



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nelli Santala

Keinot voimavaralähtöiseen työn imun kehittämiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nelli Santala		
Tutkielman nimi:	Keinot voimavaralähtöiseen työn imuun kehittämiseen		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Tomi Kallio		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	86

TIIVISTELMÄ:

Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon, mutta usein tarkastelukulma on hyvinvoinnin puuttuminen. Tästä syystä positiiviselle työhyvinvoinnin tutkimiselle on sijaa, jotta työhyvinvointia ja työssä suoriutumista voidaan parantaa. Työn imuun vaikuttavat monet eri tekijät, ja sitä uhkaa työn vaatimukset. Työn imu on myös yhteydessä työssä suoriutumiseen ja työhyvinvointiin, joten työn imua kokevat työntekijät ovat organisaatioille merkittävä kilpailuetu. Usein työhyvinvointia ja työn imua myös tutkitaan työntekijöiden näkökulmasta. Työn imuun pääseminen ajatellaan usein olevan työntekijän vastuulla. Tämä tutkimus kuitenkin tutkii asiaa työnantajan näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat siis työn imu ja työn voimavarat sekä työn imua alentavat työn vaatimukset.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on muotoutunut työn imun ja voimavaralähtöisyyden ympärille. Tutkimusongelma on, millaisia teemoja organisaatioiden henkilöstöhallinto tunnistaa voimavaralähtöisessä työn imun kehittämisessä. Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitkä ovat merkittävämmät organisaation tarjoamat työn voimavarat?
2. Millaisia vaatimuksia työntekijät kohtaavat ja miten ne uhkaavat työn imuun pääsemistä?

Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu työn imun -käsitteen sekä työn voimavarat ja vaatimukset -mallin ympärille. Tämä tutkielma jakautuu kirjallisuuskatsaukseen eli olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen tarkasteluun sekä empiiriseen osaan, jossa tarkastellaan tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Lopuksi yhdistetään kerätty aineisto empiiriseen tietoon ja luodaan johtopäätökset. Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin, haastatteleamalla asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Tutkimukseen osallistui haastateltavia seitsemästä eri asiantuntijaorganisaatiosta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voimavaralähtöisen työn imun syntyyn vaikuttavat useat eri voimavarat. Lisäksi on osattava ottaa huomioon jokaisen työn ainutlaatuiset työn vaatimukset, jotta niitä voidaan hallita. Merkittäviä työn voimavaroja ovat merkitykselliset tehtävät ja osaamisen kehittäminen, sekä työntekijöiden inhimillinen kohtaaminen. Tämän päivän keskeiset työn vaatimukset taas koostuvat kasvavasta työmäärästä, informaatiotulvasta sekä keskeytysten määrästä. Tästä syystä on merkittävää, että työntekijöillä on itsensä johtamisen taitoja, mutta toisaalta johtamista tarvitaan myös. Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiot ovat vastuussa siitä, että työntekijöillä on käytettävissä tarvittavat työn voimavarat työn imuun pääsemiseksi, mutta on työntekijän vastuulla osata hyödyntää niitä. Lisäksi henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli sellaisten rakenteiden luomisessa, jossa työn imuun pääseminen on mahdollista.

AVAINSANAT: Työn imu, työn voimavarat, työn vaatimukset

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus	6
1.2	Tutkielman tutkimusongelma ja -kysymykset	8
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkielman rakenne	10
2	Työn imu – yksi positiivisen psykologian osa	11
2.1	Positiivinen psykologia	11
2.2	Työhyvinvoinnin kolme ulottuvuutta	11
2.3	Työn imun käsitteen tausta	13
2.4	Työn imun käsitteen määritelmä	14
2.4.1	Kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta työn imussa	15
2.4.2	Työn imun lähikäsitteet	17
2.5	Työn imun seuraukset	18
3	Voimavaralähtöisyys	21
3.1	Työn voimavarat ja vaatimukset -malli	21
3.1.1	Työn voimavarat	22
3.1.2	Henkilökohtaiset voimavarat	24
3.1.3	Energia- ja motivaatiopolku	24
3.2	Työn imuun vaikuttavia voimavaroja	26
3.2.1	Työhyvinvoinnin spiraalit	30
3.2.2	Keinoja voimavarojen lisäämiseen	31
3.3	Tämän hetken merkittävimmät työn vaatimukset	34
4	Tutkimuksen metodologia	36
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	36
4.2	Aineiston keruu	36
4.3	Aineiston analyysi	37
4.4	Tutkimuksen tausta ja tutkimusprosessi	38

4.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	40
5	Tutkimuksen empiirinen analyysi	42
5.1	Työn imu: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen	42
5.2	Voimavarat	46
5.2.1	Ulkoiset vai sisäiset voimavarat?	48
5.2.2	Työn vaatimukset	50
5.3	Johtaminen osana työn imua	51
5.4	Konkreettiset keinot koskien työntekijöiden työn imua	54
5.5	HR:n rooli työn imun syntymisessä	55
5.6	Vastuu työn imun kokemisesta	58
5.7	Puuttuvat keinot työn imun lisäämiseksi	59
6	Keskustelu: empiirisen aineiston yhdistäminen teoriaan	61
6.1	Työn imu ja voimavarat	61
6.2	Tämänhetkiset työelämän vaatimukset	63
6.3	Ovatko työntekijät yksilöllisiä toimijoita vai tiimipelureita?	66
6.4	HR:n keinot työn imun lisäämiseksi	68
7	Johtopäätökset	70
7.1	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	70
7.2	Tutkimuksen rajoitteet	76
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	78
	Liitteet	84
	Liite 1. Tutkimuksen esittelysähköposti haastateltaville	84
	Liite 2. Haastattelurunko	85

Kuviot

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet.....	12
Kuvio 2 Työn imun ulottuvuudet	16
Kuvio 3 Työn voimavarat ja vaatimukset -malli	25
Kuvio 4 Työn imuun vaikuttavat työn voimavarat	29
Kuvio 5 Työn imuun vaikuttavat työn voimavarat ja vaatimukset.....	71
Kuvio 6 Voimavaralähtöinen työn imu	74

Taulukot

Taulukko 1 Toimenpiteet työn imun lisäämiseksi.....	31
Taulukko 2 Haastattelut.....	39

1 Johdanto

Tämä luku luo johdannon tämän tutkimuksen aiheelle. Luvussa esitellään tutkimuksen ajankohtaisuutta sekä taustaa. Tutkimuksen keskeiset käsitteet työn imu ja voimavaralähtöisyys määritellään lyhyesti. Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä kerrotaan lyhyesti, millainen tutkielman rakenne on.

1.1 Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Työn imu on yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen, ja siksi se on erittäin suosittu aihe organisaatioissa (Knight ja muut, 2017). Niinä päivinä, joina työntekijät kokevat työn imua, ovat he kyvykkäimpiä sekä halukkaimpia tekemään työtehtäviään, jolloin myös suorituskyky on korkeimmillaan (Bakker, 2021). Enemmän kuin koskaan aiemmin ollaan sitä mieltä, että työntekijät ovat keskeisimmässä roolissa, kun pohditaan organisaatioiden suorituskykyä ja kilpailukykyä, ja sitä kautta liiketoiminnan menestystä (Bakker & Schaufeli, 2008). Mediassa esillä olevassa henkilöstöjohtamiseen liittyvässä keskustelussa pohditaan esimerkiksi sitä, miksi työntekijät vaihtavat toiseen työpaikkaan, tai miten organisaatiot voisivat olla mahdollisimman vetovoimaisia työnantajia. Myös Bakker ja Schaufeli (2008) kirjoittavat, kuinka organisaatioissa pohditaan työntekijöiden sitouttamiseen liittyviä asioita, tai millaisia ovat työntekijöitä innostavat työolosuhteet, sillä menestykseen tarvitaan omistautuneita ja energisiä työntekijöitä. Tällaisten kysymysten vastaamisen keskiössä on työntekijöiden kokema työn imu. Kaikkea ei voida jättää työntekijän harteille, vaan myös organisaatioiden on otettava vastuu.

Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimushankkeessa tutkitaan työhyvinvoinnin ja työasenteiden kehittymistä, ja ajantasaista tutkimustietoa suomalaisten työhyvinvoinnista julkaistaan säännöllisesti (Suutala ja muut, 2023). Vuoden 2023 syksyllä julkaistussa tutkimustulosjulkistuksessa todettiin, kuinka työhyvinvointi ei ole palautunut koronapandemiaa edeltäneelle tasolle, ja työn imu sekä työkyky ovat laskeneet vuodesta 2019 (Suutala ja muut, 2023). Tutkimuksen mukaan työoloja

kohentamalla voitaisiin parantaa työhyvinvointia, jolloin myös työn imu parantuisi (Suutala ja muut, 2023). Tällaisia työhyvinvointia parantavia toimia ovat tutkimuksen mukaan esimerkiksi työntekijöiden itsenäisyyden ja uuden oppimisen mahdollisuuksien lisääminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, työn ja muun elämän saattaminen tasapainoon, sekä työn organisoiminen niin ettei työntekijään kohdistu liiallisia paineita tai odotuksia (Suutala ja muut, 2023). Koska on todettu, että työn imu on yksi tärkeimmistä subjektiivisen uramenestyksen kanssa korreloivista tekijöistä (Bakker, 2021), voidaan perustellusti todeta, että työn imun ja siihen vaikuttavien voimavarojen tutkiminen on ajankohtaista sekä tärkeää.

Bakker ja muut (2011) kirjoittavat, kuinka tällä hetkellä työelämässä organisaatiot eivät ainoastaan tavoittele huippuosajia, vaan heidän on pystyttävä innostamaan työntekijöitä. Työntekijöiden sitouttaminen ja omistautuminen tehtäviin, on siten merkittävässä roolissa (Bakker ja muut, 2011). Työn imun rooli on keskeisessä asemassa tämän päivän työkuulttuurissa. Työn imuun pääseminen vaatii myös erilaisten voimavarojen tunnistamista, sillä tutkimuksissa on Bakkerin ja muiden (2011) mukaan osoitettu, että työn voimavarat sekä henkilökohtaiset voimavarat ennustavat työn imun syntymistä. Lisäksi Hakanen ja muut (2021) toteavat tutkimuksessaan, kuinka viimeisen kahden vuosikymmenen aikana on etsitty tehokkaimpia tapoja lisätä työntekijöiden työn imua. Tämä siitä syystä, että se vaikuttaa esimerkiksi työssä suoriutumiseen muiden positiivisten seurausten lisäksi, joten on olennaista tunnistaa tärkeimmät tekijät työn imun saavuttamiseksi (Hakanen ja muut, 2021).

Bakker ja muut (2011) kirjoittavat, kuinka organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota erityisesti niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat työn imuun. Bakker (2021) kirjoittaa, kuinka on tärkeää tiedostaa työntekijän työuran aikana muuttuvat olosuhteet niin työn vaatimusten kuin työn voimavarojen osalta, jolloin työn imun säilymisen kannalta on työympäristöllä merkittävä rooli. Työolojen optimaalinen taso edistää työn imua työntekijöissä, ja jotta optimaalinen taso säilytetään, tarvitaan tukea organisaatiolta (Bakker, 2021). Työn imuun ja sen syntymiseen vaikuttavat niin työtoverit kuin johtajat

sekä yrityksen luoma ilmapiiri (Bakker, 2021). Tulevaisuudessa tulisi tutkia työn imun sosiaalipsykologisia prosesseja, ja esimerkiksi johtajien vaikutusta työn imun syntymiseen työntekijöissä (Bakker, 2021).

Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka työelämässä esiintyy monia erilaisia työhyvinvoinnin sekä terveyden riskitekijöitä, joita myös tutkitaan paljon, jolloin esille nousee useita erilaisia ongelmia. Hakanen (2004) kuitenkin toteaa, että työhyvinvointi ei ole vain ongelmien ja oireiden puutetta vaan paljon muutakin, joten työhyvinvointi tarvitsee osakseen kokonaisvaltaista hahmotusta, malleja sekä teorioita. Tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään työn imun -käsitettä sekä työn voimavarat ja vaatimukset -mallia

1.2 Tutkielman tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, millaisia keinoja henkilöstöhallinnolla on työn imun voimavaralähtöiseen kehittämiseen. Tutkimuksen tarkastelun kohteena on siis se, miten työn imu organisaatioissa nähdään, ja millaisin tavoin työn imu esiintyy työntekijöissä. Voimavarat ja niiden rooli osana työntekijöiden kokemaa työn imua on lisäksi tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Tutkimuksen erityisenä mielenkiinnon kohteena onkin näiden kahden käsitteen, eli työn imun ja voimavarojen, taustatekijöiden tunnistaminen. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, millaisia teemoja organisaatioiden henkilöstöhallinto tunnistaa voimavaralähtöisessä työn imun kehittämisessä. Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitkä ovat merkittävämmät organisaation tarjoamat työn voimavarat?
2. Millaisia vaatimuksia työntekijät kohtaavat ja miten ne uhkaavat työn imuun pääsemistä?

Tutkielman taustalla on halu selvittää miten organisaatio, erityisesti henkilöstöhallinto, voi tukea työn imun syntymistä työntekijöissään. Työn imun tutkimuksessa on tunnistettu erilaisia siihen johtavia voimavaroja, mutta keinoja näiden voimavarojen lisäämiseksi ei ole tutkittu yhtä paljon. Työhyvinvointi on kuitenkin erittäin

ajankohtainen aihe, ja siten myös organisaatioiden yksi merkittävimpiä menestystekijöitä. Organisaatioiden täytyy siksi paitsi tunnistaa erilaisia voimavaroja myös pystyä hyödyntämään niitä kokonaisvaltaisesti.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys tulee perustumaan työn imun -käsitteeseen sekä työn voimavarat ja vaatimukset -malliin. Tutkimuksessa nostetaan siis esille työn imuun liittyviä seikkoja, sekä työn ja henkilökohtaisten voimavarojen roolia osana työntekijöiden kokemaa työn imua. Tutkimus rajautuu asiantuntijaorganisaatioihin, ja niissä työskentelevien henkilöstöhallinnon ammattilaisten näkemyksiin tästä aiheesta. Tässä tutkimuksessa ei siis paneuduta työntekijöiden kokemuksiin aiheesta, vaan ainoastaan henkilöstöhallinnon ammattilaisten näkemyksiin organisaatioidensa työntekijöiden kokemasta työn imusta ja voimavaroista, jotka siihen liittyvät.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Työn imu tarkoittaa suhteellisen pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imu kuvastaa työntekijän innokkuutta, energisyyttä ja omistautuneisuutta työtään kohtaan (Bakker ja muut, 2011). Työn imu on työuupumuksen käsitteellinen vastakohta, mutta sisällöllisesti ne eroavat toisistaan (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imua kokeva henkilö lähtee siis mielellään töihin sekä kokee työnsä mielekkääksi ja vastoinikäymisten hetkellä on sinnikäs, kirjoittaa Hakanen (2004), joka on myös kääntänyt käsitteen *work engagement* suomeksi työn imuksi.

Voimavarat eli työn resurssit tarkoittavat sellaisia työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia puolia jotka joko vähentävät työn vaatimuksia, tai ovat keskeisiä työtavoitteiden saavuttamisessa tai ne edistävät henkilökohtaista oppimista ja kehitystä (Schaufeli & Bakker, 2004). Voimavarat voivat olla joko henkilökohtaisia tai työn voimavaroja ja ne molemmat todistetusti ennustavat työn imua (Bakker ja muut, 2011). Henkilökohtaiset voimavarat kasvattavat ihmisen psykologista pääomaa ja työn

voimavarat ovat välineellisiä keinoja, joilla suoriutua työstä (Bakker ja muut, 2011; Bakker ja muut, 2007; Xanthopoulou ja muut, 2007).

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma muodostuu työn imun ja voimavarojen -käsitteiden ympärille, sisältäen laadullisen tutkimuksen, joka on toteutettu henkilöstöalan ammattilaisia haastatteleamalla. Tutkielma koostuu seitsemästä pääluvusta, ja sen viitekehys rakentuu työn imun -käsitteen ja työn voimavarat ja vaatimukset -mallin ympärille. Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa esitellään tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä määritellään keskeisimmät käsitteet lyhyesti. Johdannossa esitellään lisäksi aiheen ajankohtaisuutta sekä syitä tutkimuksen tekemiselle.

Toinen ja kolmas pääluku muodostavat tutkielman teoreettisen pohjan. Niissä esitellään sekä työn imun että voimavaralähtöisyyden ilmiöt perustuen tieteellisiin artikkeleihin sekä kirjallisuuteen. Luvut määrittelevät tämän tutkielman keskeiset käsitteet, luovat katsauksen käsitteiden taustaan sekä esittelevät erilaisia näkökulmia, joiden avulla sekä työn imua että voimavaralähtöisyyttä on tutkittu. Kolmas pääluku esittelee siis työn voimavarat ja vaatimukset -mallin

Neljännessä pääluvussa taustoitetaan tutkimuksen tekeminen, ja esitellään tässä tutkielmassa hyödynnetyt laadulliset menetelmät. Viidennessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset, ja havainnollistetaan löydöksiä esimerkein. Kuudennessa pääluvussa tuodaan tutkimuksen tulokset ja teoria yhteen, eli yhdistetään tämän tutkimuksen tulokset olemassa olevaan tieteelliseen keskusteluun ja teorioihin. Seitsemäs ja viimeinen pääluku vetää yhteen tutkimuksen tulokset. Seitsemännessä luvussa esitetään yhteenveto jo olemassa olevan teorian sekä tässä tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella. Lopuksi esitellään vielä, millaista tutkimusta voitaisiin tulevaisuudessa tehdä työn imun ja voimavarojen yhteydestä.

2 Työn imu – yksi positiivisen psykologian osa

Tämä pääluke käsittelee työn imun kokonaisuutta ja sen sijoittumista työhyvinvoinnin kenttään. Jotta voimme saada käsityksen työn imusta, on käsiteltävä positiivista psykologiaa, ja kokonaisuutta johon työn imun käsite sijoittuu. Tämä luku toimii pohjana työn imun -käsitteelle koskien tämän tutkielman teoreettista viitekehystä.

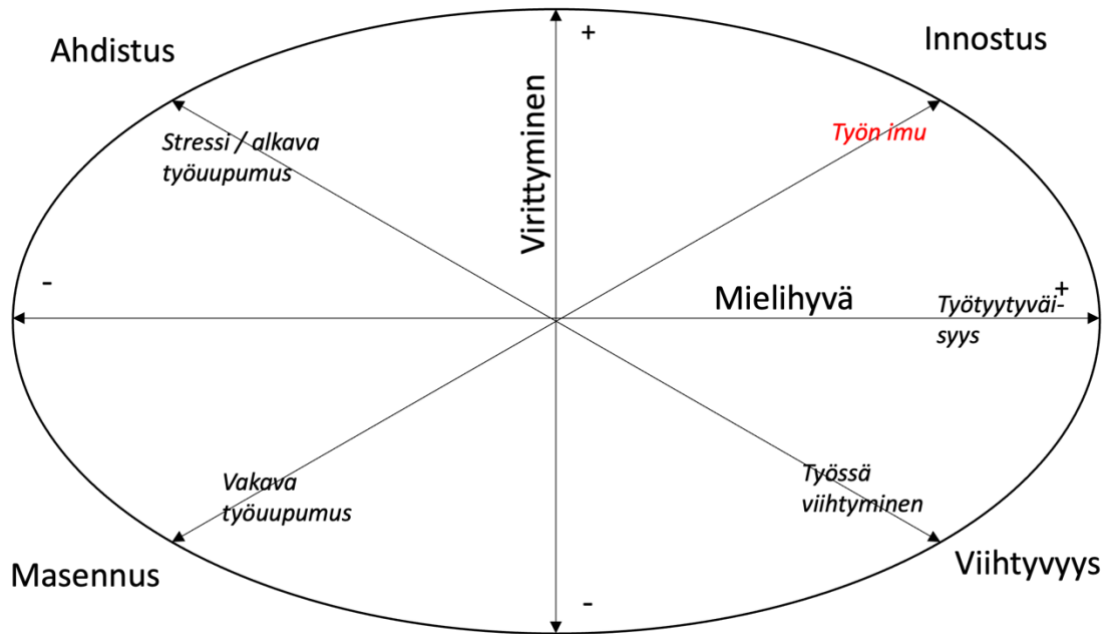
2.1 Positiivinen psykologia

On ollut tavallista, että psykologian tutkimuksessa keskitytään negatiivisiin asioihin, mutta positiivinen psykologia on muuttanut tätä näkökulmaa keskittymällä tutkimaan vahvuuksia ja hyveitä (Bakker & Schaufeli, 2008). Positiivinen psykologia siis tutkii esimerkiksi ihmisten hyvinvointia ja sitä ennakoivia tekijöitä, sekä sen avulla halutaan selvittää ne tekijät, joiden avulla saadaan sekä ihmiset että yhteiskunnat kukoistamaan (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Schaufeli ja Bakker (2004) kirjoittavat, kuinka työhyvinvoinnin ja -psykologian tutkimuksissa negatiivisten työhön liittyvien tutkimustulosten suhde positiivisiin tuloksiin on jopa 15:1. Työhyvinvointia tutkitaan siis useimmiten negatiivisista lähtökohdista kuten työuupumuksen näkökulmasta, enemmän kuin positiivisten asioiden, kuten työn imun, kautta (Schaufeli & Bakker, 2004). Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka työn imun tutkimuksen syntyminen ajoittuu positiivisen psykologian liikkeen syntyyn. Positiivisen lähestymistavan tarve on ollut psykologian tutkimuksen lisäksi johtamisessa (Bakker & Schaufeli, 2008).

2.2 Työhyvinvoinnin kolme ulottuvuutta

Kuviossa 1 on kuvattu Peter Warrin kehittämä subjektiivinen hyvinvoinnin malli, jota Hakanen on täydentänyt lisäämällä siihen erilaisia hyvinvoinnin ja työuupumuksen muotoja (Hakanen, 2004). Warr (1999) kirjoittaa työhyvinvoinnin mallin koostuvan

kolmesta ulottuvuudesta, jolloin työhyvinvointi jakaantuu siihen liittyvän virittyneisyyden ja sitä koskevan mielihyvän kokemusten välillä.



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (mukaillen Warr, 1999; Hakanen, 2004).

Warr (1999) kirjoittaa, kuinka kuviossa 1 esitetyistä työhyvinvoinnin ulottuvuuksista ensimmäinen mittaa mielihyvän kokemuksen tuntemista korkean ja matalan välillä, ja se on esitetty kuvion keskellä vaakaviivalla. Warrin (1999) mukaan toiset kaksi ulottuvuutta ottavat huomioon henkisen virittymisen, mutta koska tämä ulottuvuus yksinään ei heijasta työhyvinvointia, on siksi kuviossa esitetty akselit masennuksen ja innostuksen sekä ahdistuksen ja viihtyvyyden välille. Hakanen (2004) on lisännyt kuvion kursivoidut osat, jolloin saadaan ilmennettyä, kuinka esimerkiksi vähäinen mielihyvä, mutta korkea virittyneisyys luonnehtivat stressiä tai alkavaa työuupumusta tai miten mielihyvän tunne yhdistettynä alhaiseen virittyneisyyden tilaan kuvastaa työssä viihtymistä. Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka sellaiselle työhyvinvoinnin tilalle, jossa sekä mielihyvän tunne että virittyneisyys ovat korkealla tasolla, on ollut olemassa vähän käsitteitä. Työn imun käsitteen muotoutuessa on se pystytty sijoittamaan tähän työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ilmentävään malliin, sillä työn imu on suhteellisen pysyvä ja myönteinen tunne- ja

motivaatiotila, jota kuvaavat innostuneisuus, sekä korkea virittyneisyys ja mielihyvän tunne (Hakanen, 2004; Schaufeli ja muut, 2002). Tämän työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallin avulla työn imu on saatu osaksi työhyvinvoinnin kenttää, ja seuraavaksi tutkielmassa käsitelläänkin työn imun käsitteen kehittymistä.

2.3 Työn imun käsitteen tausta

Kahn on 1990-luvulla määritellyt työn imun käsitteen ensimmäistä kertaa, ja silloin hän määritteli työn imun sellaiseksi sitoutumisen tilaksi, jossa yksilöt sekä ilmaisevat ajatuksiaan ja tunteitaan että ovat aktiivisesti osana työrooliaan, ja tämä henkilökohtainen sitoutuminen tarkoitti Kahnin mukaan ihmisten mahdollisuutta olla aitoja, empaattisia ja luovia työssään (Bakker, 2021). Hakanen (2011) kirjoittaa, kuinka Kahn määrittelee työn imun työntekijän fyysiseksi, psyykkiseksi ja tunnetason läsnäoloksi työssään, jolloin työntekijä hyödyntää kokonaisvaltaisesti itseään.

Maslach ja Leiter taas määrittelivät myöhemmin työn imun korkean osallistumisen ja tehokkuuden kautta eli työuupumuksen vastakohtaksi (Knight ja muut, 2017). Maschal ja Leiter toteavat työn imun määritelmässään, kuinka työn imulle on tyypillistä energisyys, osallistuminen ja tehokkuus, jotka ovat suorat vastakohtat kolmelle työuupumuksen ulottuvuudelle eli kynnisyydelle, uupumukselle ja ammatillisen tehokkuuden puutteelle (Schaufeli ja muut, 2002). Schaufeli ja Bakker työryhmineen määrittelivät 2000-luvun alussa työn imun -käsitteen tarkoittamaan positiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002).

Knight ja muut (2017) kirjoittavat, kuinka tutkijat ovat myös kiistelleet siitä, millainen sija työn imun käsitteelle on työhyvinvoinnin kentässä, ja meneekö se päällekkäin esimerkiksi työtyytyväisyyden käsitteen kanssa. Bakker ja muut (2011) kuitenkin toteavat, että useiden tutkimusten ja empiirisen näytön perusteella voidaan todeta työn imun käsitteelle olevan sijaa, eikä se ole vain aiempien työhyvinvoinnin käsitteiden uusi muoto.

Lisäksi Bakker ja muut (2014) kirjoittavat, kuinka työuupumus ja työn imu ovat kokemuksina erilaisia, ja siten ne tarvitsevat erillisiä tutkimuksia. Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka työhyvinvointia koskevista tutkimuksista valtaosa koskee pahoinvointia ja sairauksia työssä, jolloin kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnin tutkimisella on sijaa.

Psykologiassa ja työterveyspsykologiassa on vuosikymmeniä keskitytty negatiivisiin näkökulmiin, joten positiivisen psykologian tuoma vahvuuksien ja optimaalisen toiminnan esille nostaminen mahdollistaa positiivisemmän näkökulman, kuten työn imun, tutkimisen (Schaufeli & Bakker, 2004). Bakker ja Wingerden (2021) kirjoittavatkin, kuinka viimevuosien aikana työn imun tutkiminen on kasvanut jyrkästi. Työn imun -käsite on siis kehittynyt viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Työn imun kukoistusaikaa ovat olleet edelliset kaksi vuosikymmentä, jonka aikana sekä työntekijät että organisaatiot ovat hyötäneet työn imun kokemuksista (Hakanen ja muut, 2021). Työhyvinvoinnin tutkimisen historian painottuessa negatiivisiin näkökulmiin, on siksi tähänkin tutkimukseen valittu positiivinen tulokulma.

2.4 Työn imun käsitteen määritelmä

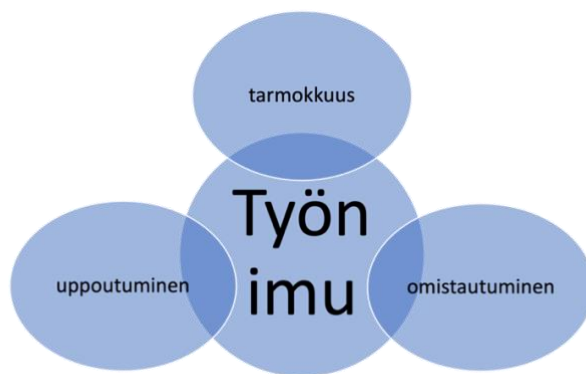
Työn imu tarkoittaa suhteellisen pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa (Schaufeli ja muut, 2002). Schaufeli ja muut (2002) määrittelevät työryhmineen työn imun työuupumuksesta erilliseksi käsitteeksi ja ilmiöksi, jossa työn imu on luonteeltaan tarmokasta, omistautunutta ja uppoutunutta. Työn imu on siis käsitteellisesti mietittynä työuupumuksen positiivinen vastakohta, mutta niitä ei voida tutkia samoilla mittareilla, ja ne eroavat sisällöllisesti toisistaan (Schaufeli ja muut, 2002). Työn imu ja työuupumus eivät siis ole toisiaan poissulkevia, vaan ne ovat itsenäisiä tiloja, jotka vastakkaisten sisältöjensä puolesta ovat oletettavasti negatiivisesti yhteydessä toisiinsa (Schaufeli ja Bakker, 2004). Työn imun käsitteen on kääntänyt suomeksi Hakanen (2004), jonka mukaan käsite kuvaa työhyvinvointia nimenomaan positiivisena tilana eli työn imu on työhyvinvointikäsite.

Työn imu ei myöskään ole keskittynyt vain yhteen tiettyyn tapahtumaan tai tilanteeseen, vaan sillä viitataan jatkuvaan ja laajentuvaan affektiiviseen ja kognitiiviseen tilaan (Schaufeli ja Bakker, 2004) kuitenkin niin, etteivät työn imua kokevat työntekijät ole riippuvaisia työstään (Bakker & Demerouti, 2008). Työn imun kokeminen ei ole myöskään vain yhteen tiettyyn alaan tai tehtävään sidottua, vaan sitä voidaan kokea kaikissa ammateissa, eikä sen kokeminen ole harvinaista (Hakanen, 2011). Vaikka työn imu tarkoittaa suhteellisen pysyvää myönteistä työhyvinvoinnin tilaa, kokevat myös työn imussa olevat työntekijät välillä huonoja päiviä (Breevaart ja muut, 2016). Työn imun kokeminen voi siis vaihdella päivästä toiseen, ja lisäksi yksilöiden kokemassa työn imussa voi olla vaihtelua (Sonnentag, 2003). Työn imu on siis Bakkerin (2021) mukaan monien sosiaalipsykologisten resurssien tulos.

Työn imun -käsitteen rooli osana tämän tutkimuksen viitekehystä perustuu työn imua koskevien tutkimusten näyttöön siitä, että työn imua voidaan edistää erilaisin toimenpitein, ja työn imulla on myönteisiä yhteyksiä niin työhyvinvointiin kuin työssä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007; Knight ja muut, 2017). Työn imua käsitellään tässä tutkimuksessa Schaufelin, Bakkerin ja heidän työryhmänsä kehittämän määritelmän näkökulmasta.

2.4.1 Kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta työn imussa

Työn imun käsitteen määritelmään liittyy olennaisesti työn imun kolme ulottuvuutta, jotka esitellään tässä luvussa.



Kuvio 2 Työn imun ulottuvuudet (Schaufeli ja muut, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn imun -käsitteen määritelmän mukaan se koostuu kolmesta ulottuvuudesta (Schaufeli ja muut, 2002), jotka on kuvattu kuviossa 2. Ensimmäinen ulottuvuuksista on tarmokkuus (vigor) (Schaufeli ja muut, 2002). Tarmokkuudella tarkoitetaan halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja energisyyttä sekä ponnistelua vastoinikäymistenkin aikana (Schaufeli ja muut, 2002). Tarmokkuus on työuupumuksen kolmesta ulottuvuudesta uupumuksen positiivinen vastakohta (Schaufeli & Bakker, 2004). Kuviossa 2 on esitettyä myös toiset kaksi työn imuun vaikuttavaa ulottuvuutta eli omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ja muut, 2002). Seuraavaksi esitellään tarkemmin nämä ulottuvuudet.

Omistautuminen (dedication) tarkoittaa työn imun kontekstissa innostuksen, inspiraation, ylpeyden ja merkityksellisyyden tunnetta (Schaufeli ja muut, 2002). Omistautuminen on positiivinen vastakohta kyynisyydelle, eli yhdelle työuupumuksen piirteistä (Schaufeli & Bakker, 2004). Omistautuminen käsitettä käytetään sitoutumisen käsitteen sijaan, sillä omistautumisella tarkoitetaan sitoutumistakin vahvempaa samaistumista työhön niin laadullisesti kuin määrällisestikin (Schaufeli ja muut, 2002).

Uppoutuminen (absorption) taas tarkoittaa Schaufelin ja muiden (2002) mukaan syvää keskittymistä ja syventymistä työhön, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi tuntua haastavalta. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan Schaufelin

ja muiden (2022) mukaan samankaltaista tilaa kuin työn virtauksella eli ”flowlla”, joka viittaa vaivattomaan keskittymiseen, sisäiseen nautintoon ja täydelliseen hallintaan. Schaufel ja muut (2002) kuitenkin toteavat työn virtauksen olevan uppoutumista monimutkaisempi ulottuvuus, ja se viittaa lyhytaikaisempiin kokemuksiin, kun taas työn imulla ja sen kolmella ulottuvuudella viitataan pysyvämpään ja laajempaan kokemukseen. Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka uppoutumisella ei ole käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen ulottuvuuksissa, toisin kuin omistautumisella ja tarmokkuudella.

2.4.2 Työn imun lähikäsitteet

Koska työn imun -käsitteen kehittyminen on alkanut siitä, että se on muotoiltu työuupumuksen vastakohtaksi (Schaufeli ja muut, 2002), on olennaista lyhyesti määritellä työuupumus. Työuupumuksella tarkoitetaan yleistettynä sitä, että työntekijä on liian pitkään antanut itsestään liikaa työlleen saamatta siitä kunnollista vastiketta, eli työuupumus on kokonaisvaltainen, uupumusasteiseksi kehittynyt henkinen ja fyysinen väsymys, jolle on tyyppillistä esimerkiksi ammatillisen itsetunnon lasku sekä kyynistyminen työhön (Hakanen, 2004).

Työuupumuksen vaikuttavimman määritelmän on kehittänyt Maslach 1980-luvulla (Demerouti ja muut, 2001). Maslachin määritelmässä työuupumus määritellään kolmen ulottuvuuden avulla, jotka ovat ajan saatossa muovautuneet nykyisiin määritelmiin (Demerouti ja muut, 2001). Työuupumuksen ulottuvuuksista ensimmäinen on uupumus, ja se tarkoittaa liian kuormittavasta työstä johtuvaa kroonista väsymystä, viittamatta kuitenkaan muihin ihmisiin väsymyksen lähteenä (Hakanen ja muut, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004). Toinen ulottuvuus on kyynisyys, jolla tarkoitetaan kiinnostuksen ja työn merkityksellisyyden menettämistä sekä välinpitämättömyyttä työtä kohtaan, ja kolmas ulottuvuus on ammatillisen tehokkuuden puute, joka tarkoittaa osaamisen, onnistumisen ja suorituksen puutteen tunteita omassa työssä (Hakanen ja muut, 2006).

Positiivisen psykologian myötä määriteltiin työuupumus uudelleen työn imun eroosiona (Schaufeli ja muut, 2002).

Työntekijän, joka tuntee työn imua erottaa työholistista se, että työn imussa olevat työntekijät työskentelevät, koska se on hauskaa eivät siksi että heillä olisi vahva ja vastustamaton sisäinen voima, joka heitä ohjaisi (Bakker ja muut, 2011). Työholistit siis työskentelevät kohtuuttoman paljon, ja he suhtautuvat työhönsä pakkomielteisesti, ja siten he ajattelevat työtään sen ulkopuolellakin (Hakanen, 2011). Työn imua kokevat voivat myös tuntea väsymystä työpäivän jälkeen, mutta se on luonteeltaan miellyttävämpää, sillä se liittyy positiivisiin saavutuksiin (Bakker & Demerouti, 2008).

Bakker (2021) kirjoittaa työtyytyväisyyden olevan alhaisesti aktivoitunut työhyvinvoinnin muoto. Koska työn imu on korkeasti aktivoitunut työhyvinvoinnin muoto, on työn imu ottanut paikkansa keskeisimpänä työhyvinvoinnin käsitteenä organisaatiopsykologian kirjallisuudessa viimeisen 25 vuoden aikana (Bakker, 2021). Bakker ja muut (2011) kirjoittavat, kuinka tutkimuksissa on osoitettu työn imun olevan yhteydessä myös työssä suoriutumiseen. Työhön liittyvistä asenteista esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ovat vakiintuneempia verrattuna työn imuun, mutta työn imu on luonteeltaan aktivoivampaa, joten se ennustaa käyttäytymistä työssä paremmin kuin muut työhyvinvoinnin käsitteet (Meijerink ja muut, 2020). Useiden tutkimusten mukaan työntekijät suoriutuvat työstään parhaiten resurssirikkaassa ja haastavassa työympäristössä, sillä tällaiset ympäristöt edesauttavat työntekijöiden kokemaan työn imua (Bakker ja muut, 2012)

2.5 Työn imun seuraukset

Työn imu on työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta oleellinen käsite ja työn imu jo itsessään on positiivinen asia (Sonnentag, 2003). Työn imu eroaa muista työhyvinvoinnin käsitteistä, niin kuin tutkielmassa on jo aiemmin todettu. Työn imu on esimerkiksi aktivoivaa, jolloin se tuottaa hyvinvointia työntekijälle ja siten myös parempaa

tuottavuutta organisaatiolle (Hakanen, 2011). Lisäksi työn imu on positiivisesti yhteydessä haluun jatkaa pidempään työelämässä, erityisesti työn imun kasvu ennustaa työelämän jatkumiseen pyrkiviä aikomuksia työntekijöissä (Hakanen & Perhoniemi, 2008). Työhön sitoutuminen on myös merkittävä asia organisaatioiden kannalta ja työn imu on positiivisesti yhteydessä sekä työhön että työpaikkaan sitoutumisen kanssa (Hakanen ja muut, 2006).

Työn imu ennustaa esimerkiksi luovuutta, parempaa suoriutumista tehtävissä sekä uramenestystä (Bakker, 2021). Työn imu voi paitsi tarttua muihin työntekijöihin se myös näkyy työntekijöiden terveytenä ja hyvänä työkykynä (Hakanen, 2011). Työn imu ja sen kehittäminen sekä ylläpitäminen ovat organisaatioille tärkeitä teemoja, esimerkiksi siksi että työn imun on yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen (Knight ja muut, 2017). Organisaatiot myös tarvitsevat työn imua kokevia työntekijöitä säilyttääkseen kilpailukykynsä (Knight ja muut, 2019), ja koska työn imua kokevat työntekijät ovat luovia sekä hyvin suoriutuvia (Bakker & Wigerden, 2021), on työn imun tavoittelemisen organisaatioidenkin etu. Lisäksi työn imua kokevat työntekijät ovat aloitteellisia (Sonnentag, 2003).

Tutkimuksissa on todettu, että työn imu liittyy positiivisesti esimerkiksi asiakastytyväisyyteen ja organisaatioiden taloudellisiin tuottoihin (Xanthopoulou ja muut, 2009). Työn imua kokeva työntekijä haluaa myös oppia uutta ja kehittyä työssään (Sonnentag, 2003). Työn imulla on positiivisia yhteyksiä myös muihin työssä suoriutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Työntekijöiden kokema työn imu on positiivisesti yhteydessä työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Orth & Volmer, 2017). Työn imu, joka syntyy työn voimavaroista ja ilmenee työntekijöiden kokemuksena organisaation tuesta, osallistavuudesta ja haastavuudesta, on merkittävin organisaation tuloksia selittävä tekijä (Bakker ja muut, 2011). Työn imussa olevat työntekijät ovat energisiä ja siten tuottavia organisaatioille (Bakker ja muut, 2011).

Työn imulla on siis positiivisia vaikutuksia niin työntekijään itseensä kuin myös organisaatioon. Työn imu vaikuttaa kuitenkin muihinkin alueisiin. Työn imun on todettu olevan yhteydessä tiimien suoriutumiseen, siten että tiimien sosiaaliset resurssit ovat positiivisessa yhteydessä jaetun psykologisen tilan kanssa eli tiimityössä koetun työn imun kanssa (Torrente ja muut, 2012). Tiimissä koettu työn imu tarvitsee kuitenkin onnistuakseen erilaisia toimenpiteitä, ja tällaista sujuvan tiimityön saavuttamista voivat tukea esimerkiksi esihenkilöt (Torrente ja muut, 2013). Lisäksi Salanova ja muut (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet, kuinka työn voimavarat lisäävät työn imua, joka taas on positiivisesti yhteydessä hyvään jaettuun palveluympäristöön, joka edelleen on positiivisessa yhteydessä asiakasuskollisuuteen. Tämä Salanovan ja muiden (2005) tutkimus toteutettiin palvelualalla ja se osoittaa, kuinka työntekijän työn imun kokeminen vaikuttaa työyhteisöön ja sitä kautta asiakkaisiin. Kaikkien näiden vaikutusyhteyksien lisäksi työn imu on Hakasen ja muiden (2008) mukaan vastavuoroisesti, sekä positiivisesti yhteydessä työn voimavaroihin ja tästä muodostuu hyvinvoinnin kehä. Seuraavaksi tutkielmassa paneudutaankin erilaisiin voimavaroihin.

3 Voimavaralähtöisyys

Tämä pääluke käsittelee voimavaroja työssä. Voimavarojen merkitystä lähestytään työn voimavarat ja vaatimukset -mallin avulla. Hakanen (2004) esittelee kirjassaan tutkimusta, jonka teoreettinen viitekehys perustuu edellä mainittuun malliin ja sen motivaatiopolkuun. Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka motivaatiopolkua on tutkittu vain positiivisilla muuttujilla ja näin ollen oletettu, että riittävät voimavarat edistävät työn imua. Mallin hyödyntäminen tässä tutkimuksessa on olennaisessa roolissa tutkittaessa erilaisia keinoja voimavarojen lisäämiseksi, ja sitä kautta työn imun parantamiseksi. Yleisesti voidaan myös todeta, että jokaiseen työhön vaikuttaa kaksi muuttujien ryhmää, jotka ovat työn vaatimukset ja työn voimavarat (Schaufeli & Bakker, 2004).

3.1 Työn voimavarat ja vaatimukset -malli

Työn voimavarat ja vaatimukset -mallin ovat kehittäneet tutkijat Demerouti, Bakker ja Schaufeli (Hakanen, 2011). Työterveyslaitos on tehnyt tutkimusta työn voimavarat ja vaatimukset -mallista ja tutkimuksessa on vahvistettu mallin oletukset (Hakanen, 2011). Työn voimavarat ja vaatimukset -malli sisältää sekä positiiviset että negatiiviset työhyvinvoinnin mittarit ja tarjoaa samalla ymmärrystä työhyvinvoinnin ristiriitaisille ja vastakohtaisille piirteille (Bakker & Demerouti, 2007). Tämä malli on oiva työkalu kuvaamaan sekä kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin kehittymistä, että työn imun ilmiötä (Bakker & Demerouti, 2007).

Työn voimavarat ja vaatimukset -mallin avulla voidaan ymmärtää, selittää ja tehdä oletuksia työntekijöiden kokemasta työn imusta, mutta myös työuupumuksesta (Bakker ja muut, 2014). Tämä malli jakaa kaikki työn ominaisuudet joko työn vaatimuksiin tai työn voimavaroihin, ja siten työn voimavarat ja vaatimukset -malli on joustava, sillä sitä voidaan soveltaa erilaisiin tehtäviin ja ympäristöihin (Bakker ja muut, 2014). Hakanen ja muut (2021) toteavat myös, että työn voimavarat ja vaatimukset -mallin etu on sen joustavuus, mutta samalla sen avulla voi olla vaikea tietää, mitkä ovat merkittävimmät

tekijät työn imun saavuttamiseksi. Hakanen ja muut (2021) ovat kuitenkin tehneet tutkimuksen liittyen merkittävimpiin työn imua synnyttäviin voimavaroihin, ja sen tulosten esitleminen tapahtuu myöhemmin tässä tutkielmassa.

Työn voimavarat ja vaatimukset -mallissa (Job demands-resources, JD-R) ehdotetaan, että työn imua ohjaavat joko yksin tai yhdessä työn voimavarat sekä työntekijän henkilökohtaiset voimavarat (Knight ja muut, 2017). Työn voimavarat ja vaatimukset -mallissa esitetään kaksi erilaista prosessia; motivaatio ja energiapolku, jotka esitellään tässä tutkielmassa myöhemmin. Ensin paneudutaan tarkemmin siihen, mitä tarkoitetaan työn voimavaroilla ja mitä henkilökohtaisilla voimavaroilla.

3.1.1 Työn voimavarat

Työn erilaisia voimavaratekijöitä ovat työn kehittävyys, esimiehen tuki, arvostus ja myönteinen asiakaskontakti, lisäksi nämä ovat positiivisessa yhteydessä työn imuun (Hakanen, 2004). Työn voimavarat tarkoittavat sellaisia työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia puolia, jotka joko vähentävät työn vaatimuksia, tai ovat keskeisiä työtavoitteiden saavuttamisessa, tai ne edistävät henkilökohtaista oppimista ja kehitystä (Schaufeli & Bakker, 2004). Toisin sanoen työn voimavarat ovat välineellisiä työkaluja työntekijän täyttäessä työnsä vaatimuksia, ja näin työntekijät kokevat kiinnostusta työtään kohtaan (Xanthopoulou ja muut, 2007). Sosiaalinen tuki, palaute ja päätöksen tekoon osallistaminen ovat esimerkkejä työn voimavaroista (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004).

Työn voimavarat voivat johtaa hyvinvointiin kahden eri mekanismin kautta, joista ensimmäinen tapahtuu sisäisen motivaation kautta täyttäen ihmisen kolme perustarvetta eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden (Nielsen ja muut, 2017). Esimerkkejä työn voimavaroista ovat omaehtoisuus, kollegoiden sosiaalinen tuki sekä taitojen monipuolisuus (Bakker ja muut, 2011). Toinen mekanismi koskee ulkoista motivaatiota ja tapahtuu työpaikan resurssien avulla (Nielsen ja muut, 2017). Ulkoisesti

työntekijää motivoivat sellaiset fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset kuin organisatoriset tekijät kuten palaute, sosiaalinen tuki tai kehittymismahdollisuudet (Knight ja muut, 2017). Kuitenkin työn voimavarat voivat tukea myös ulkoista motivaatiota, sillä paljon resursseja omaava työympäristö edistää työntekijän halua omistautua työtehtävilleen (Bakker ja muut, 2011). Toisaalta on mahdollista, että työn vaatimukset voivat muuttua liian suuriksi ponnisteluja vaativina negatiivisiksi eli stressitekijöiksi, jolloin on mahdollisuus esimerkiksi uupumiseen (Hakanen ja muut, 2006).

Työn vaatimuksia ovat sekä fyysiset, psykologiset, sosiaaliset että organisatoriset tekijät, jotka vaativat ponnisteluja, ja ovat siten yhteydessä erilaisiin fysiologisiin ja psykologisiin kustannuksiin (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn vaatimukset ovat merkittävämpiä työuupumukseen johtavia tekijöitä (Bakker ja muut, 2014) ja siten niiden rooli tässä tutkimuksessa ei ole yhtä olennainen kuin työn voimavarojen, joiden rooli on merkittävä työn imuun johtavina tekijöinä (Bakker ja muut, 2014). Työn voimavarat voivat siis ilmentyä erilaisin tavoin kuten fyysisesti tai sosiaalisesti ja ne voivat sijaita niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla sekä ne voivat olla joko organisaation tarjoamia tai työntekijän itse tavoittelemia (Bakker, 2021; Bakker ja muut, 2014). Joka tapauksessa työn voimavarat ovat työn imun tärkeimpiä edeltäjiä (Bakker, 2021; Bakker ja muut, 2014).

Bakker ja muut (2007) kirjoittavat, kuinka työn voimavarat jakaantuvat erilaisille tasoille, ja näitä tasoja ovat Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan työn tehtävän taso, organisaation taso, työyhteisön vuorovaikutuksen taso ja työn organisoinnin taso. Organisaatio voi Bakkerin ja muiden (2007) mukaan vaikuttaa palkoilla tai uramahdollisuuksilla työn resursseihin. Bakkerin ja muiden (2007) mukaan esihenkilön tuki vaikuttaa sosiaalisten vuorovaikutuksen tasolla, ja roolien selkeys työn organisoinnin tasolla. Bakker ja muut (2007) toteavat lisäksi palautteen vaikuttavan työntekijään tehtävätasolla.

3.1.2 Henkilökohtaiset voimavarat

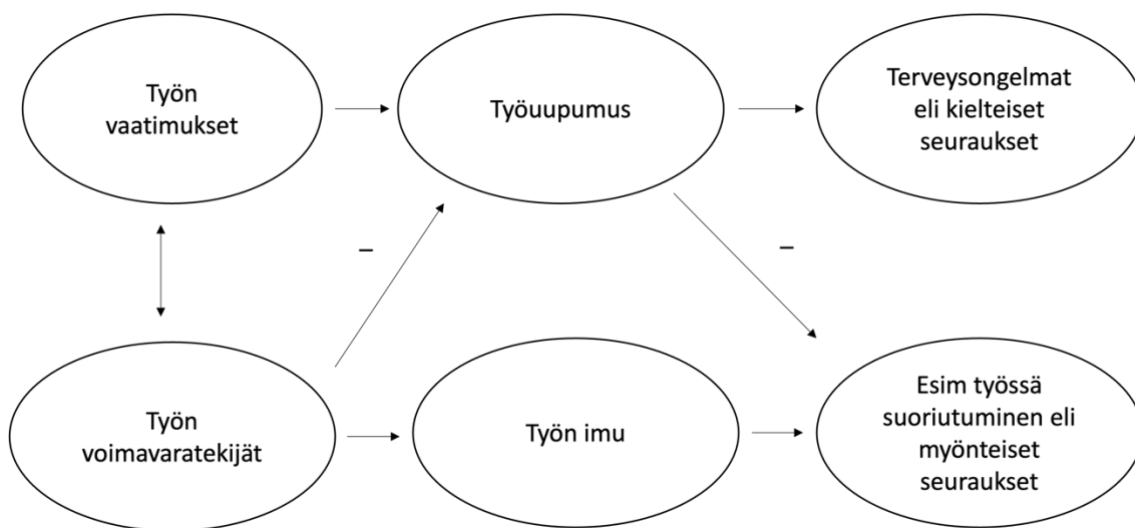
Työn imun syntymiseksi ovat työn voimavarojen lisäksi tärkeässä roolissa työntekijän henkilökohtaiset voimavarat eli psykologinen pääoma (Bakker ja muut, 2011). Nämä henkilökohtaiset voimavarat ovat sekä välineellisiä suhteessa työn tavoitteiden kanssa, mutta ne myös tyydyttävät perustarpeita (Bakker ja muut, 2011). Henkilökohtaisia voimavaroja ovat Xanthopouloun ja muiden (2007) mukaan optimismi, usko omaan pystyvyyteen sekä organisaatiolähtöinen itsearvostus, jotka vaikuttavat tukevasti työn imuun. Henkilökohtaiset voimavarat auttavat työntekijää selviytymään organisaation asettamista päivittäisistä työn vaatimuksista (Bakker ja muut, 2011).

Xanthopoulou ja muut (2007) ovat tutkineet henkilökohtaisten voimavarojen roolia työn voimavarat ja vaatimukset -mallissa, ja siten henkilökohtaisten voimavarojen roolia työn imun syntymisessä. Heidän tutkimuksensa mukaan työn voimavarat voivat aktivoida henkilökohtaiset resurssit, ja tämä johtaa myönteisiin tuloksiin niin yksilön kuin organisaation kannalta. Xanthopouloun ja muiden (2007) tutkimus esittää, että työn voimavarat, kuten tehtävien suoritustavan valinta, edistää työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja kuten merkityksen tunnetta. Heidän tutkimuksensa mukaan tämä lisää työn imua, jolloin riittävät työn resurssit ovat eduksi sekä yksilölle että organisaatiolle. Koska Xanthopouloun ja muiden (2007) tutkimus tuotti edellä kuvatun kaltaisia tuloksia, keskittyy tämä tutkimus ensisijaisesti etsimään keinoja työn voimavarojen lisäämiselle ja siten mahdollisesti löytämään yhteyksiä myös henkilökohtaisten voimavarojen lisääntymisen suhteen osana työn imun syntymistä.

3.1.3 Energia- ja motivaatiopolku

Työn voimavarojen ja vaatimusten -mallin energia- ja motivaatiopolut eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne antavat samanaikaisesti kuvan työntekijän kokemasta hyvinvoinnista ja pahoinvoinnista (Hakanen, 2011). Työn voimavarat ja vaatimukset -mallissa on keskeistä, kuinka työn voimavarat ja vaatimukset vaikuttavat kahteen

työhyvinvoinnin prosessiin (Schaufeli & Bakker, 2004). Nämä prosessit ovat erillisiä, mutta rinnakkaisia ja siten niiden seuraukset eroavat joiltain osin toisistaan (Schaufeli & Bakker, 2004).



Kuvio 3 Työn voimavarat ja vaatimukset -malli (mukaillen Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen ja muut, 2011).

Kuviossa 3 on esiteltyä energia- ja motivaatiopolut, jotka selittävät työn voimavarat ja vaatimukset -mallissa tapahtuvia prosesseja (Schaufeli & Bakker, 2004). Energiapolussa tapahtuu korkeista työn vaatimuksista johtuvaa liiallista kuormitusta, joka taas johtaa työuupumukseen ja sitä kautta terveys ja työkyky heikentyvät (Schaufeli & Bakker, 2004). Energiapolku voi saada alkunsa myös voimavarojen puuttumisesta ja siitä seuranneista negatiivisista vaikutuksista (Hakanen, 2004).

Motivaatiopolussa työn voimavaroilla voi olla joko sisäinen tai ulkoinen motivoitumisen rooli, johtavat työn imuun ja siten myönteisiin seurauksiin niin yksilön näkökulmasta kuin myös organisaation kannalta (Schaufeli & Bakker, 2004). Hakanen (2004) kirjoittaa, kuinka työntekijän saadessa myönteisiä kokemuksia erilaisten voimavarojen myötä, lisääntyy todennäköisesti myös halu pysyä nykyisessä työssä, sillä työpaikka tarjoaa voimavaroja. Motivaatiopolussa voimavarat lisäävät sisäistä motivaatiota esimerkiksi

työntekijöiden oppimisen kautta, kun taas ulkoinen motivaatio syntyy välillisesti työtavoitteiden saavuttamisesta (Schaufeli & Bakker, 2004).

3.2 Työn imuun vaikuttavia voimavaroja

Työ voimavarat ovat eri tutkimuksien mukaan tärkeimpiä työn imun ennustajia siinä missä työn vaatimukset ennustavat työn imua heikommin ja ovat vähemmän tärkeitä (Hakanen ja muut, 2021). Merkittävämmät työn imuun vaikuttavat tekijät ovat siis työn voimavarat ja tällaisina voimavaroina voidaan pitää esimerkiksi valmentavaa esihenkilötyötä (Bakker ja muut, 2014). Tutkimusten mukaan johdolla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työn vaatimuksiin ja resursseihin ja siten myös työn imuun ja työssä suoriutumiseen, ja siksi organisaatioiden tulisi tarjota työntekijöille resursseja kuten palautetta (Bakker ja muut, 2012).

Palaute esimerkiksi edistää oppimista, jolloin työntekijän pätevyys lisääntyy ja tällainen ketju auttaa työntekijää sisäisessä motivoitumisessa (Bakker & Demerouti, 2008). Sisäisen motivoitumisen voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa työn imun syntymisessä (Bakker & Demerouti, 2008). Työntekijät myös etsivät palautetta työympäristöstään joko epäsuorasti tarkkailemalla tai suoraan kysymällä muilta organisaation jäseniltä, sillä siten he saavat tietoa suoriutumisestaan (Bouckenooghe ja muut, 2022). Työn imua kokevat työntekijät myös luovat itse positiivista palautetta itselleen oman myönteisyytensä ja aktiivisuutensa ansiosta, silloin kun he kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän onnistumisiaan huomioidaan (Bakker & Demerouti, 2008). Lisäksi palaute voi saada työntekijät kehittämään itseään (Bouckenooghe ja muut, 2022), ja toisaalta palaute suoriutumisesta usein lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä (Bakker & Demerouti, 2008).

Työn tuunaamisella (job crafting) tarkoitetaan tehtävän ja vuorovaikutussuhteiden rajoissa tapahtuvaa työn muokkausta fyysisesti eli esimerkiksi työtehtävien laajuuden muutosta (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Työn tuunaus voi myös tapahtua

kognitiivisesti, eli muutokset voivat tapahtua siinä, miten työntekijä hahmottaa työnsä (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bakker ja muut (2012) kirjoittavat, kuinka Wrzesniewskin ja Duttonin määritelmän mukaan työn tuunaaminen rajoittuu sellaisiin muutoksiin, joita työntekijä voi tehdä omiin työtehtäviin, tai työhön liittyviin käsityksiin, mutta myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet, että työn tuunaaminen voi kohdistua myös muihin alueisiin. Tims ja muut (2012) määrittelevät työn tuunaamisen sellaisiksi toimiksi, jotka tasapainottavat työn voimavaroja ja työn resursseja. Esihenkilön rooli on myös tärkeässä roolissa, jotta tasapaino löytyy ja työntekijä hyötyy työn tuunauksesta (Hakanen, 2011). Työn tuunaaminen on siis alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa, jossa työntekijä saa muokata työtään ja työtehtäviään sekä sosiaalisen työympäristön ominaisuuksia, siten että ne vastaavat parhaiten työntekijän omia mieltymyksiä ja kykyjä (Tims ja muut, 2013). Työn tuunaaminen voi lisätä työn imua, mutta joissain tapauksissa se voi myös kuormittaa työntekijää, joten työn voimavarojen ja vaatimusten välinen tasapaino on avainasemassa (Hakanen, 2011).

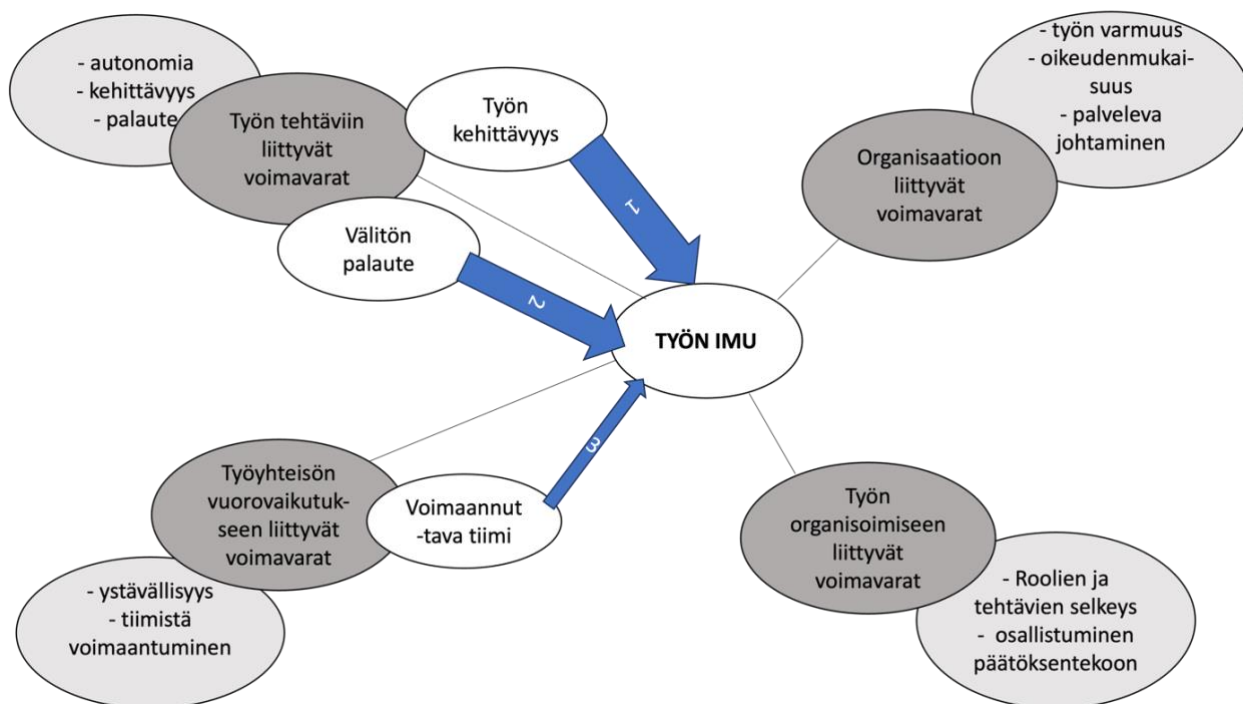
Leikkisä työn suunnittelu (playful work design) on Bakkerin (2021) mukaan toinen proaktiivisen käyttäytymisen muoto, joka pyrkii muutamaa työtehtävien lähestymistapaa itse työn suunnittelun muuttamisen sijaan. Bakker (2021) kirjoittaa, kuinka leikkisä työn suunnittelu voi ilmentyä hauskuuden suunnittelulla, jolloin leikkisyys ilmentyy esimerkiksi hauskojen projektinimien käyttämisenä. Bakkerin mukaan (2021) leikkisä työn suunnittelu voi myös tapahtua kilpailun suunnittelulla, esimerkiksi asettamalla itselleen tavoitteen sähköpostien läpikäymiseen, ja sen jälkeen kilpailla itseään vastaan. Bakker (2021) toteaa, kuinka tutkimukset ovat todistaneet, että tällainen leikkisän työn suunnittelu on helpompaa työntekijöille, jotka luonteeltaan ovat avoimia, leikkisiä sekä aloitekykyisiä.

Hakasen, Bakkerin ja Turusen (2021) tekemässä pitkittäistutkimuksessa tutkittiin, mitkä ovat tärkeimpiä työn imua vahvistavia voimavaroja. Hakasen ja muiden (2021) tutkimukseen osallistui yli 10 000 työntekijää 87 eri alan organisaatiosta. Hakanen ja muut (2021) kirjoittavat, kuinka työn voimavarojen tiedetään olevan merkittävimpiä

työn imua ennustavia tekijöitä, mutta työn voimavarat ja vaatimukset -mallin yhteydessä ei ole tutkittu, millaisia ovat työn voimavarojen suhteelliset merkittävyydet toisiinsa nähden tai millä työn voimavaralla on tärkein rooli työn imun syntymisessä. Hakanen ja muut (2021) olettivat, että tehtävään liittyvät voimavarat olisivat merkittävimpiä työn imuun vaikuttavia tekijöitä universaalisti eli työstä riippumatta. Hakasen ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan tämä osoittautui oikeaksi olettamukseksi. Kuviossa 4 on esitetty Hakasen ja muiden tutkimuksen pohjalta tehty havainnollistus siitä, millä työn voimavaroilla on merkittävin vaikutus työn imuun. Kuviossa 4 on eritelty eri tasot, joihin työn voimavarat jakaantuvat (Bakker ja Demerouti, 2007), sekä annettu esimerkkejä millaisia erilaisia voimavaroja eri tasoihin kuuluu (Hakanen ja muut, 2021; Bakker & Demerouti, 2007). Nämä työn voimavaroja erittelevät tasot ovat:

1. Työn tehtäviin liittyvät voimavarat
2. Organisaatioon liittyvät voimavarat
3. Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät voimavarat
4. Työn organisoimiseen liittyvät voimavarat

(Hakanen ja muut, 2021).



Kuvio 4 Työn imuun vaikuttavat työn voimavarat (Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen ja muut, 2021).

Hakanen ja muut (2021) tulivat tutkimuksensa tulosten pohjalta siihen lopputulokseen, että työstä riippumatta tärkein työn voimavara työn imulle on työn kehittävyys. Työstä saatu palaute on toisena merkittävä tekijänä ennustamassa työn imun syntymistä. Se miksi autonomian ei nähdä tämän tutkimuksen tulosten valossa olevan yhtä merkittävä työn imua ennustava tekijä, liittyy Hakasen ja muiden (2021) mukaan mahdollisesti työn luonteen muuttumiseen. Hakanen ja muut (2021) toteavat, että yleensä työn voimavarojen ja vaatimusten -mallissa autonomialla on nähty olevan merkittävä vaikutus työn imuun, mutta Hakasen ja muiden tutkimus on aiemmista tutkimuksista poiketen erotellut autonomian ja työn kehittävyden (yleensä ne on yhdistetty yhdeksi muuttujaksi), ja siten autonomia ei näytä olevan yhtä merkittävä tekijä työn imun syntymiselle. Tästä syystä Hakanen ja muut (2021) myös ehdottavat, että tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin erotella autonomia erilaisiin muotoihin ja siten löytää kaikista eniten työn imua synnyttävä ulottuvuus.

Hakasen ja muiden (2021) tutkimuksen mukaan kolmas merkittävä työn imua synnyttävä tekijä on voimaannuttava tiimi, joka luo energisoivan ja tukevan työilmapiirin. Tämän tekijän merkitys voi myös Hakasen ja muiden (2021) mukaan perustua työelämän muuttuneelle luonteelle, jolloin tiimin autonomialla nähdään olevan merkittävä vaikutus työn imulle. Vaikka Hakasen ja muiden (2021) tutkimus erittelee merkittävämmät työn imua synnyttävät tekijät, toteavat he, että kaikilla kuviossa 4 mainituilla tekijöillä on positiivinen vaikutus työn imun syntymiselle.

3.2.1 Työhyvinvoinnin spiraalit

Voimavarat lähtökohtaisesti vahvistavat toisia voimavaroja, jolloin voimavarojen lisääntyessä, myös työhyvinvointi lisääntyy (Hobfoll, 2002). Vaikka tutkielmassa on tähän mennessä selvinnyt, kuinka työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti työn imuun, tämä yhteys ei kuitenkaan ole vain yksisuuntainen. Hakanen (2011) kirjoittaa, kuinka työhyvinvoinnin spiraalit eli myönteiset kehät syntyvät työn voimavarojen ja työn imun kaksisuuntaisesta vaikutussuhteesta, jossa ne vaikuttavat toinen toisiinsa positiivisesti. Esimerkiksi Hakasen ja muiden (2008) suomalaisilla hammaslääkäreillä teetetyssä tutkimuksessa havaittiin, kuinka tehtävätasoiset työn voimavarat ja työn imu olivat vastavuoroisessa vaikutussuhteessa toistensa kanssa, samoin kuin aloitteellinen toiminta ja työn imu, eli myönteisiä työhyvinvoinnin kehiä syntyi. Koska työn imun ja voimavarojen suhteen on havaittu tutkimuksissa olevan tällainen vastavuoroinen suhde, antaa se yhden syyn lisää tutkia tätä yhteyttä tukevia keinoja.

Bakker ja muut (2006) toteavat tutkimuksessaan, kuinka tiimeissä koettu työuupumus tai työn imu vaikuttavat yksilöiden kokemaan työuupumukseen tai työn imuun. Bakker ja Xanthopoulou (2009) ovat tutkimuksessaan taas todenneet, että työn imu päivittäisellä tasolla siirtyy työparista toiseen. Bakkerin ja Xanthopouloun (2009) tutkimuksesta käy ilmi, että työparien keskinäisellä vuorovaikutuksen määrällä on vaikutus siihen, millainen päivän työn imun taso on, ja etenkin millainen tarmokkuuden taso työparilla on. Bakker ja muut (2006) toteavat tutkimuksessaan, että

vuorovaikutuksen avulla työntekijät voivat tiimissä välittää työn imun syntymiseen vaikuttavia asenteita, kuten energisyyttä.

3.2.2 Keinoja voimavarojen lisäämiseen

Knight ja muut (2017) tunnistavat artikkelissaan neljä eri toimenpidetyyppiä koskien työn imua ja sen lisäämistä. Knight ja muut (2017) toteavat, että toimenpiteitä on tullut vuosien saatossa esille, mutta tutkimukset, jotka näitä ovat tunnistanee eroavat sisällöiltään ja muilta piirteiltään, joten tutkimusta työn imun kehittämistä tukevista toimenpiteistä tarvitaan lisää. Tästä syystä tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää konkreettisia keinoja, joilla organisaatiot voivat lisätä voimavaroja osana työn imua. Knight ja muut (2017) kirjoittavat meta-analyysissään, kuinka he ovat aiempien tutkimusten perusteella tunnistanee erilaisia toimenpidetyyppejä, ja nämä on esitelty seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1 Toimenpiteet työn imun lisäämiseksi (Knight ja muut, 2017).

Toimenpiteet	Tavoitteet
Henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen	Yksilöiden kyky havaita omia positiivisia ominaisuuksia ja vahvuuksia.
Työn voimavarojen lisääminen	Työympäristön resurssien kuten autonomian ja sosiaalisen tuen lisääminen.
Johtamiskoulutus	Esihenkilöiden tiedon kartuttaminen ja alaisten työn imun lisääminen.
Terveyttä edistävät toimet	Terveellisempien elämäntapojen omaksuminen ja ylläpito sekä stressin hallitseminen työntekijöiden keskuudessa.

Knight ja muut (2017) kirjoittavat, kuinka taulukon mukaisesti henkilökohtaisten voimavarojen lisääminen parantaa positiivisia piirteitä esimerkiksi itsetehokkuuden,

sietokyvyn ja optimismin kehittämisellä. Työn voimavarat ja vaatimukset -mallin mukaisesti henkilökohtaisten voimavarojen lisääntyminen voi joko suoraan tai välillisesti johtaa työn imuun. Knight ja muut (2017) taas kirjoittavat työn voimavarojen lisäämisen vaikuttavan työn voimavarat ja vaatimukset -mallin mukaisesti joko sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Knight ja muut (2017) kirjoittavat, kuinka esihenkilöiden tiedon lisäämisen tarkoitus on lisätä työntekijöiden tunnetta työn voimavarojen olemassaolosta, jolloin työhön motivoituminen lisääntyy. Neljäs toimenpidetyyppi koskee terveyden edistämistä, jonka Knight ja muut (2017) kirjoittavat perustuvan esimerkiksi liikunnan fysiologisiin vaikutuksiin, jolloin työhyvinvointi ja esimerkiksi työhön sitoutuminen lisääntyvät. Työn voimavarojen ja vaatimusten -malli on perustana näille toimenpiteille toteavat Knight ja muut (2017).

Sonnentag (2003) on tutkimuksessaan tutkinut työn ulkopuolella tapahtuvan palautumisen vaikutusta työn tuloksiin. Sonnentag (2003) kirjoittaa, kuinka työn ulkopuolisella elämällä on vaikutusta työhön, ja positiivinen ilmapiiri kotona hyödyttää työssä suoriutumista. Sonnentag (2003) toteaa tutkimuksensa tulosten pohjalta, kuinka sellaiset työntekijät, jotka palautuvat riittävästi työn ulkopuolella, kokevat työn imua. Sonnentag (2003) kirjoittaa, kuinka työn imun kokeminen johtaa oppimistavoitteiden tavoitteluun sekä aloitteiden tekemiseen.

Wingerden ja muut (2017) ovat tutkineet organisatoristen interventioiden vaikutusta työn imuun ja työssä suoriutumiseen olettaen, että henkilökohtaiset interventiot sekä työn tuunaamisen interventiot vaikuttavat työn imuun positiivisesti. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että organisaatiot voivat parantaa työntekijöidensä henkilökohtaisia sekä työn voimavaroja tarjoamalla interventioita ja tällaiset positiiviset organisaation interventiot edistävät onnistuessaan voimavararikasta työympäristöä, joka taas lisää työn imua ja parantaa työssä suoriutumista. Wingerden ja muut (2017) toteavat lisäksi, kuinka työntekijöitä tulisi kohdella entistä enemmän yksilöinä, jolloin heidän voimavarojaan voitaisiin lisätä ja siten työn vaatimuksia vähentää tehokkaammin. Knight ja muut (2019) toteavat myös, kuinka työn interventiot voivat olla tehokkaita työn

imun lisääjiä. Knight ja muut (2019) toteavat systemaattisen kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että työn tuunaamisen ja terveyttä edistävien interventioiden vaikutus työn imuun on kaikista merkittävien.

Tims ja muut (2012) kirjoittavat, kuinka työn tuunaamista voidaan pitää proaktiivisena käyttäytymisen muotona, jolloin työntekijät, joiden persoonallisuuteen kuuluu toimia proaktiivisesti, on myös helpompaa muokata työtään, sillä se vaatii usein aloitteellisuutta ja toimintaan ryhtymistä. Proaktiivinen persoonallisuus tarkoittaa sellaista taipumusta, jonka omaavat ihmiset tarkoituksellisesti muuttavat ympäristöään ja sen olosuhteita (Bakker ja muut, 2012).

Tims ja muut (2012) kehittivät aiemman työn tuunaukseen keskittyneen tutkimuksen pohjalta neljä dimensiota, jotka viittaavat todellisiin työn tuunauksen menetelmiin siten, että työntekijöiden työn tuunaus tapahtuu työn voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainottamisella hyödyntäen henkilökohtaisia kykyjä ja tarpeita. Tims ja muut (2012) esittelevät neljä dimensiota seuraavasti:

1. Rakenteellisten työnvoimavarojen lisääminen
2. Sosiaalisten työnvoimavarojen lisääminen
3. Haastavien työn vaatimusten lisääminen
4. Haastavien työnvaatimusten vähentäminen

Näistä neljästä dimensiosta kolme ensimmäistä perustuvat Timsin ja muiden (2012) mukaan aiempiin tutkimuksiin, ja ne osoittavat, kuinka korkeat työnvoimavarat yhdistettynä korkeisiin työn vaatimuksiin johtavat korkeampaan työn imuun. Tällaisia asioita tarjoava työympäristö tyydyttää työntekijän perustarpeita eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tunteita (Bakker ja muut, 2015). Neljäs dimensio kuitenkin eroaa Timsin ja muiden (2012) mukaan kolmesta muusta. Tims ja muut (2012) kirjoittavat, ettei sen todettu korreloivan muiden dimensioiden kanssa ja se yhdistää kynnisyden korkeisiin työn vaatimuksiin siten, etteivät kynnistä piirrettä omaavat työntekijät lisää työn voimavaroja tai haastavia työn vaatimuksia yhtä paljon. Bakker ja

muut (2015) hyödyntävät tutkimuksessaan tätä työn tuunaamisen jaottelua tutkiessaan, kuinka proaktiivinen työn muokkaaminen vaikuttaa työntekijän omaan sekä työntekijän kollegan työn imuun. Bakkerin ja muiden (2015) tutkimus osoittaa, kuinka työntekijät usein mallintavat toistensa käyttäytymistä myös työn tuunaamisen suhteen eli yhden työntekijän tekemä työn muokkaaminen voi kannustaa muita toimimaan samalla tavalla.

3.3 Tämän hetken merkittävimmät työn vaatimukset

Tutkimuksessa on tähän mennessä selvinnyt, että voimavarat voivat olla niin henkilökohtaisia kuin työn voimavaroja. Voimavaroja tarvitaan, jotta ihminen voi kokea työn imua, joten niiden puute on ongelmallista. Toisaalta voimavaroilla ja vaatimuksilla on kaksisuuntainen suhde (Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä luvussa käsitellään tälle tutkimukselle keskeiset vaatimukset työn imun kontekstissa, eli sellaiset työn vaatimukset, jotka ovat tämän päivän työelämässä keskeisessä roolissa heikentämässä työn imua, ja joihin täytyy vastata työn voimavarojen kautta.

Digitalisaatio on kehittynyt viime vuosikymmenten aikana ja se on mahdollistanut etätöiden tekemisen, mutta vasta Covid-19 -pandemian ja siihen liittyvien rajoitusten myötä etätö yleistyivät rajusti, sillä ennen pandemiaa etätö oli melko tuntematon monille organisaatioille (Ipsen ja muut, 2022). Koska työn tekeminen muuttui pandemian aikana, toi se mukanaan niin etuja kuin haittoja, ja siten organisaation on osattava vastata näihin uudenlaisiin haasteisiin (Ipsen ja muut, 2022). Etä- ja hybridityö ovat nostaneet keskiöön teknostressin sekä perhe-elämän ja työn väliset konfliktit, joihin organisaation tulisi osata antaa riittävästi tukea, sillä näillä on vaikutusta myös työntekijöiden kokemaan työn imuun (Harunavamwe & Kanengoni, 2023).

Krajickin ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan työntekijöille on tarpeen tarjota joustavia mahdollisuuksia tehdä työtä, sillä työntekijät haluavat työaikajoustojen lisäksi myös mahdollisuuden valita mistä käsin työtään tekevät. Erilaisten työmahdollisuuksien lisäksi organisaation on kuitenkin huolehdittava, että työntekijöitä edelleen johdetaan,

vaikka he työskentelisivätkin kotoa käsin (Breevaart ja muut, 2016). Lisäksi on otettava huomioon, että etä- ja hybridityö voivat usein lisätä työmäärää teknologisen monimutkaisuuden takia (Harunavamwe & Kanengoni, 2023).

Kommunikaatio on muuttunut digitalisaation myötä, ja osittain muutokset luovat voimavaroja työhön esimerkiksi joustavuuden myötä, mutta toisaalta digitalisaatio luo työlle lisää vaatimuksia, ja esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erottaminen voi muuttua hankalammaksi (Bordi ja muut, 2018). Työn ulkopuolinen elämä vaikuttaa myös siihen, miten työntekijä pystyy suoriutumaan työstään (Sonnentag, 2003). Lisäksi kun työtä tehdään paljon kotoa käsin, voi siitä irrottautuminen muuttua vaikeaksi (Krajcik ja muut, 2023). Palautumisella on siis merkittävä rooli työn imuun pääsemisen kannalta (Sonnentag, 2003).

4 Tutkimuksen metodologia

Tämän luvun tarkoitus on tarkastella, millaisin menetelmin tutkimus on toteutettu. Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin, ja aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Tässä luvussa kerrotaan miten ja mistä aineiston keruu tapahtuu ja miten kerättyä aineistoa analysoidaan. Lisäksi luvussa kerrotaan lyhyesti, miten tutkimusprosessi eteni. Luvun lopussa arvioidaan myös tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valikoitunut kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on tutkia tutkittavaa asiaa kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan, antamaan tulkinta ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eikä laadullinen tutkimus perustukaan lukuihin vaan se käyttää sanoja (Kananen, 2017). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus hahmottaa, millaisia keinoja voimavaralähtöiseen työn imun syntymiseen on, joten kyseessä on asia, joka vaatii kokonaisvaltaista tarkastelua. Voimavarat ja niiden tunnistaminen sekä niihin vaikuttavien asioiden hahmottaminen on moniulotteinen ilmiö samoin kuin työn imun syntyminen, joten laadullisen tutkimusmenetelmän valikoituminen tähän tutkimukseen on perusteltu valinta. Lisäksi laadullisen tutkimuksen tarkoitus on löytää ja paljastaa tosiasioita tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi ja muut, 2007), joten tämä tarkoitus on yhdenmukainen tämän tutkimuksen tavoitteen kanssa.

4.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineiston keruu on toteutettu teemahaastatteluiden avulla. Haastattelu on valikoitunut tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska se on joustava menetelmä (Hirsjärvi ja muut, 2007). Lisäksi haastattelun etu on se, että kun halutaan tietää jostain asiasta enemmän, on tehokkainta kysyä siitä (Tuomi & Sarajärvi,

2018). Teemahaastattelu eli puolistrukturoituhaastattelu kohdistuu tiettyihin ennalta määriteltäviin teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan, ja lisäksi se antaa haastateltavien tulkinnoille sekä asioille antamille merkityksille keskeisen roolin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Teemahaastattelun tarkoitus on siis korostaa ihmisten antamia tulkintoja asioista (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli haastattelu toteutettiin ennalta luodun haastattelurungon avulla. Haastattelurungossa oli viisi teemaa sekä niihin liittyviä kysymyksiä. Haastateltavilta kysyttiin kuitenkin kysymyksiä siten, että heidän vastauksensa ohjasivat haastattelun suuntaa. Sillä teemahaastattelun etu on se, että kysymyksiä voidaan esittää halutussa järjestyksessä, ja tavoite onkin kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastatteluissa esitettiin siis myös haastattelurungosta poikkeavia kysymyksiä. Jokainen haastattelu käsitteli kaikki ennalta määritellyt viisi teemaa. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tutkimusongelman mukaisesti, ja siksi etukäteen valittujen teemojen tulee liittyä tutkimuksen viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimusongelma määrittelee myös sitä, millä tavalla kerättyä aineistoa tutkimuksessa analysoidaan. Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, kuinka sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan luoda kerätystä aineistosta kuvaus tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat, kuinka sisällönanalyysin avulla aineisto järjestetään, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysimenetelmän avulla se on tarkoitus saattaa sanalliseen ja selkeään tulkintaan tutkimuksen kohteena olleesta ilmiöstä, kuitenkin niin ettei aineiston sisältämä informaatio katoa.

Tässä tutkimuksessa on lisäksi hyödynnetty teemoittelua. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, kuinka teemoittelun tarkoitus on pilkkoa kerätty laadullinen aineisto ja ryhmitellä se sitten erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin voidaan vertailla eri aihepiirien esiintymistä aineistossa. Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan, jotta teemoittelun avulla voitiin löytää keskeiset ja merkittävimmät teemat, jotka liittyivät tähän tutkimukseen, ja sen teoreettiseen viitekehykseen.

Teoriasidonnainen eli teorialähtöinen analyysitapa on valikoitunut tämän tutkimuksen aineiston analyysitavaksi. Teorialähtöinen analyysitapa tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, että analyysi nojaa johonkin tiettyyn, aiemmin luotuun, teoriaan tai malliin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teorialähtöisessä analyysitavassa tutkimuksen teoreettinen osa luo valmiiksi rakenteet, joihin aineisto suhteutetaan eli aineista analysoidaan siten, että se yhdistetään teoriaan. Tutkijan ajattelua ohjaa siis sekä aineisto että teoria. Tässä tutkimuksessa aineiston suhteuttaminen tapahtuu tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen eli lukuihin kaksi ja kolme.

4.4 Tutkimuksen tausta ja tutkimusprosessi

Tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024. Taulukossa 2 kerrotaan kootusti perustiedot kaikista haastatteluista. Teemahaastatteluita oli yhteensä seitsemän. Teemahaastattelut olivat yksilöhaastatteluita lukuun ottamatta yhtä haastattelua, johon osallistui kaksi asiantuntijaa samasta organisaatiosta. Haastatteluista kaksi toteutettiin kasvokkain haastateltavan toimistolla ja loput viisi etähaastatteluina TEAMS:n välityksellä. Haastatteluiden kesto vaihteli 36 minuutin ja 47 minuutin välillä. Haastattelun alussa muistutettiin haastattelun luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Lisäksi kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan, mutta että ne poistetaan heti litteroinnin jälkeen. Haastateltavien kuunteleminen pyrittiin toteuttamaan aktiivisesti sekä pyrittiin esittämään tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi haastattelun lopussa esitettiin vielä

mahdollisuus haastateltaville kertoa asioista tämän tutkimuksen teemaan liittyen, joita he haluaisivat lisätä ja joista ei ollut esitetty kysymyksiä.

Taulukko 2 Haastattelut.

Haastattelut	Haastateltavan positio	Haastattelun kesto	Haastattelun sijainti
1	Henkilöstöjohtaja	46 min	Etähaastattelu
2	Johtaja, HR	41 min	Etähaastattelu
3	Erytisasiantuntija & Henkilöstöpäällikkö	47 min	Etähaastattelu
4	Henkilöstöjohtaja	36 min	Paikan päällä
5	Asiakaskokemusjohtaja	47 min	Etähaastattelu
6	HR-johtaja	46 min	Paikan päällä
7	Henkilöstö- ja viestintäjohtaja	37 min	Etähaastattelu

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostiviestillä, jossa lyhyesti kerrottiin tämän tutkimuksen tarkoituksesta. Haastattelua varten lähestyttiin ainoastaan asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä olevia henkilöitä. Haastateltavat koostuivat siis eri asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstöjohtajista, joskin nimikkeet vaihtelivat hieman. Haastateltavien työtehtävät sisälsivät kuitenkin samankaltaisia tehtäviä. Taulukossa 2 on kerrottu kunkin haastateltavan positiot erikseen, yleisin positio oli henkilöstöjohtaja. Haastatteluaineistot litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon heti jokaisen haastattelun jälkeen, sillä haastattelun laatua parantaa sen litteroiminen mahdollisimman pian itse haastattelun jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Itse aineiston analyysi aloitettiin tammikuussa 2024 ja se valmistui kevään 2024 aikana.

Haastateltavat olivat kaikki asiantuntijaorganisaatioista. Lisäksi jokainen haastateltava toimi itse esihenkilötehtävissä. Lisäksi osa haastateltavista oli mukana yrityksen

johtoryhmässä. Haastateltavia oli eri toimialoilta ja eri kokoisista organisaatioista. Organisaatioiden koot vaihtelivat työntekijämäärältään. Yksi haastateltava oli alle 100 työntekijän organisaatiosta, ja yksi yli 1000 työntekijän organisaatiosta. Loput haastateltavat työskentelivät organisaatioissa, joiden koko vaihteli noin 280 ja 700 työntekijän välillä.

Seitsemästä haastattelusta kaksi haastateltavaa työskentelee pankkialalla, ja kaksi haastattelua oli julkisten organisaatioiden edustajien kanssa. Lopuista haastateltavista yksi haastateltava oli teknologiayrityksestä, yksi korkeakoulusta, ja yksi vakuutusalan yrityksestä. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden eroja ei tässä tutkimuksessa eritellä, sillä kaikki organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja siten eron tekeminen ei tuo tälle tutkimukselle merkittävää lisäarvoa.

4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kaikkien tutkimuksien luotettavuutta tulisi arvioida ja tähän arviointiin on olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, kuten reliabiliteetti eli mahdollisuus toistaa mittaustulokset, ja validiteetti eli tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ja muut, 2007). Tutkimuksia on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta, mutta nämä termit ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, joten niiden käytön sijaan laadullisessa tutkimuksessa voitaisiin käyttää myös toisenlaisia termejä kuten uskottavuus (Graneheim & Lundman, 2004). Kuitenkin sillä, mitä termejä käytetään ei ole niin suurta merkitystä, kunhan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tutkimuksessa (Hirsjärvi ja muut, 2007).

Vaikka perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet jätettäisiin niiden perinteisessä muodossa käyttämässä, on tutkimuksessa silti arvioitava sen luotettavuutta jollakin tavalla, sillä tutkimuksen tulisi pyrkiä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi & Hurme, 2022). On kuitenkin tiedostettava, että tutkija vaikuttaa kerättyyn tietoon jo keruuvaiheessa ja lisäksi tulkinnat ovat tutkijan omia, joten

on keskeistä, että tutkija kertoo tarkasti, miten hän on päätenyt tutkimustuloksiin ja mitä tutkimuksessa on ylipäättään tehty (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tutkimuksen luotettavuutta parantaakin siis tutkijan selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa (Hirsjärvi ja muut, 2007). Lisäksi aineiston keräämisen olosuhteet, esimerkiksi paikka, jossa aineisto kerättiin tai kuinka kauan haastatteluihin käytettiin aikaa, tulisi kertoa (Hirsjärvi ja muut, 2007). Yksi tapa lisätä uskottavuutta on hyödyntää suoria lainauksia litteroidusta tekstistä (Graneheim & Lundman, 2004). Tästä syystä tässäkin tutkimuksessa on kerrottu, kuinka tutkimus on toteutettu. Tässä tutkimuksessa myös kerrotaan, miten aineiston hankintamenetelmää eli haastattelua on käytetty. Myöhemmin tulosten esittämisen yhteydessä kerrotaan, kuinka päätelmiin tuloksisista on päästy.

5 Tutkimuksen empiirinen analyysi

Tässä luvussa esitellään tutkimusta varten kerätyn aineiston merkittävimmät ja keskeisimmät havainnot ja päätelmät voimavaralähtöisestä työn imun syntymisestä. Aineistosta nousee esille, millainen käsitys haastateltavilla on työn imusta yleensä. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään henkilöstöhallinnon roolia voimavaralähtöisessä työn imun syntymisessä. Tämä luku rakentuu analyysin pohjalta tehtyihin havaintoihin. Luvun rakenteen muodostaa tämän tutkimuksen viitekehys eli työn imun -käsite sekä työn voimavarat ja vaatimukset -malli.

5.1 Työn imu: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen

Tässä tutkimuksessa hahmotettiin aluksi, millainen käsitys haastateltavilla on työn imusta. Työn imu nähdään tämän tutkimuksen aineiston pohjalta työntekijöiden uskona omaan kyvykkyyteen, ja sellaiseen tunteeseen että asiat järjestyvät ja työntekijä kokee pystyvänsä suoriutumaan omasta työstään. Työn imua kuvaillaan myös työntekijän haluna kehittyä työssään. Lisäksi tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyys nähdään tärkeänä osana työn imun kokemista. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi ”*Työn imu on semmoista innokkuutta ja kiinnostusta ja tämmöistä motivaatiota sitä omaa työtä kohtaan.*” Työn imun nähdään koostuvan perusasioista, joiden avulla työntekijän on mahdollista päästä työn imuun.

Haastatteluissa selvitettiin myös, millaisin adjektiivein haastateltavat kuvaisivat organisaationsa työntekijöitä. Sitoutuneisuus, tunnollisuus, asiantuntevuus sekä motivoituneisuus nousivat useassa vastauksessa esille. Tällaiset termit kertovat sekä organisaatiosta että työntekijöistä. Työntekijät ovat asiantuntijoita, mutta jotta he voivat kehittyä työssään on organisaationkin tuettava asiantuntijuuden kehitystä. Organisaatio voi tukea työntekijöiden asiantuntijuuden kehittymistä esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia. Sitoutuneisuus, motivoituneisuus ja tunnollisuus taas kertoo siitä, millaisia

työntekijöitä organisaatioissa on, ja toisaalta myös siitä, millaisia työntekijöitä organisaatio tavoittelee.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisin keinoin työnantajalla on mahdollisuus tietää, kokevatko työntekijät työn imua. Työn imu ilmenee työntekijöissä erilaisin tavoin (Schaufeli ja muut, 2006). Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka on mahdotonta tietää yksilötasoisesti työntekijöiden työn imun kokemisen tasoa. On selvää, että puhuttaessa useista kymmenistä tai sadoista työntekijöistä, on mahdotonta tietää jokaisen työntekijän yksilöllinen työn imun kokemisen taso. On kuitenkin mahdollista mitata yleisesti, millaisella tasolla työn imun kokeminen on (Schaufeli ja muut, 2006). Tämän tutkimuksen mukaan organisaatioilla on olemassa erilaisia mittareita, joilla työn imua mitataan esimerkiksi työhyvinvoinnin kautta. Tutkimuksen mukaan on selvää, että tällainen tieto auttaa organisaatioita kehittämään toimintaansa sellaiseen suuntaan, jossa työntekijöillä on mahdollisuus kokea työn imua.

Tässä tutkimuksessa selviää myös, että työn imu saa erilaisia muotoja, joilla se työntekijöissä ilmenee. Työn imu voidaan nähdä ilmentyvän tämän tutkimuksen mukaan omistautumisena siten, että työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioihinsa. Tutkimuksen mukaan työntekijöillä on esimerkiksi halua edetä urallaan organisaation sisällä, ja halua työskennellä vielä eläkeikäisenä. Vaikka työn imun kokemiselle on ominaista omistautuminen, on tässä tutkimuksessa esille tullut sitoutuminen omistautumiseen verrattavissa. Sitoutuminen näkyy tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi pitkinä työurina, sillä haastateltava sanoo näin *"Pitkiä työuria ja tota no niinku pidemmällä tähtäimellä katsottuna, niin meillähän ei moni ei niinku meinaa malttaa jäädä eläkkeellekään"*. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen tulee esille myös siten, että organisaatioissa on työntekijöitä, jotka ovat olleet välissä töissä muualla, mutta ovat palanneet takaisin kyseiseen organisaatioon. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, ettei jossain uran vaiheessa ole ollut tarjota työntekijälle sopivaa tehtävää, mutta myöhemmin työntekijä haluaa palata juuri tiettyyn organisaatioon töihin.

Työn imun toinen osa-alue uppoutuminen, on tämän tutkimuksen mukaan haastavin osa-alue. Uppoutuminen nähdään tärkeänä työn tekemisen kannalta, sillä monet tehtävä vaativat syvällistä keskittymistä (Bakker & Demerouti, 2008). Uppoutuminen kuvastaa tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden halua paneutua työhönsä. Uppoutumista tuetaan esimerkiksi erilaisin työtilaratkaisuin. Haastateltava kuvailee organisaationsa tarjoamia mahdollisuuksia näin *”Me tarjotaan tosi laajasti mahdollisuuksia tehdä työtä niin kun itse kokee, että on paras tehdä; etänä tai toimistolla, -- pyritään mahdollistamaan moderneilla toimitiloilla”*. Nähdään siis, että uppoutuminen on työntekijöille mahdollista, kun heillä on mahdollisuus valita itse missä he työtään tekevät. Lisäksi haastateltavat tuovat esille panostukset erilaisiin toimistotiloihin ja -ratkaisuihin, jotta erilaisille työtehtäville löytyisi sopivia paikkoja, joissa niitä voi tehdä. Työaikaliukumat koetaan myös tämän tutkimuksen mukaan työn uppoutumista edistäväksi seikaksi. Uppoutumiselle tarjotaan siis erilaisia mahdollisuuksia, ja niitä hyödyntämällä työntekijät voivat löytää ajan ja paikan työhön uppoutumiselle.

Työtehtävien merkityksellisyyden ja oman asiantuntijuuden merkityksellisyyden nähdään lisäksi olevan merkittävässä roolissa työhön uppoutumisen suhteen, selviää tässä tutkimuksessa. Työntekijät siis kokevat olevansa asiantuntijoita, ja se on heille tärkeää. Tutkimuksen mukaan työtehtävät ovat merkityksellisyyden tunnetta tuovia, jolloin työhön uppoutuminen on helppoa ja vaivatonta työntekijöille. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa omiin tehtäviin lisää sitä, että työ on mieluisaa, ja siten myös uppoutuminen tapahtuu helposti.

Tämän tutkimuksen mukaan työhön uppoutumista vaikeuttavat kuitenkin monet asiat. Esimerkiksi keskeytysten määrä ja työarjen hektisyys sekä kiireellisyys vaikeuttavat työntekijöiden mahdollisuutta uppoutua työhönsä, kertovat haastateltavat. Työntekijät tekevät työtä usein monien eri tahojen kanssa, on eri tiimejä, asiakasyrityksiä, tai erilaisia projekteja. Lisäksi työntekijöillä on paljon eri kanavia, joita pitkin keskeytyksiä tulee, esimerkiksi sähköposti, erilaiset viestintäkanavat ja puhelimet. Työhön uppoutuminen vaatii siis tämän tutkimuksen mukaan myös itsensä johtamisen taitoja. Haastateltava

kuvailee asiaa näin *”Itsensä johtamisen taitoja, että millä sä pystyt ja kykenet sulkemaan ne häiriötekijät hetkeksi aikaa, ja varaamaan oikeasti sen ajan sulle”*. Organisaatiot voivat tarjota puitteet, jossa uppoutuminen työhön on mahdollista, mutta työntekijän on osattava käyttää niitä, selviää tästä tutkimuksesta.

Työn imusta ovat vastuussa tämän tutkimuksen mukaan kaksi tahoa. Työntekijä on itse vastuussa työn imun kokemisesta, mutta organisaatiolla on vastuu tarjota työn imun kokemiselle mahdolliset puitteet. Yksilön roolia työn imun kokemisessa perusteltiin tutkimuksessa sillä, miten kukaan ei voi tietää miltä toisesta tuntuu, vaan yksilöillä on vastuu oman työn imun löytämisestä. Yksilön eli työntekijän täytyy oppia tunnistamaan esimerkiksi sellaiset asiat, jotka hän kokee työn vaatimuksina, jotta niitä voidaan hallita yhdessä työnantajan kanssa. Toisaalta taas työntekijän on tärkeä oppia tunnistamaan, millaiset tekijät tuovat voimavaroja työhön, selviää tästä tutkimuksesta.

Organisaatiolla ja johdolla on kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan myös vastuuta työntekijöiden työn imun kokemisesta. Esimerkiksi johdon asettamat liian korkeat tavoitteet työntekijöille vähentävät motivaatiota, ja siksi olisi huolehdittava, että työntekijöillä on todellinen mahdollisuus saavuttaa annetut tavoitteet, jotta työnteko säilyy motivoivana. Johdolla ja erityisesti lähijohtamisella on selkeästi merkitystä työntekijöiden työn imun kokemiseen (Breevaart ja muut, 2016). Lähijohtajat eli usein esihenkilöt ovat lähimpänä työntekijöitä ja siten tietävät parhaiten heidän arjestaan. Vaikka tässä tutkimuksessa selviää, että henkilöstöhallinto haluaa pysyä helposti lähestyttävänä, on selvää, että lähiesihenkilöt ovat lähimpänä työntekijää. Kuitenkin matala organisaatorakenne on tämän tutkimuksen mukaan tärkeässä roolissa, jotta yrityksessä säilyy avoin ilmapiiri. Haastateltava kuvailee asiaa näin *”Johtamisrakenne on matala – jolloin henkilökunnan on helppo niinku lähestyä”*. Organisaatioiden rakenteista ja johtamiskäytänteistä kerrotaan myöhemmin tutkimuksessa lisää.

5.2 Voimavarat

Voimavarojen suhteen aineistosta nousee selkeä teema, joka rakentuu joustavien työaikojen, hybridityön ja etätyömahdollisuuksien ympärille. Suurena voimavarana, ja myös yksilöllisyyden lisääjänä, nähdään työntekijöille annettavat vapaudet työajan ja -paikan valinnan suhteen. Työntekijöille tarjotut vapaudet esimerkiksi työajan suhteen nähdään voimavarana moneen eri asiaan liittyen, kuten uppoutumiseen tai työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Tässä tutkimuksessa kuitenkin nousee esille eroja sen suhteen, kuinka vapaasti työntekijät saavat valita työaikansa eli millaisia rajoitteita heillä on ja toisaalta, kuinka laajat etätyömahdollisuudet on käytössä. Kaikki haastateltavat kertovat, että heidän edustamissaan organisaatioissa, on käytössä sekä hybridityömalli että työaikaliukumat. Kuitenkin organisaatioissa, joissa nämä käytänteet eli etätyömahdollisuudet sekä työaikaliukumat ovat erityisen laajat, haastateltavat korostavat niitä erityisesti. Tämä kertoo siitä, että edellä kuvatut keinot nähdään tärkeiksi ja että ne on koettu hyödyllisiksi.

Etä- ja hybridityön sekä työaikaliukumien nähdään tämän tutkimuksen mukaan lisäävän työn joustavuutta, ja siten työntekijän mahdollisuutta suunnitella elämäänsä niin, että työ ja vapaa-aika pysyvät tasapainossa. Haastateltava kuvailee asiaa näin *"Annetaan mahdollisuus siihen, että sen elämäntilanteen mukaan sä pystyt määrittelemään sen oman työaikasi"*. Organisaatiot siis tarjoavat etä- ja hybridityön lisäksi mahdollisuuksia esimerkiksi lyhennettyyn työaikaan, mikäli työntekijän elämäntilanne vaatii sellaista. Tällaisin toimin halutaan huolehtia siitä, että työntekijän voimavarat riittävät niin töissä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin tällaiset mahdollisuudet edellyttävät työntekijän kykyä suunnitella oman työnsä tekemistä, ja huolehtia esimerkiksi riittävästä ajasta uppoutumista vaativalle työlle. Tällaiset mahdollisuudet siis voivat toimia voimavaroina, mutta on mahdollisuus, että ne kääntyvät vaatimuksiksi (Bakker & Demerouti, 2006). Kuitenkin tämän tutkimuksen valossa sekä hybridityö että työaikaliukumat nähdään enemmän positiivisena asiana, kuin negatiivisena. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että ne voivat joissain tilanteissa toimia ei toivotulla tavalla.

Aineistosta ilmenee, kuinka palautuminen ja sen tärkeys on sellainen voimavara, jonka usea tähän tutkimukseen osallistunut haastateltava on nostanut esille työntekijöidensä keskuudessa. Palautuminen mahdollisestaan esimerkiksi joustavan työajan ja laajojen etätömahdollisuuksien avulla. Tällaiset asiat siis luovat työntekijälle mahdollisuuden siihen, että hänen työ- ja vapaa-aikansa ovat tasapainossa, ja siten työntekijä pystyy huolehtimaan palautumisesta. Palautumisesta käydään organisaatioissa myös keskustelua ja tästä tutkimuksesta selviää, että työntekijöiden kanssa on keskusteltu juuri heille sopivista henkilökohtaisista palautumisen keinoista. Haastateltava kertoo palautumiseen liittyvästä keskustelusta näin *”Että jokainen osaisi löytää sen, että millä keinoilla palautuu siitä omasta työstä niin se olisi niinku tosi tosi tärkeää”*. Tästä tutkimuksesta saadusta aineistosta selviää, että organisaatioissa tiedostetaan, että työntekijät palautuvat erilaisin keinoin. Tästä syystä on tärkeää kannustaa jokaista löytämään itselle sopivin keino palautua työstä (Sonnentag, 2003).

Työn voimavarojen suhteen haastatteluista käy ilmi, kuinka merkittävät tehtävät, uuden oppiminen ja työntekijän kehittyminen nähdään voimavarana. Nämä voimavarat perustuvat siihen, kuinka nähdään tärkeänä, että työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä sekä työtehtävänsä riittävän haastavina ja motivoivina, jolloin työn imun kokemusten nähdään saavan otolliset mahdollisuudet. Lisäksi nähdään, että asiantuntijoille on tärkeää heidän asiantuntijuutensa. Haastateltavan mukaan *”Asiantuntijaorganisaatiossa se varmaan yleensä onkin näin, että ihmiselle on tosi tärkeää se heidän oma asiantuntijuutensa ja mahdollisuus toteuttaa sitä”*. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja oman työn merkityksellisyys siis ovat voimavaroja, jotka nähdään tärkeinä ja joita halutaan tukea, selviää tässä tutkimuksessa.

Työntekijöiden oman osaamisen kehittäminen nähdään tämän tutkimuksen valossa myös tärkeänä, jotta motivaatiota voidaan pitää yllä. Haastateltavat kertovat useista erilaisista koulutusmahdollisuuksista ja erilaisista tavoista, joilla työntekijät voivat saada oman mielenkiinnon mukaista koulutusta. Lisäksi haastateltavat kertovat koulutuksen

olevan sellaista, joka tukee heidän osaamistaan työn tekemisessä. Tällaisia koulutuksiin liittyviä toiveita pyritään tämän tutkimuksen mukaan selvittämään erilaisin keinoin, esimerkiksi erilaisissa keskusteluissa esihenkilöiden kanssa. On siis merkittävää, että organisaatio tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittää itseään ja lisätä osaamistaan.

5.2.1 Ulkoiset vai sisäiset voimavarat?

Ulkoiset voimavarat eli työn voimavarat ovat enemmän esillä tutkimuksessa kerättyssä aineistossa kuin sisäiset eli henkilökohtaiset voimavarat. Toisaalta esille nousee myös sisäisiin voimavaroihin panostamisen tarve. Ja lisäksi vaikka esille nousseet voimavarat ovat ulkoisia työn voimavaroja on niillä välillinen vaikutus työntekijöihin, ja heidän sisäisiin voimavaroihinsa (Xanthopoulou ja muut, 2007). Lisäksi kuten tutkimuksessa on aiemmin esitelty voivat työn voimavarat johtaa työhyvinvointiin joko sisäisen motivaation kautta tai ulkoisen motivaation kautta (Nielsen ja muut, 2017). Analysoidaan kuitenkin tutkimuksessa esille nousseita ulkoisia eli työn voimavaroja ja niiden roolia työn imun syntymisessä. Esitellään myös, millainen rooli näillä voimavaroilla on henkilökohtaisiin voimavaroihin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia ovat kunkin organisaation merkittävimmät voimavarat, joilla työntekijöiden työn imun syntymistä tuetaan. Tutkimuksessa selviää, että organisaatiot tarjoavat useita erilaisia etuja. Etuudet voivat olla lounasetuja, tai esimerkiksi kulttuuri- tai liikuntapalveluihin käytettäviä etuja. Nämä voivat tutkimuksen mukaan esimerkiksi helpottaa arjen suunnittelua, kun työpaikkaruokailu on tuettua tai toisaalta mahdollistaa jonkin harrastuksen, joka taas tukee palautumista. Edut, joita työnantaja työntekijöilleen tarjoaa, voidaan siis nähdä voimavaroina tämän tutkimuksen aineiston perusteella.

Yhtenä merkittävänä voimavarana nousee tässä tutkimuksessa esille ihmisen kohtaaminen organisaatioissa. Haastateltava kuvailee työntekijöiden kohtaamista

näin *"Yritetään niinkun kohdata meidän jokainen työntekijä kuitenkin yksilönä"*. Tämä yksilöllinen kohtaaminen toimii voimavarana, sillä työntekijät kokevat, että heitä kuullaan. Esimerkiksi erilaisten haasteiden kohdalla, yksilöllinen kohtaaminen nähdään tutkimuksen mukaan tärkeänä, sillä silloin työntekijälle voidaan tarjota ratkaisuja, jotka palvelevat juuri tiettyä ongelmaa. Haastateltavan kuvaus asiasta *"Ihmiset kokonaisena niinku näkevä ja kokeva inhimillinen yritys"*.

Motivoivat ja innostavat työtehtävät ovat sellainen voimavara, joka nousee tutkimuksen aineistosta esille. Tätä pidetään voimavarana, sillä nähdään tärkeänä, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja nauttia oman työn tekemisestä, vaikka siihen kuuluisi ajoittain vähemmän kiinnostavia asioita. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan työyhteisö ja siinä vallitseva mukava sekä ystävällinen ilmapiiri ovat voimavaroja. Haastateltava toteaa näin *"Me pyritään ylläpitämään tätä hyvää työyhteisön henkeä monin eri tavoin"*. Työyhteisön henkeä parannetaan tutkimuksen mukaan esimerkiksi erilaisin työhyvinvointipäivin tai esimerkiksi tarjoamalla välipalaa työntekijöille. Tutkimuksen mukaan nähdään tärkeänä, että epäkohtiin puututaan ja että työntekijät voivat hyvin työssään, jotta työn imu voidaan saavuttaa. Usko omaan pystyvyyteen ja organisaatiolähtöinen itsearvostus ovatkin merkittäviä henkilökohtaisia voimavaroja (Xanthopoulou ja muut 2007).

Merkityksellisyys lisäksi työn on oltava tämän tutkimuksen mukaan myös riittävän haastavaa sekä monipuolista. Toisaalta on huomioitava, että erityisesti työtehtävien haastavuus voi nopeasti kääntyä työn vaatimuksien puolelle. Haastateltava kertoo perusasioiden merkityksestä työntekijöiden työn imun syntymiselle näin *"Niin se on ihan sama minkälaisia sirkushuveja sä työntekijöille tarjoot, jos ei ne ydinjutut ole kunnossa"*. On siis tutkimuksen mukaan merkittävää panostaa työntekijöiden sisäisiin voimavaroihin. Xanthopoulou ja muut (2007) toteavat tutkimuksessaan, kuinka esimerkiksi työn suoritustavan valinta voi lisätä työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja. On siis selvää, että tässä tutkimuksessa esille nousseet teemat esimerkiksi hybridi- ja etätyöstä, ovat paikallaan luomassa henkilökohtaisia voimavaroja. Lisäksi tutkimuksessa esille nousut

panostus perusasioihin ja niiden toimivuuteen, puhuu sen puolesta, että työntekijöiden henkilökohtaisia sekä työn voimavaroja halutaan lisätä.

5.2.2 Työn vaatimukset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin voimavarojen lisäksi, mitä millaisia työn vaatimuksia organisaatioissa tunnustetaan. Vaatimuksista saadaan tietoa ensinnäkin siihen, millaisiin asioihin tulisi panostaa, jotta työntekijöillä olisi mahdollisimman otolliset mahdollisuudet kokea työn imua (Schaufeli & Bakker, 2004). Toisaalta taas jotkin tekijät voivat olla työn voimavaroja, mutta ne voivat muuttua työn vaatimuksiksi (Hakanen ja muut, 2006). Lisäksi jokaisessa työssä on aina vaatimuksia, ja niiden hallitseminen onkin siksi tärkeää (Bakker ja muut, 2005).

Vaatimusten suhteen tässä tutkimuksessa esille nousee haastava asiantuntijatyö, johon monilla eri toimialoilla vaikuttaa lukuisat eri säädökset ja lait, joiden noudattaminen on välttämätöntä. Työroolit voivat olla tiukat, jolloin työntekijällä ei juurikaan ole liikkumavaraa siinä, miten työtä voisi tehdä. Tämän tutkimuksen mukaan useita työtehtäviä säätelevät erilaiset lait ja säädökset, jotka jo itsessään aiheuttavat tiettyjä vaatimuksia työlle, mutta ne myös muuttuvat jatkuvasti. Tämä siis lisää työntekijän vastuuta tekemästään työstä, mutta luo myös rajoitteita sekä vaatimuksia työn tekemiselle. Lisäksi muuttuvat säädökset ja lait edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista.

Haastavuutta lisäävät tämän tutkimuksen mukaan lisäksi jatkuvassa murroksessa oleva teknologinen kehitys, digitalisaatio ja erityisesti tekoäly. Tekoäly nähdään sekä mahdollisuutena, mutta myös uhkana. Tämän tutkimuksen mukaan tekoälyn uhka perustuu siihen, että työntekijät voivat kokea asemansa työssään uhatuiksi tekoälyn mahdollisuuksien kasvaessa. Kokonaisuudessaan informaation valtava määrä ja sen hallitseminen koetaan vaatimukseksi, johon ei ole suoranaista hallintakeinoja, selviää tämän tutkimuksen aineistosta. Ylipäätään työn määrä on myös kasvanut. Haastateltava kuvailee työn lisääntymistä näin *”Työtä on määrällisesti enemmän ja se lisääntyy vuosi*

vuodelta". On siis merkittävää huomata, että työn muuttaessa muotoaan ja erilaisten teknologian tuomien muutosten myötä, voi työn määrä silti lisääntyä. Haastateltava kertoo informaatiotulvasta näin "Informaatiota on niin tosi valtavasta, että ihan määrättömästi voisi opiskella uutta".

Haastateltavat kertovat, että esimerkiksi työhön uppoutuminen voi hankaloitua keskeytysten myötä, kuten jo aiemmin todettiin. Lisäksi kuitenkin työhön vaikuttavat paitsi omassa yrityksessä tehdyt linjaukset, myös ulkopuolelta, esimerkiksi asiakasorganisaatioista tulevat linjaukset. Tämän tutkimuksen mukaan vaatimuksia työlle voivat luoda esimerkiksi asiakasyritysten erilaiset arvot verrattuna omaan työpaikkaan. Toisaalta taas käytänteet yhteisissä projekteissa voivat tämän tutkimuksen mukaan luoda haasteita keskeytyksettömän työn tekemiseen. Lisäksi, vaikka etä- ja hybridityö nähdään monessa valossa työn voimavarana, voivat esimerkiksi perhetilanteet luoda vaatimuksia työn tekemiselle, erityisesti jos työtä tehdään kotona.

Tämän tutkimuksen mukaan yhtenä työn vaatimuksena myös on, että työntekijä osaa suunnitella omaa työn tekemistään sekä kestää muutoksia. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja niihin reagoiminen on yksilöllistä. Haastatteluista ilmenee, että asiantuntijatyötä tekevissä organisaatioissa muutoksia tulee väistämättä monesta suunnasta. Muutoksia tulee niin lakiin, työn tekemisen käytänteisiin sekä ylipäättään työtehtäviin. Toisaalta joskus muutokset ovat työntekijän itse toivomia. Tutkimuksen mukaan työtä voidaan toivoa tehtäväksi esimerkiksi lyhennetyllä työajalla, tai tehtäviin toivotaan muutosta, jolloin muutokset voivatkin toimia voimavarana työntekijälle.

5.3 Johtaminen osana työn imua

Johtaminen nousee keskeiseksi teemaksi useassa eri kohdassa tutkimuksessa. Johtaminen on lisäksi monitahoinen asia, jolla on vaikutuksia kaikkiin organisaation työntekijöihin (Breevaart ja muut, 2016). Lisäksi on pohdittava sekä organisaatioiden johtamiskulttuuria että esimerkiksi johtamista eritasoilla kuten lähiesihenkilönä tai

johtoportaan. Johtamisessa painotukset jakautuivat tässä tutkimuksessa sekä työntekijöiden itsensä johtamiseen että organisaation erilaisiin johtamiskäytänteisiin. Käsitellään ensin erilaiset organisaation johtamiskäytänteet.

Kerätystä aineistosta käy ilmi, että johtamisrakenteen ollessa matala, on sillä positiivinen vaikutus moneen asiaan. Matalan organisaatorakenteen myötä työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia voidaan kuunnella. sekä hyödyntää tehokkaasti. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat matalissa johtamisrakenteissa, että heidän on helpompaa lähestyä johtoa. Toisaalta taas joissain organisaatioissa työntekijöitä on alettu osallistamaan liikaa, joka on aiheuttanut osaltaan ongelmia. Haastateltava kuvailee osallistamista näin *”Meillä on ehkä vähän liikaa totuttu siihen että meillä kysytään vähän niinku kaikesta mielipiteet”*. Eli vaikka työntekijöiden osallistaminen nähdään tärkeänä, voi se alkaa toimia itseään vastaan. Työntekijät kuitenkin tarvitsevat tämän tutkimuksen mukaan organisaatiolta pelisäännöt ja rakenteet, joiden mukaan toimitaan. Tästä syystä osallistaminen täytyy saada sellaiseen tasapainoon, että se lisää työntekijöiden työn imua, mutta ei pääse valloilleen, jolloin se voi kääntyä jopa työn vaatimukseksi.

Esihenkilöiden valmentaminen ja kouluttaminen osana työntekijöiden tukemista, nousee esille tässä tutkimuksessa. Tällaisilla esihenkilöiden koulutuksilla halutaan lisätä esihenkilöiden tietoja ja taitoja erilaisista teemoista. Esihenkilöt ovat kuitenkin työntekijöitä lähimpänä ja siten esimerkiksi kuulevat usein ensimmäisenä, mikäli työntekijällä on jokin ongelma tai muu tilanne, josta työpaikan tulisi tietää. Esihenkilöiden koulutuksien suhteen tässä tutkimuksessa painotetaan sitä, että ne on suunniteltu juuri tietyn organisaation tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksessa nousee esille myös muita keinoja, joilla esihenkilöitä tuetaan, esimerkiksi on tarjolla erilaisia ryhmiä, joista esihenkilöt voivat saada tukea. Esimerkiksi vertaistukiryhmä tai erilaiset koulutuspäivät esihenkilöille jonkin tietyn teeman ympärille ovat tässä tutkimuksessa esille nousseita tapoja tukea esihenkilöitä.

Toisena johtamisen teemana on itsensä johtaminen. Tämän taidon merkitystä painotettiin myös useassa haastattelussa. Itsensä johtaminen liittyy myös useaan voimavaraan ja lopulta myös työn imuun (Breevaart ja muut, 2016). Haastateltava pohtii itsensä johtamista näin ”*Onko se mikromanageerausta vai onks meidän rakenteet sillai että ihminen pystyy toimimaan itseohjautuvasti ja autonomisesti siinä toimintaympäristössä*”. Itsensä johtaminen ja omasta toiminnasta vastaaminen on siis tärkeässä roolissa työn imun syntymisessä, selviää tästä tutkimuksesta. On lisäksi selvää, että vaikka organisaatiolla olisi tarjota monenlaisia erilaisia keinoja voimavaralähtöiseen työntekemiseen, on työntekijän vastuulla hyödyntää niitä. Itsensä johtamisen taito liittyy siis tämän tutkimuksen mukaan niin työhön uppoutumiseen kuin voimavarojen tunnistamiseen.

Toisaalta tutkimuksesta selviää, että työntekijät tarvitsevat selkeitä johtamisenkäytänteitä. Tutkimuksessa nousee esille, kuinka työelämä on ajautunut jopa liian paljon työntekijän itseohjautuvuutta vaativaan malliin. Tästä tutkimuksesta selviää, että johtamisen ja työntekijöiden itsensä johtamisen käytänteitä, on tarkasteltava osana työntekijöiden työn imun parantamista. Johtamisessa tulisi siis huomioida sekä selkeät rakenteet sekä työntekijöiden itsensä johtaminen.

Tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen on tärkeässä roolissa puhuttaessa johtamisen eri muodoista. Haastateltava kertoo yksilöllisyydestä näin ”*Kunnioitetaan ja arvostetaan ja hyödynnetään erityyppisiä persoonia ja työskentelyn tapoja*”. Erilaisten ihmisten ja työskentelyn tapojen tunnistaminen ja tehokas hyödyntäminen edistävät sekä työntekijän että organisaation suoriutumista. Tämän tutkimuksen mukaan erilaisia työskentelyn tapoja hyödynnetään esimerkiksi perehdytyksissä.

5.4 Konkreettiset keinot koskien työntekijöiden työn imua

Konkreettiset keinot työn imun lisäämiseksi painottuvat tässä tutkimuksessa vahvasti ulkoisiin keinoihin. Työterveyden rooli sekä erilaiset edut nousevat aineistosta vahvasti esille. Kuitenkin vaikka organisaatioiden keinot parantaa työn imua voimavarojen avulla, ovat usein ulkoisiin asioihin keskittyviä, niillä on välillinen vaikutus sisäisiin keinoihin.

Voimavaroja käsittelevässä luvussa palautuminen nousi keskeiseksi teemaksi. Palautumisen keinojen löytämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi työterveyttä. Toisaalta taas erilaisten etujen kuten liikunta-, kulttuuri- tai hierontaeduilla tarjotaan mahdollisuuksia työntekijöille huolehtia omasta palautumisestaan. Eduilla siis koitetaan kannustaa ihmisiä huolehtimaan itsestään, ja palautumaan sillä keinolla, jonka kukakin kokee toimivimmaksi.

Tutkimuksessa nousee esille myös erilaiset työnkierron mahdollisuudet, jossa työntekijät pääsevät tekemään erilaisia tehtäviä. Tällainen järjestely on todettu toimivaksi esimerkiksi uupumusta ennaltaehkäisevänä toimenä. Uupumuksen ennaltaehkäisy perustuu siihen, että mikäli työntekijä kokee tehtävänsä samaan aikaan kiinnostavaksi sekä motivoivaksi, mutta toisaalta uuvuttavaksi, voidaan työnkierrolla helpottaa työn vaatimuksia. Työkierto voi myös tämän tutkimuksen mukaan lisätä työntekijöiden motivaatiota, sillä sitä kautta työntekijät pääsevät oppimaan uutta.

Työntekijöitä kuunnellaan siinä, millaisia tehtäviä ja ylipäättäen millaista työtä he haluavat tehdä. Haastatteluissa nousee tietenkin ilmi, että työntekijöillä on tehtäviä, jotka heille kuuluu, mutta työn sisältöön vaikuttaminen ja oman osaamisen kehittäminen nähdään kuitenkin merkittävänä tekijänä. Voimavaroja mietittäessä, on otettava huomioon siis yksilöllisiäkin toiveita, jotta työn imuun pääseminen voisi onnistua. Organisaatioiden on tarjottava sellaisia mahdollisuuksia työntekijöille, joiden avulla he voivat kehittää omaa osaamistaan, ja siten suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin.

Työntekijöiden tunteminen ja erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen nousee vahvasta esille tutkimuksessa. Nähdään että on merkittävää oppia tuntemaan työntekijät myös työn ulkopuolisen elämän kautta. Tähän vaikuttaa myös matala organisaatorakenne, jossa ei haluta luoda vaikutelmaa hierarkkisesta ja ylhäältä johdetusta organisaatiosta vaan ihmislähtöisestä toiminnasta. Siksi työntekijöiden tunteminen on merkittävää tutkimuksen mukaan. Lisäksi erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen on tärkeää, jotta voimavarat työn ja vapaa-ajan välillä pysyvät tasapainossa.

5.5 HR:n rooli työn imun syntymisessä

Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon rooli työn imun voimavaralähtöisessä kehittämisessä on raamien asettamisessa ja yleisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisessä. Haastateltava kiteyttää asian näin *”Kaikki nämä toimet – niin ne lähtee meiltä HR:stä, me toimitaan kasvoina ja ohjaajana”*. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinto on mukana yrityksen strategian mukaisen työn edistämisessä ja sen tehtävä on huolehtia, että työntekijät pystyvät työhönsä. Henkilöstöhallinto on siis mukana kehittämässä organisaation toimintaa sellaiseksi, että työntekijät voisivat hyvin, ja että he voivat kokea työssään työhyvinvointia. Haastateltava kuvailee henkilöstöhallinnon roolia näin *”Pyritään siihen että varmistetaan semmoinen helppo ja kiva työympäristö kaikille, jossa niinku työntekijöiden on helpompi päästä siihen työn imuun, että HR tukee ja kehittää”*.

Henkilöstöhallinnolla nähdään olevan tämän tutkimuksen tulosten mukaan merkittävä rooli myös ongelmatilanteissa ja niiden ratkaisuisissa. Haastateltava kuvailee asiaa näin *”Hr ei ole se mikä tulee paikalle silloin kun on ongelmia vaan HR pystyy luomaan niitä rakenteita joille me pystytään niinku tekee semmoista kestäväää työkuulttuuri”*. Henkilöstöhallintoa tarvitaan paitsi sen tietotaidon vuoksi hankalien tilanteiden selvittelyssä, myös siksi että työntekijät haluavat tuntea, etteivät ole yksin vaikeissa

tilanteissa. Erityisesti esihenkilöille on tärkeää tietää, että vaikeissa tilanteissa he saavat apua henkilöstöalan ammattilaisilta. Haastateltava kertoo asiasta näin:

Ja erityisen tärkeätä esihenkilölle tuntuu olevan se, että heille niinku jotenkin ihan ääneen sanotaan, että jos jotain sitten sattuu, joku menee tavallaan pieleen, aina joskus sattuu jotain, niin heitä ei jätetä yksin vaan HR niinku kantaa sen vastuun ja hoitaa sen prosessin loppuun asti.

Henkilöstöhallinto luo siis tämän tutkimuksen mukaan turvallisuuden tunnetta.

Henkilöstöhallinnon rooliin vaikuttaa kuitenkin myös koko organisaation kulttuuri. Lisäksi vaikka henkilöstöhallinnolla on erilaisia keinoja työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä voimavarojen lisäämiseksi osana työn imun syntymistä, on muistettava, että työntekijöillä itselläänkin on vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja työn imun kokemisesta. Henkilöstöhallinnon tehtävä on myös pitää huolta, että työntekijöiden etu on johdolla mielessä. Haastateltava kuvailee asiaa näin *”Työhyvinvointi on johdon agendalla niin se on kanssa tärkeä juttu”*. Henkilöstöhallinnolle työntekijät ovat tärkein asiakas, mutta he myös toimivat organisaation edustajana.

Yksi keino, joka nousee esille tässä tutkimuksessa, on työntekijöiden tukeminen erilaisissa haastavissa tai epätavallisissa tilanteissa. Useilla työntekijöillä on uransa aikana mahdollisesti sellainen hetki, jolloin he palaavat takaisin töihin. Syitä palaamiselle voi olla esimerkiksi vanhempainvapaa, sairaus tai työuupumus. Tällaisissa tilanteissa erityisesti organisaation oikeanlainen toiminta nousee tutkimuksessa esille. Esimerkiksi työuupumuksesta kärsineelle työntekijälle voi olla parempi palata aluksi osa-aikaisesti työhön. Tämä viestii vahvasti siitä, että työntekijän työn ulkopuolinen elämä halutaan huomioida ja siten saada työntekijästä jälleen tehokas osa organisaatiota, ja jotta tähän lopputulokseen voidaan päästä, vaatii se organisaatiolta erilaisia keinoja ja ymmärrystä.

Tähän haastavien tilanteiden ratkaisemiseen ja HR:n tukeen liittyy myös esille nousut ulkopuolisen avun hankkiminen työntekijöille. Esimerkiksi coaching ja mentorointi ovat tällaisia käytänteitä, joilla voi olla paljonkin vaikutusta työntekijöiden työn imun syntymiseen, ja HR on mukana tällaisten keinojen järjestämisessä. Tutkimuksessa nousee esille erilaisten ulkoisten palveluiden hyödyntäminen, sillä näillä saadaan

tuoretta ja ulkopuolista näkemystä. Lisäksi esimerkiksi mentoroinnilla voidaan tarjota tukea yksittäisille työntekijälle ja tiettyihin yksittäisiin ongelmiin.

Henkilöstöhallinnon täytyy kuitenkin olla mukana muissakin kuin ongelmatilanteissa. Koska ihmiset ovat organisaatioiden merkittävin voimavara, tarvitaan henkilöstöhallintoa yrityskulttuurin rakentamisessa ja strategian suunnittelussa. Henkilöstöhallinto huolehtii työntekijöistä ja niiden roolista yrityksessä. Lisäksi on tärkeää, että organisaatioissa vallitsee psykologinen turvallisuus. Henkilöstöhallinnon roolissa on kehitettävä sellaista työyhteisöä, jossa jokainen työntekijä voi kokea olonsa turvalliseksi sekä sellaiseksi, että hän tietää mistä saada apua vaikeisiin tilanteisiin. Työterveyden rooli on myös olennainen, sillä esimerkiksi erilaisten psykologin palveluiden avulla voidaan auttaa työntekijöitä. Työterveysyhteistyön hoitaa organisaatioissa pääsääntöisesti henkilöstöhallinto.

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu myös huolehtia, että resursointi on riittävällä tasolla. Haastateltava kuvailee asiaa näin *"Lähdetään ihan resursseista että se työ ja tiimit on riittävän hyvin resursoitu jotta siellä se työ on mahdollista tehdä hyvin"*. On siis selvää, että henkilöstöhallinnon rooli on moninainen ja sen tulee ottaa monia erilaisia tekijöitä huomioon aina perusasioista kuten riittävästä työntekijöiden määrästä aina monimutkaisiin kehittämissuunnitelmiin. Henkilöstöhallinnolla on kuitenkin erittäin merkittävä rooli työntekijöiden työn imun parantamisessa, ja siinä että työntekijät voivat työssään hyvin. Vaikka esimerkiksi työterveyshuoltoa käytetään erilaisiin voimavaroja lisääviin toimiin, on henkilöstöhallinnon rooli merkittävä, sillä se toimii organisaation ja esimerkiksi työterveyshuollon yhteyttä pitävänä osapuolena ja toiminnan suunnittelijana. Lisäksi minkäänlainen työterveyshuolto ei voi lisätä työntekijän työn imua, mikäli organisaation rakenteet eivät ole kunnossa ja työilmapiiri ei ole hyvä.

5.6 Vastuu työn imun kokemisesta

Kuten tutkimuksessa kerätystä aineistosta voidaan todeta vaikuttavat monet eri tekijät työn imuun ja sen syntymiseen. Työn imun kokemista haastateltava kuvailee näin, *”Se on aika kompleksinen kokonaisuus, mistä se muodostuu ja kaikkien palikoiden pohjan pitää olla kunnossa, jotta se on ylipäättensä voi olla mahdollista, että ihminen voi kokea työn imua”*. Tutkimuksessa korostuu, että työn imun kokeminen ei ole pelkästään työntekijän itsensä vastuulla, mutta se ei myöskään ole vain organisaation vastuulla.

Työntekijälle on tämän tutkimuksen mukaan annettava työnantajan puolesta ne työkalut, joita hyödyntämällä työn imuun pääseminen on mahdollista. Kuitenkin on työntekijän vastuulla hyödyntää annettuja työkaluja. Lisäksi työntekijän on myös itse tuotava esille esimerkiksi erilaisia epäkohtia, jotka ovat esteenä työn imun syntymiselle. Tutkimuksen mukaan siis työntekijän vastuulla on käyttää keinoja, joiden tarjoaminen taas on organisaation vastuulla.

Tämän tutkimuksen mukaan myös esihenkilön rooli on merkittävä, ja siksi erilaiset esihenkilökoulutukset ovat tärkeitä, jotta esihenkilöillä on kykyä toimia mahdollisimman tehokkaasti osana työntekijöiden työn imun syntymistä. Esihenkilöt ovat työntekijöitä lähimpänä ja siksi heidän roolinsa nousee keskeiseksi tekijäksi työntekijöiden työn imun syntymisessä. Toisena tekijänä esille nousee tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon rooli. Henkilöstöhallinnon vastuulla on huolehtia, että organisaatioissa on toimivat rakenteet ja pelisäännöt.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaation on rakennettava sellainen kulttuuri ja työympäristö, jossa erilaiset voimavarot lisäävät toimet voivat toimia. Perusasioiden on oltava kunnossa, jotta työn imuun pääseminen onnistuu. Organisaatiokulttuurin rakentaminen nousee esille tässä tutkimuksessa eri yhteyksissä. Se nousee esille niin tiimityökäytänteissä, johtamismalleissa kuin yleisesti työn tekemisen tavoissa. Organisaatiokulttuurin ollessa toimiva, on myös esimerkiksi johtaminen tehokasta.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuurilla on siis merkittävä rooli myös työn imuun pääsemisen suhteen.

5.7 Puuttuvat keinot työn imun lisäämiseksi

Haastatteluissa tutkittiin, että millaisia keinoja henkilöstöalan asiantuntijan tunnistavat organisaatioissaan puuttuviksi työn imun lisäämiseksi. Tai toisaalta mitä keinoja voitaisiin entisestään kehittää tai parantaa. Yhtenä teemana esille nousi johtaminen eri muodoissa. Johtamisessa halutaan erityisesti paneutua esihenkilöiden kykyyn johtaa työntekijöitä, sillä heidän nähdään olevan merkittävässä roolissa työntekijöiden työn imun syntymisessä. Esimerkiksi työhyvinvoinnin ottaminen osaksi erilaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa on tärkeää, sillä sen täytyy olla mukana rakenteissa ja arjessa. Johtamisen suhteen haasteena nähdään myös todellisen johtamisfilosofian puuttuminen, jolloin esihenkilöiden voi olla vaikea tietää mihin pohjata omat johtamiskäytänteet.

Kehitettävistä asioista esille nousee myös prosessien sujuvuuden takaaminen. Haastateltava pohtii asiaa näin *"Miten meidän prosessit olisi mahdollisimman sujuvia, että ne olisi niinku mahdollisimman vähän kuormittavia"*. Monet henkilöstöhallinnon prosessit koskettavat niin työntekijöitä, kuin esihenkilöitä, ja siten niistä halutaan hyvin toimivia. Henkilöstöhallinto tietää millaisia haasteita yrityksensä työntekijät kohtaavat ja siten HR-prosesseilla ei haluta lisätä kuormitusta vaan toimia siten että kuormitusta pystytään hallitsemaan ja vähentämään.

Lisäksi informaation valtava määrä nähdään yhdenlaisena vaatimuksena. Haastateltava kuvailee informaatiotulvaa näin *"Nyt sitten ehkä ongelmaksi muodostuu se että sitä tietoa on niin paljon, että mistä löytyy se oleellinen"*. Tämän tutkimuksen mukaan, on siis muistettava, ettei suuri informaatiomäärä tarkoita sitä, että tieto tavoittaa työntekijän. On huolehdittava myös siitä, että tieto on helposti saatavilla ja siten sitä

voidaan tehokkaasti hyödyntää. Informaatiota tulisi kanavoida oikein ja tehdä siitä helposti lähestyttävää, jotta se toimii työn voimavarana eikä työn vaatimuksena.

Tässä tutkimuksessa nousee esille myös tekoälyn hyödyntäminen osana henkilöstöhallinnollista työtä. Tämän suhteen ei vielä tiedetä mihin kaikkeen sitä on mahdollista hyödyntää, joten sen kehittäminen on osana koko HR-työtä, mutta myös osana työn imun kehittämistä, on yksi puuttuva keino. Lisäksi tekoäly voi tietyillä aloilla aiheuttaa huolta työntekijöiden keskuudessa esimerkiksi sen suhteen voiko tekoäly korvata työntekijän. Lisäksi tässä tutkimuksessa selviää, kuinka työntekijät haluavat olla hyviä työssään ja onnistua siinä. Kuitenkin niin kuin aiemmin on jo todettu, on työn määrä kasvanut ja siten työtä on paljon. Tästä syystä työntekijä ei voi panostaa kaikkeen täysillä, etenkin jatkuvasti. Tämän tutkimuksen mukaan on selvää, että on osattava priorisoida työtehtäviä ja niiden tärkeyttä. Haastateltava kuvailee asiaa näin *"Ihmiset suhtautuu työhönsä vakavuudella ja haluavat onnistua."* Tästä syystä on tärkeää tiedostaa millaisiin asioihin olisi syytä panostaa täysillä, ja toisaalta millaisia ovat ne asiat, joihin riittää vähäisempi panostus.

6 Keskustelu: empiirisen aineiston yhdistäminen teoriaan

Tämän luvun tarkoitus on yhdistää juuri esitellyt tutkimustulokset yhteen olemassa olevan tieteellisen tutkimuksen kanssa. Luku siis vertailee tämän tutkimuksen tuloksia aiemmin esitettyihin tutkimustuloksiin. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta merkittävimmät teemat ja yhdistetään ne olemassa olevaan teoriaan.

6.1 Työn imu ja voimavarat

Työn imu on positiivinen olotila, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli & Bakker, 2004). Kaikki nämä kolme työn imun ominaispiirrettä tulevat esille myös tässä tutkimuksessa. Työn imun nähdään parhaiten ilmentyvän omistautumisen kautta, kun taas uppoutuminen koetaan haastavimmaksi osaksi. Omistautuminen taas ilmenee tässä tutkimuksessa sitoutumisena, joka nähdään merkittävänä tekijänä erityisesti organisaatioiden kannalta.

Hakanen ja Perhonnaemi (2008) toteavat tutkimuksessaan, että muutokset työn imussa vaikuttavat siihen, miten pitkään työelämässä halutaan pysyä. Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka organisaatioiden työntekijät eivät haluaisi eläköityä tai toisaalta työntekijät haluavat työskennellä vielä eläkkeeltä käsin esimerkiksi osa-aikaisesti. Hakanen ja Perhonnaemi (2008) toteavat, kuinka heidän tutkimuksessaankin monet merkittävät, mahdollisesti eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavat, tekijät jäivät tutkimuksesta pois. Tämäkään tutkimus ei voi suoraan todeta, että työn imu olisi ainut tekijä siinä, että työntekijät haluavat jatkaa työssään eläkeiän jälkeenkin. Kuitenkin tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden henkilöstöalan ammattilaiset selvästi näkevät työntekijöiden kokevan työn imua, ja omistautumista työtään kohtaan, joka nähdään syynä pitkille työurille.

Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka työntekijöille on tärkeää heidän asiantuntijuutensa. Lisäksi tutkimus osoittaa työntekijöiden olevan sitoutuneita ja että

merkitykselliset tehtävät ovat tärkeässä roolissa työn imun syntymisen suhteen. Työn imun tausta perustuu sille ajatukselle, että organisaatiot tarvitsevat omistautuneita työntekijöitä, jotka ovat valmiita panostamaan työhönsä (Bakker ja muut, 2011). Tutkimuksessa selviää, että henkilöstöalan ammattilaiset organisaatioissa tunnistavat, kuinka työntekijöiden asiantuntijuus ja työn merkitykselliseksi kokeminen ovat tärkeitä ja merkittäviä teemoja, joita tulee tukea.

Motivaatio- ja energiapolut ovat työn voimavarat ja vaatimukset mallissa esiintyviä tapahtumia (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn voimavarat ovat niitä tekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus työntekijän kokemaan työn imuun ja lisäksi sellainen organisaatio, joka pystyy tarjoamaan työntekijöille työn voimavaroja, saa todennäköisesti sellaisia työntekijöitä, jotka haluavat pysyä kyseisessä organisaatiossa (Hakanen, 2004). Tässä tutkimuksessa nousee esille työntekijöiden halu pysyä sekä palata kyseisiin organisaatioihin. Lisäksi nähdään tärkeänä, että työntekijöitä onnistutaan motivoimaan eli toisin sanoen organisaatiot pyrkivät toiminnallaan edistämään työntekijöiden toimintaa siten, että he pääsevät osaksi motivaatiopolkua, ja siten työn imuun.

Johtajat ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden työn imuun pääsemisen suhteen, sillä johtajat voivat esimerkiksi tarjota erilaisia työn resursseja työn vaatimusten hallitsemiseksi (Bakker, 2021). Tutkimuksessa nousee esille johtajien erityisesti esihenkilöiden rooli työntekijöiden työn imun syntymisessä. Esihenkilöt nähdään merkittävinä tekijöinä erityisesti siksi, että he ovat työntekijää lähimpänä. Kuitenkin myös johtamisrakenteella nähdään olevan merkitystä siihen, millainen yrityskulttuuri on ja siten myös millaiset puitteet työntekijöille tarjotaan, jotta he voivat kokea työn imua. Tutkimuksissa on aiemmin osoitettu, kuinka johtajan energisyyden tasolla on merkitystä työntekijöiden työn imun tuntemiseen sekä siten välillisesti työssä suoriutumiseen (Bakker, 2021). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan noussut esille, että johtajien roolia tai erityisesti energisyyden tai positiivisuuden tasoa olisi nostettu esille osana työntekijöiden työn imun syntymistä.

Hakasen ja muiden (2021) tutkimuksessa palautteen antaminen nousee keskeiseen rooliin osana työntekijöiden työn imun syntymistä. Tässä tutkimuksessa palaute osana voimavaralähtöistä työn imun syntymistä ei nouse yhtä keskeiseen rooliin. Palautteen nähdään olevan tärkeä osa työkuultuuria, mutta tämän tutkimuksen mukaan työn imuun pääsemisen ei kuuluisi perustua palautteen saamiseen. Lisäksi tutkimuksen mukaan työntekijöiden pitäisi osata myös pyytää palautetta, sen sijaan että sen oletettaisiin aina tulevan automaattisesti. Palautetta tulisi myös osata pyytää tarkasti juuri siihen asiaan, johon sitä kaipaa.

6.2 Tämänhetkiset työelämän vaatimukset

Työn vaatimukset ovat jokaiseen työhön liittyviä, ponnistelua vaativia, tehtäviä, jotka vaativat fysiologisia tai psykologisia kustannuksia, kun taas työn voimavarat ovat resursseja, joiden avulla pystytään joko vähentämään työn vaatimuksia tai ne ovat toiminnallisia tehtävien saavuttamiseksi tai ne lisäävät työntekijän henkilökohtaista kasvua ja oppimista (Schaufeli & Bakker, 2004). Tässä tutkimuksessa selviää, että jokainen haastateltava tunnistaa organisaationsa työntekijöiden kohtaamia työn vaatimuksia. Lisäksi työn voimavarat ovat hajautuneet kaikkien kolmen mahdollisen toimintamallin ympärille. Esimerkiksi erilaisin koulutuksin pyritään lisäämään työntekijöiden oppimista, ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamisella pyritään hillitsemään työn vaatimuksia.

Tutkimuksessa tunnistetaan keskeisiä työn vaatimuksia. Työn vaatimuksina nähdään kasvava työmäärä sekä informaation suuri määrä, jolloin olennaista tietoa voi olla vaikea enää löytää. Hakanen ja muut (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet, kuinka työn voimavarat kuten ammatillinen osaaminen voivat vähentää negatiivisten työn vaatimusten, kuten työn määrän, vaikutusta työn imuun. Tästä syystä on merkittävää osata tunnistaa keskeiset työn vaatimukset, jotta voidaan kohdistaa sopivia työn voimavaroja vähentämään työn vaatimusten vaikutusta. Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka asiantuntijuus ja työntekijöiden osaaminen ovat keskeisiä voimavaroja, ja

kuinka edellä mainitut informaation paljous ja kasvava työmäärä ovat keskeisiä työn vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan nouse esille, kuinka näiden voimavarojen avulla voitaisiin hallita juuri näitä työn vaatimuksia.

Tässä tutkimuksessa esille nousee, kuinka keskeytykset ovat yksi suurimpia haasteita asiantuntijatyötä tekeville. Keskeytyksillä nähdään olevan haittavaikutuksia työhön uppoutumiselle. Tästä tutkimuksesta selviää kuitenkin, että organisaatiot pyrkivät erilaisin keinoin hallitsemaan keskeytyksiä ja niistä aiheutuvaa haittaa. Erilaiset digitaaliset viestinnän välineet sekä jatkuvat yhteydenpito vaikuttaa monin tavoin työhyvinvointiin esimerkiksi työntekijöiden kokemana paineena reagoida välittömästi (Bordi ja muut, 2018). Keinot keskeytyksien hallitsemiseksi ja digitaalisen viestinnän järjestelemiseksi siten, että se on mahdollisimman vähän kuormittavaa, on siis keskeisessä roolissa sekä työhyvinvoinnin että työn imun lisäämiseksi.

Tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka digitalisaatio ja digitaalinen kommunikointi voivat luoda työlle voimavaroja, mutta ne voivat aiheuttaa myös vaatimuksia esimerkiksi työmäärä voi lisääntyä, työn keskeytyksiä tulee ja digitaalinen kommunikointi voi lisätä paineita esimerkiksi vastausnopeuden suhteen (Bordi ja muut, 2018). Keskeytyksiä tulee niin organisaation sisältä, mutta myös ulkopuolelta, ja niiden hallitseminen voi olla vaikeaa. Lisäksi organisaatioissa ei olla löydetty selkeää keinoa, jolla kontrolloida keskeytyksiä. Joissain organisaatioissa on esimerkiksi tiimin kesken sovittu, että tulisi laittaa viestiä ennen kuin soittaa kollegalle, mutta toisaalta, jo viesti luo keskeytyksen. Toisaalta tähänkin liittyen tutkimuksessa nousee esille itsensä johtamisen taidon tärkeys. Tutkimuksessa nostetaan esille, kuinka on tärkeää, että työntekijä osaa sulkea häiriötekijät pois ja tehdä aikaa esimerkiksi uppoutumista edellyttävälle tehtävälle.

Tässä tutkimuksessa painotetaan, kuinka osaamisen kehittäminen ja erilaiset koulutukset ovat tärkeitä sekä organisaatiolle että työntekijöille. Lisäksi tutkimuksesta tulee ilmi, että henkilöstöhallinnon rooli on luoda erilaisista prosesseista mahdollisimman sujuvia ja siten mahdollisimman vähän kuormittavia. Usein uuden

teknologian oppimiseen käytettävät resurssit ovat liian vähäisiä ja uudet digitaaliset työkalut voivat lisätä työmäärää (Bordi ja muut, 2018). Tästä syystä on tärkeää, että huolehditaan digitaalisista muutoksista siten, etteivät ne käänny työn vaatimuksiksi vaan toimivat työn voimavaroina. Digitaalisuus ja teknologinen kehitys vaativat siis työntekijöiden koulutusta. Lisäksi yleinen maailman muuttuminen, erilaiset säädökset ja laita vaativat työntekijöiden kouluttamista. Tässä tutkimuksessa nouseekin esille, kuinka uutta voisi oppia rajattomasti lisää ja siksi on myös tärkeää tunnistaa relevantit ja keskeisen teemat, joista työntekijöitä tulee kouluttaa.

Jokaisella organisaatiolla on omat tietyt tekijät, jotka voivat aiheuttaa työn vaatimuksia työntekijöille (Bakker ja muut, 2005). Tässäkin tutkimuksessa nousee esille, kuinka esimerkiksi erilaiset säädökset tai lakimuutokset voivat vaikuttaa organisaatioiden työntekijöihin ja luoda uusia työnvaatimuksia. Lisäksi esimerkiksi tiivis yhteistyö muiden toimijoiden kanssa luo aina omat haasteensa. Organisaatioiden on siis tärkeä tunnistaa juuri heidän työntekijöitään koskevat työn vaatimukset. Eri työtehtävissä ja -paikoissa esiintyy erilaisia työn vaatimuksia sekä työn voimavaroja (Bakker ja muut, 2005). Lisäksi tiettyyn työn vaatimukseen ei todennäköisesti toimi mikä tahansa työn voimavara (Bakker ja muut, 2005). Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka työntekijöiden tulisi myös itse osata tunnistaa, millaisia voimavaroja he tarvitsevat työn vaatimuksista selviämiseen, mutta toisaalta organisaationkin on tarjottava erilaisia voimavaroja.

Tutkimuksessa koskien teknostressiä ja työn ja perhe-elämän välisiä konflikteja todetaan, että nämä lisäävät työn vaatimuksia (Harunavamwe & Kanengoni, 2023). Tässä tutkimuksessa selviää, kuinka erilaisin keinoin halutaan saada työntekijöiden työ ja vapaa-aika tasapainoon. Lisäksi halutaan erilaisin keinoin tukea työntekijöitä haastavissa tilanteissa ja siten parantaa esimerkiksi työhön paluuta siten, että se tukee työntekijän jaksamista. Kuitenkaan tutkimuksesta ei selviä, onko organisaatioilla tiettyjä keinoja kohdennettu juuri perhe-elämän konfliktien tunnistamiseen. Vaikka organisaatio ei voi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen elämään, on sillä vaikutusta työn tekemiseen (Harunavamwe & Kanengoni, 2023; Sonnentag, 2003). Lisäksi palautumisella työn

ulkopuolella on merkittävä vaikutus työntekijän kokemaan työn imuun (Sonnentag, 2003). Tässä tutkimuksessa palautumisen suhteen havaittiin, kuinka työntekijöitä tuetaan esimerkiksi erilaisin eduin, jotta heillä olisi mahdollista palautua työstä. Lisäksi organisaatioissa oli paneuduttu siihen, että työntekijät osaisivat tunnistaa itselle sopivimman keinon palautua.

Tässä tutkimuksessa korostettiin paljon, kuinka organisaatiot tarjoavat joustoa työaikoihin sekä työn tekemisen paikkoihin. Tarjolla on niin erilaisia työaikaliukumia kuin etä- ja hybridityömalleja. Tässä tutkimuksessa korostuu, kuinka näin työntekijän työ- ja vapaa-aikaa halutaan tasapainotta. Lisäksi työntekijöiden arjen suunnittelemisen helpottuu tämänkaltaisilla käytännöillä. Krajckin ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat joustavuutta työssä esimerkiksi hybridityön kautta, mutta se vaatii monien asioiden tarkastelua. Krajckin ja muiden (2023) mukaan on otettava huomioon esimerkiksi teknologian toimivuus, organisaatiokulttuuri, johtamiskäytänteiden toimivuus sekä työntekijöiden hyvinvointi ja osaaminen. Tässä tutkimuksessa nousee myös esille, kuinka hybridityömalli on tuonut paljon positiivista. Kuitenkin haasteita esimerkiksi teknologian hyödyntämisen saralla on ilmennyt samoin kuin johtamista erityisesti lähiesihenkilötasolla on tarkasteltava uudelleen.

6.3 Ovatko työntekijät yksilöllisiä toimijoita vai tiimipelureita?

Työntekijät tarvitsevat johtajuutta, mutta itsensä johtaminen on myös tärkeässä roolissa, kun puhutaan työn imua kokevasta työntekijästä (Breevaart ja muut, 2016). Tässä tutkimuksessa nousee esille erilaisia johtamiskäytänteitä, joista esimerkiksi lähiesihenkilötasolla käytävät keskustelut työntekijöiden kanssa on yksi esimerkki. Tämän tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen taidot ovat kuitenkin merkittävässä roolissa. Työntekijän täytyy osata hallita omaa ajankäyttöään ja suunnitella työnsä tekemistä. Breevaartin ja muiden (2015) tutkimuksessa selviää, kuinka transformaalin johtajuus on työntekijän itsensä johtamista tehokkaampaa viikosta riippuen ja toisinpäin. Eli sellaisina viikkoina kun työntekijät eivät tarvitse ohjausta johtajaltaan, on itsensä

johtaminen tehokkaampaa, kun taas silloin kun työntekijät tarvitsevat johtamista tavoitteidensa saavuttamiseksi on johtajuus tehokkaampaa. Tässä tutkimuksessa selviää, kuinka itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kanssa, on saatettu mennä liian pitkälle. Työntekijät tarvitsevat johtamista ja tiettyjä raameja toiminnalle. Tässä tutkimuksessa ei nouse suoraan esille Breevaartin ja muiden (2015) tutkimuksen kaltaista jakoa siitä milloin minkäkin lainen johtaminen olisi tehokkainta, vaikkakin tämän tutkimuksen mukaan erilaisia johtamisenmuotoja tarvitaan työn imuun pääsemiseksi.

Hakasen ja muiden (2021) tutkimuksessa autonomia ja työn kehittävyys on eroteltu erillisiksi muuttujiksi, jolloin tutkimuksessa autonomia ei nousut kaikista merkittävimmäksi työn imua ennustavaksi tekijäksi. Tässä tutkimuksessa otettiin selvää, kuinka paljon työntekijöitä osallisestaan erilaisiin asioihin kuten heidän työtään koskeviin päätöksiin. Lähtökohtaisesti työntekijöitä osallistettiin monin eri tavoin ja työntekijöille luotiin erilaisia mahdollisuuksia työntekijöille vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Autonomia kuitenkin koettiin jossain määrin jopa liialliseksi. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistamisen nähdään menneen jopa liian pitkälle, jolloin päätösten tekeminen voi muodostua liian pitkäksi prosessiksi tai toisaalta työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella sellaisissa päätöksissä, jotka todellisuudessa eivät ole työntekijöiden päätettävissä vaan työnantajan tekemiä. Lisäksi nähdään, että työntekijät kaipaavat johtamista ja siten tiettyjen reunaehtojen asettamista, jolloin autonomiaa edelleen on, mutta lisäksi on selkeää johtamista.

Työn tuunaamisella ja työn imuun pääsemisellä on todistettu olevan positiivinen yhteys, sillä on havaittu, että työn muokkaaminen työntekijän toimesta edistää työn imuun pääsemistä (Knight ja muut, 2017). Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia mahdollisuuksia työn tuunaamiselle on eri organisaatioissa. Työn tuunaaminen nähdään monimutkaisena asiana, sillä sitä rajoittavat esimerkiksi erilaiset säädökset tai asiakasyritykseltä tulevat ehdot. Tästä syystä työn tuunaaminen vapaasti työntekijän oman toiveen mukaan, ei ole mahdollista. Työn tekemisen tapoja on kuitenkin mahdollista muokata useassa organisaatiossa, tiettyjen reunaehtojen sisällä. Lisäksi

hybridityö ja liukuma-ajat työssä nähdään mahdollisuutena muokata ainakin työ aikaa ja paikkaa, jossa työ tehdään.

Työn tuunaamisen suhteen on myös tutkittu työntekijöiden käytöksen mallintamista toisilta työntekijöiltä. On tutkittu, että työntekijät kopioivat toistensa hyväksi todettuja työn tekemisen tapoja, ja siten esimerkiksi yhteisöllisellä työn tuunaamisella tiimeissä on todettu olevan positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen ja suorituskykyyn (Bakker ja muut, 2015). Tässä tutkimuksessa selvisi, kuinka esimerkiksi perehdytyksessä hyödynnetään paljon mallioppimista ja siten työn tekemisen tavat siirtyvät uusille työntekijöille tehokkaasti. Lisäksi työkierto, jossa työntekijät pääsevät halutessaan eri tehtäviin, on koettu hyväksi keinoksi, jolla saadaan työntekijöille uudenlaisia motivoivia tehtäviä ja siten myös tuoretta näkökulmaa eri tehtäviä koskien. Työn tekemisen keinoille on myös organisaatioissa varattuna erilaisia kanavia, joissa voidaan keskustella erilaisista ja uusista hyväksi havaituista keinoista, joilla työtä voi tehdä. Tällä tavalla työntekijät voivat kommunikoida toistensa kanssa ja työn muokkaamisen tavat liikkuvat organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatioissa on siis keinoja, joilla halutaan lisätä työntekijöiden välistä kommunikointia esimerkiksi hyväksi havaituista työn tekemisen tavoista. Bakker ja muut (2006) ovat tutkimuksessaan todenneet, kuinka tiimitasoinen työn imun kokeminen on yhteydessä yksittäisten työntekijöiden kokemaan työn imuun samoin kuin työuupumus tiimitasolla voi heijastua yksilöihin. Tässä tutkimuksessa ei nouse esille, että tiimejä erityisesti tuettaisiin työn imuun juuri tiimien lähtökohdasta. Yksilöllisyys ja esimerkiksi johtamisen merkitys korostuvat tässä tutkimuksessa selvästi enemmän osana työntekijöiden kokemaa työn imua.

6.4 HR:n keinot työn imun lisäämiseksi

Henkilöstöhallinnon ollessa laadukas se edistää organisaatioiden suorituskykyä (Kundi ja muut, 2023). Tässäkin tutkimuksessa todetaan, kuinka henkilöstöhallinnon tehtävä on

osaltaan selkeyttää prosesseja ja toimia työntekijöiden edustajana johdolle, jotta henkilöstön rooli on johdolla mielessä, ja siten saadaan organisaatiosta mahdollisimman suorituskykyinen. Kundi ja muut (2023) ovat tutkimuksessaan tutkineet harkinnanvaraisia HR prosesseja kuten tiedon jakamisen tärkeyttä sekä työntekijöiden aikomusta lähteä organisaatiosta ja näiden HR-käytäntöjen vaikutusta työntekijöiden asenteisiin ja esimerkiksi työn imuun. Kundi ja muut (2023) toteavat tutkimuksessaan, kuinka harkinnanvaraiset HR-käytännöt hyödyttävät työntekijöiden ura tyytyväisyyttä ja siten lisäävät sitoutumista organisaatioon. Tässä tutkimuksessa haastateltavat toteavat, kuinka työntekijät halutaan kohdata yksilöinä ja heidän osaamistaan halutaan kehittää sekä työntekijöitä kuunnellaan, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Tässä tutkimuksessa myös ilmenee, kuinka organisaatioiden työntekijät ovat sitoutuneita organisaatioon, joka puhuu sen puolesta, että henkilöstöhallinnon prosessit ovat toimivia.

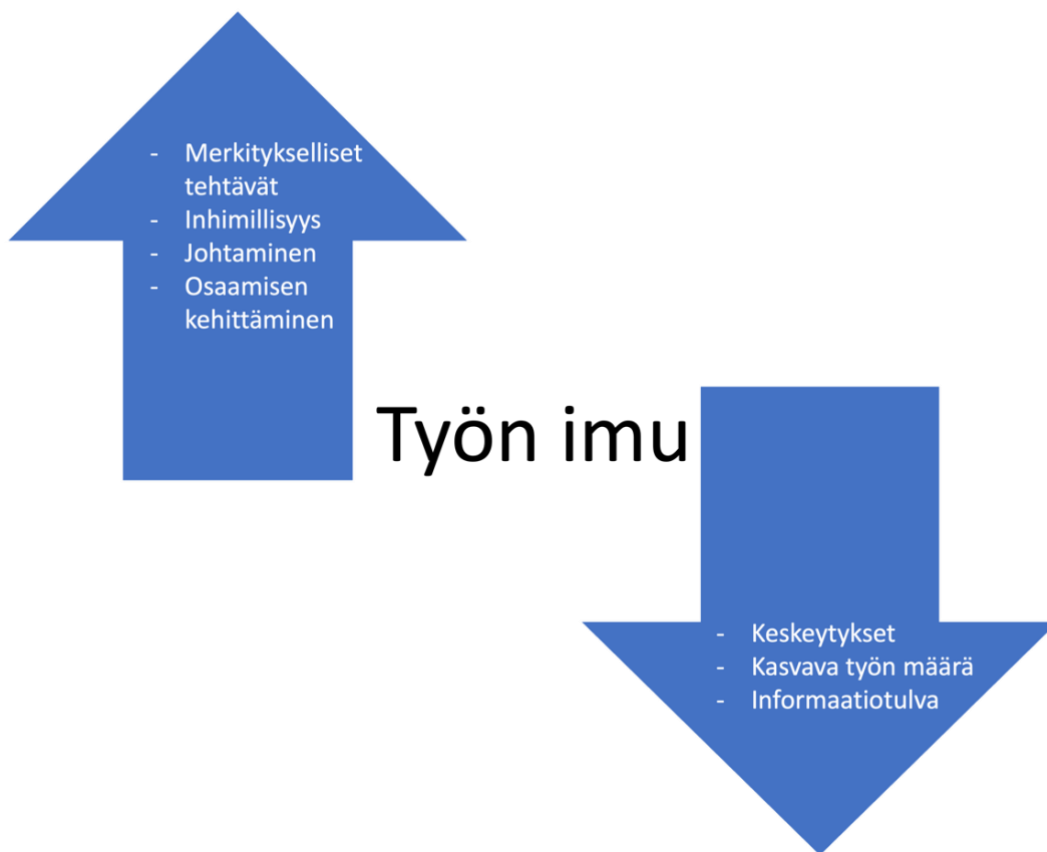
Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöhallinnon keinot työn imun lisäämiseksi perustuvat toimiviin rakenteisiin, hyödyllisiin ja toimiviin prosesseihin, sekä työntekijöiden tukemiseen esimerkiksi vaikeissa tilanteissa. Henkilöstöhallinnon rooliin vaikuttaa kuitenkin koko organisaation kulttuuri ja siten onkin tärkeää, että henkilöstöhallinto toimii työntekijän edustajana johdolle. Näin työntekijöiden etu säilyy johdon agendalla, ja erilaisin päätöksin voidaan saada työntekijöistä mahdollisimman tuottavia.

7 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoitus on luoda yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista. Lisäksi tässä luvussa vastataan tutkielman alussa esitettyyn tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää millaisia teemoja organisaatioiden henkilöstöhallinto tunnistaa voimavaralähtöisessä työn imun kehittämisessä. Tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin vastaaminen tapahtuu yhdistämällä tutkimuksen aineistosta esille nousseita asioita ja kirjallisuuskatsauksessa esiteltyjä aiempia tutkimustuloksia tästä aiheesta. Tässä luvussa esitetään myös jatkotutkimusehdotuksia sekä tuodaan esille tämän tutkimuksen rajoitteet.

7.1 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tässä tutkimuksessa nousee esille työn imun käsitteen suhteen asioita sen jokaisesta kolmesta ulottuvuudesta. Työn imun ulottuvuudet: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat kaikki merkittäviä tekijöitä työn imun syntymisessä (Schaufeli ja muut, 2002). Tässä tutkimuksessa uppoutumisen nähdään olevan tämän päivän työelämässä haastavin työn imun ulottuvuus. Tämä johtuu kasvaneesta informaatiotulvasta, teknologisesta kehityksestä ja keskeytysten määrästä. Omistautuminen taas nähdään merkittävänä signaalina organisaatioille, siitä että työntekijät kokevat työn imua.



Kuvio 5 Työn imuun vaikuttavat työn voimavarat ja vaatimukset.

Kuviossa 5 on esitetty tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kootut merkittävimmät työn imuun vaikuttavat työn voimavarat ja työn vaatimukset. Työn imu on suhteellisen pysyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila, joka on jatkuva ja lisäksi sille on ominaista työhön uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus (Breevaart ja muut, 2016; Schaufeli ja muut, 2002). Työn imua ennustaa parhaiten työn voimavarat ja heikoiten työn imua ennustavat työn vaatimukset, ja siksi organisaatioiden tulisikin tarjota työntekijöille työn voimavaroja (Bakker, ja muut, 2012; Hakanen ja muut, 2021). Työn imuun pääseminen on siis hyödyllistä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Tässä tutkimuksessa nousee esille, kuinka henkilöstöhallinto tunnistaa, että organisaatioiden on osattava tarjota työntekijöille voimavaroja, jotta työn imuun pääseminen onnistuu.

Kuvion 5 mukaisesti työn imuun vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan merkittävimmin sellaiset työn voimavarat kuten merkitykselliset tehtävät, inhimillisyys, johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Ensimmäisenä tarkentavana tutkimuskysymyksenä oli, mitkä ovat merkittävimmät organisaation tarjoamat työn voimavarat. Kuten todettu ovat työn voimavarat merkittävimmässä roolissa, kun puhutaan työn imuun pääsemisestä (Hakanen ja muut, 2021). Tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden kohtaaminen yksilöinä ja erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen nähdään merkittävänä voimavarana, jonka avulla työntekijät voivat päästä työn imuun. Wingerden ja muut (2017) toteavat tutkimuksessaan, kuinka työntekijöiden yksilöllinen kohtaaminen lisää voimavaroja, ja vähentää tehokkaasta työn vaatimuksia. Lisäksi inhimillisyys on keskeisessä roolissa tämän päivän organisaatioissa ja niiden rakentamassa organisaatiokulttuurissa.

Yksilöllisyyttä huomioidaan tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi tarjoamalla etä- ja hybridityöhön mahdollisuuksia. Lisäksi erilaisia palautumisen keinoja pohtimalla voidaan yksilöllisesti löytää jokaiselle työntekijälle sopivin. Erilaiset keskustelut oppimisesta ja kehittämisestä sekä palaute tukevat myös työntekijöiden yksilöllisyyttä. Yksilöllisyyttä voitaisiin hyödyntää enemmänkin ja selvemmin, josta olisi hyötyä työn imuun pääsemisessä. Mitä enemmän työtä voidaan muokata yksilöllisiä tarpeita vastaavaksi, sitä paremmin se palvelee työntekijää. On kuitenkin punnittava, millaisessa skaalassa se on mahdollista. Koska voimavarat kuitenkin liittyvät ihmisen perustarpeiden tyydyttämiseen sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon (Bakker ja muut, 2011; Nielsen ja muut, 2017), olisi merkittävää huomioida työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet mahdollisimman laajasti.

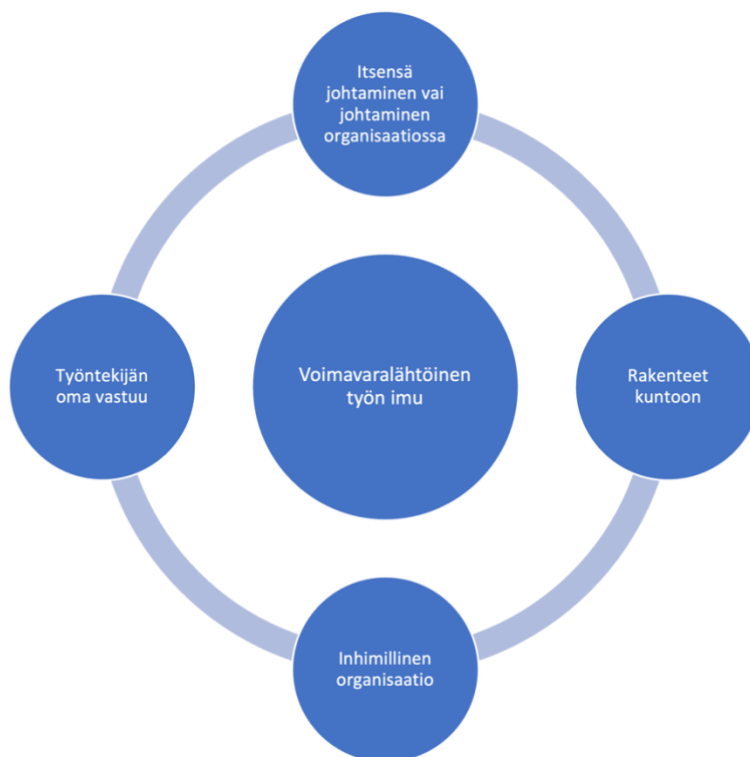
Tässä tutkimuksessa esille nousseet merkittävimmät voimavarat ovat työn voimavaroja. Xanthopouloun ja muiden (2007) mukaan työn voimavarat voivat lisätä henkilökohtaisia voimavaroja, joka taas johtaa positiivisiin vaikutuksiin työntekijässä, ja sitä kautta organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa esille nousseilla työn voimavaroilla on tällaisia välillisiä vaikutuksia henkilökohtaisiin voimavaroihin. Xanthopouloun ja muiden (2007)

mukaan esimerkiksi organisaation tuki ammatillisessa kehittämisessä, lisää työntekijän tunnetta hänen merkityksellisyydestään, eli henkilökohtaiset voimavarat lisääntyvät. Tässä tutkimuksessa havaitut voimavarat, kuten merkitykselliset työtehtävät ja osaamisen kehittäminen, todennäköisesti lisäävät työntekijöiden tunnetta siitä, että heidän työllään on merkitystä ja että heitä arvostetaan. Tämä puolestaan lisää heidän henkilökohtaisia voimavarojaan ja auttaa heitä pääsemään työn imuun. Tämä perustuu siihen, että työntekijöille asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää heidän asiantuntijuutensa ja siten työtehtävien merkityksellisyys lisää halua panostaa työhön, ja siten työn imun kokeminen on mahdollista.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia vaatimuksia työntekijät kohtaavat ja miten ne uhkaavat työn imuun pääsemistä. Merkittävimmät työn vaatimukset ilmenevät kuviosta 5 ja ne ovat: keskeytykset, informaation valtava määrä sekä kasvava työn määrä. Vaikka teknologinen kehitys on tuonut monia positiivisia puolia, on sillä myös haittavaikutuksia (Bordi ja muut, 2018). Työn keskeytykset vaikeuttavat työhön uppoutumista (Bordi ja muut, 2018). Lisäksi työn määrä kasvaa ja työtehtävät myös vaikeutuvat jatkuvasti, joka haastaa niin työntekijöitä kuin organisaatioita. Digitalisaatio voi toimia työn voimavarana, mikäli se parantaa tiedon kulkua tai luo joustavuutta työn tekemiselle, mutta se voi myös olla työn vaatimuksena, mikäli se luo paineita työntekijälle tai luo lisää työmäärää (Bordi ja muut, 2018). Vastaavanlaisia havaintoja tehtiin tässä tutkimuksessa. Teknologinen kehitys tarjoaa sekä helpotusta työhön, mutta se voi helposti kääntyä myös työn vaatimukseksi.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli, millaisia teemoja organisaatioiden henkilöstöhallinto tunnistaa voimavaralähtöisessä työn imun kehittämisessä. Henkilöstöhallinto tunnistaa erilaisia keinoja, joilla työntekijöiden työn imua voidaan lisätä. Keskeisimmät havainnot on esitetty kuviossa 6. Yksi merkittävä asia on perusasioiden saattaminen kuntoon. Henkilöstöhallinnon tärkein tehtävä onkin luoda raamit ja pelisäännöt, jonka puitteissa henkilöstö toimii. Henkilöstöhallinnon tehtävä on myös varmistaa, että organisaatiossa on sellaista johtamista, joka tukee työntekijöitä ja heidän pääsyään työn imuun.

Lähiesihenkilöt ovat kuitenkin työntekijää lähinnä ja siten heidän osaamisellaan on merkitystä työntekijöihin. Henkilöstöhallinto on siis mukana kehittämässä johtamista.



Kuvio 6 Voimavaralähtöinen työn imu.

Kuvion 6 mukaisesti henkilöstöhallinnon tunnistamia keskeisiä teemoja, siinä miten työntekijät pääsevät kokemaan voimavaralähtöistä työn imua, ovat rakenteiden kuntoon laittamisen lisäksi tasapainottelu työntekijöiden itsensä johtamisen ja organisaatioiden luomien johtamiskäytänteiden välillä. Lisäksi inhimillinen, työntekijöitä kuunteleva organisaatio nähdään erittäin merkittävänä, jotta työntekijät voivat työssään kokea työn imua. Kuitenkin tämä tutkimus korostaa työntekijän omaa vastuuta, siinä että työn voimavaroja hyödynnetään ja siten työn imu on mahdollista saavuttaa.

Organisaation tehtävä on kuitenkin luoda sellainen työn vaatimuksia hallitseva ympäristö, joka ehkäisee työntekijöiden uupumuksen syntymistä (Xanthopoulou ja muut, 2007). Tässä tutkimuksessa esille nousseilla voimavaroilla pyritään hallitsemaan työn vaatimuksia. Esimerkiksi ihmisen yksilöllisyyttä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa parannetaan hybridi- ja etätyömahdollisuuksilla, jolloin työn vaatimuksia voidaan hallita.

Esille nousee myös erilaisten etujen tarjoaminen, mutta perusasioiden kuten psykologisesti turvallisen työympäristön luominen, nähdään merkittävämpänä asiana. Lisäksi tässä tutkimuksessa selviää, ettei organisaatioissa nähdä esimerkiksi erilaisten etujen tuovan merkittävää hyötyä työntekijöille, mikäli organisaation rakenteet, toimintamallit ja johtaminen ole kunnossa.

Yksi tutkimuksessa esille noussut haaste on, että työntekijät ovat etätöiden kasvaneen määrän takia etääntyneet ja siksi johtamiskäytänteet vaativat tarkastelua. Mutta miten yhdistää työntekijöiden erittäin joustavat työajat ja -paikat läsnä olevaan esihenkilötyöhön? Lisäksi tässä tutkimuksessa esillä on paljon työntekijöiden autonomia ja itsensä johtaminen. Itsensä johtamista tarvitaan monessa eri asiassa, ja se on välttämätön taito tämän päivän asiantuntijatyössä sekä työn imuun pääsemisessä (Breevaart ja muut, 2016). On kuitenkin selvää, että työntekijät tarvitsevat myös johtamista organisaation toimesta (Breevaart ja muut, 2016). Tästä syystä olisi selvitettävä sellainen johtamistyyli, jossa sekä työntekijöiden itsensä johtamisella on sijansa, mutta myös esihenkilötyöllä ja muulla johtamisella voidaan entisestään lisätä työntekijöiden työn imua.

Itsensä johtamiseen liittyy myös vastuu työn imuun pääsemisestä. Työn imun kokemisen suhteen tässä tutkimuksessa selviää, kuinka työntekijöillä on myös oma henkilökohtainen vastuu siitä, että he voivat työssään kokea työn imua. Tässä tutkimuksessa selviää, että organisaatiot tarjoavat erilaisia keinoja, joilla työntekijöiden on mahdollista päästä työn imuun. Keskeiseksi teemaksi nouseekin yksilöiden eli työntekijöiden vastuu, siitä että työn imuun pääseminen onnistuu. Tämän tutkimuksen mukaan, yksilöllisyyden huomioiminen on merkittävää, mutta kukaan ei voi tietää työntekijän tuntemuksia, mikäli tämä ei tuo niitä esille. Tästä syystä työntekijällä on aina myös oma vastuu työn imuun pääsemisestä.

Syy miksi työn imun ja voimavarojen tutkiminen on tärkeää jatkossakin, liittyy siihen, että työhyvinvointiin ei voida panostaa vaan hetkellisesti vaan siihen on panostettava jatkuvasti. Lisäksi kuten tutkimuksestakin nousee esille, maailma muuttuu, työ muuttuu

ja tehtävät muuttuvat siten myös keinot työn imun lisäämiseksi ja henkilöstön tukemiseksi muuttuvat ja ne kaipaavat säännöllistä tarkastelua. Työn imua tarvitaan jatkossakin, sillä työn imua kokeva työntekijä on sekä hyvinvoiva että tuottava organisaatioille. On siis perusteltua jatkaa työn imun, voimavarojen ja vaatimusten sekä kaikkien tähän yhteyteen vaikuttavien tekijöiden tutkimista.

7.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tämän tutkimuksen rajoitteena on, että tutkimus toteutettiin ainoastaan asiantuntijaorganisaatioissa, joten se automaattisesti poissulkee monet erilaiset työn tekemisen tavat. Tutkimukseen haastateltiin lisäksi ainoastaan henkilöstöhallinnossa työskenteleviä asiantuntijoita, jolloin työntekijöiden oma näkemys jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi tutkimus on tehty kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen, joten se poissulkee sellaiset tulokset, joita saataisiin käyttämällä kvantitatiivisia menetelmiä.

Tässä tutkimuksessa oli mukana niin julkisen kuin yksityisen puolen organisaatioista asiantuntijoita. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tehty eroa sen välille, oliko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. Lisäksi tutkimukseen ei osallistunut yhtään kolmannen sektorin edustajaa, joten se luo tiettyjä rajoitteita tämän tutkimuksen tulosten yleistämiseen.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevissa tutkimuksissa tulisi tarkemmin tutkia johtamisen roolia työntekijöiden työn imun syntymisessä. Tulisi hahmottaa millainen johtamistapa edistää työn imua ja miten voidaan maksimaalisesti hyödyntää johtamiskäytänteitä osana työntekijöiden voimavaralähtöistä työn imun syntymistä. Lisäksi tulisi tutkia millainen autonomian taso työntekijöille olisi paras, ajatellen heidän mahdollisuuksiaan päästä työn imuun. Koska

tutkimuksissa on aiemmin todettu että esimerkiksi kommunikaatio työparien välillä vaikuttaa heidän päivittäisen työn imun kokemisen tasoon (Bakker & Xanthopoulou, 2009), tulisi tulevaisuudessa tutkia millainen merkitys etä- ja hybridityöllä on tällaisen työn imun kokemiseen työparien tai tiimien keskuudessa.

Jatkotutkimusehdotuksena on myös tekoälyn ja yleisesti teknologisen kehityksen tuomat haasteet ja mahdollisuudet osana työn imun voimavaralähtöistä syntymistä. Tekoälyn roolia niin osana henkilöstöhallinnollista työtä, kuin työntekijöiden kokemaa työn imua tulisi tutkia. Tekoälyn kaikkia mahdollisuuksia ei vielä edes tunneta, joten sen tutkiminen osana työntekijöiden hyvinvointia ja voimavaralähtöistä työn imua on ehdoton tulevaisuuden tutkimuskohde.

Lähteet

- Bakker, A. B. (2021). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27, 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13, 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organization Behavior*, 29, 147-154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bakker, A. B. & Wingerden, J. van. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of occupational health psychology*, 26, 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: test of actor-partner interdependence model. *Journal of applied psychology*, 94, 1562-1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10, 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20, 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- 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., Emmerik, van, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and occupations*, 33, 464-489. <https://doi.org/10.1177/0730888406291310>
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human relations* 65, 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B., Rodriguez-Munoz, A. & Sanz-Vergel, A. I. (2015). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69, 169-189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99, 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bordi, L., Okkonen, J., Mäkineniemi, J-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Communication in the digital work environment: Implications for wellbeing at work. *Nordic journal of working life studies*, 8. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8iS3.105275>
- Bouckenooghe, D., De Clerq, D., Naseer, S. & Syed, F. (2022). A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: the Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources. *Journal of business and psychology*, 37, 353-368. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of organizational behavior*, 37, 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86, 499-512.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24, 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>

- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työterveyslaitos*. ISBN 951-802-595-9, 978-952-261-815-3
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. *Työterveyslaitos*. ISBN 978-952-261-827-6
- Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008). Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä – kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. *Työelämän tutkimus*, 6, 1 (2008). Työelämän tutkimusyhdistys ry.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113, 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43, 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hakanen, J.J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business research quarterly*, 1-17. <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73, 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Harunavamwe, M. & Kanengoni, H. (2023). Hybrid and virtual work settings; the interaction between technostress, perceived organizational support, work-family conflict and the impact on work engagement. *African journal of economic and management studies*, 14, 252-270. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2022-0306>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus*, 2. painos. ISBN 978-952-345-812-3.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Tammi 13. painos.

- Ipsen, C., Kirchner, K., Anderson, N. & Karanika-Murray, M. (2022). Becoming a distance manager: managerial experiences, perceived organizational support, and job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234>
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kundi, Y. M., Baruch, Y. & Ullah, R. (2023). The impact of discretionary HR practices on knowledge sharing and intention to quit – a three-wave study on the role of career satisfaction, organizational identification, and work engagement. *The international journal of human resource management*, 34, 4205-4231. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2180652>
- Knight, C., Patteron, M. & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational Behavior*, 38, 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European journal of work and organization psychology*, 28, 348-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1588887>
- Krajcik, M, Schmidt, D. A. & Barath, M. (2023). Hybrid work model_ A approach to work-life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A. & Leede, J. de. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *The international journal of human resource management*, 31, 2893-2918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E, & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31, 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

- Orth, M. & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European journal of work and organizational psychology*, 26, 601-612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, 90, 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- 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, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66, 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American psychologist*, 55, 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88, 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group &*

- Organization Management*, 38, 427-454.
<https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Torrente, P., Salanova, M. & Llorens, S. (2013). Spreading engagement. On the role of similarity in the positive contagion of team work engagement. *Journal of work and organizational psychology*, 29, 153-159. <https://doi.org/10.5093/tr2013a21>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In: Well-being: The foundation of hedonic psychology, 392-412. Russell Sage.
https://www.researchgate.net/publication/294721247_Well-being_and_the_Workplace
- Wingerden, J. van., Derks, D. & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human resource management*, 56, 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26, 179-201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- 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*, 24, 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of vocational behavior*, 74, 235-244
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen esittelysähköposti haastateltaville

Hei,

olen Nelli Santala, neljännen vuoden kauppatieteiden opiskelija henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmasta Vaasan yliopistosta, ja olen aloittanut pro gradu -tutkielmani tekemisen. Tutkimusongelmani liittyy työn imun voimavaralähtöiseen kehittämiseen henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, mitkä ovat tehokkaimmat keinot työn imun edistämiseksi organisaatioissa. Tiedän, että monet organisaatiot panostavat voimakkaasti työntekijöidensä hyvinvointiin ja sitoutumiseen, ja uskon, että voitte antaa arvokasta panosta tutkimukselleni.

Tutkimukseni keskittyy asiantuntijaorganisaatioihin, ja kerään tietoa eri organisaatioiden HR-asiantuntijoita haastatteleamalla. Pyrin toteuttamaan haastattelut mieluiten jo joulukuun aikana, mutta olen valmis joustamaan aikatauluissa organisaationne tarpeiden mukaisesti.

Osallistumiseenne tutkimukseen voi tuoda esille organisaationne parhaat käytännöt ja auttaa muita organisaatioita kehittämään työn imua edistäviä strategioita. Toivon, että näette tämän mahdollisuutena jakaa tietoa ja saada uutta näkökulmaa työn imun edistämiseen.

Kerron mielelläni lisää tutkimuksestani ja sen tavoitteista. Mikäli teillä on kiinnostusta osallistua haastatteluun, voimme sopia tarkemmista yksityiskohdista.

Ystävällisin terveisin,

Nelli Santala

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma, Vaasan yliopisto

Liite 2. Haastattelurunko

Perustiedot:

1. Mitä työhösi kuuluu? Lyhyt kuvaus tehtävistä
2. Organisaation koko

Teema 1: Työn imu

3. Miten määrittelisit työn imun? Mitä se sinulle tarkoittaa?
4. Miten työn imu ilmenee työntekijöissänne?
5. Millaiset ovat työntekijöidenne etenemismahdollisuudet/kehittymismahdollisuudet organisaatiossanne?
6. Millaisin keinoin tuette työntekijöidenne mahdollisuutta uppoutua työhön?
7. Millä kolmella adjektiivilla kuvailisitte työntekijöitänne

Teema 2: Voimavarat

8. Mitä pidät työn tärkeimpinä voimavaroina?
9. Millaisia ovat asiantuntijoidenne kohtaamat merkittävimmät työn vaatimukset?
10. Mitkä ovat teidän yrityksenne merkittävimmät voimavarat, joilla työntekijöitä tuetaan? (esim top 3)

Teema 3: Johtamisen keinot

5. Millaisia johtamiskäytänteitä teillä hyödynnetään? (tiiminvetäjät & lähiesihenkilöt)
6. Tuetaanko esihenkilöitä heidän kyvyssään tukea työntekijöiden voimavarojen kehittymistä?
7. Ketkä ovat organisaatiossanne suurimassa vastuussa työntekijöiden työn imun kehittämässä (työntekijät itse vai jokin muu)?
8. Millaisia palautteen antamisen käytänteitä teillä on?

Teema 4: Työntekijöiden rooli

9. Miten työntekijöiden yksilöllisyys huomioidaan teidän organisaatiossanne?
10. Hyödynnetäänkö teidän organisaatiossanne sitä että työntekijät usein mallintavat kollegoidensa käyttäytymistä? Millaisia tiimityöskentelyn käytänteitä teillä on?
11. Osallistetaanko työntekijöitä heidän työtään koskeviin päätöksiin?
12. Millaisia mahdollisuuksia työntekijöillänne on vaikuttaa työhönsä?
13. Otetaanko työntekijöiden voimavarojen menettäminen huomioon organisaatiossanne?
14. Huomioidaanko työn ja vapaa-ajan tasapainoa teillä joillakin tavalla?

Teema 5: Konkreettiset keinot

15. Millaisia keinoja teillä on työhyvinvoinnin tukemiseksi? Entä sitouttamisen edistämiseksi?
16. Millaisia keinoja työntekijöillä on voimavarojen lisäämiseen?
17. Millaisia keinoja HR:llä on voimavarojen lisäämisessä työn imun synnyttämiseksi?
18. Millaisia keinoja teidän organisaatioltanne puuttuu työn imun lisäämiseksi, tai voisiko joitain keinoja kehittää entistä tehokkaammiksi?
19. Tuleeko sinulla vielä mieleen jotain olennaista aiheeseen liittyvää?