtävistä kieltäytyminen, silloin, kun niihin ei ole aikaa tai palavaa intoa
- omaan rooliin kuuluvien valtuuksien hyödyntäminen esimerkiksi haastavien tehtävien delegointiin
- työpäivän suunnittelu siten, että paljon voimavaroja vaativat tehtävät ajoitetaan sellaiseen ajankohtaan, jolloin itse on energisimmillään ja vähemmän vaativat tehtävät jätetään vastaavasti sellaiseen ajankohtaan, jolloin kokee olonsa kuormittuneeksi
- työpäivän lyhentäminen, jos kuormittuneena kokee tähän tarvetta tai työpäivän venyttäminen jopa virallisten liukumien ulkopuolelle, kun tekemättömät työt painavat

- työskentelypaikan valinta sen mukaan, mikä omien mieltymysten tai työtehtävien mukaan kulloinkin tuntuu itsestä tarkoituksenmukaiselta.

Lopulta aineistossa esiintyy myös sellaisia selviytymiskeinoja, joilla ei ole suoraa yhteyttä tässä työssä esitettyihin teoreettisiin malleihin, mutta jotka näyttäytyvät keskeisinä keinoina kohdata ja sietää työarjessa väkisinkin vastaantulevia haastavia tilanteita. Tällaisia keinoja ovat palautteen antaminen päättävälle taholle epätyytyttävien asioiden muuttamiseksi, sidosryhmien odotusten hallinta, oman mielen hallinta ja rauhoittaminen, työtahdin kiihdyttäminen sekä viime kädessä ajatusten ja panosten kohdistaminen uuden työn tavoitteluun.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työn tuunaamisesta ja työn imusta ilmiöinä. Tarkempana tutkimusongelmana oli selvittää, miten työntekijä voi itse vahvistaa työn imuaan työn tuunaamisen keinoin. Alakysymykset, joiden avulla tutkimusongelmaan etsittiin vastausta, olivat 1) Millaiset tekijät edistävät työn imua ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on työn imusta? 2) Millaiset tekijät edistävät työn tuunaamista ja millaisia tuunaamisen keinoja työntekijöillä on käytössään? Seuraavassa pyritään vastaamaan näihin alakysymyksiin sekä lopuksi tutkimusongelmaan.

1) Millaiset tekijät edistävät työn imua ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on työn imusta?

Tämän tutkimuksen perusteella työn imu näkyy työntekijöissä innokkuutena, aktiivisuutena ja myös työn ulkopuolelle ulottuvana energisyytenä. Työn imussa työntekijät lähtevät mielellään töihin, nauttivat työarjestaan ja kokevat työnsä pääosin positiivisena ajoittaisista haasteista ja työarkeen väistämättä liittyvistä kuormitustekijöistä huolimatta. Työn imun kokemuksiin kytkeytyy vahvasti myös oman työn kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Työntekijöiden kokemuksissa korostuivat siis erityisesti tarmokkuuden ja omistautumisen ulottuvuudet, uppoutumisen kokemuksia ei tässä aineistossa juuri esiintynyt. Huomionarvioista on, että kaiken kaikkiaan aineisto tuotti verraten vähän kokemuksia nimenomaisesti työn imusta ja enemmän yleistä työhyvinvointipuhetta.

Kirjallisuuden tunnistamat työn voimavaratekijät näyttäytyivät tutkimuksen aineistossa yleisesti keskeisenä työntekijöiden motivaatiota kohentavana ja työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Työn imun kokemuksissa korostuivat selkeimmin erityisesti itse työtehtävään liittyvien voimavarojen sekä sosiaalisten voimavarojen merkitys. Lisäksi työn imua selkeimmin ilmaisseet työntekijät työskentelivät muista haastatelluista poiketen lähityössä ja palveluroolissa. Tämän havainnon pohjalta voitaisiin päätellä kasvokkaisen vuorovaikutuksen ja mahdollisuuden auttaa työssään muita edistävän

osaltaan työn imua. Työn tuunaaminen tunnistettiin kirjallisuuskatsauksessa erääksi yksilön keinoksi oman työn imunsa vahvistamiseen ja myös työn empirian perusteella työn tuunaamisella voidaan lisätä työn mielekkyyttä.

2) Millaiset tekijät edistävät työn tuunaamista ja millaisia tuunaamisen keinoja työntekijöillä on käytössään?

Tämän tutkimuksen perusteella työntekijät pyrkivät monin keinoin tekemään työarjestaan itselleen mieluisampaa. Työn tuunaaminen on aineiston perusteella olevan jossakin määrin mahdollista kaikissa tehtävissä, myös tarkoin säädellyissä työnkuvissa. Tuunaaminen näyttää kuitenkin olevan helpompaa tehtävissä, joissa työn autonomia on suurta ja vaikutusmahdollisuudet työn tekemisen tapoihin yleisesti laajat. Myös monilla muilla kirjallisuuden tunnistamilla voimavaratekijöillä näyttää olevan tuunaamista edistäviä vaikutuksia.

Työntekijöiden käytössä olevat tuunaamisen keinot ovat tutkimuksen empirian perusteella moninaiset. Timsin ja muiden (2010, 2012) määritelmän mukaisista tuunauskeinoista sosiaalisten voimavarojen muokkaamista ilmentävä tuen hakeminen työyhteisöstä oli aineistossa erityisen yleistä, kun taas estevoimavaroja vähentävää tuunaamista esiintyi määritelmää tiukasti soveltaen vähänlaisesti. Rakennevoimavarojen ja haastevaatimusten lisääminen näyttäytyivät tutkimuksen empiriassa osittain keskenään päällekkäisinä tuunausulottuvuuksina, samoin estevaatimuksia vähentävä ja sosiaalisia voimavaroja lisäävä tuunaaminen.

Jaottelu laajentavaan ja supistavaan tuunausstrategiaan on tutkimuksen perusteella keskeinen tarkasteltaessa tuunaamista edistäviä tekijöitä, sillä näiden tuunausstrategioiden taustalla näyttää olevan keskenään eri vaikuttimet. Työn laajentava tuunaaminen käsittäen työn sosiaalisia ja rakenteellisia voimavaroja sekä haastevaatimuksia lisäävän tuunaaminen, näyttää liittyvän tilanteisiin, joissa työntekijä kaipaa työhönsä ja työarkeensa *jotakin lisää*. Laajentava tuunaaminen vaatii

työntekijältä aktiivista panosta ja siksi tällaisen tuunaukseen kannalta tärkeää on työntekijän motivaatio ryhtyä tuunaamiseen. Laajentavaa tuunaamista edistävinä tekijöinä voidaan tämän tutkimuksen perusteella nähdä ainakin sitoutuminen organisaatioon, työn jatkuvuus sekä työn arjessa tapahtuva epäformaali vuorovaikutus. Työn supistava tuunaaminen käsittäen työn estevaatimuksia vähentävän tuunaamisen taas ilmenee ainakin vuorovaikutustilanteista vetäytymisenä, päätöksenteon siirtämisenä, työn rajaamisena ja ylimääräisistä tehtävistä pois jättäytymisenä. Tällainen tuunaukseen käyttäytyminen on tyypillistä tilanteissa, joissa työntekijä kokee tarvetta vähentää työnsä kuormitusta tai omaa työpanostaan. Käytännössä supistavaan tuunaukseen voi johtaa esimerkiksi liiallisen työmäärän aiheuttama huoli oman työn hallinnan menetyksestä tai työn valumisesta vapaa-ajalle sekä työnantajan epäoikeudenmukaiseksi koettu toiminta. Kirjallisuuskatsauksessa työn imun todettiin edistävän työn laajentavaa työn tuunaamista, kun taas työuupumus ennakoii supistavaa työn tuunaamista. Yllä esiteltyjen havaintojen tuunaamisen taustavaikuttamista voidaan nähdä olevan linjassa kirjallisuuden kanssa: myönteiset ja kielteiset työhyvinvoinnin tilat ruokkivat keskenään erilaista tuunaukseen käyttäytymistä.

Tässä tutkimuksessa tuunaaminen nähtiin työn vaatimuksia ja työn voimavaroja sekä yleisemmin työn innostavia ja haitallisia puolia lisäävänä ja vähentävänä toimintana. Tämän määritelmän ulkopuolelta keskeisinä tuunaukskeinoina näyttäytyivät omien ajattelutapojen ja työlle annettavien merkitysten muutoksina näkyvä kognitiivinen tuunaaminen sekä erilaisten työn voimavarojen suorien vapauksien hyödyntäminen.

Miten työntekijä voi itse vahvistaa työn imuaan työn tuunaamisen keinoin?

Tims ja muut (2010, 2012) oletivat, että kaikenlainen työn tuunaaminen on eduksi työntekijän kokeman työn mielekkyyden kannalta. Myöhempi tutkimusnäyttö on kuitenkin osoittanut, että työntekijä voi vahvistaa omaa työn imuaan erityisesti laajentavien tuunaukskeinoiden avulla eli työnsä rakenteellisia ja sosiaalisia voimavaroja sekä haastevaatimuksia lisäämällä ja käyttämällä eri tuunaukskeinoja rinnakkain. Työn

rakenteellisia voimavaroja tuunaamalla työntekijä voi vaikuttaa työn vastuullisuuteen ja vaihtelevuuteen sekä omaan osaamiseensa. Työn sosiaalisia voimavaroja tuunaamalla työntekijän on mahdollista saada tukea ja palautetta työyhteisöltä. Työn haastevaatimusten tuunaamisella työntekijä voi lisätä työhönsä uusia, mielekkäiksi koettuja haasteita. Näiden voimavarojen vahvistumisella sekä mielekkäiden haasteiden lisääntymisellä on todettu olevan myönteinen yhteys työn imuun.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida todentaa kausaalisuhdetta työn tuunaamisen ja työn imun välillä, eikä siten tehdä päätelmiä erilaisten tuunauskeinojen tai -strategioiden vaikutuksista työn imuun. Tutkimuksen empirian valossa on kuitenkin todennäköistä, että laajentava työn tuunaaminen vahvistaa työntekijän kokemaa työn imua. Tätä päätelmää tukee havainto, että työssä mielekkäiksi koetut haasteet sekä erityisesti suoraan työtehtäviin ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät voimavaratekijät ovat tämän tutkimuksen perusteella tärkeässä asemassa työntekijöiden työstään kokeman innostuksen ja motivaation, eräiden työn imun ydinelementtien kannalta.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten näkemystä, jonka mukaan työn tuunaaminen on yleisesti työntekijälle arvokas keino työn mielekkyyden lisäämiseen ja sen myötä parempaan hyvinvointiin työssä. Tutkimuksen eduksi voidaan lukea myös se, että tutkimus kartoitti tuunaamiskäyttämistä monipuolisesti eri aloilla. Tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten näyttöä siitä, että työn tuunaaminen on mahdollista kaikenlaisissa tehtävissä, mutta runsaat työn voimavarat, kuten korkea työn autonomia ja yleisesti laajat vaikutusmahdollisuudet työssä helpottavat työn monipuolista tuunaamista. Työn tuunaamisen näkeminen työn voimavarojen ja vaatimusten välisen suhteen optimoimisena on tutkimuksen perusteella relevantti näkemys, mutta määritelmä ei suinkaan kata kaikkia työntekijän keinoja lisätä oman työnsä mielekkyyttä. Kognitiivisen tuunaamisen (vrt. Wrzesniewski ja Dutton, 2001) näyttäytyminen relevanttina työn muokkaamisen keinona osoittaa, että vastoin Timsin ja kumppaneiden

ajatusta myös muut kuin suoraan käyttäytymisessä havaittavat tuunaamisen muodot ovat tärkeitä. Lisäksi tutkimuksen perusteella on selvää, että työn tuunaaminen ei aina vaadi työn vaatimusten ja voimavarojen lisäämistä tai vähentämistä, vaan erityisesti työn autonomian ollessa suurta työtä voidaan muokata omiin tarpeisiin sopivammaksi pitkälti jo työn voimavaroja ja niiden suomia vapauksia *hyödyntämällä*. Jos työn tuunaaminen nähdään työn voimavarojen hyödyntämisenä, esimerkiksi työtehtävien priorisointi ja mahdollisuus valita työnteko-aika ja -paikka vapaasti voidaan tänä päivänä nähdä keskeisinä tuunaamisen muotoina.

Työhyvinvoinnin teemaan peilaten tutkimus vahvistaa työn voimavaratekijöiden merkitystä yksilön motivaation ja työhyvinvoinnin kannalta sekä oletusta tarmokkuudesta ja omistautumisesta työn imun ydinulottuvuuksina. Tutkimus tuo niin ikään esille, että työn ja yksilöllisten voimavarojen, työn vaatimusten, työn imun sekä työn tuunaamisen välinen dynamiikka on ensimmäisten JD-R -mallien oletuksia monimutkaisempaa. Keskeinen huomio on, että työntekijän työhyvinvoinnin tila voi myös osaltaan vaikuttaa hänen tuunaamiskäyttäytymiseensä.

Tutkimuksen käytännön kontribuutio

Tämä tutkimus tähdensi, että runsaat työn voimavarat ovat työn arjessa monin tavoin hyödyksi. Yleisesti työntekijät tuntevat arvostavan tänä päivänä vaikutusmahdollisuuksia ja joustoja työnsä tekemisen suhteen sekä antavan painoarvoa työn ulkopuoliselle elämälle ja palautumiselle. Tämä saattaa osaltaan johtua siitä, että viimeistään koronapandemia totutti asiantuntijatyötä tekevät yleisesti suureen vapautteen työskentelyajan ja paikan suhteen sekä parantuneeseen työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Saavutetuista eduista ei mielellään luovuta, joten menestyäkseen kilpailussa parhaista asiantuntijoista työnantajien on keskeistä ymmärtää näiden voimavaratekijöiden merkitys veto- ja pitovoimatekijöinä. Organisaatioiden tulisi arvioida, missä määrin ja millainen sääntely on työn tavoitteiden sekä organisaation edun kannalta välttämätöntä.

Toisaalta tutkimus toi esille myös sosiaalisen vuorovaikutuksen, esihenkilön tuen ja koko työyhteisön merkityksen kannattelevana voimana työn arjessa sekä ehdotti kasvokkaisen vuorovaikutuksen olevan työn imun kannalta huomionarvoinen tekijä. Työterveyslaitoksen (2024c) *Miten Suomi voi?* -seurantatutkimuksen teemajulkaisun mukaan työssä koettu yksinäisyys on ollut kasvussa erityisesti koko-aikaista etätyötä tekevillä, mutta myös puhtaasti lähityössä työskentelevillä. Oli työ sitten etä-, lähi- tai hybridityöskentelyä, organisaatioiden onkin tärkeää laittaa paukkuja lähiesihenkilötyöhön sekä löytää keinot yhteisöllisyyden tukemiseen.

Edellä mainituista yleisistä trendeistä huolimatta tutkimus toi myös esille, että se kuinka kukin kokee työnsä ja työskentelyolosuhteensa on lopulta hyvin monen tekijän summa. Yhtälöön vaikuttaa ainakin se, millaisia vaatimuksia työntekijään kokonaisuudessaan kohdistuu, millaisia voimavaroja työssä on saatavilla, minkälaisia voimavaroja työntekijällä on henkilökohtaisessa työkalupakissaan sekä työntekijän yksilölliset tarpeet ja arvostukset. On myös mahdollista, että työntekijä kokee jonkin tekijän ensin vaatimuksena, mutta myöhemmin voimavarana ja taas päinvastoin. Kukin työntekijä on itse paras asiantuntija sen suhteen, millaiset olosuhteet saavat hänet motivoitumaan ja yltämään työssään parhaimpaansa, eikä ole olemassa konseptia tai kaavaa, joka toimisi kaikille.

Tältä pohjalta on selvää, että työn tuunaamisella on etunsa niin yksilön kuin organisaation kannalta. Organisaatioiden tulisikin kehittää toimintatapoja, jotka tukevat tuunaamista, erityisesti laajentavaa työn tuunaamista. Viisas johto ymmärtää, että tällainen oman työn kehittäminen vaatii työntekijältä voimavaroja. Käytännössä johto ja esimiehet voivat tukea yksilöllistä työn muokkaamista huomioimalla työnkuvien muotoilussa sekä työntekijöiden vastuiden mitoittamisessa niin, että työn tuunaamiselle jää tilaa. Tutkimuksessa nousi esille myös esimerkin voima. Esimiehet, johto ja HR voivat osaltaan luoda työkuultuuria, joka kannustaa ennakkoluulottomaan uusien toimintatapojen kokeiluun ja avoimeen suhtautumiseen ympäröivään maailmaan. Tämä

viestii myös työntekijöille tuunaamisen olevan organisaatiossa hyväksyttävää, jopa toivottavaa.

Tutkimuksen rajoitteet ja pohdinta

Kuten yllä todettiin, tämän tutkimuksen perusteella ei voida todentaa syy-seuraussuhdetta työn tuunaamisen ja työn imun välillä, eikä laajentavan työn tuunaamisen sekä eri tuunauskeinojen samanaikaisen hyödyntämisen työn imua vahvistavia vaikutuksia. Tälle on useita syitä. Ensinnäkin kuvaukset työn imusta jäivät tässä tutkimuksessa verraten vähäiseksi haastateltavien kuvatessa työhyvinvointiinsa liittyviä tekijöitä enemmänkin yleisellä tasolla. Lisäksi tuunauskeinojen ja työhyvinvoinnin ilmenemistä tarkasteltiin tämän tutkimuksen tutkimusasetelmassa pääosin yleisellä tasolla pyrkien tekemään päätelmiä ilmiöistä myös toisistaan erillään, minkä vuoksi ei voida suoraan tehdä päätelmiä erilaisten tuunauskäyttämisen vaikutuksista työhyvinvointiin yksilötasolla. Edelleen vaikka erityisesti laajentavilla työn tuunaamisen keinoilla vaikuttaa olevan yhteys työntekijän motivaatioon ja hyvinvointiin, toi tämäkin tutkimus esille työn tuunaamisen ja työhyvinvoinnin tilojen välisen vastavuoroisuuden. Tämän tutkimuksen perusteella ei voidakaan varmuudella sanoa, kumpi on syy ja kumpi seuraus.

Työn imun kokeminen ei sen viimeaikaisesta keskimääräisestä heikentymisestä huolimatta ole Työterveyslaitoksen Työn imu -testillä keräämän aineiston mukaan edelleenkaan harvinaista suomalaisessa työelämässä (Työterveyslaitos, 2024b). Syitä sille, miksi työn imun kokemukset jäivät kuitenkin tässä tutkimuksessa melko vähäisiksi, voi olla useita. Tutkimuksen otanta oli pieni ja työn imun kannalta sattumanvarainen. Tutkimus tunnisti työn imun kokemisen myös vaihtelevan lyhyellä aikavälillä. Onkin hyvin mahdollista, että tutkimukseen valikoituneet työntekijät eivät haastattelujen hetkellä kokeneet runsaasti työn imua työssään. Tätä mahdollisuutta tukee myös se, että haastateltavien puheesta oli tunnistettavissa myös kokemuksia muista, kielteisemmistä työhyvinvoinnin tiloista, kuten leipiintymisestä ja kovastakin työstressistä ja osalla

haastateltavista oli myös työpaikan vaihtoaikkeitä. Edelleen koetun työn imun tosialliseen vähäisyyteen tutkimuksen kohdejoukossa saattaa viitata se, että aineistosta nousi keskeisenä teemana syyt olla ryhtymättä laajentavaan työn tuunaamiseen sekä jopa työn imua heikentäväksi ehdotetun, supistavan tuunaamisen monet muodot. On kuitenkin myös mahdollista, että työn imun kokemukset jäivät vähäisiksi haastattelukysymysten vuoksi. Tässä tutkimusasetelmassa, jossa oltiin kiinnostuneita työn imuun vaikuttavista tekijöistä ja työn imun ilmenemisestä, työn imun mittaaminen eksplisiittisemmin esimerkiksi työn imun kysymyspatteriston (vrt. Työterveyslaitos, n.d.) kaltaisesti olisi kuitenkin ollut haastavaa.

Myös työn imun uppoutumisen ulottuvuutta koskeva puhe jäi tutkimuksessa olemattomaksi. Eräs mahdollinen selitys on, että työhön syventymistä ja ajan kulun unohtamista koskeva puhe ei ehkä vain tunnu luontevalta työhyvinvointiin liittyvän arkipuheen yhteydessä. Tätä selitystä tukee se tosiasia, että tutkijana tiedän useamman tutkimukseen haastatellun työntekijän liimautuvan työarjessaan usein työnsä äärelle niin, että lounastauko jää pitämättä. Toisaalta on myös huomionarvoista, että haastatteluissa keskityttiin kartoittamaan työssä energisoivia ja jaksamista lisääviä tekijöitä ja keskusteltiinpa haastatteluissa työn merkityksellisyydestäkin. Haastattelukysymykset ohjasivatkin ehkä keskustelua enemmän muiden työn imun ulottuvuuksien suuntaan.

Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimukselle aiheen parissa olisi edelleen tarvetta. Jatkotutkimus voisi keskittyä selvittämään työn imun ja työn tuunaamisen välisiä yhteyksiä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Tutkimuksissa olisi hyödyllistä pureutua yksittäisen työntekijän tuunauksikäyttäytymiseen – millaisia keinoja työntekijät käyttävät rinnakkain – sekä selvittää erilaisten tuunauksikäyttäytymisten yhteyksiä työn imun eri ulottuvuuksiin. Erityisesti työn haitallisia vaatimuksia vähentävän tuunaamisen seurauksista tarvitaan tämän tutkimuksen valossa lisäymmärrystä. Edelleen olisi

mielenkiintoista tutkia esimerkiksi pitkittäistutkimuksessa, miten erilaiset muuttajat modifioivat työn tuunaamisen ja työn imun välistä yhteyttä kunkin työntekijän kohdalla. Ilmiöiden vastavuoroisen suhteen huomioiden olisi myös mielenkiintoista kääntää tutkimusasetelma toisin päin ja selvittää tarkemmin, millaisin mekanismein työn imu vaikuttaa työn tuunaamiseen. Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä erityisesti sellaisiin tuunaamisen muotoihin, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen keskiössä, mutta vaikuttaisivat olevan keskeisiä työntekijöiden käytössä olevia keinoja lisätä oman työnsä mielekkyyttä, kuten työskentelypaikan valintaan liittyvä tuunaaminen.

Lähteet

- Asif, M., Qing, M., Hwang, J. & Shi, H. (2019). Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands- Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B. & Leiter, M.P. (2010) (toim). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (1. painos). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.12.005>

- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.R. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology* 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodriquez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010–1035. <https://doi.org/10.1177/0018726719848809>
- Di Stefano, G. & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: how are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 329–347. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337>
- Fredrickson B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–26. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Guest, D.E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakanen, J., Ropponen, A., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Testing Demands and Resources as Determinants of Vitality among Different Employment Contract Groups. A Study in 30 European Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(4), 4951. <https://doi.org/10.3390/ijerph16244951>
- Hakanen, J. (2020). Omaa työtä merkityksellistämässä. *Työn tuuli*, 1, 29–37.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. (2020). Työn imu – parasta hyvinvointia työssä? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 63(2), 41–56.
- Harju, L., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita (13. osin uudistettu painos)*. Tammi.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O. J. & Wong, C.A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>
- Kwon, K. & Kim, T. B. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Puhto, S. & Salonen, E. (2024, 21.2.). Tarja, 60, rakastaa tuiki tavallista työtään varastossa – salaisuus on työn tuunaaminen, jota sinäkin ehkä tietämättäsi teet. *Kotiliesi*, 03/2024.

- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornier, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40(3), 521–532. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009> [Get rights and content](#)
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803921>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A. & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lichtenthaler, P. W. & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Luthans, F. & Yossef, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Manka, M.-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G, Guglielmi, D. & Schaufeli, W. B. (2021). Work Engagement: A meta-analysis using the Job Demands–Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Meyer, J. P. & Schneider, B. (2021) (toim.). A Research Agenda for Employment Engagement in a Changing World of Work. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789907858>
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of*

- Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790.
<https://doi.org/10.1111/joop.12154>
- Mäkikangas, A. (2018). Job Crafting Profiles and Work Engagement: A Person-Centered Approach. *Journal of vocational behavior*, 106, 101–111.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001>
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä* (2. uudistettu painos). WSOYpro Oy.
- Parker, S. K. & Griffin, M. (2011). Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 60–67.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532869>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C, Schaufeli, W.B, & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
<https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rodríguez-Muñoz A., Sanz-Vergel A.I., Demerouti E. & Bakker, A. B. (2014). Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9421-3>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112–138.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Salanova M., Lorente, L., Chambel M., Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy

- and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of organizational behavior*, 25 (3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Teoksessa: Bauer. G.F & Hämmig, O. (toim.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, (s. 43–68). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Seppälä, P. & Hakanen, J. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim), *Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus.
- Seppälä, P., Harju, L., & Hakanen, J. (2020). Interactions of approach and avoidance job crafting and work engagement: A comparison between employees affected and not affected by organizational changes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 9084. <https://doi.org/10.3390/ijerph17239084>
- Sonnentag S., Binnewies C. & Mojza E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology* 95(5). 965–976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>

- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2024). *Työturvallisuus ja työhyvinvointi*. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. painos). UNIpress.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841> |
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A. & Derks, D. (2014). Daily Job Crafting and the Self-Efficacy – Performance Relationship. *Journal of Managerial Psychology* 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M. & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29–54. <https://doi.org/10.1177/2041386619896087>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2022, 6.9.). *Työn imu on työpaikalla kuin kultakimpale – työssä on mahdollista voida hyvin*. Työpiste-verkkolehti. Noudettu 21.9.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-imu-on-tyopaikalla-kuin-kultakimpale-tyossa-on-mahdollista-voida-hyvin>
- Työterveyslaitos. (n.d). *Työn imu -testi*. Noudettu 10.9. osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi#no-back>
- Työterveyslaitos. (2024a, 28.2.). *Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaiheet kasvussa* -mediatiedote sekä *Miten Suomi voi* -tuloskooste. Noudettu 14.3.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaiheet-kaavussa>

- Työterveyslaitos. (2024b, 25.4.). Työn imu. Jatkuvasti kertyvä aineisto. Noudettu 19.9.2024 osoitteesta https://www.tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/tyon-imu?_hstc=108755357.555dee239a84fa0fb77a52edc634276c.1706605925168.1726264167514.1726575502494.27&_hssc=108755357.3.1726575502494&_hsfp=2746501976
- Työterveyslaitos. (2024c, 30.5.). 70 % kokee yhteisöllisyyttä työssä – muilla kokemukset heikentyivät entisestään -mediatiedote. Noudettu 20.9.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zhang, F. & Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustatiedot

- Ikäsi?
- Sukupuolesi?
- Koulutustaustasi?
- Ammattinimikkeesi? Mitä roolisi ja työnkuvasi käytännössä pitää sisällään?
- Oletko esihenkilöasemassa ja jos olet, kuinka monta alaista sinulla on?
- Kuinka paljon työhistoriaa omaat ja kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi ja organisaatiossa?
- Kuvaile vapaasti organisaatiota, jossa työskentelet
- Muuta taustoihin liittyvää, jonka haluat tässä kohdin tuoda esille?

Pyydän sinua ajattelemaan seuraavissa kysymyksissä erityisesti nykyistä työtäsi. Jos et ole kohdannut vastaavaa tilannetta, voit kuvitella kyseisen tilanteen työssäsi.

2. Työhyvinvointi ja työn imu

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle? Millaisista asioista se koostuu?
- Miten työhyvinvointi tai sen puute näkyy sinussa ja työarjessasi?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?

3. JD-R -malli

- Millaiset tekijät koet työarjessasi kuormittaviksi? (esimerkiksi työtehtävään, työyhteisöön ja sen vuorovaikutukseen, työn järjestelyihin ja organisaatioon liittyen)

- Millaiset tekijät koet työarjessasi energisoiviksi tai jaksamistasi lisääviksi? Mitä tarvitset työarjessasi voidaksesi hyvin? (esimerkiksi *työtehtävään, työyhteisöön ja sen vuorovaikutukseen, työn järjestelyihin ja organisaatioon* liittyen)
- Miten koet seuraavat tekijät työssäsi? (seuraavat ovat vain joitakin *esimerkkejä työn piirteistä tai työolosuhteista, joista kyselin*)
 - oman työn sisältö ja merkitys
 - suhde lähiesihenkilöön
 - tiimin/työyhteisön ilmapiiri
 - työroolin ja tavoitteiden selkeys
 - organisaation johtaminen yleisesti
 - perehdytys
 - kehittymismahdollisuudet ja urapolut
 - teknologia ja tietojärjestelmät

4. Työn muotoilu ja työn tuunaaminen

- Millaisiin asioihin koet voivasi vaikuttaa omassa työssäsi ja työarjessasi?
- Rohkaistaanko organisaatiossasi itseohjautuvuuteen tai oman työn muotoiluun?
- Millä tavoin voit helpottaa omaa työtäsi, kun olet tyytymätön työhösi?

5. Työn tuunaaminen JD-R -mallin mukaisesti

- Miten toimit tilanteessa, jossa
 - koet olevasi stressaantunut tai kuormittunut?
 - työsi tuntuu tylsältä, liian helpolta tai merkityksettömältä
- Perehdytkö oma-aloitteisesti uusiin asioihin, kun koet oman osaamisesi riittämättömäksi? Lisäätkö joissakin tilanteissa tehtäväsi laajuutta, vaihtelevuutta tai vastuullisuutta? (*rakennevoimavarojen lisääminen*)
- Millaisissa tilanteissa hakeudut vuorovaikutukseen muiden kanssa? Pyydätkö palautetta tai neuvoja kollegoilta tai esihenkilöltä? (*sosiaalisten voimavarojen lisääminen*)

- Hakeudutko oma-aloitteisesti uusiin projekteihin tai ylimääräisiin tehtäviin? Millaisissa tilanteissa? (*haastevoimavarojen lisääminen*)
- Vetäydytkö joskus vaikeista tilanteista (esimerkiksi vuorovaikutukseen tai päätöksentekoon liittyen)? Delegoitko vaikeita tehtäviä muille tai jätätkö joissakin tilanteissa osan epämieluisista tehtävistä tekemättä? (*estevoimavarojen vähentäminen*)

6. Työn tuunaamisen ja työn imun välinen yhteys

- Miten kiteyttäisit tärkeimmät keinosi vaikuttaa omaan hyvinvointiisi työssä?