

Kokemuksia työn imusta henkilöstöammattilaisten arjessa - En käy dieselillä, käyn vaikka mieluummin rakettimoottoribensiinillä

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Kateriina Hozjajenok
2014

Työn nimi Kokemuksia työn imusta henkilöstöammattilaisten arjessa

Tutkinto Kauppatieteiden maisteri

Koulutusohjelma Organisaatiot ja johtaminen

Työn ohjaaja Sinikka Vanhala

Hyväksymisvuosi 2014

Sivumäärä 76

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää tarkemmin, miten työn imu ilmenee työn arjessa. Tavoite pyritään saavuttamaan tutkimalla asiantuntijatehtävissä toimivia henkilöstöammattilaisia. Tutkimuksen näkökulmana ovat haastateltavien omat kokemukset työn arjessa. Aihetta lähestytään kvalitatiivisesti tavoitteena tuoda nykyisen tutkimustiedon rinnalle uutta yksityiskohtaisempaa tietoa työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä. Sen lisäksi pyritään selvittämään, miten työntekijä itse voi vaikuttaa omalla toiminnallaan työn imuun.

Tutkimusaineisto rakentuu yhdeksästä teemahaastattelusta, joissa on hyödynnetty AI-lähestymistapaa (Appreciative Inquiry). Tutkimuksen kohderyhmä koostuu henkilöstöalan ammattilaisista, jotka tutkimuksen toteutushetkellä työskentelivät asiantuntijatehtävissä pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla yrityksillä sekä julkishallinnon ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Haastatteluaineiston pohjalta rakentui kaksi työn imu -tarinaa. Tarinoissa henkilöstöammattilaiset kertovat omista kokemuksistaan työn arjesta, jossa työn imua on ollut mahdollista kokea. Tarinoissa vaihtelee päähenkilöiden kesken se, mikä työn imua synnyttää ja miten se heidän arjessa ilmenee.

Tutkimustulosten perusteella työn imua synnyttävät monipuoliset työn voimavarat ja niiden yhteisvaikutus. Työn imun lähteiksi voitiin tutkimuksessa tunnistaa työn ominaisuudet, työyhteisö sekä oma toiminta. Työn imua synnyttävä työ muodostui haastavista ja monipuolisista työtehtävistä, joissa oli mahdollista kehittyä ja hyödyntää omaa osaamista. Lisäksi työssä oli mahdollista vaikuttaa omiin työtehtäviin sekä toimia riittävän itsenäisesti. Myös sopiva aikapaine tunnistettiin työn imua synnyttäväksi tekijäksi. Työtehtävät sellaisenaan eivät kuitenkaan ennustaneet työn imua, vaan niiden yhteensopivuus henkilöstöammattilaisen oman kiinnostuksen ja osaamisen kanssa. Työn imua synnyttävässä työyhteisössä tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat puolestaan työtovereilta ja esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, monipuolinen palaute sekä toimiva yhteistyö. Myös omalla toiminnalla voitiin edistää työn imua hyödyntämällä työn hallintataitoja monipuolisesti, muokkaamalla työtehtäviä sekä irtautumalla riittävästi työstä. Tulosten perusteella työn imua on mahdollista edistää jopa varsin pienin toimenpitein niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

Avainsanat Työn imu, työn voimavarat

Sisälllys

1 Johdanto.....	3
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
1.2 Keskeiset käsitteet	4
1.3 Tutkimuksen rakenne	5
2 Työn imu osana työhyvinvointia.....	7
2.1 Työn imun tutkimus ja peruskäsitteet.....	7
2.1.1 Työn imu ja lähikäsitteet	7
2.1.2 Työn imu ja suoriutuminen	9
2.1.3 Työn imun tarttuvuus	10
2.1.4 Työn imu laadullisesti tutkittuna.....	11
2.2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli	12
2.3 Työn imua selittävät tekijät	14
2.3.1 Työn voimavarat	14
2.3.2 Yksilölliset voimavarat ja persoona	16
2.3.3 Haastavat ja esteelliset työn vaatimukset.....	17
2.3.4 Työn muokkaus	18
2.3.5 Työstä irtautuminen.....	19
2.3.6 Johtaminen	19
2.4 Yhteenvedoa ja tulevaisuuden tutkimuskysymyksiä.....	21
3 Tutkimuksen toteutus.....	22
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkittavien valinta	22
3.2 Tutkimuksen suorittaminen	24
3.3 Analysointi narratiivisella otteella.....	28
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	30
4 Kokemuksia työn imusta henkilöstöammattilaisten arjessa.....	32
4.1 Ilona innostuu yhteistyöstä	32
4.2 Hanne innostuu haastavasta työstä	39

4.3	Tarinoiden yhteenvetoa	45
5	Työn imun lähteet	49
5.1	Työn ominaisuudet	50
5.1.1	Haastava itseä kiinnostava työ	50
5.1.2	Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät	50
5.1.3	Kohtuullinen kiire ja aikapaine	51
5.1.4	Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	52
5.1.5	Kokemuksia uppoutumisesta yksin ja yhdessä	53
5.2	Työyhteisö	53
5.2.1	Yhteistyö	54
5.2.2	Tuki	54
5.2.3	Palaute	56
5.2.4	Esimiestyö ja johtamiskulttuuri.....	57
5.3	Oma toiminta	58
5.3.1	Työn hallintataidot	58
5.3.2	Työn muokkaaminen sekä työtehtävistä irtautuminen.....	59
5.4	Yhteenvetoa	60
6	Johtopäätökset.....	61
	Lähteet.....	68
	Liite 1: Haastattelurunko	74
	Liite 2. Haastattelupyyntöviesti	76

1 Johdanto

”Olisiko se ollut sunnuntai-ilta, kun mä oikein mietin, että vitsi en malta odottaa, että huomenna aamulla pääsee töihin. Että kyllä se ihan jos ei päivittäistä, niin ainakin viikoittaista on, että kokee, että on aivan huikean kivaa mennä töihin ja vähän niin kuin odottaa jo sitä seuraavaa päivää.”

Näin eräs haastattelemanani henkilöstöammattilainen kuvasi kokemuksiaan, kun kysyin miltä töihin meneminen hänestä tuntuu. Mutta mikä sai tämän työntekijän odottamaan näin innokkaasti töihin pääsyä ja kokemaan aitoa innostuksen paloa työtään kohtaan? Muun muassa näitä kysymyksiä lähdin selvittämään tutkielmassani, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä henkilöstöammattilaisten arjessa.

Työhyvinvointi on tähän mennessä etupäässä ymmärretty työpahoinvoinnin näkökulmasta. Hakasen (2009a) mukaan tämä ongelmapainotteinen lähestymistapa on kuitenkin varsin yksipuolinen, sillä ongelmia tutkimalla löydämme ainoastaan ongelmia tai niiden puuttumista. Jotta työhyvinvointia koskeva keskustelu ei sävyttyisi liian yksipuolisen kielteiseksi, tarvitaan käsitteitä, joilla kuvata myös myönteisiä tiloja ja kokemuksia (Hakanen, 2004). Tähän tarpeeseen on vastannut 2000-luvun alussa Wilmar Schaufeli ja hänen tutkimusryhmä, jotka kehittivät työn imu -käsitteen kuvaamaan aitoa työhyvinvointia (Schaufeli ym. 2002). Työn imun juuret juontavat positiivisesta psykologiasta, jossa keskitytään myönteisten ilmiöiden tarkasteluun. Varsin lyhyessä ajassa työn imu on ehtinyt osoittautua lupaavaksi käsitteeksi ja ilmiöksi. Tutkimusten perusteella työn imun tiedetään edistävän mm. organisaatioiden taloudellista menestystä, työhön ja työpaikkaan sitoutumista, vähäisempää halua jäädä eläkkeelle, työssä suoriutumista sekä yleistä elämään tyytyväisyyttä (Kauppinen ym. 2013, 118).

Tiedetään myös, että työn imu on ilmiönä varsin yleinen. Tämä käy ilmi viimeisimmästä Työ ja terveys Suomessa 2012 -tutkimuksesta, jossa selvisi, että noin 90 % vastaajista koki työn imun tuntemuksia vähintään kerran viikossa ja noin 40 % vastaajista jopa päivittäin (Kauppinen ym. 2013, 118).

Myös liike-elämässä aihe on alkanut herättää kiinnostusta, sillä vähitellen on alettu ymmärtää, että henkilöstön kokemalla työn imulla voi olla keskeinen rooli työorganisaatioiden menestymiselle (Hakanen 2009a; Bakker 2011). Siksi tulevaisuudessa työelämän tulisi löytää uusia keinoja, joilla edistää työntekijöiden ja organisaatioiden hyvinvointia ja menestystä

(Hakenen 2009a). Tähän työn imu -tutkimus näyttäisi pystyvän tarjoamaan uudenlaisia välineitä, jonka vuoksi pidän työn imua ja sen tutkimista aiheeltaan ajankohtaisena ja tärkeänä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu henkilöstöalan ammattilaisista, jotka työskentelevät asiantuntijatehtävissä pääkaupunkiseudulla sijaitsevilla yrityksillä sekä julkishallinnon että kolmannen sektorin organisaatioissa. Valitsin kohderyhmäksi henkilöstöammattilaiset, joita ei tiettävästi aiemmissa työn imu -tutkimuksissa ole tutkittu, voidakseni tuoda uutta tietoa työn imua synnyttävistä tekijöistä heidän työssään. Tutkimuksessa minua erityisesti kiinnostaa haastateltavien henkilökohtaiset työn imun kokemukset.

Tutkimuskysymykseni on: Mikä henkilöstöammattilaisissa synnyttää työn imua? Tutkimusongelmaa lähestyn tarkemmin seuraavien alakysymysten avulla:

- Millainen työ ja työyhteisö edistävät työn imua ja sen syntyä?
- Miten työn imu ja sitä edistävät asiat ilmenevät työn arjessa?
- Voiko työntekijä omalla toiminnallaan edistää työn imua ja sen syntyä?

Tavoitteenani on muodostaa AI-henkisten teemahaastatteluiden avulla työn imusta arkipäiväisempi käsitys. Lähestymällä aihetta kvalitatiivisesti tarkoitukseni on tuoda nykyisen lähinnä kvantitatiivisesti tuotetun tutkimustiedon rinnalle uudenlaista yksityiskohtaisempaa tietoa työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määrittelen lyhyesti tämän tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet. Käsitteet tulen avaamaan tarkemmin vielä seuraavassa viitekehysosiossa.

Työn imu

Schaufeli ym. (2002) mukaan työn imulla (work engagement) tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, ("vigor") omistautuminen, ("dedication") ja uppoutuminen ("absorption"). Tarmokkuutta on luonnehdittu kokemuksena

energisyystä, haluna panostaa työhön, sinnikkyytensä sekä tahtona ponnistella myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on työn merkityksellisyyden kokemista, innostumista, inspiraatiota, ylpeyden tunnetta omasta työstä sekä työn kokemista haasteelliseksi. Työn imun kolmatta ulottuvuutta eli uppoutumista kuvaa puolestaan syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto. Työhön uppoutuessaan aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työn ääreltä voi tuntua vaikealta.

Työn voimavarat

Työntekijän motivaatiota ja energiatasoa on mahdollista pitää yllä erilaisten työn voimavarojen avulla. Työn voimavaroiksi voidaan luokitella ne psyykkiset, sosiaaliset tai materiaaliset tekijät työssä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista, helpottavat työn vaatimusten kohtaamista sekä edistävät oppimista ja henkilökohtaista kasvua (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannon lopuksi esittelen vielä lyhyesti tutkielmani rakenteen. Tutkielman johdantoluvussa olen pyrkinyt kuvaamaan ensin työn tavoitteet sekä tutkimuskysymykset. Lisäksi määrittelin tutkielmani kannalta keskeisimmät käsitteet.

Toinen luku muodostaa tutkielmani teoreettisen viitekehyksen, jossa luon tarkemman katsauksen työn imua koskevaan tutkimukseen. Osiossa kuvaan lähemmin mm. työn imua ja sen lähikäsitteitä, minkä jälkeen esittelen työn vaatimusten- työn voimavarojen mallin (TV-TV) sekä kuvaan aiempien tutkimusten pohjalta niitä tekijöitä, joiden on todettu olevan yhteydessä työn imuun.

Luvussa kolme kuvaan tutkimukseni empiiristä toteutusta. Kerron haastatteluaineiston hankinnasta sekä haastatteluiden toteutumisesta. Kerron myös narratiivisesta tutkimusotteesta sekä kuvailen aineiston muotoutumisen tarinoiksi. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä luvussa esittelen haastatteluaineiston pohjalta muodostuneet kaksi työn imu-tarinaa. Viidennessä luvussa analysoin tarinat. Analyysini perustana käytän henkilöstöammattilaisten työn imu -tarinoita sekä aiemmista tutkimuksista nousevia teemoja.

Viimeisessä luvussa kerron tutkimukseni keskeisimmistä löydöksistä sekä pohdin tuloksia lähemmin. Tuon myös esiin tutkimuksen pohjalta joitakin kehitysideoita työn imun edistämiseksi työyhteisöissä.

2 Työn imu osana työhyvinvointia

Tämä luku käsittelee aiempaa työn imu -tutkimusta. Ensin kuvaan tarkemmin, mitä työn imulla tarkoitetaan sekä kerron sen keskeisimmistä lähikäsitteistä. Tämän jälkeen kuvaan työn vaatimusten – työn voimavarojen mallin sekä esittelen energia- ja motivaatiopolun. Lopuksi kuvaan työn imua synnyttäviä tekijöitä aiempien tutkimusten pohjalta sekä pohdin tulevaisuuden tutkimuskysymyksiä

2.1 Työn imun tutkimus ja peruskäsitteet

2.1.1 Työn imu ja lähikäsitteet

Työn imu (work engagement) on positiivinen työhyvinvoinnin käsite, jonka hollantilainen Wilmar Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä ovat määritelleet myönteiseksi tunne-
motivaatiotäyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, (”vigor”) omistautuminen (”dedication”) ja uppoutuminen (”absorption”). Ilmiönä he katsovat työn imun olevan suhteellisen pysyvä, kaikkialle levittäytyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen (Schaufeli ym. 2002).

Tarmokkuutta kuvataan kokemuksena energisyydestä, haluna panostaa työhön, sinnikkyytensä ja tahtona ponnistella myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Uupumusasteinen väsymys on tarmokkuuden käsitteellinen vastakohta. Omistautumista puolestaan kuvataan työn merkityksellisyyden kokemisena, innostumisena, inspiraationa, ylpeyden kokemisena omasta työstä sekä työn kokemisena haasteellisena. Tämän kääntöpuolena voidaan pitää kyynisyyttä. Työn imun kolmatta ulottuvuutta, uppoutumista, luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön sekä näistä koettu nautinto. Työhön uppoutuessaan aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työn ääreltä voi tuntua vaikealta. Uppoutumisella ei ole tarmokkuuden ja omistautumisen tavoin käsitteellistä vastakohtaa työuupumuksen ulottuvuuksissa (Schaufeli ym. 2002; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2002). Uppoutumisen on katsottu liittyvän läheisesti flow -kokemukseen. Flow kuitenkin viittaa tavallisesti lyhytkestoiseen huippukokemukseen, kun taas työn imulla tarkoitetaan pidempikestoista suoritusjaksoa (Bakker 2011). Osa tutkijoista yhä empii, tulisiko uppoutumisen edes kuulua työn imun ydinulottuvuuksiin. Kuitenkin suurin osa tutkijoista on yhtä mieltä siitä, että työn imua luonnehtivat korkea tarmokkuus sekä voimakas omistautuminen työhön (Leiter & Bakker 2010). Myös ammatillinen itsetunto on esitetty työn imun neljänneksi komponentiksi (Hakanen 2004, 260).

Työn imun kääntöpuoli on työhön tylsistynyt tai leipääntynyt työntekijä. Työhön leipääntyminen tarkoittaa työssä koettua epämotivoitunutta, alivirittynyttä tylsistymisen tilaa, jonka on havaittu olevan työterveyslaitoksen toteuttaman tutkimuksen mukaan selvästi harvinaisempaa kuin työn imun kokeminen. Kyseisessä tutkimuksessa suurten muutosten havaittiin lisäävän leipääntymisen todennäköisyyttä, kun taas muutosten kokeminen myönteisinä oli käänteisessä yhteydessä työssä leipääntymiseen. Tutkimuksesta myös selvisi, että työhön leipääntyminen oli yhteydessä työhaasteiden vähäisyyteen sekä puuttuviin työn voimavaroihin. Näin ollen mitä enemmän työssä oli työn vaatimuksia, sitä vähemmän työssä ilmeni tylsistymistä. Lisäksi selvisi, että työyhteisön innostus saattoi suojella yksittäisiä jäseniä leipääntymiseltä (Hakanen ym. 2012). Muita työn imuun liittyviä lähikäsitteitä ovat mm. työtyytyväisyys ja motivaatio, joiden välillä on kuitenkin tunnistettavia eroja. Työn imu eroaa työtyytyväisyydestä siten, että siihen yhdistyy voimakas työstä koettava nautinto (omistautuminen) sekä aktiivisuus (tarmo, uppoutuminen), kun taas työtyytyväisyys on usein enemmän passiivinen työhyvinvoinnin muoto. Työn imu eroaa motivaatiosta puolestaan siten, että se viittaa kognitiiviseen (uppoutuminen), tunnepuoleen (tarmo) sekä myös motivaatioon (omistautuminen) (Bakker 2011).

Vaikka työn imua voidaan pitää suhteellisen pysyvänä ilmiönä, on tutkimuksissa voitu osoittaa myös päiväkohtaisia eroja sen mukaan, mitä päivän aikana on tapahtunut (Bakker 2011). Esimerkiksi Xanthopoulou ym. (2009) osoittivat Kreikkalaisissa pikaravintoloissa toteutetussa tutkimuksessa työntekijöiden olevan enemmän työn imussa niinä päivinä, kun työn voimavarat olivat tavallista korkeammat.

Työn imu on määritelty ajan saatossa eri tavoin. Maslach ja Leiter (1997) ovat nähneet työn imun työuupumusoireiden puuttumisena. Tästä johtuen työn imua heidän mielestään voidaan arvioida työuupumuksen vastakohtilla tai niiden puuttumisena. Schaufeli ym. (2002) määrittelevät työn imun toisin. He kyllä katsovat työn imun olevan käsitteellisesti positiivinen vastakohta työuupumukselle, jota ei kuitenkaan tulisi arvioida työuupumuksen vastakohtilla. Ennemmin heidän mukaan työn imua ja työuupumusta tulisi tutkia toisistaan riippumatta erillisinä ilmiöinä, näiden erotessa käsitteinä sisällöllisesti toisistaan (Schaufeli ym. 2002). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä, jolla ei ole työuupumusoireita ei välttämättä koe voimakasta työn imua samoin kuin työntekijän vähäinen työn imu ei välttämättä tarkoita vakavaa työuupumusta. Toisin sanoen työn imu ja työuupumus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta silti erillisiä ilmiöitä (Hakanen 2009b).

Työn imun mittauksessa on vakiinnuttu käyttämään the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) arviointimenetelmää (Schaufeli ym. 2002), joka on validoitu lukuisissa maissa (Bakker ym. 2008) kuten esimerkiksi Suomessa opetusalan aineistolla (Hakanen 2004, 241). Työn imun arviointimenetelmästä (UWES) on olemassa kaksi versiota. Alkuperäinen versio muodostuu 17 väittämästä, joiden pohjalta on syntynyt myöhemmin 9 väittämän lyhennetty versio. Kyselyssä mitataan työn imun kolmea ulottuvuutta eli tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Jokaista työn imun ulottuvuutta kohdin kyselyssä on esitettyä viisi tai kuusi väittämää, joissa vastausvaihtoehdot ovat nolasta (”en koskaan”) kuuteen (”päivittäin”) (Hakanen 2009a, 42- 44).

Tarmokkuutta arvioidaan mm. seuraavilla väittämillä:

- *”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.”*
- *”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.”*

Omistautumista arvioidaan mm. seuraavilla väittämillä:

- *”Olen innostunut työstäni.”*
- *”Työni on mielestäni merkityksellistä ja sillä on selvä tarkoitus.”*

Uppoutumista arvioidaan mm. seuraavilla väittämillä:

- *”Olen täysin uppoutunut työhöni.”*
- *”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.”* (Hakanen 2009a 42–44).

2.1.2 Työn imu ja suoriutuminen

Yksi syy, miksi työn imusta on kiinnostuttu myös liike-elämässä on se, että työn imun on havaittu vaikuttavan suoriutumiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden työn imun ja lisääntyneen työssä suoriutumisen välillä. Salanova, Agut ja Peiro (2005) toteuttivat tutkimuksen, jossa voitiin todentaa palveluilmapiirin yhteys työntekijöiden tehtävistä suoriutumiseen sekä asiakasuskollisuuteen. Tutkimukseen osallistui yhteensä (N=342) työntekijää 114 palveluyksiköstä. Lisäksi yksiköiden asiakkaat (N=1140) tarjosivat tietoa työntekijän suoriutumisesta sekä asiakasuskollisuudesta. Tuloksista selvisi, että työn voimavarat olivat myönteisessä yhteydessä työn imuun, ja työn imu edelleen yhteydessä hyvään palveluilmapiiriin. Hyvä palveluilmapiiri sen sijaan oli taas positiivisessa yhteydessä asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden arvioihin työntekijän hyvästä työstä suoriutumisesta. Tuloksista toisin sanoen ilmeni, että työn voimavarat ja työn imu ennustivat hyvää

palveluilmapiiriä, mikä puolestaan ennusti työntekijöiden parempaa suoriutumista ja asiakasuskollisuutta.

Xanthopoulou ym. (2009) osoittivat myös tutkimuksessaan, kuinka työn voimavarat ja yksilölliset voimavarat voivat vaikuttaa päivittäiseen työn imun tasoon ja työntekijöiden suoriutumiseen päivittäisistä työtehtävistään. Kreikkalaisissa pikaravintoloissa toteutetussa tutkimuksessa todettiin työntekijöiden olevan enemmän työn imussa niinä päivinä, kun työn voimavarat olivat tavallista korkeammat. Päivittäiset työn voimavarat, kuten esimiehen valmennus ja tiimin ilmapiiri lisäsivät työn imun päivittäistä kokemusta. Tämän lisäksi työntekijät näyttivät suoriutuvan työn imussa päivittäisistä tehtävistään paremmin, mikä vaikutti myös ravintolan taloudelliseen tulokseen positiivisesti. Toisin sanoen, mitä korkeampi työntekijöiden päivittäinen työnimun taso oli, sitä parempi oli myös tutkittavien pikaravintoloiden taloudellinen tuotto.

2.1.3 Työn imun tarttuvuus

Työn imun on tutkimuksissa havaittu voivan myös tarttua ihmiseltä toiselle. Esimerkiksi Bakker, Van Emmerik ja Euwema (2006) tutkivat 85 tiimiä ja 2229 työntekijää ja osoittivat tiimitasoisien työn imun olevan yhteydessä yksittäisten tiiminjäsenten kokemaan työn imuun. Tutkimuksen mukaan työn imua kokevat työntekijät kykenevät vuorovaikutuksessa muiden tiimiläisten kanssa välittämään myönteisiä asenteita, energisyyttä ja innostusta ja siirtämään sen myös tiimin ilmapiiriin.

Bakker ja Xanthopoulou (2009) puolestaan selvittivät päivittäisen työn imun risteämistä työparien kesken. Tutkimus toteutettiin päiväkirjatutkimuksena yhteensä 62 työparille viitenä peräkkäisenä päivänä. Tuloksissa havaittiin päivittäisen kommunikointitiheyden vaikuttavan päiväkohtaisen työn imun tasoon ja sitä kautta myös työparin päivittäiseen suoriutumiseen. Työn imun todettiin risteävän myös niinä päivinä, kun työparit olivat tavallista useammin vuorovaikutuksessa keskenään. Erityisesti tarmokkuus näytti risteytyvän työntekijältä toiselle päivinä, joina kollegat olivat usein kontaktissa keskenään esimerkiksi kasvokkain, sähköpostitse tai puhelimen välityksellä. Lisäksi kommunikointi työn imua kokevan työntekijän kanssa oli epäsuorassa yhteydessä työparin suoristuskykyyn. Näin ollen työntekijä, joka oli usein tekemisissä tarmokkaan kollegan kanssa, koki todennäköisemmin itsensä energiseksi ja suoriutui tehtävistään hyvin. Jos taas kommunikointia oli tavallista vähemmän tarmokkaan kollegan kanssa, ei sillä havaittu työparin suoritukseen vaikutusta.

Myös Perhoniemi ja Hakanen (2013) ovat onnistuneet lisäämään ymmärrystä työn imun siirtymisprosessista työparien keskuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työn imun ja ystävällisyyden siirtymisprosessia hammaslääkäri-hammashoitaja työparien keskuudessa. Kyselyyn osallistui yhteensä 470 työparia. Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää positiivisten potilaskontaktien merkitystä tässä prosessissa, minkä he havaitsivat vahvistavan työparien työn imun kokemusta. Tämä taas saattoi siirtyä siitä edelleen työntekijöiltä toiselle ystävällisen käyttäytymisen välityksellä. Lisäksi tutkijat osoittivat, että työn imu voi siirtyä ystävällisen käyttäytymisen välityksellä työparien kesken molempiin suuntiin. Tutkijat olettavat, että työn imuun liittyvät myönteiset tunteet voivat epäsuoran siirtymisen lisäksi tarttua myös välittömästi suoraan ihmisten välisessä kasvojen tapahtuvassa kommunikoinnissa. Tutkimuksen tulokset viittaavat Perhoniemen ja Hakasen mukaan siihen, että panostamalla työntekijää energisoiviin ja motivoiviin tekijöihin, on mahdollista synnyttää kasautuvia voimavarakaravaaneja.

2.1.4 Työn imu laadullisesti tutkittuna

Valtaosa työn imu -tutkimuksista on toteutettu kvantitatiivisesti kyselytutkimuksina sekä lisääntyvässä määrin päiväkirjatutkimuksina. Näiden lisäksi löysin kaksi laadullista työn imu -tutkimusta, jossa asiaa on lähestytty haastatteluiden avulla. Toinen löytämistäni tutkimuksista oli Schaufelin ym. (2001) saksaksi toteuttama tutkimus, jonka keskeisistä löydöksistä kerrotaan tarkemmin Bakkerin ja Demeroutin (2008) artikkelissa. Artikkelista käy ilmi, että tutkimus toteutettiin strukturoitujen haastatteluiden avulla hollantilaisille työntekijöille eri ammattiryhmistä. Tutkimukseen osallistuivat henkilöt, jotka saivat työn imua mittaavassa kyselyssä korkeat arvot. Tulokset osoittivat, että työn imussa olevilla henkilöillä oli korkea energiataso sekä pystyvyysusko. Työn imussa olevat henkilöt kykenivät positiivisen asenteensa ja aktiivisuutensa vuoksi luomaan itse itselleen oman positiivisen palautteen arvostuksen, tunnustusten ja menestyksen kautta. Monilla haastateltavilla innostus näkyi myös työn ulkopuolella urheilu- tai muuna luovana harrastuksena sekä vapaaehtoistyönä. Työn imussa olevat eivät kuitenkaan olleet yli-ihmisiä, vaan myös he tunsivat itsensä väsyneeksi pitkän päivän jälkeen. Väsymystä he kuitenkin kuvasivat ennemminkin mieluisana tilana, koska se oli yhteydessä positiivisiin saavutuksiin. Lisäksi havaittiin, että työn imua kokevat eivät olleet riippuvaisia heidän työstään, vaan nauttivat myös muista asioista työn ulkopuolella. He siis työskentelivät siksi, että työn tekeminen oli hauskaa, toisin kuin työnarkomaanit (Bakker & Demerouti 2008, cit. Schaufeli 2001).

Toinen työn imua koskeva haastattelututkimus löytyy Tanskasta. Tutkimuksessa Engelbrecht (2006) haastatteli tanskalaisia kätilöitä ja selvitti, miten työn imu ilmenee käyttäytymisessä. Tutkimukseen osallistuneiden tuli kuvailla työoveriaan, jonka työn imun arvot olivat korkeat. Tuloksista ilmeni, että työn imussa olevat kätilöt kykenivät omalla persoonallaan levittämään energiaa ja hyvää ilmapiiriä osastolle erityisesti sellaisissa tilanteissa, missä työmoraali oli matala ja turhautunut. Työn imussa olevat kätilöt olivat valmiita tekemään kaiken voitavansa ja heidät nähtiin inspiraation lähteenä työtovereilleen. Lisäksi heillä oli positiivinen asenne työtään kohtaan, ja he olivat onnellisia tekemästään työstä. Oma työ koettiin intohimona. Oman perustyön lisäksi työn imussa olevat kätilöt osallistuivat innokkaasti myös osaston muihin vapaaehtoisaktiviteetteihin. Tällainen henkilö koettiin inspiraation lähteenä toisille työtovereille.

2.2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

Työn imua on tähän mennessä tutkittu erityisesti osana työn vaatimusten- työn voimavarojen mallia (TV-TV-malli). Malli on Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2001) kehittämä, jossa oletetaan, että riippumatta siitä, missä ammatissa tai organisaatiossa työntekijä työskentelee, on mahdollista erottaa kaksi laajaa työn piirteiden luokkaa: työn vaatimukset ja työn voimavarat (Bakker & Demerouti 2007).

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja edistävät työn tavoitteiden saavuttamista. Samalla ne edistävät myös henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. Työn voimavarat voivat olla sekä sisäisesti motivoivia kannustamalla työntekijöitä kasvamaan, oppimaan, ja kehittymään tai sitten ne voivat motivoida ulkoisesti saavuttamaan tavoitteet (Schaufeli & Bakker 2004). Työn yleisiä voimavaroja ovat esimerkiksi työtovereilta ja esimieheltä saatu sosiaalinen tuki, suorituksesta saatava palaute, vaihtelevat työtehtävät sekä työn itsenäinen luonne (Bakker & Demerouti 2008). Näiden yleisien voimavarojen lisäksi on mahdollista tunnistaa myös alakohtaisia työn voimavaroja: myönteiset asiakaskontaktit ja työntekijöiden keskinäinen tuki tiivistä tiimityöskentelyä edellyttävissä ammateissa (Hakanen & Perhoniemi 2008, 46).

Työn vaatimukset viittaavat ”niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka edellyttävät fyysisten ja/(tai) psyykkisten kuten kognitiivisten tai emotionaalisten ponnistelujen ylläpitämistä ja joihin tästä syystä liittyy jatkuvia fyysisiä ja

/tai psykologisia kustannuksia” (Demerouti ym. 2001, 501). Työn vaatimuksia voivat olla aika- ja työpaineet, tunnevaatimukset (emotional) asiakastyössä, haitallinen fyysinen työympäristö sekä epäselvä työnkuva (Hakanen & Roodt 2010, 86).

Tarkastelemalla työn imua ja työuupumusta rinnakkain, voidaan saada aiempaa kokonaisvaltaisempi ja monipuolisempi käsitys sekä työhyvinvoinnista että työpahoinvoinnista (Hakasen 2009b).

TV-TV -mallissa oletetaan, että työn vaatimukset ja työn voimavarat voivat myötävaikuttaa kahteen osittain erilliseen mutta kuitenkin rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin. Ensimmäinen on nimeltään energiaprosessi: (työn vaatimukset -> työuupumus -> sairastuminen) ja toinen motivaatioprosessi: (työn voimavarat -> työn imu -> organisaatioon sitoutuminen). Energiaprosessissa työn vaatimukset ennustivat työuupumuksen välityksellä terveysongelmia. Motivaatioprosessissa puolestaan työn voimavarat ennustivat työn imun välityksellä organisaatioon sitoutumista (Hakanen ym. 2006).

Useat tutkimukset tukevat TV-TV-mallissa ehdotettua kahden hyvinvointiprosessin olemassaoloa. Esimerkiksi Schaufeli, Bakker ja Van Rhenen (2009) toteuttivat kyselynä pitkittäistutkimuksen (N=201) tietoliikenteen esimiehille. Tuloksissa osoitettiin, että työn vaatimusten (työkuorma, emotionaaliset vaatimukset sekä työn- ja kodin välinen ristiriita) kasvaessa ja työn voimavarojen (sosiaalinen tuki, itsenäisyys, mahdollisuus oppia ja saatu palaute) vähentyessä, havaittiin työuupumusrvojen kohoavan tulevaisuudessa. Todettiin myös, että lisääntyneet työn voimavarat ennustavat työn imua vielä vuoden kuluttua ja vastaavasti työn voimavarojen väheneminen näkyi vuotta myöhemmin lisääntyneenä työuupumuksena.

Myös Hakanen, Bakker ja Schaufeli (2006) toteuttivat reilulle 2000 suomalaiselle opettajalle tutkimuksen, jossa saatiin vahvistusta TV-TV-mallissa ehdotetulle kahdelle työhyvinvointiprosessin olemassaololle. Tuloksista selvisi, että opettajien työn vaatimukset (oppilaiden huono käytös, työmäärän ja fyysinen työympäristöä) ennustivat työuupumusta ja sitä kautta sairastumista, kun taas opettajien voimavarat (työn kontrolli, esimiehen tuki, informaatio, sosiaalinen ilmapiiri ja innovatiivisuus) ennustivat työn imua ja sitä kautta organisaatioon sitoutumista.

Sen lisäksi on pystytty vahvistamaan pitkittäistutkimuksena TV-TV-mallissa ehdotettujen motivaatio- ja energiaprosessien olemassaolo. Esimerkiksi Hakanen, Schaufeli ja Ahola,

(2008) toteuttivat kaksiaaltoisen kolme vuotta kestävästä pitkäaikaisesta tutkimuksesta, johon osallistui yli 2500 suomalaista hammaslääkärää. Tuloksissa havaittiin työn voimavarojen vaikuttavan tulevaan työhön, mikä puolestaan ennusti organisaatioon sitoutumista. Työn vaatimukset sen sijaan ennustivat työttömyydestä ja masennusta ajan saatossa. Tutkimuksessa myös selvisi, että kodin vaatimukset ja voimavarat eivät vaikuttaneet motivaatio- tai energiaprosesseihin.

Hakanen ja Schaufeli (2012) puolestaan toteuttivat tutkimuksen, jossa haluttiin selvittää, voiko työperäinen hyvinvointi siirtyä yleiseen hyvinvoinnin kontekstiin. Tulokset osoittivat, että työttömyys ennusti masennusoireita ja tyytymättömyyttä elämään, kun taas työhön osallistuminen oli positiivinen vaikutus elämän tyytyväisyyteen. Työperäinen hyvinvointi näyttäisi siis ennustavan yleistä hyvinvointia pitkällä aikavälillä, kun taas yleisellä hyvinvoinnilla ei todettu olevan työperäiseen hyvinvointiin vaikutusta. Esimerkiksi työttömyys ennusti masennuksen oireita, eikä toisin päin. Näin ollen työstä saadut kokemukset ovat tärkeitä myös yksilön yleiselle hyvinvoinnille pitkällä aikavälillä.

2.3 Työn imua selittävät tekijät

2.3.1 Työn voimavarat

Viimeaikaiset tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet, että työn voimavarat kuten työtovereilta saatu tuki, suorituksesta saatu palaute, taitojen vaihtelevuus (skill variety), itsenäisyys ja oppimismahdollisuudet ovat positiivisessa yhteydessä työhön osallistumiseen (Bakker & Demerouti 2008).

Xanthopoulou ym. (2008) toteuttivat päiväkirjatutkimuksen lentoemäntien ja stjuerttien keskuudessa ja tulokset osoittivat, että työtovereilta saatu tuki oli tärkeä työn voimavara. Työtovereilta saatu tuki vaikutti työhön osallistumiseen ja sitä kautta lentovirkailijoiden työsuoritukseen. Lisäksi havaittiin, että lentoemännillä ja stjuerteilla työhön osallistuminen oli myönteisessä yhteydessä vapaamuotoiseen muodollisen työroolin ylittävään toimintaan, kuten työtovereiden auttamiseen. Myös Schaufeli ym. (2009) havaitsivat esimiehille ja johtajille toteutetussa hollantilaisessa tietoliikenteen yritykselle tehdystä tutkimuksesta työhön osallistumisen voimavarojen lisääntymisen (työn kontrolli, sosiaalinen tuki, itsenäisyys, mahdollisuus oppia sekä suorituksesta saatava palaute) ennustavan työhön osallistumista ja vähentävän sairauspoissaoloja. Samalla tutkimuksessa oli mahdollista tunnistaa positiivinen kehä, jossa työhön osallistuminen ennusti työhön osallistumisen kasvua ja tämä edelleen työhön osallistumista.

Myös pitkittäistutkimuksissa on voitu osoittaa työn voimavarojen olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Esimerkiksi Mauno, Kinnunen ja Ruokolainen (2007) toteuttivat kaksi vuotta kestävästä pitkittäistutkimuksesta, jossa selvitettiin työn imua suomalaisen terveysalan henkilöstön keskuudessa (N=409). Tuloksista selvisi työn voimavarojen ennustavan paremmin työn imua kuin työn vaatimusten. Erityisesti työn kontrolli ja organisaatiopohjainen itsetunto ennustivat työn voimavaroina työn imua tutkimuksen mukaan parhaiten. Tutkijat havaitsivat myös, että ensimmäisessä kyselyssä aikapaineista raportoineet työntekijät kuvailivat toisen kyselyn aikana olevansa uppoutuneempia työhönsä. Aikapaineet näyttivät aiheuttavan voimakkaampaa omistautumista, mikä yllätti tutkijat, sillä aikapaineet oletettiin tutkimuksessa työn vaatimuksiksi. Aikapaineet näyttäisivät olevan siis monille työntekijöille hyväksi ja toimivan motivaatiota edistävinä työn voimavarana, kunhan aikapaineet työssä eivät kasva kohtuuttoman suuriksi. Asiasta toivottiin kuitenkin tarkempaa lisäselvitystä esimerkiksi sen suhteen, miksi ja kuinka aikavaatimukset edistävät työn imua.

Kuten edellä kävi ilmi, useissa eri tutkimuksissa on voitu löytää positiivinen yhteys työn imun ja voimavarojen kesken. Tämän lisäksi tutkimuksissa on havaittu, että työn voimavaroihin panostaminen voi olla erityisen kannattavaa työhyvinvoinnin edistämiseksi silloin, kun työ on kuormittavaa. Esimerkiksi Hakanen ym. (2005) havaitsivat suomalaisilla hammaslääkäreillä (N=1919) työn voimavarojen (vaaditun ammatillisen osaamisen vaihtelevuus ja vertaiskontaktit) olevan tärkeimmät etua tuovat tekijät työn imuun tilanteessa, jossa työn vaatimuksia (työmäärä, epämiellyttävä fyysinen ympäristö) kohdattiin paljon. Hammaslääkärit hyötyivät eniten työn voimavaroistaan tilanteessa, jossa työn vaatimuksia koettiin paljon. Esimerkiksi ammatilliset taidot näyttivät edistävän työn imua työmäärän ollessa korkea lieventämällä suuren työmäärän negatiivista vaikutusta. Työn voimavarat auttavat toisin sanoen selviämään korkeista työn vaatimuksista ja ylläpitämään työntekijän työn imua.

Toisessa esimerkissä Bakker ym. (2007) havaitsivat samankaltaisia tuloksia suomalaisille opettajille (N=805) toteutetussa tutkimuksessa. Myös tässä tutkimuksessa työn voimavarojen todettiin vaikuttavan työn imuun tilanteissa, joissa opettajat kohtasivat paljon vaativia oppilaita. Erityisesti esimiehen tuki, innovatiivisuus, arvostus sekä organisaation ilmapiiri olivat opettajille tärkeitä työn voimavaroja, jotka auttoivat heitä selviämään vaativista tilanteista oppilaiden kanssa. Näiden voimavarojen avulla opettajat kykenivät säilyttämään työssään työn imun sekä selviytymään vaativista tilanteista oppilaiden kanssa. Työn

voimavarat toimivat opettajille ikään kuin puskureina vähentäen esimerkiksi huonosti käyttäytyvien oppilaiden vaikutusta työn imuun. Tutkimus osoitti, että työn voimavarat ovat merkittävässä roolissa etenkin silloin, kun olosuhteet ovat stressaavat.

Samaan johtopäätelmään tulivat Bakker ym. (2010) tutkimuksessa, johon osallistui yli 12 000 työntekijää eri ammattiryhmistä. Työn voimavarat (taitojen hyödyntäminen, oppimismahdollisuudet, itsenäisyys, kollegoiden tuki, esimiehen tuki, suorituksesta saatava palaute, osallistuminen päätöksentekoon ja uramahdollisuudet) ennustivat tehtävästä saatavaa nautintoa sekä organisaatioon sitoutumista erityisesti työn vaatimusten ollessa korkeat (työmäärä, emotionaalinen kuormittuminen). Tehtävistä nautittiin ja niihin sitouduttiin parhaiten, kun työntekijät kohtasivat haasteellisia ja virikkeellisiä työtehtäviä sekä riittävästi voimavaroja.

2.3.2 Yksilölliset voimavarat ja persoona

Myös yksilöllisten voimavarojen yhteys työn imuun on voitu osoittaa jo useissa eri tutkimuksissa. Esimerkiksi Xanthopoulou ym. (2009) toteuttivat pitkittäistutkimuksen, jossa selvisi yksilöllisten voimavarojen olevan keskinäisessä yhteydessä työn voimavaroihin ja työn imuun ajan saatossa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten päivittäiset vaihtelut työn voimavaroissa (itsenäisyys, valmennus ja tiimin ilmapiiri) olivat yhteydessä työntekijöiden yksilöllisiin voimavaroihin (pystyvyysusko, itsetunto ja optimismi), työn imuun ja taloudellisiin tuloksiin. Tutkimus osoitti, kuinka työn voimavarat ja yksilölliset voimavarat ennustivat päivittäistä työn imun tasoa ja sitä, miten työntekijät suoriutuvat päivittäisistä tehtävistään.

Hakanen ja Lindbohm (2008) puolestaan toteuttivat tutkimuksen yhteensä (N= 398) syövästä selviytyneelle ja työhön takaisin palanneelle sekä verrokkiryhmälle, johon kuului yhteensä 560 henkilöä. Tuloksissa havaittiin optimismiin olevan vahvemmin yhteydessä työn imuun syövästä selviytyneiden keskuudessa, kun tulosta verrattiin verrokkiryhmään. Syövästä selviytyneitä optimismi näytti suojaavan negatiivisilta vaikutuksilta, kuten esimiesten vältelevältä käytökseltä.

Lisäksi on havaittu myös tiettyjen persoonallisuuspiirteiden yhteys työn imuun. Bakker, Demerouti ja Ten Brummelhuis (2012) havaitsivat tunnollisuuden olevan yhteydessä työn imuun ja työssä suoriutumiseen. Kun tunnolliset työntekijät olivat työstään innostuneita, he myös herkemmin auttoivat työkaveriaan sekä sitoutuivat aktiiviseen oppimiseen. Salanova ja

Schaufeli (2008) puolestaan havaitsivat tuloksissaan, että työn imu vaikuttaa proaktiivisen käytöksen välityksellä työn voimavaroihin. Lisääntyneet työn voimavarat vaikuttivat puolestaan edelleen työn imuun.

Tähänastisissa tutkimuksissa on voitu havaita, että työ- ja yksilölliset voimavarat eivät välttämättä ennusta työn imua vain yksisuuntaisesti, vaan työn imu voi vaikuttaa yksilö- ja työn voimavaroihin myös vastavuoroisesti. Esimerkiksi Xanthopoulou ym. (2009) toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin yksilöllisten voimavarojen sekä työn imun olevan vastavuoroisessa yhteydessä toisiinsa. Myös tietoliikenteen esimiehille toteutetussa tutkimuksessa tunnistettiin positiivinen kehä, jossa työn imu ennusti työn voimavarojen kasvua ja tämä edelleen työn imua (Schaufeli ym. 2009).

2.3.3 Haastavat ja esteelliset työn vaatimukset

Nykyisin tiedetään jo varsin hyvin se, että työn voimavarat edistävät työn imua. TV-TV-mallin mukaan voimavaroja sisältävä työympäristö edistää tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on kuitenkin saatu näyttöä myös siitä, että jotkut työn vaatimukset, kuten kognitiiviset vaatimukset, voisivat toimia ennemmin motivoivina ja haastavina kuin voimia vievinä (Tuckey ym. 2012).

Tästä johtuen osa tutkijoista on pyrkinyt tekemään tutkimuksissaan eroa kahden erityyppisen työn vaatimuksen kesken. Esimerkiksi Van Den Broeck ym. (2010) toteuttivat tutkimuksen, jossa tulokset tukivat oletusta siitä, että esteelliset työn vaatimukset (hindrance job demand) ja haasteelliset työn vaatimukset (challenge job demand) sekä työn voimavarat ovat eri tavoin yhteydessä työn imuun ja työuupumukseen. Tutkimuksesta saadut tulokset vahvistivat heidän ajatustaan työn vaatimusten uudelleen kategorisoinnista, jolloin nämä kaksi erityyppistä työn vaatimusta erotettaisiin TV-TV -mallissa toisistaan. Heidän mukaan erityisesti esteellisiä työn vaatimuksia tulisi pyrkiä vähentämään, kun taas haasteellisten työn vaatimusten vähentäminen ei ole yhtä välttämätöntä niiden ollessa yhteydessä työn voimavaroihin.

Myös Bakker ja Sanz-Vergel (2013) selvittivät kahdessa tutkimuksessaan sairaanhoitajien hyvinvointia ja heidän työn imussa pysymistä selvittämällä, kuinka haastavat ja esteelliset työn vaatimukset vaikuttivat yksilöllisiin voimavaroihin ja työn imuun. Työn vaatimusten eroja selvitettiin jaotteleamalla sairaanhoitajien kokemukset työpaineisiin ja emotionaalisiin paineisiin. Ensimmäiseen kyselyyn osallistui 120 kotihoidon sairaanhoitajaa. Tulokset osoittivat, että hoitajat kokevat emotionaaliset paineet haastavina vaatimuksina, kun taas

työpaineet koettiin esteellisinä työn vaatimuksina. Toisessa tutkimuksessa tietoa kerättiin yhteensä 63 sairaanhoitajalta, jotka täyttivät kyselyn työviikon päätteeksi kolmena peräkkäisenä viikkona. Myös tässä tulokset osoittivat emotionaalisten työn vaatimusten vahvistavan yksilöllisten voimavarojen vaikutusta viikoittaiseen työn imuun, kun taas työpaineet heikensivät tätä vaikutusta. Molemmista tutkimuksista emotionaaliset vaatimukset toimivat siis haastavina ja työpaineet esteellisinä työn vaatimuksina.

2.3.4 Työn muokkaus

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on voitu osoittaa, että työn muokkaus (job crafting) on positiivisessa yhteydessä yksilön hyvinvointiin ja työsuoritukseen. Esimerkiksi Tims, Bakker ja Derks (2013) osoittivat tuoreessa pitkittäistutkimuksessaan työntekijöiden voivan vaikuttaa positiivisesti omaan hyvinvointiin muokkaamalla työn vaatimuksia ja voimavaroja. Tutkimus toteutettiin kemiallisessa tehtaassa yhteensä 288 työntekijälle keräämällä tutkimustieto kolme kertaa kuukauden välein. Ne työntekijät, jotka muokkasivat omia työn voimavarojaan ensimmäisen tutkimuskuukauden aikana, raportoivat voimavarojen lisääntyneen myös seuraavan kahden kuukauden aikana. Työn voimavarojen kasvattaminen oli puolestaan yhteydessä lisääntyneeseen työn imuun ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksella voitiin osoittaa, että työntekijät voivat itse optimoida heidän omaa hyvinvointia, jos se heille vain sallitaan. Koska työn muokkauksella on positiivinen vaikutus hyvinvointiin, tulisi työntekijöille myös tarjota mahdollisuus tähän.

Bakker, Tims ja Derks (2012) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan proaktiivisen työntekijän muokkaavan todennäköisemmin omaa työtään pysyäkseen työn imussa ja suoriutuakseen tehtävistään hyvin. Tutkimusta varten tietoa kerättiin 95 työparilta (N=190) eri organisaatioista. Työtään muokkaavat olivat enemmän työn imussa ja suoriutuivat työstään paremmin kollegoiden arvioimana. Koska esimiehet eivät aina ole työntekijöiden tavoitettavissa olisi tärkeää, että työntekijät voisivat itse aktiivisesti vaikuttaa työn vaatimukseen ja voimavaroihin työtään muokkaamalla. Tims ym. (2013) päättivät tuoreimmassa tutkimuksessa laajentaa tarkastelun koskemaan tiimitasoisista työn muokkausta. Tietoa kerättiin tutkimusta varten yhteensä 54 tiimissä työskentelevältä 525 työntekijältä. Tutkimus osoitti, että tiimin keskuudessa tapahtuva työn muokkaus vaikutti positiivisesti tiimin suoritukseen. Näiden alustavien tulosten valossa näyttäisi siis siltä, että yksilön suoriutumiseen voidaan vaikuttaa epäsuorasti tiimitasoisella työn muokkauksella.

2.3.5 Työstä irtautuminen

Tutkimuksissa on havaittu, että riittävä työstä irtaantuminen sekä vapaa-ajalla muihin aktiviteetteihin keskittyminen voivat edistää työn imua. Esimerkiksi Sonnentag ym. (2008) osoittivat tutkimuksessaan, että psykologinen irtautuminen työpäivän jälkeen on tärkeää etenkin silloin, kun työn imua koetaan paljon. Tutkimus toteutettiin Saksassa 159 työntekijälle eri toimialoilla. Tuloksista ilmeni, että korkea työn imu edellyttää riittävää työstä irtaantumista ja vapaa-ajalla muihin asioihin keskittymistä. Selkeää työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan voi hankaloittaa kuitenkin kommunikointiteknologian käyttö, jolloin esimerkiksi sähköpostit ja matkapuhelimet voivat vaikeuttaa mentaalista työstä irrottautumista.

Myös Bakker ym. (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että kiinnostus erilaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin lisäsi työstä toipumista erityisesti silloin, kun tutkittavat saivat korkeat arvot työholismista. Ylityö ei näin ollen näyttänyt edistävän työstä toipumista, sillä se vähensi energiaa niistä voimavaroista, joita työpäivän aikana käytettiin.

Ten Brummelhuis ja Bakker (2012) puolestaan selvittivät työpäivän jälkeisten aktiviteettien vaikutusta seuraavan työpäivän aamuna koettuun tarmokkuuteen. Tutkimukseen osallistui yhteensä 74 työntekijää, jotka raportoivat työpäivän jälkeisistä aktiviteeteistaan viitenä peräkkäisenä päivänä. Tulokset osoittivat sopivan työstä toipumisen mahdollistavan tarmokkuuden kokemisen seuraavana aamuna. Työpäivästä näytetään toipuvan parhaiten silloin, kun keskitytään sellaisiin vapaa-ajan aktiviteetteihin, jotka mahdollistavat rentoutumisen ja psykologisen irtautumisen. Tutkijoiden mukaan organisaatioiden tulisi tukea työntekijöiden toipumista sekä edistää työn imua rakentamalla työilmapiiriä sellaiseksi, missä ylityötunnit eivät ole standardi.

2.3.6 Johtaminen

Esimiestoiminnan ja työn imun yhteyttä on vielä toistaiseksi tutkittu varsin vähän, mutta se on saanut kasvavaa kiinnostusta osakseen. Tims, Bakker ja Xanthopoulou (2011) toteuttivat päiväkirjatutkimuksen, jossa selvitettiin esimiehen johtamistyylin vaikutusta alaisten päivittäiseen työn imuun. Tutkimukseen osallistui 42 työntekijää, jotka täyttivät yleisen kyselylomakkeen sekä päiväkirjakyselyn viitenä peräkkäisenä päivänä. Tuloksista ilmeni, että päivittäinen transformationaalinen johtamistyyli vaikutti positiivisesti työntekijöiden päivittäisen työn imun lisäksi päiväkohtaiseen pystyvyysuskoon sekä optimismiin.

Näyttäisikin siltä, että esimiestyöllä voidaan vaikuttaa työntekijän voimavaroihin ja työn imuun sekä parantaa myös työsuoritusta.

Samankaltaisia tuloksia saatiin myös Xanthopoulou ym. (2009) toteuttamassa tutkimuksessa, jossa osoitettiin, että laadukas valmentava johtaminen voi edistää työntekijöiden optimismia ja sitä kautta työn imua. Tutkimuksessa havaittiin päivätasoisella valmennuksella olevan suora positiivinen yhteys sen päivän työn imuun. Lisäksi edeltävien päivien valmennuksen havaittiin vaikuttavan optimismin välityksellä myös seuraavien päivien työn imuun ja sitä kautta seuraavan päivän taloudelliseen tulokseen.

Myös Breevart ym. (2014) selvittivät johtamiskäyttäytymisen vaikutusta alaisten päivittäiseen työn imuun. Tutkimus toteutettiin päiväkirjatutkimuksena yhteensä 61 laivastotukikohdan kadetille. Tuloksista kävi ilmi, että alaisten työn imu oli niinä päivinä korkeammalla tasolla, kun esimies osoitti enemmän transformationaalista johtamista. Tutkimus osoitti, että päivittäisellä esimiestyöllä on merkitystä päivittäiseen työn imun tasoon.

Tuckey, Bakker ja Dollard (2012) puolestaan selvittivät tutkimuksessaan esimiesten valtuuttavan johtamistyylin (empowering leadership) merkitystä alaisten kokemaan työn imuun. Tutkimuksessa havaittiin, että valtuuttavat johtajat voivat muokata työympäristöä sellaiseksi, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä edistää alaisten kokemaa työn imua. Tutkimuksessa lähetettiin anonyymi sähköpostikysely 540 vapaaehtoiselle palomiehelle sekä erikseen 68 aseman kapteenille. Tulosten mukaan valtuuttavalla johtamisella voitiin edistää työn imua jopa silloin, kun kognitiiviset vaatimukset ja voimavarat olivat jo valmiiksi korkeat. Tutkijat osoittivat, että esimiehillä on tärkeä rooli haasteellisten työn vaatimusten edistäjinä. Valtuuttavan johtamisen avulla kognitiiviset vaatimukset ja voimavarat voitiin optimoida alaisille sopiviksi. Ne esimiehet, jotka delegoivat vastuuta alaisilleen, rohkaisivat työntekijöitä kehittämään itseään ja kannustivat tiimityöhön, loivat paremmat työolot työntekijöilleen. Työn imun edistämiseksi tutkijat kehottavat organisaatioita olemaan kiinnostuneita johtajista, jotka tukevat alaisia ottamaan vastuuta, rohkaisevat heitä löytämään ratkaisuja ilman, että aina tarvitsee saada jokaiseen asiaan erillistä hyväksyntää, kannustavat tiimin jäseniä työskentelemään keskenään ilman suoraa esimiesohjausta sekä tukevat alaisten oppimismahdollisuuksia. Esimiehillä on tärkeä rooli työn imun edistämässä, sillä hän voi optimoida alaisten työolot sellaisiksi, joka edistää työn imun kolmea ulottuvuutta eli tarmoa, omistautumista ja uppoutumista.

Lisäksi tuoreessa tutkimuksessa Breevart, Bakker ja Demerouti (2014) selvittivät, kuinka itsensä johtaminen (self-management) on yhteydessä työntekijöiden työn imuun päivittäisessä toiminnassa. Tulokset osoittivat, että päivittäinen itsensä johtaminen oli positiivisessa yhteydessä voimavarojen riittävyyteen sekä lisääntyneeseen työn imun tasoon. Tutkimus toteutettiin päiväkirjatutkimuksena 72 synnytysosaston hoitajalle. Tämä tutkimus on tiettävästi ensimmäinen, jossa voitiin todistaa itsensä johtamisen yhteys työn imuun.

2.4 Yhteenvedoa ja tulevaisuuden tutkimuskysymyksiä

Tässä luvussa olen käsitellyt aiempaa työn imu -tutkimusta ja pyrkinyt luomaan käsityksen työn imusta ja sitä selittävästä tekijöistä. Aluksi määrittelin työn imu -käsitteen ja kuvasin sen ulottuvuudet. Työn imulla tyypillisesti tarkoitetaan aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtii tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se on suhteellisen tuore työhyvinvoinnin käsite, jolla tiedetään olevan useita myönteisiä seurauksia. Kuvasin myös keskeisimmät työn imun lähikäsitteet sekä kerroin työhön tylsistymisestä, jota voidaan pitää työn imun käsitteellisenä vastakohtana. Tämän jälkeen kuvasin työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin, johon suurin osa työn imu -tutkimuksista pohjautuu. Kerroin erilaisista työn imua edistävästä voimavaroista, erityisesti työn voimavaroista, jotka auttavat kohtaamaan ja vähentämään työssä koettuja vaatimuksia. Näiden lisäksi kerroin mm. työn muokkauksen, työstä irtautumisen ja johtamisen merkityksestä työn imuun.

Bakker (2011) luonnehtii työn imussa olevien henkilöiden olevan täynnä energiaa, työlleen omistautuneita sekä työaktiiviteetteihin uppoutuneita. He eivät ole passiivisia toimijoita, vaan muokkaavat aktiivisesti työympäristöä myös itse, jos on tarve. Lisäksi työn imussa työntekijät ovat avoimempia uudelle informaatiolle, tuottavampia sekä halukkaita panostamaan työhönsä.

Samalla kun on voitu tunnistaa useita potentiaalisia työn imua ennustavia tekijöitä, näyttäisi siltä, että ”yli” työn imusta voi aiheutua myös negatiivisia seurauksia. Vaikka työn imussa olevat työntekijät eivät ole työhölisteja, voivat he kokea työssään niin suurta työn imua, että ottavat työt mukaan kotiinsa. Tämän lisäksi työn imun positiivinen vaikutus ajan saatossa saattaa kääntyä työn imussa oleville työntekijöille negatiiviseksi ja rasittavaksi tekijäksi. Tulevaisuuden tutkimuksissa tulisikin löytää uusia keinoja mitata pitkäaikaisen korkean työn imun vaikutusta. Työn imun ulottuvuuksista uppoutuminen näyttäisi erityisesti synnyttävän epäterveellistä käyttäytymistä (Bakker & Leiter 2010, 191).

Lopuksi on vielä hyvä todeta, että huolimatta siitä, että työn imu -tutkimus kukoistaa tällä hetkellä, on yhä olemassa monia sellaisia asioita ja kysymyksiä, joita tulevaisuudessa tulee selvittää tarkemmin. Esimerkiksi kaikki tutkijat eivät ole yhtä mieltä työn imun määritelmästä. Kuitenkin suurin osa tutkijoista määrittelee sen muodostuvan tarmosta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Paljoa ei myöskään tiedetä vielä siitä, miten esimies vaikuttaa toiminnallaan alaisten työn imuun. Tämän lisäksi on mahdollista, että työn imu ei ole aina hyvästä, vaan työntekijät tarvitsevat hetkiä myös työstä irtautumiselle ja palautumiselle. Tulevaisuudessa työn imua tulisi tutkia myös lyhyempinä aikajaksoina kuten viikko- tai päivätasolla (Bakker 2011).

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerron tarkemmin tutkimukseni toteutuksesta. Kerron mm. käyttämästäni tutkimusmenetelmästä, haastateltavien valinnasta sekä haastatteluihin valmistautumisesta ja niiden toteutumisesta. Kerron myös tarkemmin tutkimusaineiston analysoinnista narratiivisella otteella. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkittavien valinta

Tutkimuksessa päädyin lähestymään työn imua kvalitatiivisesti valitsemalla teemahaastattelut tutkimusmenetelmiksi. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ja teema-alueet on etukäteen määritelty, mutta niistä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastatteluille tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys (Eskola ja Vastamäki 2010). Tutkimusmenetelmänä haastattelut koin sopivaksi lähestymistavaksi valitsemani tutkimusongelmaani nähden. Menetelmänä haastattelut ovat joustavia ja sopivat monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen myös abstraktien (Puusa 2011). Lisäksi pidin tärkeänä sitä, että haastatteluiden avulla voi myös kohdistaa kysymykset tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen suuntaan sekä pyytää haastateltavaa tarkentamaan tai selittämään sanomaansa. Koin siis haastattelujen tutkimusmenetelmänä tarjoavan hyvät lähtökohdat työn imun aiempaa tarkempaan tarkasteluun ja erityisesti kokemustiedon tavoittamiseen. Teemahaastattelut päätin toteuttaa AI- hengessä, (Appreciative Inquiry) painottaen kysymyksissä haastateltavien positiivisia kokemuksia työstä (ks. Hammond 1996). Tämän lähestymistavan koin sopivaksi tutkimuksen käsitellessä työn imua, joka edustaa jo itsessään positiivista työhyvinvoinnin käsitettä. Tosin

esitin myös kysymyksiä kielteisistäkin kokemuksista, joten AI- lähestymistapaa hyödynsin löyhästi.

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin asiantuntijatasen tehtävissä toimivat henkilöstöalan ammattilaiset. Keskeisin haastateltavia yhdistävä tekijä oli se, että jokainen heistä työskenteli haastatteluhetkellä henkilöstöalan asiantuntijatehtävissä erilaisissa suunnittelu- ja kehitystehtävissä. Kohderyhmän ulkopuolelle rajasin johtotasolla toimivat henkilöstöjohtajat sekä puhtaasti suorittavaan työhön keskittyvät henkilöstöammattilaiset. Valitsemaani kohderyhmää nimitän tässä tutkielmassa jatkossa henkilöstöammattilaisiksi.

Kohderyhmän valintaan vaikuttivat muutamit eri tekijät. Ensimmäinen tutkimusprosessin aikana minulle ei ole tullut vastaan yhtään tutkimusta tai artikkelia, jossa työn imua olisi tutkittu henkilöstöammattilaisilla, joten koen tuovani kohderyhmän valinnalla uutta näkökulmaa työn imu -tutkimukseen. Työn imua on kannustettu tutkimaan eri ammattiryhmissä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, koska työn imua synnyttävät voimavarat voivat vaihdella ammateittain ja organisaatioittain (Hakanen 2009a, 57; Bakker, 2011). Tähän mennessä työn imua on tutkittu lukuisissa eri ammattiryhmissä kuten opettajien, (Bakker ym. 2007) hammaslääkäreiden, (Hakanen ym. 2005) sairaanhoitajien, (Bakker & Sanz-Vergel 2013) palomiesten, (Tuckey ym. 2012) sekä esimiesten keskuudessa (Schaufeli ym. 2009). Koska henkilöstöalalla työskenteleviä asiantuntijoita on tähän mennessä muutenkin tutkittu verrattain vähän omana ammattiryhmänä (vrt. esim. opettajat, lääkärit, tms.), koen tämän kohderyhmän valinnan tuovan oman lisämausteen tähänastiseen tieteelliseen työn imu -keskusteluun. Samalla pidän valintaani mielenkiintoisena myös siltä osin, että henkilöstöammattilaiset edustavat kohderyhmänä tietotyöläisiä, joihin yhä suuremman osan työntekijöistä voidaan tänä päivänä katsoa kuuluvan. Näin ollen työn imun tarkastelu henkilöstöammattilaisten keskuudessa tuo samalla ymmärrystä työn imua synnyttävistä tekijöistä myös tietotyöläisten keskuudessa. Toki myös opintoni, jotka ovat painottuneet kehittämiseen ja HR-työhön, vaikuttivat kohderyhmän valintaan sekä vilpittömän kiinnostukseni tätä ammattiryhmää kohtaan.

Tarkoitukseni on muodostaa henkilöstöammattilaisten työstä monipuolinen kokonaiskuva, minkä vuoksi en pyrkinyt rajaamaan tutkittavaa kohdejoukkoa esimerkiksi tietyn nimikkeen tai tehtäväsisällön mukaan. Henkilöstöalan ammattilaisia yhdistää kuitenkin asiantuntijatehtävissä työskentely, joka muodostuu erilaisista suunnittelu- ja kehitystehtävistä.

Työnkuva vaihteli paljon tutkittavien kesken sekä sisällöllisesti että laajuudeltaan. Haastateltavien määrittämisen lisäksi minun tuli pohtia myös tutkimukseen osallistuvien kohdeorganisaatioiden valintakriteereitä. Koska henkilöstötyötä tehdään myös muualla kuin yrityksissä, päätin aineistoon sisällyttää henkilöstöalan edustajia myös muilta kuin yksityiseltä sektorilta. Monipuolisen kohdejoukon tavoittamiseksi valitsin haastateltavaksi yksityisen sektorin lisäksi myös julkisella sekä kolmannella sektorilla toimivia henkilöstöammattilaisia.

Riittävän yhtenäisen ja edustavan kohdejoukon muodostaminen asiantuntijatasolla työskentelevistä henkilöstöammattilaisista osoittautui käytännön tasolla haastavammaksi, sillä henkilöstötyön tehtäväkenttä on hyvin laaja ja työn kuvat vaihtelevat paljon sekä yritys- kuin myös toimialakohtaisesti. Lisäksi henkilöstöalan tehtävissä työskentelevillä on käytössään hyvin vaihtelevia tehtävänimikkeitä, jotka monesti kertoivat varsin vähän henkilöiden todellisesta työnkuvasta tai vastuualueesta. Kohderyhmään sopivien tutkittavien löytämisessä auttoi huomattavasti kuitenkin lumipallotekniikan käyttäminen (ks. Kalton & Anderson 1986). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kyselin haastattelua varten aluksi tuttaviltani mahdollisia sopivia henkilöstöalalla työskenteleviä ehdokkaita, minkä jälkeen saatoin lähestyä näitä sähköpostitse. Lähestymistavan ansiosta löysin lopulta varsin vaivattomasti mielestäni kuusi tutkimukseen sopivinta haastateltavaa.

Riittävän tutkimusjoukon hankkimiseksi osan haastateltavista jouduin etsimään kuitenkin myös ilman välikontakteja. Tämän tein lähestymällä eri organisaatioiden henkilöstövastaavia suoraan sähköpostitse haastattelupyyntöviestillä (ks. liite 2) ja pian sen jälkeen puhelimitse. Arvatenkin tämä lähestymistapa osoittautui haasteellisemmaksi, sillä jo pelkästään henkilöstöasioista vastaavien yhteystietojen löytäminen, saatikka puhelimitse näiden tavoittaminen, oli varsin haastavaa. Mutta sitkeys palkittiin ja pian huomasin, kuinka puhelinoitto haastattelupyyntö-sähköpostin jälkeen oli välttämätöntä ja synnytti myös tulosta. Näin löysin loput kolme kohderyhmääni soveltuvaa haastateltavaa.

3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Haastatteluissa haastattelijalla on keskeinen rooli, sillä hän voi vaikuttaa merkittävästi kysymysten asettelulla tuotetun aineiston sisältöön. Tämän tiedostaen pyrin valmistautumaan haastatteluihin huolellisesti etukäteen kevään 2013 aikana mm. laatimalla tutkimusongelmaan sopivia kysymyksiä. Haastatteluja varten rakensin kysymysrunгон, joka toimi haastatteluissa itselleni lähinnä tukivälineenä sopivien kysymysten esittämiseksi (ks. liite 1

Haastattelurunko). Tässä vaiheessa perehdyin myös tutkimusaineistoon huolellisesti, sillä haastatteluteemojen tuli perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin (ks. Puusa 2011). Vinkkejä haastattelukysymyksiin sain erityisesti aiheittani käsittelevästä tutkimuskirjallisuudesta. Esimerkiksi kysymykseeni, miltä töihin meneminen tuntuu, sain idean Hakasen työuupumusta käsittelevästä haastattelututkimuksesta (Hakanen 2004, 191). Haastattelukysymyksiä suunnitellessani perehdyin myös työn imua koskeviin kyselyihin ja niiden väittämiin (Hakanen 2009b). Sain kuitenkin pian huomata, kuinka kvantitatiiviselle kyselylle tyypillistä kysymysasettelua ja rakennetta olikin luultua vaikeampi rikkoo ja kysymykset jäivät helposti teoreettiseksi. Kun kvantitatiivisesti toteutetussa työn imu -kyselyssä (UWES) ollaan kiinnostuneita työn imua mittaavan kolmen ulottuvuuden (tarmo, omistautuminen, uppoutuminen) esiintymisen yleisyydestä, olin minä kiinnostunut kartoittamaan tutkittavien omakohtaisia kokemuksia työn imusta. Tutkimusongelmaan sopivien haastattelukysymysten muotoileminen vaatikin työstöä. Lopulta parhaat kysymykset löytyivätkin vasta itse haastatteluprosessin aikana.

Lopulta haastatteluni rakentuivat viiden pääteeman alle: 1) henkilön työn kuva sekä yleiset tunteet sen hetkistä työtä kohtaan. Kolme seuraavaa teemaa käsittelevät työn imun ulottuvuuksia eli työssä koettavaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Viidentenä teemana haastattelussa käsittelevän työn voimavaroja, jotka pohjasin Demeroutin ym. (2001) kehittämään TV-TV-malliin. Työn imua synnyttäviä työn voimavaroja on voitu tunnistaa lukuisia. Päätin keskittyä näistä mielestäni keskeisimpiin työn voimavaroihin seuraavasti: sosiaalinen tuki, suorituksesta saatava palaute, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen.

Haastatteluihin valmistauduin suorittamalla koehaastattelun silloiselle mentorilleni päivää ennen ensimmäistä virallista haastatteluani. Myös Puusa (2011) kehottaa suorittamaan koehaastattelun ennen varsinaista aineiston keräämistä, etenkin jos tutkijalla on vasta vähän aiempaa kokemusta haastatteluista. Suorittamastani koehaastattelusta koin saavani paljon hyötyä, sillä sen avulla pääsin testaamaan kysymyksieni toimivuutta sekä haasteluun käyttämäni aikaa. Samalla sain myös hyvää harjoitusta haastattelijana. Yllätyksekseni harjoitushaastatteluun kului vain noin tunti, ja sain varmuutta toteuttaa haastattelut ilman hoppua. Tosiasia oli kuitenkin se, että haastatteluihin oli mahdotonta valmistautua täysin etukäteen, sillä ne rakentuivat lopulta pitkälti itse tilanteessa. En voinut tietää etukäteen, mitä

haastateltavat tulevat minulle kertomaan ja sen tähden minun tuli vain kerätä riittävästi rohkeutta kohdata tilanteet sellaisina, kuin ne tulivat.

Ennen varsinaisia haastatteluita lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostitse erillisen infokirjeen, jossa kerroin tarkemmin pro graduni aiheesta sekä muista haastatteluun liittyvistä käytännön asioista. Infokirje löytyy liitteestä 2. Tämän tarkoituksena oli antaa osallistujille selkeä käsitys tutkimuksestani sekä heidän roolistaan siinä. Lisäksi kuvasin viestissä lyhyesti myös työn imu -käsitteen. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina, joissa jokaisen oli mahdollista tuoda esiin henkilökohtaiset kokemukset ja näkemykset. Tutkimustani varten haastattelin alun perin yhteensä kymmentä henkilöstöalan ammattilaista, joista yhden rajasin lopulta pois aineistoni ulkopuolelle. Katsoin tämän erottuvan liiaksi muusta kohderyhmästä hänen senhetkisen yksityisyrittäjätaustan vuoksi. Lopullinen tutkimusaineistoni muodostui näin ollen yhdeksästä henkilöstöammattilaisen haastattelusta. Tutkimukseen valitut työskentelivät haastatteluhetkellä pääkaupunkiseudulla erilaisissa henkilöstöalan asiantuntijatehtävissä keskisuurissa tai suurissa yrityksissä (5) sekä julkisen että kolmannen sektorin organisaatioissa (4). Ensimmäiset viisi haastattelua toteutin touko- kesäkuun aikana (15.5.–6.6.2013) ja loput neljä elo- syyskuun aikana (21.8.–11.9.2013).

Haastatteluajankohdan ja -paikan sovin joustavasti haastateltavien toiveiden mukaan. Suurin osa haastatteluista (7) toteutettiin haastateltavien kohdeorganisaatioissa, joko heidän omassa työhuoneessa (2) tai erikseen varatussa neuvotteluhuoneessa (5). Loput kaksi haastattelua toteutettiin muualla kuin kohdeorganisaatioissa: yksi Aallon kauppakorkeakoulun ryhmätyöskentelytiloissa ja toinen etukäteen rauhalliseksi varmistamassani ravintolassa Helsingin keskustassa. Yhdeksän haastattelun kesto vaihteli 45 minuutista 90 minuuttiin. Haastattelut toteutuivat ilman suurempia häiriötekijöitä, tosin kerran puhelimeni soi vahingossa sen jäätyä päälle.

Haastatteluprosessin koin kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoiseksi ja innostavaksi vaiheeksi. Haastatteluiden aikana olennaista oli pystyä keskittymään kulloiseenkin tilanteeseen ja kuuntelemaan haastateltavia huolellisesti. Muuten en olisi kyennyt reagoimaan intensiivisessä haastattelutilanteissa ja esittämään tarvittavia keskustelua ohjaavia kysymyksiä. Pyrin myös välttämään vaikeiden termien ja käsitteiden käyttöä, minkä vuoksi en suoraan kysynyt haastateltavilta kysymyksiä työn imun käsitettä tai sen ulottuvuuksia (tarmo, omistautuminen, uppoutuminen) käyttäen. Haastattelut toteutuivat haastateltavien

omassa tahdissa, johon haastattelijana pyrin mukautumaan mahdollisimman hyvin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vaikka jokaisessa haastattelussa käsiteltiin tutkimusongelman kannalta tärkeimmät teemat, vaihtelivat kysymykset ja niiden järjestys tilanteen mukaan. Kuuntelemalla äänitettyjä haastatteluita litteroinnin yhteydessä, sain paljon vinkkejä haastatteluiden toteuttamiseen ja omaan rooliini niissä.

Luottamuksen rakentuminen haastattelijan ja haastateltavan välillä on hyvin tärkeää. Luottamussuhdetta pyrin rakentamaan mm. huolellisella alustuksella, jossa kerroin haastateltavilleni lyhyesti tutkielmani toteutuksesta sekä muista haastatteluun liittyvistä käytännön asioista. En kuitenkaan halunnut kertoa työn imusta enää tässä vaiheessa sen enempää, jotta en vahingossa ohjaillut haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan. Sen sijaan painotin, että kysymykseni tulivat keskittymään haastateltavien omaan työhön ja kokemuksiin siellä, eikä heidän sen tähden tarvinnut tietää varsinaisesta työn imusta sen tarkemmin. Lisäksi rohkaisin haastateltavia kertomaan mahdollisimman paljon haastattelun aikana esimerkkitilanteista sekä heidän omista kokemuksistaan vapaamuotoisesti omin sanoin. Muistutin vielä kertaalleen myös haastattelun sekä haastatteluaineiston luottamuksellisuudesta ja tutkittavien täydestä anonymiteetin suojasta. Tunnelman vapauttamiseksi esitin haastattelun alussa myös enemmän helpompia ja yleisluontoisia kysymyksiä. Kysyin esimerkiksi haastateltavien työhistoriasta ja siitä, miten he nykyisiin tehtäviin olivat päätyneet. Samalla sain paremman käsityksen heidän työstä ja työhistoriasta.

Haastatteluiden aikana olin hyvin tietoinen siitä, että kokemusten kuvaaminen voi helposti jäädä epämääräiseksi ja hataraksi. Monesti kokemuksista ei välttämättä kyetä puhumaan kovin yksiselitteisesti ja täsmällisesti, vaan saatetaan käyttää esimerkiksi vertauksia, jotta saisi sanotuksi jotain koetusta asiasta (Laine, 2010). Saman huomasin tapahtuvan myös omilla haastatteluilla. Yksi haastateltavistani esimerkiksi kuvasi henkilöstöammattilaisten työtä vertauskuvallisesti näin:

”Olen joskus kuvannut tätä työtä haulikkoammunnaksi, missä moneen suuntaan täytyy koko ajan räiskä ja koittaa olla avuksi ja toisaalta jonglööraamiseksi, koska montaa palloa pitää pyörittää yhtä aikaa ilmassa.”

Haastatteluprosessin aikana jouduinkin useampaan otteeseen pohtimaan, miten omakohtaisia kokemuksia saisin parhaiten kartoitettua. Laine (2010) esimerkiksi kehottaa esittämään haastateltaville mahdollisimman paljon avoimia ja vähän vastauksia ohjaavia kysymyksiä. Tätä neuvoa pyrinkin haastatteluissa noudattamaan, sillä laajoihin ja yleisempiin kysymyksiin

saatujen vastauksien pohjalta saatoinkin luontevasti esittää sopivia tarkentavia jatkokysymyksiä. Näin oli mahdollista yltää aiheessa myös syvemmälle ja tavoittaa kokemusten alkuperäiset juuret.

Lisäksi pyysin kokemustiedon tavoittamiseksi haastateltaviltani runsaasti esimerkkejä tai muuten vastausten tarkempaa selittämistä. Tämä tuotti tulosta, sillä haastatteluiden aikana tutkittavat kertoivat runsaasti erilaisia esimerkkejä työn arjesta henkilöstöammattilaisena ja tätä kautta koin saavani paremman tuntuman heidän kokemuksiin työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä. Näin vähitellen työn imu alkoi konkretisoitua arkisemmaksi ilmiöksi ja siten myös helpommin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Haastatteluiden lähestyttyä loppua sain useamman kerran huomata, kuinka haastateltavien omat ajatukset ja kokemukset alkoivat selkiytyä ja jäsentyä. Tämä näkyi siinä, että haastateltavat kykenivät lopussa monesti tuomaan haastattelun aikana tuodut asiat esiin kiteytetysti.

3.3 Analysointi narratiivisella otteella

Seuraavaksi kerron hieman tarkemmin valitsemastani analyysitavasta ja perusteluista sen käytöstä. Viimeisten parin vuosikymmenen aikana mielenkiinto narratiivisuutta kohtaan on kasvanut voimakkaasti ja laajentunut eri tieteenaloille (Heikkinen 2010). Myös liiketalouden tutkijoiden keskuudessa narratiivinen tutkimus ja sen metodit ovat alkaneet saamaan yhä suurempaa kiinnostusta osakseen (Erikson & Kovalainen 2008). Narratiivi -käsitteen käyttö on edelleen suhteellisen vakiintumatonta ja epäyhtenäistä. Monesti narratiivia, kertomusta ja tarinaa voidaan käyttää väljästi myös toistensa synonyymeina, kuten tässä tutkielmassa aion tehdä (Heikkinen 2010).

Tutkielmani tarkoituksena on saada lisää ymmärrystä työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä henkilöstöammattilaisten työn arjessa. Valitsin tutkimusaineiston raportointimenetelmäksi tarinan kerronnan eli narratiivisen lähestymistavan, koska koin sen avulla voivan tuoda esiin parhaiten tutkittavieni omakohtaisia kokemuksia. Tähän tarkoitukseen lähestymistapa tuntui sopivan, sillä narratiivinen tutkimus ei pyri objektiiviseen tai yleistettävään tietoon, vaan pikemminkin paikalliseen, henkilökohtaiseen ja subjektiiviseen tietoon. Lisäksi tarinoiden avulla tieto ei pelkisty ainoastaan yhteen universaaliin ja monologiseen kertomukseen, vaan kokemuksista on mahdollista muodostaa kerroksellisempia (Heikkinen 2010).

Narratiivisen analyysin tekoon ei ole olemassa yhtä valmista mallia, vaan vaihtoehtoja on lukemattomia (Hyvärinen 2006). Narratiivisuus viittaa aineiston käsittelytapaan, jolloin siitä on mahdollista erotella narratiivien analyysin (analysis of narratives) sekä narratiivisen analyysin (narrative analysis). Tutkielmassani valitsin jälkimmäisen eli narratiivisen analyysin, jossa keskitytään uuden kertomuksen tuottamiseen aineiston perusteella (Heikkinen 2010).

Haastatteluaineistoon perehtymisen aloitin lukemalla litteroidut haastattelut lukuisia kertoja läpi ja alleviivaamalla samalla tekstistä keskeisimpiä kohtia. Aineistoa pyrin tarkastelemaan varsinkin prosessin alkuvaiheessa mahdollisimman aineistolähtöisesti. Erityisesti pyrin tunnistamaan tutkimusongelman kannalta keskeisimpiä teemoja. Vähitellen aineisosta alkoi erottua omia teemoja, joiden tarkastelu yksi kerrallaan auttoi tunnistamaan yhtäläisyyksien lisäksi myös teemojen sisäisiä eroavaisuuksia.

Tarinoiden on tarkoitus avautua lukijalle uskottavana ja todentuntuutuisena, jolloin niihin voi myös eläytyä ja samaistua. Jotta tarinoiden tapahtumiin ja henkilöhahmoihin voisi eläytyä, kaipaa narratiivi Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan rikasta ja yksityiskohtaista tekstiä. Heidän mukaan tarina tulisi voida myös kokea, eikä vain lukea. Parhaimmillaan lukijalle avautuu tarinan myötä kokonaan uusi ymmärrys maailmasta (Heikkinen 2010).

Tarinoiden avulla olen pyrkinyt kuvaamaan henkilöstöammattilaisten kokemuksia työn imusta ja sitä synnyttävistä voimavaroista alkuperäistä aineistoa kunnioittaen. Tarinoiden on tarkoitus toimia ikään kuin kurkistusikkunoina työn imua tuntevien henkilöstöammattilaisten kokemusmaailmoihin. Tässä onnistuakseni pidin tärkeänä voida säilyttää tarinan kerronta mahdollisimman autenttisenä tutkittavien omalla äänellä kerrottuna. Työn imu -tarinat olen rakentanut haastatteluaineistoista poimittujen kommenttien pohjalta. Jotta tarinoihin voisi eläytyä, on ne kirjoitettu minä-muodossa. Näin koin voivani antaa haastateltaville enemmän tilaa kertoa heidän omakohtaisista kokemuksistaan omin sanoin, jolloin myös lukija pääsee lähemmäksi kertojaa.

Tarinoiden rakentamisvaiheessa kiinnitin huomiota tarinoiden luettavuuteen, minkä vuoksi olen paikoin joutunut muotoilemaan kommentteja tarinan ilmaisun luettavuuden parantamiseksi. Haastatteluiden aikana kokemuksista saatettiin paikoitellen kertoa esimerkiksi sinä- muodossa, jotka tarinoissa muutin minä-muotoon yhtenäisyyden säilyttämiseksi. Lisäksi

saatoin poistaa turhia täytesanoja tms. Muutokset olen kuitenkin pyrkinyt tekemään tarinoihin mahdollisimman hienovaraisesti, jotteivät alkuperäisestä kontekstista irrotetut kommentit olisivat päässeet vääristymään tarinoissa. Kokonaan en ole voinut tältä kuitenkaan käytännössä välttyä, sillä tarinoiden kirjoittajana olen voinut käyttää paljon päätösvaltaa siihen, mitkä asiat lopulta nostan haastatteluista esiin ja miten ne tarinoissani kerron.

Haastatteluaineisto muotoutui lopulta monivaiheisen työstämisen jälkeen yhdeksästä haastattelusta ja lähes 90 litteroidusta sivusta kahdeksi tarinaksi. Tarinoihin olen pyrkinyt kiteyttämään tutkimusongelmani kannalta kaiken olennaisen. Aineiston analyysin pohjalta rakentui lopulta kaksi tarinaa työn imua kokevasta henkilöstöammattilaisesta Hannesta ja Ilonasta. Kahden tarinan avulla olen pystynyt tuomaan paremmin esiin aineistossa ilmenneitä yhtäläisyyksiä ja eroja ja sitä kautta kuvaamaan myös henkilöstöammattilaisten kokemuksia vivahteikkaammin. Aineiston kiteyttäminen yhteen tarinaan olisi vaatinut liikaa aineiston kovakouraista karsintaa, jolloin hienovaraisemmat yksityiskohdat olisivat herkästi olleet vaarassa jäädä tarinan ulkopuolelle. Tällöin myös tutkimukseni kannalta keskeinen henkilöstöammattilaisten kokemustieto olisi ollut vaarassa pelkistyä liiaksi.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi tarkoitukseni on tarkastella laadullisesti toteutetun tutkimuksen luotettavuutta. Pysin tuomaan esiin niitä muutamia tekijöitä, joiden avulla tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida tarkemmin. Hyvärisen ja Löyttyniemen (2005, 133) mukaan validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan nykyään yhä useammin yleisesti koko tutkimuksen ja tutkimusprosessin arviointia, ei vain tutkimustulosten vastaavuutta todellisuuteen. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan mittauksen tarkkuutta, jolloin tarkastellaan sitä, kuinka systemaattisesti ja virheettömästi tutkimus on tehty.

Tutkimuksen haastattelut pyrin toteuttamaan mahdollisimman laadukkaasti ja luotettavasti valmistautumalla niihin huolellisesti etukäteen. Luotettavuutta on edistänyt mm. haastattelurungon huolellinen suunnittelu tutkimusongelmaan liittyvän aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta sekä toteuttamani harjoitushaastattelu, jossa saatoin testata kysymyksien toimivuutta, aikataulussa pysymistä sekä omia taitoja haastattelijana. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa paikoissa, jolloin turhilta keskeytyksiltä tai häiriötekijöiltä onnistuttiin välttymään. Haastatteluiden aikana jokainen ennalta

määrittelemäni teema tuli käsiteltyä. Lisäksi jokainen haastattelu nauhoitettiin onnistuneesti ja näin nämä oli mahdollista litteroida sanatakkasti pian haastatteluiden jälkeen.

Jälkikäteen arvioituna haastatteluissa olisi voinut olla eduksi esittää kysymyksiä myös ennakkoon. Tällöin heille olisi jäänyt enemmän aikaa pohtia ja tunnistaa arkipäiväisiä kokemuksia tilanteista, jollaisiin ei muuten välttämättä kiinnittäisi edes tavallisesti huomiota. Tällä olisin antanut aikaa asioiden mieleen palauttamiseen sekä myös kokemusten sanoittamiseen. Toiseksi haastatteluiden rinnalla olisi ollut hyvä käyttää myös työn imu -kyselyä. Esimerkiksi Schaufeli (2001) käytti työn imu -kyselyä haastattelututkimuksen rinnalla valitsemalla tutkimukseen niitä, jotka saivat kyselyssä työn imusta korkeat arvot (Bakker & Demerouti 2008, cit. Schaufeli 2001). Menetelmien yhteiskäytöllä olisi voinut lisätä siis tutkimuksen laatua ja luotettavuutta.

Tutkimusprosessin aikana tuli arvioida myös haastatteluaineiston kattavuutta ja sitä, kuinka monta haastattelua olisi tarpeen. Haastatteluita on todennäköisesti sopiva määrä, kun ne saavuttavat saturaation eli vaiheen, jossa haastattelut alkavat toistaa itseään, eikä niissä enää ilmene mitään uutta (Eskola & Vastamäki 2010). Viimeisien haastatteluiden aikana huomasin vastauksien alkavan toistumaan samansuuntaisina, eikä merkittävästi uutta tietoa enää tullut. Lopulta yhdeksän haastattelun jälkeen katsoin saavuttaneeni saturaatiopisteen ja aineiston riittäväksi tämän tutkimusongelman selvittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös tärkeää luoda sellaiset olosuhteet, jotka edesauttavat saamaan haastateltavilta mahdollisimman aitoja rehellisiä vastauksia. Tätä edisti ensinnäkin se, että jokainen haastateltava oli mukana tässä tutkimuksessa omasta halustaan ja kiinnostuksesta työn imu -aihetta kohtaan. Haastattelutilanteissa pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin muistuttamalla vaitiolovelvollisuudestani sekä haastateltavien korkeasta anonymiteetin suojasta. Kysymykset pyrin esittämään mahdollisimman vähän johdattelevasti ja haastateltavat vastasivat kysymyksiini havaintojeni mukaan pääosin rehellisesti. Tämä ilmeni mm. heidän johdonmukaisissa vastauksissaan sekä konkreettisten esimerkkien ja yksityiskohtaisten kuvausten muodossa. Avoimesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä kertoo myös se, että haastatteluissa rohjettiin tuoda esiin myös negatiivisia kokemuksia työn arjesta. Osaltaan avoimuutta arvioni mukaan edisti myös se, että toimin haastatteluissa täysin ulkopuolisena ja siten myös neutraalina tahona. Valittuihin kohdeorganisaatioihin minulla ei ollut aiempia yhteyksiä esim. työsuhteen muodossa ja näin koen voineeni säilyttää tutkielman tekoon sopivan neutraalin ja ulkopuolisen aseman.

Edellä mainitsemistani seikoista huolimatta on kuitenkin hyvä tiedostaa, että ihmisillä on tietyistä aihepiireistä keskusteltaessa taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tällöin haastateltava antaa vastauksia, joiden hän uskoo noudattavan niin sanotusti yleisesti hyväksytyjen vastausten linjaa (Puusa 2011, 78). Tässä tutkimuksessa vastaajat ovat alun perin tienneet tutkimukseni koskevan työn imua, joka on voinut ohjata vastauksia positiivisemmaksi siitäkin huolimatta, että haastatteluiden alussa en ole enää työn imusta kertonut. Myös AI- henkinen lähestymistapani on voinut ohjata vastauksien sävyä häivyttäen alleen mahdollisia negatiivisia kokemuksia. Toisaalta työni tavoitteena ei ole ollut selvittää henkilöstöammattilaisten yleistä työn imun tasoa, vaan ennemminkin olen pyrkinyt tunnistamaan haastatteluihin osallistuneiden henkilökohtaisia kokemuksia työn arjesta, joissa työn imua ja sitä synnyttäviä tekijöitä on ollut mahdollista kokea ja tunnistaa.

Tutkielman teon aikana olen pitänyt tärkeänä pyrkiä kuvaamaan koko tutkimusprosessi avoimesti ja läpinäkyväsi, jotta lukijoiden olisi mahdollista ymmärtää tutkimusprosessiini liittyviä vaiheita ja valintoja mahdollisimman hyvin.

4 Kokemuksia työn imusta henkilöstöammattilaisten arjessa

Tässä luvussa esittelen kaksi työn imu -tarinaa, jotka olen rakentanut haastatteluista saadun aineiston pohjalta. Tarinoissa yhdistyy aineksia jokaisesta haastattelusta, eivätkä ne näin ollen perustu kenenkään yksittäisen henkilön kokemukseen. Tarinoissa kuvataan kahden henkilöstöammattilaisen kokemuksia työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä työn arjessa. Ensimmäinen tarina kertoo Ilonasta, jonka tärkeimmäksi työn imun lähteeksi muodostuu työyhteisö. Toinen tarina kertoo Hannesta, jolle haastava työ tarjoaa parhaat edellytykset kokea työn imua.

4.1 Ilona innostuu yhteistyöstä

Tee työtä, jolla on tarkoitus

Kun kysyn, mikä Ilonan työssä on parasta hän vastaa: Kaikki, en pysty oikeastaan erittelemään, sillä minä nautin tästä työstä ihan todella paljon. Minusta tämä työ on just sen tyyppistä työtä, mitä olen toivonut voivani tehdä eli, että olen ihmisten kanssa tekemisissä ja saan paneutua ihmisten asioihin ja heidän osaamiseen, toinen käsi koko ajan kiinni siinä liiketoiminnassa. Olisiko se ollut sunnuntai-ilta, kun minä oikein mietin, että vitsi en malta

odottaa, että huomenna aamulla pääsen taas töihin. Että kyllä se ihan jos ei päivittäistä, niin ainakin viikoittaista on, että töihin on aivan huikean kiva mennä ja odotan jo sitä seuraavaa päivää.

Minä haluan tehdä työtä, missä tunnen olevani tarpeellinen joka päivä ja voin tuntea, että tällä työllä on jokin tarkoitus. Katson, että henkilöstöasiantuntijan tai -päällikön tehtävä on myös palveluammatti ja kyllä minulle tulee hyvä mieli siitä, että pystyn antamaan vastauksen henkilölle, joka etsii esimerkiksi henkilöstöasioihin sparraamista. Saan myös iloa siitä, jos olen onnistunut ratkaisemaan jonkun kinkkisen tilanteen. Meillä saattaa olla esimerkiksi tilanteita, joissa esimiehellä ja alaisella on mennyt sukset niin ristiin, että siihen tarvitaan minun jeesiä tilanteen laukaisemiseksi. Onnistuttua tällöisessä, siitä saa mieletöntä iloa ja sitä voi kokea tuottavansa lisäarvoa sille organisaatiolle omalla olemassaololla. Haluan kokea tekeväni tärkeää työtä ja olevani osa sitä kokonaisuutta vaikuttamalla omalla panoksella siihen koko organisaation onnistumiseen. Tee työtä, jolla on tarkoitus, että semmoista työtä minä haluan tehdä!

Ilona erityisesti nauttii rekrytoinnin tehtävistä. Se on minusta äärimmäisen mielenkiintoista, sillä olen todella kiinnostunut ihmisistä ja minusta on tosi hauskaa päästä tutustumaan heihin kasvotusten, katsoa minkälaisia ihmisiä meille hakee, ketkä meistä on kiinnostuneita ja minkälaisilla taustoilla ja osaamisella varustettuja ihmisiä tänne meille tulee. Haastatteluissa haluan löytää sen ihmisen ja ymmärtää, että minkälaisesta hakijasta tässä on oikein kyse. Lisäksi minä tykkään arvioida ihmisten soveltuvuutta johonkin tehtävään. Usein en ymmärrä työnkuvaan tai alaan liittyvästä asiasta paljoakaan, mutta ymmärrän ihmistä ja heidän toimintatyyliä. Koen voivani auttaa esimiestä arvioimaan, soveltuuko henkilö tähän yritykseen ja kyseiseen tiimiin. Ne ovat hienoimpia huippuhetkiä, kun itselleni syntyy vahva tunne siitä, että tämä on se! Esimies tekee kuitenkin lopulliset ratkaisut, johon minä tarjoan oman näkemykseni päätöksen tueksi.

Tehdään tätä tiiminä

Kyllä se on yks työn suola, että on kollegoita, sillä olen ollut sellaisessakin tilanteessa, missä ei ole ollut muita HR- ihmisiä, että ollut yks ja ainut, niin se on ollut aika yksinäistä. Sitten kun on näinkin suuri joukko siinä ympärillä, joiden kanssa tehdään enemmän tai vähemmän niitä samoja juttuja, niin se on tosi palkitsevaa. Se on semmoinen tosi hyvä tunne, että ollaan yksi iso joukkue. Tehdään tätä tiiminä, että ei tarvitse yksin vain yrittää loistaa vaan, että

yhdessä yritetään tehdä parhaamme. En katso haluavani tehdä sen tyyppistä tehtävää, missä minä puurtaisinkin vaan joidenkin teknisten sovellusten kanssa, vaan tarvitsen vuorovaikutusta muiden kanssa.

Koen inspiroivaksi hyvän yhteistyön eri osaajien kanssa täällä talon sisällä. Me voidaan vaikka yhdistää osaaminen viestinnän kanssa työnantajabrändin rakentamisessa ja kehittämisessä ja lyödään hynttyyt yhteen, että mitä me voitaisiin tehdä tämän asian hyväksi ja sitten mietitään ja kehitetään asioita yhdessä. Kyllä minä koen, että olen hyvin kehittämisorientoitunut ja sellainen, että käärin sitten hihat, että no niin nyt tehdään!

Tässä työyhteisössä on ollut paljon tilanteita, joissa aika monenkin henkilön yhteisvoimin on voinut suunnitella aika sellaisia villedäkin tulevaisuuden näkymiä, eli jonkinlaista yhteistä sparrausta ja visiosuunnittelua, missä ei oikeastaan torpedoida kenenkään ajatuksia, vaan saa heittäytyä. Minun mielestäni ne ovat olleet tosi hauskoja ja meillä nauretaan myöskin tällaisissa yhteyksissä. Koin esimerkiksi hyvin hedelmälliseksi viime vuonna järjestetyt kehityspäivät, jossa pohdittiin koulutustarjontaa ja niiden tulevaisuutta. Koska tiimi oli jo tuttu keskenään, ideoita pystyi heittämään helposti. Muistan, kuinka siellä tuli sellainen, että vau vitsi, tässä on hyviä ideoita ja kirjoitin kynä sauhuten ylös keskusteluissa syntyneitä ideoita. Palkitsevinta oli lopulta nähdä se, kuinka osa kehityspäivän ideoista siirtyi aidosti käytäntöön. Siinä tuli sellainen innostus, että nyt tämä substanssi meni tosi paljon eteenpäin, että me ei vain junnata samoja koulutuksia vuodesta toiseen, vaan pystytään aidosti kehittämään niitä.

Olen myös aktiivinen jäsen HENRY:ssä, missä pääsen kuulemaan uutta ajankohtaisista HR - asioista ja samalla myös verkostoitumaan. Me keskustellaan paljon että hei, miten teillä tehdään tämä asia ja se on minusta tosi kyllä arvoista. Siinä ehkä oppii eniten, kun keskustelee muiden eri organisaatioiden HR- ihmisten kanssa. Olen muutenkin pyrkinyt verkostoitumaan muiden HR-ammattilaisten kanssa ja löytämään sieltä semmoisia ihmisiä, joiden kanssa synkkaa siihen malliin, että voi sparrata aina silloin tällöin.

Työkaverit jaksavat vastata ja auttaa lukemattomiin kysymyksiin

Huomasin oikeastaan heti, kun tulin tänne, että täällä on hirveän hyvä henki, sellainen kaverifiilis, arvostava, toisia tukeva ja auttavainen fiilis. Koin, että tänne oli hirveän helppoa tulla ja ottaa askel taas ihan uuteen. Täällä työkaverit jaksavat vastata ja auttaa lukemattomiin

kysymyksiin, eikä kukaan sano koskaan, että nyt ei pysty auttamaan. Sitä tuli aika nopeasti sellainen fiilis, että täällä ei jätetä yksin, että saa kysyä ja täytyy kysyä. Täällä ei ole myöskään mitään nokkimisjärjestystä tai hierarkiaa tai muuta, että täällä pystyy ihan yhtä hyvin kävelemään toimitusjohtajan huoneeseen, kuin oman esimiehen huoneeseen ja pyytämään apua tai neuvoa ihan epäröimättä. Pystyn pyytämään neuvoa myös kentän väeltä jos semmoinen tilanne tulisi. Ei ole hierarkioita niin sanotusti ei ylöspäin, ei alaspäin, että hyvin semmoinen vapaa, avoin ja kannustava ja keskustelevala työyhteisö täällä on. Ihmiset tuntevat täällä toisensa aika hyvin, eikä kenenkään tarvitse esittää mitään. Ihmiset osaavat myös nauraa itselleen ja rima mokaamiselle ei ole kovin korkea.

Ongelmatilanteissa minä yleensä keskustelen jonkun tiimiläisen, oman esimiehen tai kollegan kanssa, että hei nyt on tällainen juttu, että mitähän tässä kannattaisi tehdä ja sillä ne yleensä ratkeaa. Siinä saa sellaista yleistä sparrausta, että tämä kuulostaa nyt järkevältä, että näin tehdään. Välillä esimerkiksi työehtosopimusten tulkinnoista olemme käyneet huikean mielenkiintoisia keskusteluita ja mietitty, mitä tämä oikeasti tarkoittaa. Muutenkin me sparrataan toisiamme ristiin ja rastiin, eikä tarvitse jäädä miettimään asiaa yksin. Sellaisessa asiantuntijoiden välisessä ajatusten vaihdossa pystyy itsekin kehittymään taas lisää ja saa uusia ideoita. Olenkin persoonana sellainen, että en jää kauhean pitkäksi aikaa hämmästelemään, vaan tartun työhön ja saatan sitten rasittavuuteenkin saakka käydä kyselemässä.

Huomasin etäpäivien aikana työn tekemisen tuntuvan toisenlaiselta, kun omia tuttuja työkavereita ei ollutkaan siinä ympärillä. Yhteydenpito ei tuntunut yhtä spontaanilta ja huomasin, kuinka avun pyytämisen kynnyks nousi korkeammaksi. En haluaisi tehdä kokonaan etätöitä, sillä kaipaisin sitä työyhteisöä, sillä on sellainen sosiaalinen merkitys. Sitä on myös helpompi mennä toisen työpisteelle tai huikata, että onks sulla aikaa, et voit sä kattoo. Se tuo varmaan myös sellaista piristystäkin, että se on kyllä tosi tärkeää. Kyllä minulle se, että tulen aamulla töihin, näen ihmisiä ja saan olla porukassa mukana ryhmän jäsenenä, niin kyllä se on minulle ihan järjettömän tärkeä asia, koska siitä ihmisten kohtaamisesta, minä varmaan saan sen suurimman ilon.

Ilona tietää, miten tärkeä merkitys työyhteisöllä voi olla, erityisesti vaikeassa tilanteessa. Minun edellisessä työssä mitään ei saanut kehittää, koska kaikki oli jo valmiiksi määritelty ja asiat tehtiin tietyllä tavalla, piste! Totta kai, kun siinä edellisessä työssä oli tällaisia byrokratiaa, missä ei saanut vaikuttaa mihinkään ja mikään ei kehittynyt, vaan koko ajan

tehtiin samat virheet uudestaan, prosessit ei toimineet, etkä saanut käyttää luovuutta mitenkään, niin tuntui, että hakkasi päätä seinään sen kaksi vuotta, kun olin siellä. Mutta sitten, kun siellä oli kivoja nuoria ihmisiä, niin koitettiin aika paljon vitsailla, että miten asiat voi toimia näin huonosti. Että vaikka oli sata vuotta vanhat IT- järjestelmät, jotka eivät toimineet ja prosessit byrokraattisia ja ei mitään järkeä monessakaan asiassa, niin sen kivan tiimin takia jaksoi.

Työkaverit tuli mainittua mutta kyllä minun täytyy sanoa, että minulla on myös tosi hyvä esimies ja sillä on yllättävän iso merkitys työssä, miten se esimies tukee ja ohjaa sinua. Eli johdetaanko ylhäältä alaspäin, vai osallistaen alhaalta ylös. Minun oma esimies johtaa hyvin paljon sillä tavalla, että antaa tilaa ja osallistaa ja niin kuin vastuuttaa ja antaa myös kiitosta tosi paljon. Kyllä se on ollut sellainen kantava voima, kun hän sparraa tarvittaessa. En missään tapauksessa haluaisi olla sellaisessa paikassa töissä, missä tuki olisi olematonta, eikä saisi esimerkiksi esimieheltä palautetta tai tukea ja kannustusta. Jos en sillä hetkellä tiedä, mihin suuntaan minun tulisi edetä esimerkiksi projektin suhteen, voin aina kääntyä esimieheni puoleen. Yhteisten sparraus –hetkien avulla koen yltäväni parempiin suoristuksiin, sillä silloin siinä on joku, joka antaa näkemyksensä ja vaatii minulta myös hieman enemmän. Koen, että hän arvostaa minua ja minun ideoita ja toisaalta minä arvostan häntä. Eikä se estä kritiikiltä ja haastamiselta kuten, mitä sinä tuolla tarkoitat tai miksi sinun mielestä pitäisi tehdä näin, vaan se on positiivisella tavalla kannustavaa ja inspiroivaa. Koen tämän kaltaiset keskustelut hyvin inspiroivina ja kannustavana, ollaanhan me monesti juuri näiden keskusteluiden myötä onnistuttu ideoimaan hyviä juttuja ja saatu asioita vietyä eteenpäin. Mutta se ei ole vain niin, että minä ainoastaan hyödynnän hänen sparraus -apua, vaan yhtä lailla hän saa sitä toimintaa eteenpäin, koska hänellä on joku. Kyllähän minun esimies on suoraan sanonutkin, että minä olen tavallaan hänen oikea käsi, että hän tarvitsee minua.

Sellainen henkinen taakka

Minua ei niinkään kuormita se työmäärä, sillä silloin minä pystyn aika hyvin sanomaan asiasta esimiehelleni. Kyllä se on enemmän sellainen henkinen taakka, joka voi tulla just vaikka, että ilmapiiri, organisaatiokulttuuri tai arvomaailma yrityksessä on ristiriidassa sen suhteen, miten sinä itse haluisit toimia. Se on paljon kuormittavampaa kuin mikään työ sinänsä. Minä otan asiat asioina. Jos tulee aikataulumuutoksia, tavoite muuttuu jostain perustellusta syystä, niin ne kaikki on minulle ihan ok. Ne, mitkä sitten syö, niin menee henkilökohtaisemmalle tasolle, että kokee tulleen arvostelluksi, tai tulkitsee sen niin.

Välillä, kun on tällainen negatiivinen juttu, mitä pitää tehdä, niin jollekin se pitää saada purkaa, sillä se on hirveän raskasta pitää yksinään sisällään. Niin kyllä se on oma esimies, jolle minä pystyn sitten purkamaan. Jossain vaiheessa minulla oli myös työnohjaaja ja se oli minun mielestä ihan hyvä vaihtoehto.

Toisinaan turhaudun myös siihen, että haluaisin saada enemmän konkreettista aikaiseksi. Kun päivät menevät palavereissa, niin konkretian taso jää toisinaan tosi pieneksi. Minä olen pyrkinyt tietoisesti omassa työssäni edistämään ja tekemään näkyväksi sen, mitä töitä on tehnyt. Ettei tule sellaista ei kauhean palkitsevaa tunnetta siitä, että mitä minä tänäänkin tein. Minua itseäni viehättää kovasti se työn tavallaan näkyväksi tekeminen, koska se on ihmiselle tosi palkitsevaa nähdä, että on saanut jotain aikaan. Viikon päätteeksi mietin viikon ajalta tekemättömät tehtävät ja kirjoitan ne ylös, jotta viikonloppuna ei tarvitsisi työasioita miettiä. Käyn myös ihan säännöllisesti oman ajankäytön hallinnan valmennuksissa. Nämä ovat minusta sellaisia tosi hyviä työn hallinnan keinoja, aika simppeleitä mutta toimivia.

Kun se palaute tulee suoraan sydäimestä

Tämä talo on siinä mielessä ehkä poikkeuksellinen, että täällä saa hirveästi positiivista palautetta ja se on semmoinen mukava asia. Koen saavani palautetta riittävästi työn arjessa esimerkiksi työkavereilta, ketkä saattavat kommentoida selkeää yhteenvetoani. Minun esimies taas saattaa tehdä niin, että jos on joku isompi palaveri, niin hän saattaa sanoa, että Ilona on tehnyt tässä tosi hyvää työtä. Tällainen palaute tuntuu vielä paremmalta, koska sen kuulee myös muut ja saan myös muiden kuullen sitä arvostusta. Myös yhteistyökumppanit ovat kiitelleet minua sujuvasta yhteistyöstä. Toki olen saanut myös kritiikkiä omasta työstäni ja otan sen yhtä lailla ilolla vastaan kuin kiitoksetkin. Ehkä se avoimuuden kulttuuri, mikä tässä yrityksessä on, niin liittyy myös siihen. Toki joku henkilö voi olla semmoinen, että häneltä ei tule kommenttia suuntaan eikä toiseen. Sitten pitää vähän itse herätellä, että miten tämä meni, että onko tämä ok, vai eikö tämä ole ok. Toki aina toivoisi palautetta enemmän, että minä ainakin olen semmoinen, joka kaipaa sitä. Se on semmoinen, mikä ohjaa sitä omaa työtä. Silloin, kun voi aistia, että se palaute tulee suoraan sydäimestä, niin silloin se myöskin koskettaa enemmän. Onneksi on sellaisia voimavaroja itsellä.

Kokeeko Ilona sitten koskaan menettävänsä ajantajun ja uppoutuvan työhönsä? Niin kuin kaiken aikaa, minä tulen aamulla töihin ja yhtäkkiä huomaa, että pitää lähteä, että kyllä se on ihan jatkuvaa se, että aika menee siivillä. Minulla ei kyllä kello hidastele, että päinvastoin

joskus toivoisi, että olisi enemmänkin aikaa tehdä niitä asioita. Kerran ruvettiin perjantaina loppuiltapäivästä miettimään kollegani kanssa tulevia työasioita yhdessä. Sitä vaan ajatukset menivät niin hyvin yksiin, että kumpikaan ei edes ajatellut, että ai niin, kotiin pitäisi mennä. Yhtäkkiä me huomattiin, että kello oli jo älyttömän paljon ja meidän molempien olisi pitänyt olla jo aikaa sitten jossain muualla viikonlopun vietossa. Se aika vain lensi!

En haluaisi olla 24/7 jatkuvasti työssä, vaikka työstäni pidänkin

Tämä työ on sen tyyppistä, että sitä voisi ihan hyvin tehdä pitkäkin päivää ja iltaa ja se veisi mennessään. Mutta pyrin lähtemään ajoissa kotiin, etten jäisi tänne kukkumaan järjestämällä esimerkiksi harrastukset silleen, että ne alkavat viideltä tai kuudelta. Silloin minun on pakko lähteä töistä. Ja kun ei tämä maailma tekemällä valmiiksi tule, minkä vuoksi minä olen myös opetellut sietämään sitä tunnetta, että minulla on kaikki kesken, myöhässä ja levällään! Kyllä sitä jaksaa taas paremmin, kun ei tule pitkiä päiviä. Totta kai joskus jään miettimään jotain hankalampia juttuja, että teinkö tuossa nyt hyvin tai mitäköhän tuon asian eteen tekisi, mutta pääasiassa ne voi jättää tänne, kun lähtee. Minulla on sopiva siirtymäriitti tässä, kun ajan ajomatkan kotiin, niin irtaudun siinä sopivasti työasioista.

Edelliseen paikkaan verrattuna näen hyvin terveenä tämän kulttuurin, missä ihmiset lähtevät neljän viiden aikaan, eikä tänne jäädä roikkumaan ja tekemään niin sanotusti toista vuoroa. Ihmisillä on selkeästi prioriteetit kohdillaan, että harrastavat ja viettävät aikaa perheensä kanssa. Meillä on hyvin semmoinen terve yrityskulttuuri siinä mielessä, että työ ei pelkästään määritä ihmistä. Edellisessä tehtävässä sitä piti vastata puhelimeen, kun esimies soitti ja alkaa tekee jotain sen takia illalla vielä, että se kävi tosi raskaaksi. En haluaisi olla 24/7 jatkuvasti työssä, vaikka työstäni pidänkin, vaan haluan pitää selkeän eron työn ja vapaa-ajan välillä. Nykyisin en juuri lue sähköpostia esimerkiksi iltaisin ja loman ajaksi suljen koko työpuhelimen ja keskityn lomailuun.

Minä olen aina halunnut tehdä HR -alalla töitä ja se on hieno tunne, kun tajuaa, että olen päässyt tekemään sitä, mitä olen aina halunnutkin. Ehkä se kaikkein syvimmillä palava liekki on siinä, että saan ihmiset ylittämään itsensä, tekemään työnsä sillä tavalla, mitä he eivät tienneet pystyvänsä. Se ihmisten motivoiminen, innostaminen ja uusien ajattelutapojen ja sen rohkeuden antaminen, sekä uusien valmiuksien rakentaminen, niin kyllä se on ehkä se kaikkein vahvin draiveri minulla. Niin kuin minä sanoin, minä olen niin ihmis- ihminen, että minä haluan saada ihmisen onnistumaan omassa työssään. Se on minulle hirveän tärkeä asia.

4.2 Hanne innostuu haastavasta työstä

YT-neuvottelut seisauttivat kaiken..

Viime syksynä meille tuli YT- neuvottelut ja päätettiin, että se koko meidän yksikkö lakkautetaan. Samassa tietenkin minun työtehtävä lakkasi, koska sitä yksikköäkään ei enää ollut. Sitä ennen oli ollut selvät suunnitelmat, täyttä höyryä eteenpäin ja kaikki tosi hyvin. No sitten tuli se uutinen, joka oli tosi iso shokki! Me ei osattu arvata sitä, että tavallaan se seisautti kaiken. Jonkun aikaa vielä tehtiin ja jatkettiin, mutta sitten kerta kaikkiaan ei uusia projekteja enää aloitettu. Ei tullut lupaa mihinkään investointeihin, ei saatu mitään kehittää. Lopulta meillä oli aika vähän töitä silloin loppuvuodesta. Totta kai YT:t oli itsessään iso haaste, kun sai tietää, että se yksikkö lakkaa minulta siinä. Strategia, mitä itse käytin oli, että me juteltiin tosi paljon tiimin kesken ja esimiesten kanssa, vaikka toki he eivät voineet kertoa tilanteesta yhtään sen enempää. Mutta me voitiin käydä sitä vuoropuhelua siitä, miltä tuntuu. YT:t kestivät sen yli kolme kuukautta, jonka aikana ehti tilanteeseen jo kypsyä. Lopulta kun se oma paikka varmistui, niin tiesin, että minulla ei ole mitään ongelmia sen työvireen suhteen. Minä tulin uudella innolla ja halusin aloittaa puhtaalta pöydältä tässä yksikössä. Sitä pääsi aika nopeasti kiinni työn tekemiseen, oli niin paljon uusia asioita, mitä oli pakkokin tehdä.

Puolitoista vuotta tapahtumien jälkeen...

Minulla on kyllä ihan hyvä fiilis. Totta kai kun oli YT- neuvottelut, niin ei voi sanoa, että eikö se olisi vaikuttanut. Totta kai se harmitti, koska meillä oli hirveän kiva yksikkö siellä. Minä tykkäsin olla siellä ja siellä oli ihanat työkaverit. Se oli tosi harmi, kun se päätettiin lakkauttaa ja meiltä kaiken lisäksi irtisanottiin minun kavereita ja he joutuivat lähtemään. Mutta nyt on energiaa siihen uuden kehittämiseen ja nyt kuitenkin saa olla tärkeiden itseäni kiinnostavien asioiden kanssa tekemisissä, niin kyllä minä tykkään mennä aina aamuisin töihin.

No arkihan on ihan kreisiä ja kalenteri täyttyy palavereista, eikä tavallista päivää varmaan olekaan. Yleensä jokainen päivä tuo tullessaan jotain yllättävää ja teen asioita, mitkä eivät ole minulle entuudestaan tuttuja. Minulla ei pääse syntymään sellaista tilannetta, etteikö aina olisi jotain uutta ja ihmeellistä menossa ja se nimenomaan pitää minut vauhdissa ja motivoituneena. Työtehtäväni ovat siis hyvin vaihtelevia, täynnä vauhtia ja vaarallisia tilanteita! Työ sujuu minulta parhaiten, kun on sopiva pieni kiire ja koko ajan jotain tekemistä. Siitä syntyy sellainen sopiva draivi, mikä tuntuu antavan voimaa. Tavallisesti tunnen itseni myös energiseksi pieneen aikapaineen alla, sillä kun tietää, että dead line

lähestyy, se jollain tavalla buustaa minua lisää. Hiljaisempi vauhti ei sovi minulle yhtään, sillä olen hyvin huono käymään dieselillä. Minä tykkään siitä, että tapahtuu ja on koko ajan työpöydällä jotakin. Sitten kun vauhti hidastuu, puhelut vähenevät ja sähköposti ei täyty viesteistä, niin kyllä sitä vetää itsensä jotenkin toisenlaiseen moodiin ja tuntuu, että on vaikeaa itseohjautuvasti työskennellä jos mitään inputtia ei tule muualta. Minä olen semmoinen, että en käy dieselillä, käyn vaikka mieluummin rakettimoottoribensiinillä! Kun on hiljaisempaa, niin sitten ei ole ehkä niin kivaa tulla töihin, kun tietää, että ei ole kauheasti tekemistäkään. Sen tiedän itsestäni, etten pystyisi jämähtämään samaan tehtävään vaikka 20-vuodeksi, missä työtehtävät eivät muuttuisi. Se olisi aika puuduttava ajatus.

Työssä oppiminen on ollut minulle se tärkein asia

Täällä on työilmapiiri tällainen hyvin kannustava, avoin ja tekemään motivoiva ja antaa tilaa ja mahdollisuuksia myös toteuttaa itseään. Teen täällä nyt oikeastaan just sitä, mitä minä haluan tehdä, sillä keskityn pelkästään henkilöstöhallinnon kysymyksiin ja pääsen syventymään niihin hyvin monelta kantilta. Saan käyttää hyväksi omaa osaamista, mikä minulle itselleni on hirveän tärkeää. Tämä minun työnkuva tänä aikana, kun olen ollut tässä, on muuttunut aika paljon. Tehtäväni ovat määrittyneet osittain sen mukaan, mikä minua itseäni kiinnostaa ja mihin sovellun parhaiten. Aiemmin se on ehkä ollut enemmän rutiinipainotteista, mutta sitä mukaan, kun olen tullut tutuksi ihmisille, olen saanut erilaisia projekteja hoidettavaksi ja muuta.

Opin koko ajan jotain uutta sekä työstä, että itsestäni ihmisenä, sekä myös muista ihmisistä. Minulle on tärkeää, että pystyn kehittämään itseäni sekä edistämään omaa ammattitaitoani ja monialaisuutta. Täällä annetaan tilaa ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja käyttää hyväkseen omaa osaamistaan. Se voi olla mitä tahansa rekrytoinnista henkilöstön valmennuksiin tai yleisen ilmapiirin kehittämiseen liittyvää, kunhan se on jotain semmoista, mikä ei ole minulle itsestään selvää tai entuudestaan tuttua. Minulle on tärkeää, että me voidaan tuottaa jotain lisäarvoa sillä omalla osaamisella ja koen myös saavani itsestäni paljon enemmän irti, kun voin olla hyödyksi. Se hyöty saattaa olla joku hyvin pieni asia, jossa esimerkiksi kentän esimies soittaa ja kysyy rekrytointiin liittyvästä asiasta tai HR- järjestelmään liittyvästä asiasta. Mahdollisuus kasvaa työn kautta ihmisenä, on ollut hyvin arvokas asia itselleni.

Meillä on mahdollisuus osallistua vaikka mihin ja siihen kannustetaan, että menkää ja kehittykää. Mutta työssä oppiminen on ollut minulle se tärkein asia. Yksittäinen koulutuspäivä siellä täällä voi tuoda jotain kivaa lisää, mutta enemmän minä olen saanut irti siitä, mitä minä teen arjessa. Suurin osa siitä oppimisesta tapahtuu työn ohessa. Kyllä se vaan näin on, että jos sinulle tulee joku uusi asia eteen, niin sitten siihen tulee perehtyä. Ja jos joku asia ei jostakin syystä mene kovin hyvin, niin yritän oppia siitä. En ole semmoinen, että jäisin tuleen makaamaan, vaan uudella tarmolla uutta kohti! Haluan kehittää omaa osaamistani myös vapaa-ajalla lukemalla alan kirjallisuutta, lehtiä sekä seuraamalla omaa alaani. Uskon, että minun kehittymismahdollisuudet ovat just ne, miksi ne itse luon.

Pientä haastetta saa siis olla..

Minä olen ihmisenä sellainen, että kaipaen uusia haasteita ja ruokin itseäni just sillä itseni voittamisella, että taas olen oppinut jotain uutta ja taas minä olen voittanut jonkun haasteen. Samalla siinä saa ihan järjettömän oppimiskokemuksen, kun huomaa, että on selvittänyt jonkun uuden asian ja saanut homman toimimaan. Pientä haastetta saa siis olla, mutta sellaisessa mittakaavassa, että siitä tietää pystyvänsä selviytymään. Just jos vaikka kehitetään jotain ja tulee joku haastava tilanne eteen, niin se on ihan mielenkiintoistakin, että joutuu vähän pohtimaan ja miettimään ratkaisua. Tykkään siitä, että työssä on pientä haastetta koko ajan, että se ei ole vain sellaista, että osaan sen ja that's it! Olisihan se työ aika tylsää, jos se olisi aina semmoista, että tietäisin tasan tarkkaan, miten työ pitäisi tehdä.

Riemu siitä, jos ne tavoitteet saavutetaan tai ylitetään, niin sehän on aina hurjan hienoa! Monesti asioiden läpivienti voi viedä kuitenkin hirvittävän paljon aikaa ja vaatia hirveän tiukkoja neuvotteluita, mutta kyllä ne viedään aina läpi, että periksi ei anneta, se on ihan selvä, vaikka se veisi kauemmankin aikaa. Toki joskus voi tuntua siltä, että onko tässä mitään järkeä, mutta kun jaksaa vaan painaa, niin kyllä se sieltä tulee! Esimerkiksi luottamusmiehen kanssa käytiin juuri tiukat pitkään kestäneet neuvottelut. Kun lopulta asiassa päästiin yhteisymmärrykseen, niin siitä tuli hyvä tunne, että selviydyinpäs! Mutta onhan niitä epätoivonkin hetkiä totta kai, kun tuntuu, että asiat eivät mene eteenpäin ja työnteko tuntuu suossa tarpomiselta ja turhauttavalta. Kunhan tilanteet eivät toivottoman pitkään kestä, niin ne jaksaa.

Kun jostain asiasta innostuu, niin ei sitä ajan kulua huomaakaan

Harva se päivä, kun jostain asiasta innostuu, niin ei sitä ajan kulua huomaakaan. Jotkut työtehtävät tuntuivat suorastaan imaisevan mukaansa. Kerran olin lähdössä jo kotiin, kun huomasin seuraavana aamuna olevan palaveri, johon minulla oli materiaalia olemassa ja ajattelin, että koostan sen vielä priimakuntoon sitä kokousta varten. Ajattelin, että siinä ei mene kauhean kauaa ja luulinkin, etten ollut käyttänyt kauheasti aikaa, kunnes huomasin istuneeni noin puolitoista tuntia sen asian parissa. Se oli niin oman osaamisen ytimessä, että sitä vaan hävisi ajantaju. Myös silloin, kun tekee jotain tällaisia excel taulukoita, niin sitä saattaa uppoutua. Minusta se on niin ihanaa, kun saa jonkun oikein järkevän taulukon aikaiseksi!

Toki tämä meidän toisinaan reaktiivinen rooli ei välttämättä aina mahdollista tätä flown ja työn imun kokemista. Olen joskus kuvannut tätä työtä haulikkoammunnaksi, missä moneen suuntaan täytyy koko ajan räiskiä ja koittaa olla avuksi ja toisaalta jonglööraamiseksi, koska montaa palloa pitää pyörittää yhtä aikaa ilmassa! Kuitenkin työ, joka vaatii enemmän prosessointia ja työstämistä, niin siihen täytyy raivata se tila ja sulkea kaikki muu ulkopuolelle. Tämän vuoksi joskus yhteen asiaan keskittymiseksi täytyy vain ottaa se aika ja silloin minä todella teen niin: laitan korvatulpat korviin ja ovelle lapun, että varattu klo siihen ja siihen asti ja sitten minä vaan kirjoitan. Aina se ei ole kovin helppoa, koska meillä on sellainen kulttuuri täällä, että kaikille on ovet auki, että tavallaan se omaan työhön keskittyminen katkeaa aina välillä.

Olen tottunut tekemään paljon itse ja itsenäisesti

Minä tykkään hyvin paljon siitä, että meillä on mahdollisuus hyvin itsenäiseen työskentelyyn jos me sitä itse kaivataan ja minä tykkään siitä! Minä haluan itse suunnitella, kehittää ja ohjata omaa toimintaa, enkä kaipaa hirveän suurta ohjausta. Tiedän, että se tuki on olemassa ja minulle riittää sekin. Minä olen varmaan ihmistyypinä sellainen, että olen aina tottunut tekemään paljon itse ja itsenäisesti. Silloin minä voin seistä enemmän niiden saavutettujen tavoitteiden tai epäonnistumisien jos semmoisia tulee, niin niiden takana. Silloin se on omalla työllään ansaittua tai ei ansaittua, mitä olen saanut aikaiseksi. Ja tietysti se, että sinulle annetaan valta kehittää ja käyttää omia aivoja, sekä tehdä hommia sillä tavalla, kuin itse näen parhaaksi, on hienoa. Mutta en voi olla mikään saari, vaan minun pitää olla koko ajan kiinni

sekä tässä meidän HR- kokonaisuudessa että liiketoimintakokonaisuudessa, koska me ollaan tukifunktio.

Pidän esimieheni tavasta johtaa tiimiä. Minun esimies antaa selkeät suuntaviivat tulevaisuuden suhteen mutta saan itse määrittää, miten hommani teen ja tavoitteet saavutan. Se on sellainen moderni pomo, joka ei pyri pitämään kaikin voimin kaikki langat käsissään tai tarkista kaikki asiat, mitä ollaan tehty, vaan se ajattelee, että me ollaan asiantuntijoita meidän tiimissä. Hän kuuntelee meidän mielipiteitä asioista ja tekee sitten päätöksen sen perusteella. Tälläkin viikolla esimies kysyi meiltä tiimipalaverissa mielipidettä tärkeään kehitysprojektiin liittyen ennen lopullista päätöksentekoa. Hän myös luottaa kovasti minuun ja olen saanut sen tyyppisiä tehtäviä, mitä tässä toimenkuvassa ei ole ollut ja hän on nähnyt siinä tilaisuuden hyödyntää laajasti tätä osaamista, mitä minulle on karttunut vuosien varrella.

Mutta ehkä olisi voinut silloin alussa, kun tulin taloon, niin voinut olla ehkä aktiivisempi. Hän ajaa hyvin vahvasti linjaa, että jokainen päättää itse aikatauluistaan ja antaa vapaat kädet. Kyllä hän silloin tukee ja auttaa, kun lähdän pyytämään sitä, mutta ehkä siinä alkuvaiheessa olisin toivonut vähän toisen tyyppistä roolia häneltä. Semmoisessa tilanteessa, jossa jotakin asiaa puurtaa kovasti ja miettii itsekseen, niin silloin en välttämättä osaa aina lähteä hakemaan sparraus- apua tarpeeksi hanakasti. Se, kun hän tietää, mitä minulla on työn alla niin, ehkä voisi olla hyvä, että hän välillä kysyisi, miten sinulla menee. Mutta nyt tämä sujuu jo oikein mainiosti ja selkeästi. Se alkuaika oli ainoa. Meillä on hyvät välit, rennot ja luottamuksellisen asialliset välit, eikä siinä ole ollut mitään ongelmaa.

Kyllä minä olen oppinut sen palautteen ottamaan niistä ratkottuista tilanteista

Kun kysyn Hannelta, miten hän saa työstään palautetta, hän vastaa: No ei varmaan sellaista, että hei kiva, että hienosti hoidettu tai tämä meni tosi hyvin! Niin ei ehkä suoraan sellaista palautetta, mutta kyllä minä olen oppinut sen palautteen ottamaan niistä ratkottuista tilanteista ja tavallaan siitä ihmisten kehonkielestä ja itsensä ilmaisusta, että millä fiiliksellä ne ovat, kun ne asioivat minun kanssa. Minä aika intuitiivisesti kuitenkin näen sen ihmisten reagoinnin kautta, että mihin suuntaan se heidän palautteensa olisi nyt suuntautumassa ylipäättään. Esimies saattaa osoittaa tyytyväisyyttä sillä, että soittaa uudestaan tai tulee uudestaan tähän ja kysyy neuvoa. Kun on tyytyväisiä ihmisiä, niin voi ottaa semmoisena, että tämä tontti on hyvin hoidettu. Palautetta tulee koko ajan spontaanisti siinä arjessa, että ei sitä osaa sellaiseksi klassiseksi palautteeksi edes mieltää. Se ei ole sellainen erillinen asia siinä työssä ja arjessa.

Mutta se, että palaute sanotaan ääneen vilpittömästi, niin on kyllä aika tärkeitä. Sen ei tarvitse olla välttämättä kiitosta, että se voi olla myös rakentavaa palautetta. Mieluummin kuitenkin saisi sen, kuin ei noteerattaisi. Sellaiset välittömät ja intuitiiviset spontaanit kiitokset ovat niitä, jotka on parhaiten jäänyt mieleen, enemmän kuin mitkään hienot juhlapuheet.

Työpäivän päätyttyä eroamisen tuska on suuri

Olen monta kertaa huomannut, kuinka jonkun uuden mielenkiintoisen projektin tai muun haastavamman kokonaisuuden parista, en millään tohtisi irrottautua. Myös työpäivän päätyttyä eroamisen tuska on suuri, sillä minua on aina häirinnyt se, että olen joutunut laskemaan kynän käsistäni ja lähtemään kotiin. Minulla päivät helposti venähtäisi, mutta olen ottanut vähän itseäni niskasta kiinni, että en aja itseäni loppuun, koska kyllä minä tunnistan ne vaaran merkit, mitkä tässä työn imussakin on olemassa. Joskus jos niitä palavereita on paljon neljä, viisi, tai kuusi palaveria. Hyvä kun ehdit syödä välissä ja sitten joku yrittää koko ajan soittaa, että nyt on kiireellistä, että soita takasin, niin siinä tulee sellainen kauhean hektinen olo! Sitten huomaa, kun yrittää lähteä kotiin, niin se jää päälle se moodi, että sitä ei osaa välttämättä vapaa-ajalla heti rentoutua ja ne asiat jää mietityttämään. Monesti kuitenkin lenkillä ne turhat asiat jää sinne matkan varrelle ja ne muut asiat menevät vaan jotenkin oikeisiin lokeroihin.

Sitten vaan hengitetään vähän aikaa..

Oma työnkuvani on hirveän laaja ja päivän aikana voi tulla tosi monenlaisia asioita työpöydälle, niin kyllähän se kuormittaa toki. Kapasiteetti on kuitenkin rajallinen, vaikka sitä kuinka koittaa huoltaa. Että se on se työn paljous, mikä kuormittaa. Minulla on aika paljon sellaista pientä silpputyötä, kun just on niitä soppareita ja kauhean tärkeitä asioita ihmisille, jotka pitää vaan tehdä määrättyinä aikana. Kuormittunut tunne syntyy tilanteessa, jossa ei pääse työkuorman päälle, vaan tuntuu, että työ hallitsee minua. Viime syksy oli esimerkiksi sellainen kiireinen, että muutama viikko oli ihan sellaista, että nyt läikkyä kohta yli, mutta se oli ihan sellainen hetkellinen tilanne.

Olen kuitenkin aika hyvä priorisoimaan omia töitä, että ei tule sellaista paniikitilannetta, että minä en ehdi, tai minun pitäisi istua täällä koko ilta. Minä osaan jaotella sen ajan sillä tavalla, että kaikki hoituu. Sitten jos tietää, että tuo ei ole niin kiireinen, niin teen sen sitten vasta huomenna tai ylihuomenna. Lisäksi minulla on oma itsetuntemus sitä luokkaa, että havainnoin aika hyvin omaa psyykettä ja omaa kehoa ja yritän kuunnella sitä. Jos minä koen

uupumista tai väsymyksen tunnetta, on se fyysistä tai henkistä, niin kyllä minä pyrin heti välittömästi tekemään jotain sille asialle. Minä esimerkiksi nukun aamulla pidempään, jos kalenteri antaa myöden. Sen lisäksi yritän perusarjen pyörittää silleen, että pääsen 23 illalla viimeistään nukkumaan. Minä ihan oikeasti olen sitoutunut siihen, että pystyn tarjoamaan tälle firmalle parhaan hyvinvoivan itseni, niin kyllä se edellyttää myös sitä, että siviilielämässä hoidan itseäni sillä tavalla, että minä jaksan tätä vouhotusta täällä. Mutta henkilökohtaisesti minä väsyn aika harvoin. Harvoin tulee todella sellaisia tilanteita, joissa minä uuvun. Mutta onhan toki hetkittäin, sitten vain hengitetään vähän aikaa, tehdään vähän vähemmän ja lyhennetään päivää. Kyllä se siitä sitten suttaantuu.

Hanne on löytänyt itselleen mieluisan työn ja aikoo jatkaa henkilöstöalalla myös tulevaisuudessa. Olen hirveän tyytyväinen, kun olen päässyt tekemään HR- asioiden kanssa töitä. Kyllä se on sellainen mielekäs itseäni kiinnostava tehtäväkenttä ja – alue, että kyllä minä koen, että olen löytänyt siinä sen oman paikkani. HR on itsessään niin laaja, että siellä voi tehdä itsessään laidasta laitaan erilaisia juttuja, että minä viihdyn sen puolesta tosi hyvin töissäni. Minulla on ehkä käynyt hyvä tuuri, että olen löytänyt niin itseni näköisen tehtävän, että täällä saa olla just sellainen kuin oikeasti on. Tavallaan se henkilöstöasiantuntijan innostus, kun pääsee käsiksi johonkin uuteen organisaatioon, niin on vaihtunut sellaiseen juuri tämän organisaation tuntevan asiantuntijan innostuneisuuteen, kun pystyn ehdottamaan jotain räätälöidympiä ratkaisuja. Siitä tulee sitten se vähän erilainen sävy siihen innostuneisuuteen.

4.3 Tarinoiden yhteenvetoa

Tässä luvussa esitin haastatteluaineistoni kahtena työn imu -tarinana. Tarinoissa henkilöstöammattilaiset kertovat omalla äänellään omista kokemuksistaan työn arjesta, jossa työn imua on ollut mahdollista kokea. Tarinoista nousee esiin henkilöstöammattilaisten erilaiset työn imun lähteet, samalla kun niissä kuvataan työn imua synnyttävien tekijöiden ilmenemistä arjessa. Tarinoissa vaihtelee päähenkilöiden kesken se, mikä työn imua synnyttää ja miten se heidän arjessa ilmenee. Hannelle tärkein työn imun lähde liittyy haastavaan työhön, kun taas Ilonalla ne liittyvät työyhteisöön ja sieltä syntyviin sosiaalisiin voimavaroihin. Alla on vielä yhteenveto tarinoista ja työn imun lähteistä.

Ilona tuntee työskentelevän omalla alallaan henkilöstötehtävissä. Hän nauttii ihmisten parissa työskentelystä ja tärkeimmät työn imun lähteet löytyvätkin yhteistyöstä sekä työyhteisöltä saadusta tuesta ja palautteesta. Ilona nauttii asiantuntevien työtoverien parissa työskentelystä,

jossa kokee, että työtä tehdään yhtenä joukkueena yhteisen tavoitteen eteen. Innostavassa yhteistyössä hän kokee suoriutuvansa työtehtävistään paremmin sekä voivansa oppia jatkuvasti uutta. Hän kokee, että hyvässä yhteistyössä löydetään monesti parhaat ratkaisut asioiden edistämiseksi. Lisäksi Ilona saa työssään tarvittavaa tukea ja apua työtovereiltaan ja esimieheltään ja voi olla myös itse toisille avuksi. Ilona kokee saavan työssään myös monipuolista palautetta eri tahoilta. Erityisesti aidon ja positiivisen palautteen hän kokee itselleen arvokkaaksi voimavaraksi. Vaikka mielenkiintoisten työtehtävien ääreltä irrottautuminen tuntuu välillä vaikealta, päättää Ilona työpäivän ajoissa ja pyrkii säilyttämään työn ja vapaa-ajan välillä sopivan tasapainon. Työssään hän suojautuu työtä kuormittavilta tekijöiltä erilaisin työn hallintataidoin.

Työorientoituneen Hannen työn imun lähteeksi nousi erityisesti haastava työ, joka muodostui monipuolisista ja vaihtelevista työtehtävistä. Hänelle on tärkeää voida hyödyntää työssään omaa osaamistaan sekä kehittyä jatkuvasti asiantuntijana haastavissa työtehtävissä. Työn imun kannalta haasteiden tulee olla kuitenkin sellaisia, joista hän tietää selviytyvänsä säilyttääkseen työssään sopivan hallinnan tunteen. Sopiva määrä töitä ja kiirettä tuo positiivista energiaa ja hyvää työvirettä työn tekoon. Hiljaisina kausina Hanne saattaa tylsistyä ja suoriutua tavanomaista heikommin työtehtävistään. Toisinaan liiallinen kiire saattaa kuitenkin kääntyä arkea kuormittavaksi, mihin Hanne reagoi nopeasti tukeutuen erilaisiin työn hallintataitoihin kuten työn organisointiin ja priorisointiin. Toisin kuin Ilona, Hanne nautti enemmän itsenäisestä työstä ja mahdollisuudesta ratkaista kohtaamansa ongelmat itse.

Ilonan työn imun lähteet:

Työn ominaisuudet

- Kiinnostunut HR- alasta ja omista työtehtävistä kokonaisuudessaan
- Kokee voivansa olla työssään hyödyksi
- Tekee työtä, jolla on tarkoitus

Työyhteisö

- Ihmisten parissa työskentely
- Yhteistyö eri alan asiantuntijoiden kanssa
- Työn tekeminen tiiminä ja tunne työyhteisöön kuulumisesta
- Hyvässä yhteistyössä jopa uppoutuu työhönsä
- Yhteistyön tarjoamat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
- Oman osaamisen kehittäminen myös ammattiverkoston avulla
- Monipuolinen palaute työyhteisöltä, esimieheltä ja yhteistyökumppaneiltaan
- Esimies tukee ja antaa palautetta. Sen lisäksi hän osallistaa, kiittää ja arvostaa sekä tukeutuu tarvittaessa myös Ilonan apuun.
- Työyhteisössä on apua aina tarjolla ja taho kenen kanssa sparrailla
- Matala avun pyytämisen kynnyksen tutussa työyhteisössä
- Työyhteisön merkitys korostuu erityisesti vaativassa tilanteessa
- Työkulttuuri, jossa ylityöt eivät ole normi

Oma toiminta

- Riittävä työstä irtautuminen ja palautuminen
- Työasiat voi unohtaa työpäivän päätteeksi
- Työn imua edistävät työnhallintataidot:
 - Työn näkyväksi tekeminen
 - Ajanhallintataitojen harjoittelu
 - Keskenkärsien asioiden sietämisen opettelu

Kuva 1. Ilonan työn imun lähteet:

Hannen työn imun lähteet:

Työn ominaisuudet

- Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät
- Jokainen päivä on erilainen ja tuo mukanaan uusia kiinnostavia asioita
- Työssä on riittävästi haastetta, ei liian helppoja ja rutiininomaisia tehtäviä
- Sopiva kiire ja aikapaine
- Työssä mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan ja tuottaa lisäarvoa organisaatiolle
- Työn ohessa jatkuvat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Kehittää ammattitaitoa myös vapaa- ajalla alan kirjallisuuteen perehtymällä
- Onnistumisen kokemukset ja mahdollisuus ylittää itsensä
- Mahdollisuus itsenäiseen työhön sekä riittävät vaikutusmahdollisuudet
- Myös tulevaisuudessa jatkoaiheet HR-alalla

Työyhteisö

- Tuen saaminen vaativassa työtilanteessa
- Työilmapiiri on kannustava, avoin ja tekemään motivoiva
- Säännöllinen palaute, erityisesti vilpitiön palaute ja kiitos
- Oma esimies antaa selkeät suuntaviivat mutta tilaa itse määrittää keinot saavuttaa tavoitteet. Lisäksi hän luottaa alaisiin, arvostaa heitä ja pyrkii hyödyntämään tiiminsä asiantuntemusta.

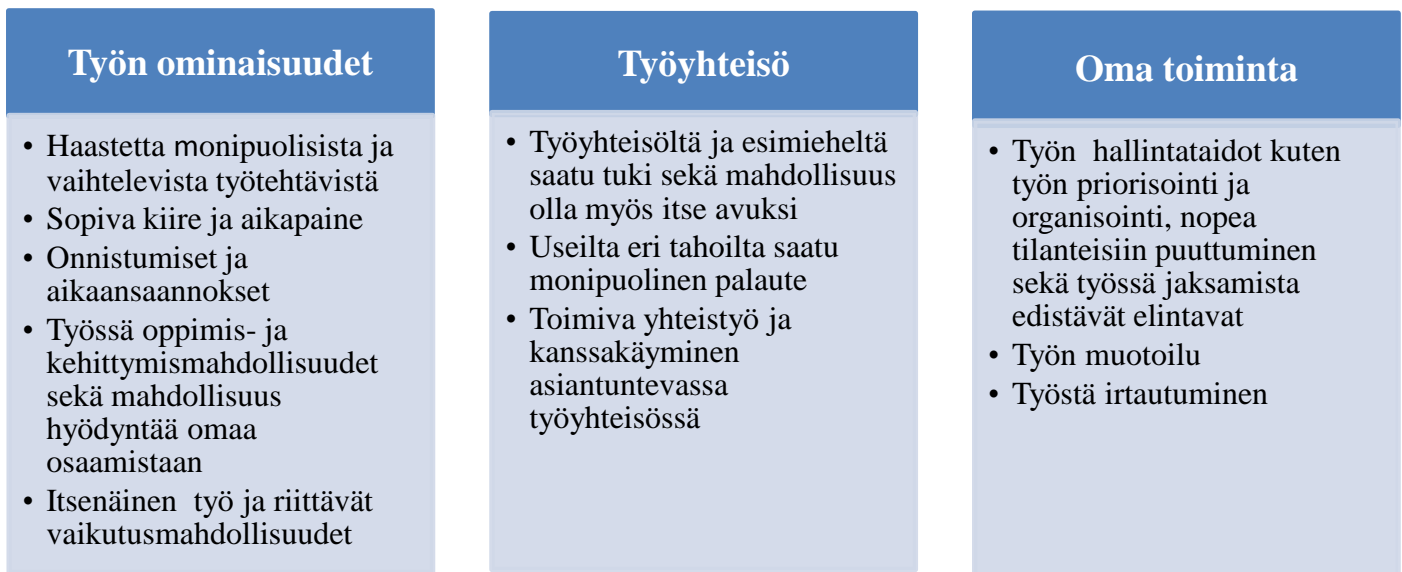
Oma toiminta

- Työn hallintataidot:
- Luo työrauhan keskittymistä vaativaan työhön
- Työn priorisointitaidot
- Hyvä itsetuntemus ja itsensä kuunteleminen
- Nopea tilanteeseen puuttuminen
- Työssä jaksamista edistävät elintavat
- Poimii palautteen itse suoraan tilanteista ja ihmisten kehonkielestä tulkitsemalla
- Työtehtävät muokkautuneet ajan saatossa omaa osaamista ja kiinnostusta vastaaviksi

Kuva 2. Hannen työn imun lähteet

5 Työn imun lähteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä henkilöstöammattilaisten työssä synnyttää työn imua sekä kuvata tarkemmin sen ilmenemistä arjessa. Haastatteluiden pohjalta minun oli mahdollista tunnistaa työn imun lähteiksi työ, työyhteisö sekä oma toiminta, jotka kukin muodostuivat useammista työn voimavaroista. Aineiston pohjalta tunnistin työn ominaisuuksiin liittyviä voimavaroja kuten monipuoliset ja haastavat työtehtävät, riittävän itsenäisen työn sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan. Työn ominaisuuksien lisäksi aineistosta oli mahdollista tunnistaa työn imua synnyttäviä sosiaalisia voimavaroja, jotka syntyivät työyhteisöissä esimiesten ja työtovereiden parissa. Työyhteisön voimavaroiksi luokittelin työtovereilta ja esimieheltä saadun sosiaalisen tuen, suorituksesta saatavan palautteen sekä toimivan yhteistyön ja kanssakäymisen työtovereiden kanssa. Omaan toimintaan liittyviksi voimavaroiksi puolestaan tunnistin työn hallintataidot, työn muotoilun sekä työstä irtautumisen ja palautumisen. Alla on vielä esitettyä kuva työn imun lähteistä ja niiden voimavaroista.



Kuva 3. Henkilöstöammattilaisten työn imun lähteet

Seuraavaksi tässä luvussa tarkoitukseni on kuvata tarkemmin henkilöstöammattilaisten keskeisimpiä työn imua synnyttäviä tekijöitä. Ensiksi kuvaan, millainen työ synnyttää henkilöstöammattilaisissa työn imua, jonka jälkeen kerron työyhteisön merkityksestä työn

imuun ja sen syntymiseen. Viimeiseksi kuvailen, miten henkilöstöammattilaiset itse saattoivat vaikuttaa omalla toiminnallaan työn imuun ja sen syntymiseen.

5.1 Työn ominaisuudet

5.1.1 Haastava itseä kiinnostava työ

Haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstöammattilaiset kokivat työn imua voidessaan työskennellä riittävän haastavissa työtehtävissä. Erityisesti Hannen tarinassa kuvattiin tarkemmin, millaiseksi työn imua synnyttävä haasteellinen työ koettiin ja millaisista tekijöistä se koostui. Henkilöstöammattilaiset suhtautuivat työhönsä suurimmaksi osaksi positiivisesti ja työtä pidettiin tärkeänä osana arkea. Vastaajien myönteinen suhtautuminen työhön ilmeni myös tavassa lähteä aamuisin töihin tyypillisesti hyvillä mielin motivoituneena ja innokkaana. Myös Engelbrecht (2006) havaitsi haastattelututkimuksessaan työn imussa olevien suhtautuvan työhönsä positiivisesti. Henkilöstöammattilaisten tunteet saattoivat kuitenkin vaihdella päivän mukaan. Innostuneimmillaan seuraavaa työpäivää saatettiin jo odottaa, kun taas esimerkiksi hiljaisina kausina töihin ei välttämättä ollut niin kivaa mennä. Työn imun onkin todettu vaihtelevan päivän mukaan (esim. Xanthopoulou ym. 2009). Kaiken kaikkiaan työn imun lähtökohtana oli aidosti itseä kiinnostavat työtehtävät sekä kiinnostus henkilöstöalaa kohtaan. Seuraavaksi kuvaan tarkemmin, millaisista tekijöistä työn imua synnyttävä työ muodostui.

5.1.2 Monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät

Haastatteluiden perusteella työn imun lähteeksi paljastui työtehtävien haastavuus, jollaisiksi monipuoliset ja vaihtelevat tehtävät voitiin usein mieltää. Haastavien tehtävien äärellä tuntui syntyvän ylimääräistä virtaa tehtävien suorittamiseen ja sitä kautta yllettiin jopa parempiin suorituksiin. Työn imun kannalta työtehtävien tuli olla haastavuudeltaan kuitenkin kohtuullisia, joista saattoi kokea suoriutuvansa. Vastaavasti liian helpot tehtävät eivät saaneet henkilöstöammattilaisia laittamaan itseään likoon ja tekemään työssään parastaan. Myös Tuckey ym. (2012) mukaan kognitiiviset vaatimukset, voivat toimia ennemmin motivoivina ja haastavina kuin voimia vievinä.

Henkilöstöammattilaiset kokivat työn imua monesti myös uusien asioiden parissa niiden tuodessa arkeen sopivaa vaihtelua, haastetta sekä mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä ammatillisesti. Monesti myös uuden toiminnan kehittämiseen osallistuminen koettiin innostavaksi ja työn imun kannalta näytti olevan eduksi, kun henkilöstöammattilaiset pääsivät

osalliseksi muutosprojekteihin. Henkilöstöammattilaiset kaipasivat työssään siis sopivasti haastetta sekä mahdollisuuden työskennellä myös itselleen uusien asioiden parissa, jolloin tehtäviin ei ennätetty tylsistyä. Työhön leipääntymisen onkin todettu olevan yhteydessä työhaasteiden vähäisyyteen sekä puuttuviin työn voimavaroihin, jolloin mitä enemmän työssä on työn vaatimuksia, sitä vähemmän tylsistymistä työssä myös ilmenee (Hakanen ym. 2012). Myös Bakker ym. (2010) havaitsivat, että työtehtävistä nautittiin ja sitouduttiin parhaiten, kun työntekijät kohtasivat haasteellisia ja virikkeellisiä työtehtäviä sekä riittävästi voimavaroja. Vaihtelevien työtehtävien lisäksi oli tärkeää, että henkilöstöammattilaisilla oli riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä sekä työskennellä itsenäisesti. Myös aiemmissa tutkimuksissa työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet on tunnistettu työn imua synnyttäväksi voimavaroiksi (Bakker ym. 2010; Bakker & Demerouti 2008).

Työn imua syntyi myös onnistumisista ja aikaansaannoksista. Onnistumiset liittyivät usein haastaviin työtehtäviin, joissa suoritusten parantuminen ja sitä kautta itsensä ylittäminen oli mahdollista. Henkilöstöammattilaisilla onnistumiset näyttivät ruokkivan innostusta työhön ja lisäävän optimistista sitkeyttä sekä uskoa omaan kykyihinkin. Myös työn aikaansaannokset nousivat tutkimusaineistosta työn imun lähteeksi. Toisaalta henkilöstötyön arjessa ei aina ollut helppoa tunnistaa työn aikaansaannoksia tai ne näkyivät reilusti viiveellä. Henkilöstöammattilaiset toivat esiin myös esimerkkejä turhauttavista tilanteista, joissa asiat eivät edenneet yrityksistä huolimatta.

5.1.3 Kohtuullinen kiire ja aikapaine

Kohtuullinen kiire ja aikapaine näyttivät toimivan henkilöstöammattilaisille pääasiassa positiivisena työn imua edistävänä työn piirteinä. Sopiva kiire vaikutti lisäävän henkilöstöammattilaisissa positiivista työvirettä sekä energisyyden tunnetta työpäivän aikana. Kiireen keskellä koettiin saavan myös enemmän aikaiseksi, kun vastaavasti hiljaisempina sesonkeina työhön tunnuttiin herkästi tylsistyvän ja sen vuoksi suoriutuvan myös työstä tavanomaista heikommin. Sopiva kiire vaikutti tuovan työhön kaivattua lisähaastetta.

Vaikka henkilöstöammattilaiset pääsääntöisesti nauttivat työssään kiireestä ja vauhdikkaasta arjesta, kerrottiin myös kokemuksista, joissa kiire ilmeni negatiivisena, hetkellisesti jopa kuormittavana ja hallitsemattomana asiana. Tällaisessa kiireessä työn tekemiseen ei liittynyt nautintoa, vaan ennemminkin tilanne koettiin energiaa kuluttavana. Liian hektisinä päivinä työasiat saattoivat kulkeutua kotiin ja vaikeuttaa työtehtävistä irtautumista. Tavallisesti kuormittava kiire ilmeni henkilöstöammattilaisilla kuitenkin lyhytkestoisena ja arjesta

poikkeavana tilanteena, josta oli mahdollista toipua varsin nopeasti ilman hallinnan tunteen menettämistä omaa työtä kohtaan.

Henkilöstöammattilaisilla sopiva kiire ja aikapaine näyttäytyivät tässä tutkimuksessa pääasiassa työn imua edistävänä elementtinä. Tyypillisesti kiire on kuitenkin yhdistetty TV-TV-mallin mukaisesti työn vaatimukseksi ja sitä kautta myös työn imua vähentäväksi tekijäksi (Hakanen & Roodt 2010). Kuitenkin esimerkiksi Mauno ym. (2007) havaitsivat toteuttamassaan pitkittäistutkimuksessaan aikapaineen positiivisen yhteyden työn imuun. Myös muissa viimeaikaisissa tutkimuksissa on voitu osoittaa työn vaatimusten yhteys työn imuun (Bakker & Sanz-Vergel 2013; Tuckey ym. 2012). Asiaa on selitetty sillä, että työn vaatimukset ovat luonteeltaan erilaisia, joko työn imua edistäviä (haastavat työn vaatimukset) tai työn imua haittaavia (esteelliset työn vaatimukset) (Van den Broeck ym. 2010). Tältä osin aiemmat tutkimukset näyttäisivät tukevan ajatusta siitä, että kohtuullinen aikapaine henkilöstöammattilaisten arjessa olisi työn vaatimuksena luonteeltaan haastava ja siten myös työn imua edistävä elementti.

5.1.4 Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet

Työssä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet on tunnustettu työn imua edistäviksi työn voimavaroiksi (Bakker & Demerouti 2008). Myös henkilöstöammattilaisille oli tärkeää voida oppia työssään jatkuvasti uusia asioita ja sitä myös tuettiin työnantajan puolelta. Lisäksi heille oli tärkeää voida työssään hyödyntää omaa asiantuntemustaan sekä kehittyä jatkuvasti ammatillisesti. Parhaiten työssä koettiin oppivan itsessään vaativien työtehtävien parissa sekä/tai asiantuntevassa työyhteisössä, minkä vuoksi erillisiä koulutuksia ei koettu yhtä merkittävänä. Erityisesti vaativimmat tehtävät ratkaistiin monesti yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa, jolloin toisilta voitiin myös oppia uutta. Työn imua edistävä oppiminen näyttäytyikin varsin tavoitteellisena toimintana, sillä opittujen asioiden avulla oli mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Lisäksi työssä kehittyminen näyttäytyi yhteisöllisenä toimintana, sillä parhaat ratkaisut löydettiin monta kertaa yhteistyössä asiantuntevassa työyhteisössä. Työn voimavarat voivatkin olla sekä sisäisesti motivoivia niiden kannustaessa työntekijöitä kasvamaan, oppimaan ja kehittymään tai sitten ne voivat motivoida ulkoisesti tavoitteiden saavuttamista (Schaufeli & Bakker 2004).

Työn imua kokevat henkilöt ovat valmiita panostamaan työhön enemmän, mitä heiltä odotetaan ja heitä on luonnehdittu aktiivisiksi toimijoiksi myös vapaa-ajallaan (Letter & Bakker 2010; Engelbrecht 2006). Myös tässä tutkimuksessa työn imu heijastui työ-ajan

ulkopuolelle henkilöstöammattilaisten aktiivisuutena. Haastatteluista kävi nimittäin ilmi, että omaa ammattitaitoa oltiin valmiita kehittämään oma-aloitteisesti myös vapaa-ajalla. Ammattitaitoa saatettiin pitää yllä esimerkiksi perehtymällä alan ajankohtaiseen kirjallisuuteen tai pitämällä yhteyttä omaan ammatilliseen verkostoon. Henkilöstöammattilaisten aktiivisuus vapaa-ajalla oman ammattitaidon ylläpitämiseksi kuvasti heidän aitoa kiinnostusta henkilöstö-alaa kohtaan sekä myös tarvetta pysyä kehityksessä mukana. Henkilöstötyö vaikutti edellyttävän jatkuvaa uuden oppimista, jotta työssä säilyi edellytykset pärjätä. Ammatillisten taitojen onkin osoitettu edistävän työn imua työmäärän ollessa korkea ja lieventävän suuren työmäärän negatiivista vaikutusta (Hakanen 2005).

5.1.5 Kokemuksia uppoutumisesta yksin ja yhdessä

Toisin kuin oletin, haastatteluista ei ollut mahdollista erottaa selvästi toisistaan työn imun ulottuvuuksista tarmon ja omistautumisen kokemuksia, vaan ne sekoittuivat vastauksissa keskenään. Sen sijaan uppoutuminen työn imun ulottuvuuksista erottui selkeästi omaksi kokonaisuudekseen. Haastattelemiini henkilöstöammattilaiset tunnistivat arjestaan työhön uppoutumisen ilmiön, jossa aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen työn ääreltä saattoi tuntua vaikealta (Schaufeli ym. 2002; Hakanen 2002). Uppoutumisen hetkellä tehtävistä asioista oltiin aidosti kiinnostuneita, samalla kun tehtävään asiaan liittyi monesti myös vahva osaaminen. Enimmäkseen uppoutumisen kokemukset liittyivät itsenäistä työskentelyä sekä keskittymistä vaativiin työtehtäviin. Työssä saatettiin uppoutua esimerkiksi tarkkuutta vaativiin työtehtäviin kuten taulukon viimeistelyyn. Tämän lisäksi uppoutumista ilmeni myös mielenkiintoisten ja intensiivisten keskusteluiden äärellä. Uppoutumisen kokemusta edistettiin myös omalla toiminnalla luomalla riittävästi työrauhaa keskittymistä vaativaan työhön. Henkilöstöammattilaiset uppoutuivat siis sekä yhdessä että itsenäisessä ja keskittymistä vaativassa työssä.

5.2 Työyhteisö

Haastavan työn lisäksi tutkimusaineistosta ilmeni, että useat työn imua synnyttävät tekijät liittyivät haastateltavilla tavalla tai toisella sosiaalisiin tilanteisiin. Työyhteisöllä näytti olevan henkilöstöammattilaisille työn imun syntymisen ja kokemisen kannalta keskeinen merkitys. Erityisesti Ilonan tarinassa kuvattiin lähemmin sitä, millaiset asiat työyhteisössä edistivät työn imua ja sitä, miten ne ilmenivät hänen arjessaan henkilöstöasiantuntijana. Seuraavaksi tarkoituksenani on kuvata näitä tarkemmin.

5.2.1 Yhteistyö

Työtovereilta ja esimieheltä saatu sosiaalinen tuki sekä suorituksesta saatava palaute on tyypillisesti tunnistettu työn imua synnyttäväksi voimavaroiksi (Xanthopoulou ym. 2008; Schaufeli ym. 2009). Tässä tutkimuksessa tuloksista kuitenkin selvisi, että työn imu ilmenee henkilöstöammattilaisilla laajemminkin erilaisena yhteistyönä sekä sosiaalisena kanssakäymisenä työyhteisöissä. Haastatteluiden avulla oli mahdollista tunnistaa tarkemmin niitä tilanteita, joissa työn imua synnyttävää yhteistyötä ilmeni sekä tekijöitä, jotka edistivät työn imun kokemista yhteistyössä.

Työn imua synnyttävälle yhteistyölle oli tyypillistä keskusteluosapuolten keskinäinen arvostus sekä vapautunut, jopa iloinen ilmapiiri, mikä mahdollisti erilaisten ajatusten esiin tuomisen. Keskusteluosapuolet tunsivat usein tällöin toisensa hyvin. Yhteiset keskustelut loivat tilaa uusille ajatuksille ja asiat tuntuivat usein ratkeavan ja edistyvän. Samalla henkilöstöammattilaiset nauttivat tiiminä työskentelystä, jolloin tavoitteet voitiin nähdä yhteisinä ja kokea, että eri alojen asiantuntemusta voitiin hyödyntää. Toimiva yhteistyö vaikutti parantavan yleisesti arjen sujuvuutta sekä henkilöstöammattilaisten edellytyksiä suoriutua työtehtävistään hyvin.

Työyhteisöllä näytti olevan henkilöstöammattilaisille myös sosiaalinen merkitys. Töitä oli kiva tehdä mukavassa työyhteisössä ja työtoverit nähtiin itsessään arvokkaana ja tärkeänä voimavarana. Henkilöstöammattilaisille oli tärkeää voida työskennellä ihmisten parissa ja he kaipasivat ympärilleen työyhteisöä. Henkilöstötyön sosiaalinen luonne loi siis otollisen maaperän työn imun syntymiseen ja kokemiseen. Erityisesti työyhteisön merkitys korostui vaativissa tilanteissa, joissa työtoverit saattoivat helpottaa kuormittavista olosuhteista selviytymistä.

5.2.2 Tuki

Työtovereilta ja esimiehiltä saatu tuki on tunnistettu keskeiseksi työn imua synnyttäväksi voimavaraksi (Schaufeli ym. 2009; Bakker & Demerouti 2008). Myös henkilöstöammattilaisille tuen saaminen työssä nousi keskeiseksi työn imun lähteeksi. Työssään he kokivat pääasiassa saavansa riittävästi tukea sekä työtovereilta että esimieheltään. Tuen saamista edisti osaltaan työkuultuuri, jossa työtoverit olivat aina halukkaita auttamaan ja neuvomaan. Riittävä tuki helpotti myös uusissa tehtävissä aloittamista. Työyhteisö, jossa tukea oli mahdollista saada, kuvailtiin ilmapiiriltään mm. auttavaiseksi, kannustavaksi, avoimeksi sekä epämuodolliseksi. Avun pyytämisen kynnyksiä

madalsi organisaation matala hierarkia sekä epäviralliset kohtaamiset työpaikalla. Vastaavasti avun pyytämiseen kynnys saattoi nousta korkeaksi, jos satunnaisiin kohtaamisiin ei ollut riittävästi luontevia tilaisuuksia kuten etätyöpäivän aikana.

Työssä ilmenneet ongelmat olivat henkilöstöammattilaisilla luonteeltaan usein sen kaltaisia, että niiden ratkaisemiseksi tarvittiin useamman henkilön asiantuntemusta ja tahtoa löytää ratkaisut yhteistyössä. Saadun tuen avulla oli mahdollista ratkaista työn alla olevia akuutteja ongelmia sekä saada varmuutta päätöksentekoon. Samalla sparraus -keskustelut auttoivat tarkastelemaan asioita useammasta eri näkökulmasta sekä kyseenalaistamaan senhetkisiä ajatuksia. Yhteisten keskusteluiden aikana ajatusten koettiin myös jalostuvan ja hioutuvan lopulliseen muotoonsa, mikä auttoi yltämään parempiin suorituksiin. Työn imua synnyttävät sparraus- keskustelut käytiin avoimessa ja molemmin puolin arvostavassa ilmapiirissä, jolloin myös kriittisemmät näkemykset voitiin kokea positiivisina ajatusten haastamisina.

Tukea myös vastavuoroisesti

Henkilöstöammattilaiset eivät mieltäneet tukea ainoastaan yhdensuuntaiseksi, vaan parhaimmallaan jopa vastavuoroiseksi tueksi. Sen lisäksi, että työssä toivottiin apua, haluttiin työssä voida olla myös itse avuksi, jolloin oma työ voitiin kokea merkitykselliseksi. Vastavuoroisuuteen näytti liittyvän tarve kokea oma työpanos organisaatiolle lisäarvoa tuottavaksi. Myös Xanthopoulou ym. (2008) havaitsivat työn imussa olevien työntekijöiden auttavan herkemmin työtoveriaan.

Vaikka tarkoituksenani ei ollut analysoida henkilöstöammattilaisten puhetta, kiinnitin huomiota siihen, kuinka haastateltavat toistuvasti käyttivät avun ja tuen kuvaamiseen sanaa ”sparrailu”. Sanana tämä näytti ilmentävän paremmin tuen kahdensuuntaista olemusta ja kuvastavan aktiivista ja tasaveroista auttamisprosessia. Sparrailu sanana vaikutti siis sopivalta kuvaamaan henkilöstöammattilaisten kokemuksia tuen vastavuoroisuudesta.

Tuen tarve vaihtelee yksilön sekä tilanteen mukaan

Tuen tarve ei kuitenkaan ollut kaikille yhtä suuri ja sen merkitys vaihteli myös tilanteen mukaan. Erityisesti tuen tarve korostui vaativissa tilanteissa kuten YT-neuvotteluiden tai työsuhteen alkuaikoina. Oleellista henkilöstöammattilaisille näytti olevan lopulta kokemus siitä, että tukea oli mahdollista saada aina tarvittaessa. Tällöin jopa pelkkä tieto siitä, että jonkun puoleen saattoi tarvittaessa kääntyä, saattoi riittää. Työyhteisö, jossa tukea oli

mahdollista saada sekä työtovereilta että esimieheltään, loivat hyvät edellytykset työn imun syntymiseen ja kokemiseen. Tuen saantia vaikeutti toisinaan kuitenkin henkilöstöammattilaisten tavanomaista luottamuksellisempi tehtävän luonne, josta eräs haastateltava kuvasi kokemuksiaan näin:

”Vuosien aikana olen miettinyt, että HR:n rooli on monesti aika yksinäinen (...) Ensinnäkin me tehdään järjestömmän luottamuksellista työtä suurimmaksi osaksi ja hyvin spesifillä alueella, että tavallaan sellaisten sparraus- kavereiden löytäminen oman firman sisältä on aika vaikeata, (...) että se on semmoinen, mitä voisi olla enemmänkin ja kaipaamaan toisinaan sitä, että saisin tukea tavallaan omalle näkemykselle, (...) että pystyisi jakamaan semmoisten kanssa, jotka myöskin ymmärtää tästä työstä jotakin. Tällä hetkellä minulla ei täällä firman sisällä semmoista ole.”

5.2.3 Palaute

Palaute on tunnistettu keskeiseksi työn imua synnyttäväksi työn voimavaraksi (Schaufeli ym. 2009; Bakker & Demerouti 2008). Myös tässä tutkimuksessa palaute koettiin tärkeäksi työn voimavaraksi henkilöstöammattilaisten arjessa. Haastateltavat vaikuttivat pääosin tyytyväisiltä saamaansa palautteeseen työssä. Palaute ilmeni luonnollisena osana arkea ja sitä saatiin monipuolisesti eri tahoilta kuten työtovereilta, esimieheltä ja yhteistyökumppaneilta. Palaute saattoi ilmetä esimerkiksi kiitoksena hyvin tehdystä työstä. Erityisesti muiden kuullen kerrotut tunnustukset tai muuten aidot ja vilpittömät palautteet koettiin itselle merkittäviksi voimavaroiksi. Palautteen saaminen synnytti henkilöstöammattilaisissa onnistumisen kokemuksia hyvin tehdystä työstä, samalla kun sen avulla koettiin saavan myös arvostusta omalle työlleen. Arjessa palautteen saamista edesauttoi palautteen antamiseen kannustava kulttuuri.

Merkille pantavaa oli se, että haastateltavien esimerkit saadusta palautteesta liittyivät lähes yksinomaan positiiviseen palautteeseen. Vastausten perusteella juuri positiivinen palaute näytti toimivan henkilöstöammattilaisille parhaiten työn imua synnyttävänä voimavarana. Toisaalta myös kriittistä palautetta oltiin valmiita ottamaan vastaan esimerkiksi omalta esimieheltä, kun suhdetta luonnehdittiin molemmin puolin arvostavaksi. Lisäksi toimintaa ohjaava palaute näytti edistävän työn imua, koska se kohdistui juuri heitä itseään askarruttaneisiin kysymyksiin ohjaten työskentelyä oikeaan suuntaan. Työstä saatu palaute ja tuki saattoivatkin työn arjessa ilmetä yhdessä limittäin ja lomittain toisiaan täydentäen.

Haastatteluista kuitenkin selvisi, että palaute ei välttämättä aina esiintynyt suoraan sanallisena tai kirjallisena palautteena, vaan se saatettiin tulkita myös suoraan tilanteista, ihmisten eleistä tai muista hienovaraisista vihjeistä käsin. Palautteeksi voitiin tulkita esimerkiksi se, että

esimies palaa ja kysyy uudestaan neuvoa. Henkilöstöammattilaiset näyttivät siis poimivan palautteen toimintansa tueksi hyvinkin oma-aloitteisesti. Näin ollen palaute ilmeni arjessa varsin aktiivisena prosessina, jossa henkilöstöammattilaisilla itsellään vaikutti olevan varsin keskeinen rooli palautteen tunnistajana ja siten myös työn imun edistäjänä. Vastaavasti Schaufeli ym. (2001) havaitsivat haastattelututkimuksessaan, että työn imussa olevat henkilöt kykenivät positiivisen asenteensa ja aktiivisuutensa ansiosta luomaan itse itselleen positiivista palautetta arvostuksen, tunnustusten ja menestyksen kautta (Bakker & Dermerouti 2008, Cit. Schaufeli 2001).

5.2.4 Esimiestyö ja johtamiskulttuuri

Tähän mennessä esimiestyön yhteyttä työn imuun on tutkittu vielä verrattain vähän, mutta alustavat tulokset ovat osoittaneet esimiestyöllä olevan työn imua edistävä vaikutus (Breevert ym. 2014; Xanthopoulou ym. 2009). Myös tässä tutkimuksessa esimiehen rooli nousi esiin yhtenä työn imua synnyttävänä tekijänä. Haastateltavat olivat pääpiirteissään tyytyväisiä omaan lähiesimieheensä. Esimiehen merkitys työn imuun kuitenkin vaihteli henkilöstöammattilaisten kesken. Työn imun kannalta tärkeäksi koettiin erityisesti esimiehen tuki ja palaute sekä esimiehen antama tila työskennellä myös itsenäisesti.

Osa haastateltavista ilmaisi kuitenkin tyytymättömyytensä organisaation yleistä johtamiskulttuuria kohtaan, jos se oli ristiriidassa omien käsitysten kanssa hyvästä johtamisesta. Yleistä johtamistapaa organisaatiossa saatettiin arvostella esimerkiksi vanhoilliseksi, byrokraattiseksi tai käskyttäväksi. Eräs haastateltava kuvasi kokemuksia huonosta johtamisesta seuraavasti:

”Kun johtaa kylmästikkien sanomalla vähän niin kuin käskyttämällä ylhäältä alas, (...) että tämä asia pitää olla tällöin tehtynä piste ja siinä ei edes kysytä, että miten sinä haluisit tehdä sen ja muuta. Ehkä sellaiset sitten kuormittaa. Kuitenkin, kun on opiskellut, että on ihan hyvä tietotaito ja sinä olet asiantuntijatehtävissä, niin sitä kaipaisi jonkinlaista vapautta ja tavallaan sitä luottamusta. (...) Aina on saanut tosi hyvää palautetta työstä, niin sitten kokee ehkä, että ei ihan luoteta jos niin kuin käskytetään. Että se ei enää istu ainakaan tällaisen nuoremman sukupolven johtamiseen kovin hyvin.”

Ylhäältä alaspäin ”käskyttävä” johtaminen ei siis vastannut henkilöstöammattilaisten käsityksiä tämän päivän johtamistavasta etenkin asiantuntijataso tehtävissä. Sen sijaan työn imua synnyttävä johtaminen luonnehdittiin osallistavaksi alhaalta ylöspäin suuntaavaksi johtamiseksi, joka ilmeni esimerkiksi esimiehen tavassa osallistaa, kannustaa ja kiittää. Tulokset ovat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa mm. transformationaalinen,

valmentava sekä valtuuttava johtaminen on tunnistettu työn imua edistäväksi johtamistavaksi (Breevart ym. 2014; Tuckey ym. 2012; Xanthopoulou ym. 2009).

5.3 Oma toiminta

5.3.1 Työn hallintataidot

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin, miten työn imua näytettiin voivan edistää myös itse omalla toiminnalla hyödyntämällä esimerkiksi erilaisia työn hallintataitoja. Vaikka henkilöstöammattilaiset nauttivat kovasti työstään ja kokivat työn imua, sisälsi heidän arkensa myös työtä kuormittavia tekijöitä. Näiltä kuitenkin pyrittiin suojautumaan ainakin osittain erilaisin työn hallintataidoin.

Toisinaan koettiin turhauttavaksi se, ettei työssä pystynyt näkemään konkreettisia aikaansaannoksia ja tuloksia, minkä vuoksi työtä pyrittiin tekemään näkyvämmäksi ja sitä kautta motivoivammaksi ja palkitsevammaksi esimerkiksi tehtävälisterojen avulla. Samalla tehtävälisterat auttoivat unohtamaan työasiat työpaikalle ja irtautumaan työtehtävistä. Vaikka työssä pääsääntöisesti nautittiin vaihtelevasta työnkuvasta ja siitä, että työssä riitti tekemistä ja kiirettä, oli arjessa mahdollista tunnistaa aika-ajoin myös tilanteita, joissa kiire ennemminkin kuormitti kuin synnytti positiivista energiaa työntekoon. Kiireen taltuttamiseen näytti kuitenkin löytyvän erilaisia keinoja kuten työn organisointi ja priorisointi. Työn hallintataitoihin kiinnitettiin muutenkin tietoisuutta huomiota ja niitä saatettiin myös harjoitella kuten ajanhallintaa. Lisäksi kiireen tuomaa väsymystä vastaan pyrittiin suojautumaan säännöllisillä elintavoilla kuten liikunnalla sekä riittävällä levolla ja unen määrällä.

Kuormittavien tilanteiden ei myöskään annettu jatkua liian pitkään, vaan niihin puututtiin hanakasti ja omatoimisesti eri keinoin. Esimerkiksi työmäärän kasvaessa liian suureksi saatettiin tukeutua esimieheen tai lyhentää työpäivää väsymyksen selättämiseksi. Nopeaa tilanteeseen reagoimista edisti myös hyvä itsetuntemus sekä kyky kuunnella omaa mieltä ja kehoa. Työssä pyrittiin siis säilyttämään erilaisin keinoin sopiva hallinnan tunne ja sitä kautta pitämään yllä työn tekemiseen liittyvää nautintoa ja iloa, mikä ei olisi ollut mahdollista kiireen käydessä liialliseksi.

Henkilöstöammattilaiset näyttivät voivan toisin sanoen vaikuttaa omilla toimillaan työtä kuormittaviin työn vaatimuksiin ja suojautumaan ainakin osittain niiltä ennen tilanteiden kärjistymistä vakavammaksi. Samalla kävi ilmi, että henkilöstöammattilaiset kykenivät edistämään työn imua arjessaan luomalla otollisemmat olosuhteet kokea työn imua. Työssä

saatettiin esimerkiksi organisoida vaativaan työhön riittävästi rauhoitettua aikaa ja siten parantaa edellytyksiä kokea työhön uppoutumista. Lisäksi oman aktiivisuuden ansioista arjessa saatettiin poimia palautetta myös ei-sanallisista vihjeistä. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tukee parhaiten Breevart ym. (2014) toteuttama tuore tutkimus, jossa ensimmäistä kertaa on voitu osoittaa itsensä johtamisen olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun. Työn hallintataitojen lisäksi omalla toiminnalla saatettiin vaikuttaa työn imuun myös työtä muokkaamalla sekä riittävällä työstä irtautumisella ja palautumisella. Seuraavaksi kerron näistä tarkemmin.

5.3.2 Työn muokkaaminen sekä työtehtävistä irtautuminen

Aiemmissa työn imu -tutkimuksissa on osoitettu, että työn imuun voi vaikuttaa positiivisesti työtä muokkaamalla (Tims ym. 2013; Bakker ym. 2012). Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaiset toivat esiin tilanteita, jossa tehtäviä oli voitu muokata enemmän henkilöstöammattilaisten omaa osaamista ja kiinnostusta vastaaviksi. Esimerkit työn muokkaamisesta kuvattiin positiivisina muutoksina työn arjessa, jossa myös esimiehen merkitys nousi esiin.

Sonnetag (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että riittävä työstä irtautuminen voi edistää työn imua etenkin silloin, kun työn imua koetaan paljon. Myös tässä tutkimuksessa henkilöstöammattilaisten riittävä työstä irtautuminen muihin vapaa-ajan aktiviteetteihin sekä pääsääntöisesti ylitöiden välttäminen, näyttivät edistävän tutkittavien työstä palautumista ja sitä kautta myös työn imua. Työpäivän päätyttyä henkilöstöammattilaiset lähtivät tyypillisesti töistä ajoissa kotiin ja jättivät työasiat mielestään keskittymällä arjen muihin askareisiin. Päivän päätteeksi mielenkiintoisten työtehtävien ääreltä irtautuminen koettiin kuitenkin monesti epämiellyttäväksi. Päätös näytti vaativan henkilöstöammattilaisilta jonkinasteista tietoa päätöstä ja tahtoa, mikä vaikutti olevan osittain jopa ristiriidassa senhetkisten tunteiden kanssa. Ajoissa kotiin lähtöä selitettiin haluna panostaa omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä pyrkimyksenä säilyttää sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Henkilöstöammattilaisten ajoissa kotiinlähtöä tuki osaltaan myös yrityskulttuuri, jossa ylitöitä ei pidetty normina. Myös Bakkerin ym. (2013) mukaan ylityö ei edistä työstä toipumista, sillä se vähentää energiaa niistä voimavaroista, joita työpäivän aikana käytetään.

Tyypillisesti haastateltavat kuvasivat unohtavansa työasiat mielestään varsin nopeasti päivän päätteeksi. Kovin hektisinä päivinä työasiat saattoivat kuitenkin toisinaan jäädä pyörimään mieleen vielä työpäivän jälkeen. Työaikoihin pyrittiinkin luomaan tietoisesti ryhtiä, sillä

henkilöstöammattilaiset tunnistivat liialliseen työn tekemiseen liittyvät vaarat pitkällä tähtäimellä. Töiden koettiin siis herkästi vievän mukanaan ja riski päivien venymiseen oli olemassa. Bakkerin ja Leiterin mukaan (2010) työn imun positiivinen vaikutus saattaa kääntyä myös negatiiviseksi ja rasittavaksi tekijäksi. Työn imua saatetaan kokea esimerkiksi niin paljon, että työt otetaan mukaan kotiin, vaikka työn imua kokevat eivät ole työhölistejä. Bakkerin (2011) mukaan työntekijät tarvitsevatkin hetkiä myös työstä irtautumiseen ja palautumiseen.

5.4 Yhteenvetoa

Tässä luvussa analysoin tarkemmin, mikä henkilöstöammattilaisissa synnyttää työn imua. Tutkimusongelmaa lähestyin selvittämällä, millainen työ ja työyhteisö synnyttivät henkilöstöammattilaisissa työn imua sekä miten nämä kokemukset ilmenivät arjessa. Lopuksi analysoin myös, miten työntekijät itse saattoivat omalla toiminnallaan vaikuttaa työn imuun, ja sen syntymiseen vaativissakin olosuhteissa. Seuraavaksi teen vielä lyhyen yhteenvedon tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista kuvaamalla henkilöstöammattilaisen työn imua synnyttävää arkea.

Työn imussa henkilöstöammattilainen lähtee aamulla töihin tyytyväisenä ja innostunein mielin. Hän työskentelee monipuolisissa ja aidosti itseään kiinnostavissa työtehtävissä. Työn arki tuo mukanaan sopivasti haastetta mm. uusien työtehtävien parissa, jotka tarjoavat mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja oman ammattitaidon kehittämiseen. Työtehtävät eivät olleet liian helppoja tai rutiininomaisia, vaan vaativuudeltaan kohtuullisia, joista työntekijä tietää selviytyvänsä. Samalla työn arjessa koetaan sopivasti myös kiirettä, mikä tuo työn tekoon positiivista energiaa. Työssä on mahdollista kokea säännöllisesti onnistumisia ja tavoitteen mukaisia aikaansaannoksia. Oma työ on mahdollista kokea tärkeäksi ja lisäarvoa organisaatiolle tuottavaksi. Lisäksi työssä voi vaikuttaa omiin työtehtäviin, ja niitä voi tarvittaessa muotoilla enemmän omaa osaamista ja kiinnostusta vastaaviksi. Työssä on myös mahdollista työskennellä itsenäisesti niin halutessa.

Mielenkiintoisten ja haastavien työtehtävien lisäksi henkilöstöammattilainen kokee työn imua mukavassa ja asiantuntevassa työyhteisössä. Työn imua synnyttävässä työyhteisössä voi kokea tekevänsä työtä yhtenä joukkueena yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteistyössä tuntuu usein syntyvän parhaat ideat ja ratkaisut, jolloin asiat etenevät ja ylletään jopa parempiin suorituksiin. Työyhteisössä vallitsee avoin ja arvostava kulttuuri, joka sallii erilaisten ideoiden

ja näkemysten esiintuomisen. Apua ja tukea on aina saatavilla ja kynnys avun pyytämiseen työyhteisössä on matala. Myös esimies on arjessa läsnä. Hän antaa tukea ja palautetta työhön liittyvissä kysymyksissä, mutta samalla myös riittävästi tilaa toimia itsenäisesti. Työssään henkilöstöammattilainen saa myös monipuolista palautetta, erityisesti vilpittöntä ja positiivista palautetta eri tahoilta kuten työtovereilta, esimieheltä sekä muilta yhteistyötahoilta.

Työn imua edistetään myös omilla toimintatavoilla ja työtä kuormittaviin tilanteisiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa aktiivisesti itse eri keinoin. Työyhteisössä ylitöitä ei pidetä normina, vaan työpäivät päättyvät ajallaan. Työpäivän jälkeen työt on mahdollista unohtaa, jolloin aikaa jää myös muihin vapaa-ajan aktiviteetteihin. Henkilöstöammattilaisen on tarkoitus jatkaa alalla myös tulevaisuudessa.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ollut selvittää, mikä henkilöstöammattilaisissa synnyttää työn imua. Tutkimuksen toteuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen työ ja työyhteisö edistävät työn imua ja sen syntyä?
- Miten työn imu ja sitä edistävät asiat ilmenevät työn arjessa?
- Voiko työntekijä omalla toiminnallaan edistää työn imua ja sen syntyä?

Työn imua synnyttäviä tekijöitä oli mahdollista löytää työstä ja työyhteisöstä, joiden lisäksi myös henkilöstöammattilaiset itse näyttivät pystyvän edistämään työn imua omalla toiminnallaan. Seuraavaksi pohdin tarkemmin keskeisempiä tuloksia sekä tuon esiin joitakin kehitysideoita työn imun edistämiseksi organisaatioissa.

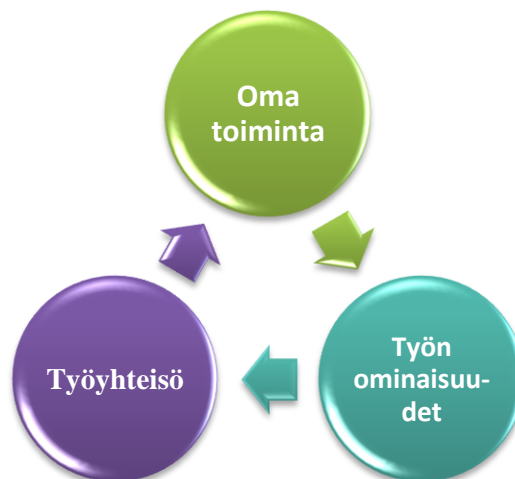
Työn imua monipuolisista voimavaroista

Työn imu -käsite on tyypillisesti määritelty suhteellisen kokonaisvaltaiseksi ja pysyväksi tilaksi, joka ei synny yksittäisestä asiasta tai tilanteesta (Schaufeli ym. 2002). Myös tässä tutkimuksessa haastattelemillani henkilöstöammattilaisilla työn imu ilmeni suhteellisen kokonaisvaltaisena tyytyväisyytenä omaan työhön. Lukuisissa työn imu -tutkimuksissa on voitu osoittaa työn voimavarojen yhteys työn imuun (Bakker ym. 2010; Xanthopoulou ym. 2009; Hakanen ym. 2008). Sama kävi ilmi myös tässä tutkimuksessa, sillä henkilöstöammattilaisten työn imuun voitiin parhaiten vaikuttaa työn voimavarojen kautta.

Tutkimuksesta selvisi myös, että henkilöstöammattilaisten oli mahdollista kokea työssään työn imua siitäkin huolimatta, että arki sisälsi myös työtä kuormittavia työn vaatimuksia. Tulosta näytti selittävän henkilöstöammattilaisten riittävät ja monipuoliset työn voimavarat, joiden on myös tutkimuksissa osoitettu suojaavan kuormittavilta työn vaatimuksilta (Bakker ym. 2007; Hakanen ym. 2005). Työn imua synnyttävien voimavarojen lisäksi tutkimuksesta oli mahdollista tunnistaa työn imun lähteeksi myös tyypilliseksi työn vaatimukseksi luokiteltu kiire ja aikapaine (Hakanen & Roodt 2010).

Työn voimavaroiksi voitiin tunnistaa tässä tutkimuksessa jo aiemmin tutuiksi tulleita työn voimavaroja kuten suorituksesta saatu palaute, sosiaalinen tuki, vaihteleva ja itsenäinen työ sekä oppimismahdollisuudet (Bakker & Demerouti 2008; Schaufeli ym. 2009). Lisäksi työn muokkaaminen ja työstä irtautuminen tunnistettiin aiempien tutkimusten tavoin työn imua edistäviksi tekijöiksi (Tims ym. 2013; Brummelhuis ym. 2012). Uusina voimavaroina voitiin puolestaan tunnistaa yhteistyö sekä työn hallintataidot.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työn imua synnyttävien voimavarojen merkitys vaihteli sekä yksilön että tilanteen mukaan. Keskeistä näytti olevan se, että työntekijöillä tuli olla riittävä määrä tilanteen edellyttämiä voimavaroja käytössään. Työn imu ei syntynyt ainoastaan yhden voimavaran varassa, jolloin työn imu tulisikin ymmärtää useista työn imun lähteistä muodostuvaksi työhyvinvoinnin kokemukseksi, josta on kuva vielä alla esitettynä.



Kuva 4. Työn imun lähteet ja niiden yhteisvaikutus

Työn imua synnyttävä työ

Työn imua synnyttää henkilöstöammattilaisissa haastava työ, jollaisiksi monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät voitiin usein mieltää. Vaativuudeltaan tehtävien tuli olla kohtuullisia, jolloin onnistumisia ja aikaansaannoksia oli mahdollista kokea. Onnistumiset näyttivät usein syntyvän työn imussa, eikä niinkään hampaat irvessä puurtaen. Työn imu ja onnistumiset vaikuttivatkin ruokkivan toinen toistaan synnyttäen keskenään positiivisen työn imu -kehän, jollainen on voitu tunnistaa myös aiemmissa työn imu -tutkimuksissa (Schaufeli ym. 2009). Työn imun edistämisen kannalta olisi hyvä kiinnittää huomiota myös työn aikaansaannoksiin ja löytää keinoja, joilla tehdä oma työ näkyväksi asettamalla esimerkiksi työhön riittävästi välitavoitteita niin yksilö- kuin tiimitasolla.

Työn imua synnyttävä työ tarjosi henkilöstöammattilaisille myös jatkuvasti uusia oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia, samalla kun tehtävissä oli mahdollista hyödyntää omaa osaamista ja asiantuntemusta. Parhaiten työssä kehityttiin haastavien työtehtävien parissa sekä asiantuntevassa työyhteisössä. Olennaista työn imun kokemisen kannalta oli se, että työn tuli olla henkilölle itselleen sopivan haastavaa, minkä vuoksi tietynlaiset työtehtävät eivät sellaisenaan ennustaneet työn imua vaan se, miten hyvin ne vastasivat henkilöstöammattilaisten kompetensseja sekä heidän henkilökohtaista kiinnostustaan tehtäviin. Onkin sekä työntekijän itsensä kuin myös organisaation etu, että työntekijät voivat hyödyntää työssään koko oman potentiaalinsa sekä rakentaa työtehtävät omien vahvuuksien varaan.

Työn imua synnyttävä työyhteisö

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että henkilöstöammattilaisten kokemukset työn imusta ja sitä synnyttävistä tekijöistä liittyivät usein tavalla tai toisella sosiaalisiin tilanteisiin. Työn imua synnyttävän työyhteisön sosiaalisiksi voimavaroiksi tunnistin yhteistyön, sosiaalisen tuen ja palautteen.

Työn imua synnyttävässä yhteistyössä voitiin kokea, että työtä tehtiin aidosti yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Parhaimmillaan syntyi uusia ideoita ja asiat ratkesivat, kun ajatuksia voitiin jakaa puolin ja toisin. Työyhteisö, jossa suhtaudutaan toisiin arvostavasti luo siis hyvät edellytykset kokea työn imua. Lopulta varsin pienetkin teot voivat olla työn imun kannalta merkittäviä, kuten kiitollisuuden osoitukset ja ystävällinen toiset huomioon ottava käytös. Työn imun syntymisessä työyhteisön merkittävää roolia saattaa selittää se, että työn

imu voi tarttua tiiviissä yhteistyössä työn imua kokevalta toiselle (Perhoniemi & Hakanen 2013; Bakker & Xanthopoulou 2009). Tämän vuoksi työyhteisön yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tulisikin tukea organisaatioissa erilaisin toimenpitein.

Myös sosiaalinen tuki tunnistettiin tutkimuksessa keskeiseksi työn imua synnyttäväksi voimavaraksi. Tuloksista mm. selvisi, että henkilöstöammattilaiset eivät mieltäneet tukea ainoastaan yhdensuuntaiseksi, vaan parhaimmillaan jopa vastavuoroiseksi tueksi. Samalla selvisi, että tuen tarve saattoi vaihdella yksilön ja tilanteen mukaan. Työn imun edistämiseksi työyhteisöjen tulisikin kyetä tunnistamaan tuen tarpeen vaihteluita omassa arjessaan. Aiemmin työn imua synnyttävien voimavarojen on tunnistettu vaihtelevan ammattien ja organisaatioiden kesken (Hakanen & Perhoniemi 2008). Sen sijaan en löytänyt aikaisempaa tutkittua tietoa siitä, vaihtelevatko työn imua synnyttävät voimavarat ja niiden merkitys työn arjessa. Tämä onkin mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, jolloin työn imua voitaisiin tutkia tarkemmin esimerkiksi uran eri vaiheissa tai isoissa muutostilanteissa.

Kuten tuloksista kävi ilmi, tuen tarvetta ei aina välttämättä tunnusteta ääneen kovin herkästi, minkä vuoksi avun saamisen kynnyks tulisi organisaatioissa olla mahdollisimman matala. Mahdollisuus kohdata työssä myös epävirallisesti, on yksi keino madaltaa tuen pyytämisen kynnyksiä sekä edistää avoimuuden ja tiedon jakamisen kulttuuria. Työn imun edistämiseksi työsuhteen alussa tulisi varmistaa huolellinen tehtäviin perehdytys sekä se, että työntekijällä on aina olemassa taho, kenen puoleen kääntyä. Riittävä tuki voitaisiin varmistaa myös esimerkiksi määrittelemällä vasta-aloittaneelle oma mentori tai työpaikkakummi. Tarvittaessa myös ulkopuolisen ammattiedustajan kuten työnohjaajan hyödyntäminen on varsin varteenotettava vaihtoehto. Tulisi myös huolehtia siitä, että jokainen tulokas pääsisi mahdollisimman pian organisaation täysipainoiseksi jäseneksi, sillä mukavassa ja tutuksi tulleessa työyhteisössä selviydytään paremmin myös vaikeuksia kohdatessa. Erityisesti esimiesten tulisi ymmärtää oma roolinsa tuen mahdollistajana ja sitä kautta myös työn imun edistäjinä.

Työn imua synnyttävässä työyhteisössä saatiin riittävästi myös monipuolista, erityisesti positiivista palautetta luonnollisena osana arkea. Palautetta saatettiin poimia myös suoraan eisanallisista vihjeistä, jolloin henkilöstöammattilaiset saattoivat toimia myös itse aktiivisina palautteen tulkitsijoina ja poimijoina. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että työn imussa positiivisen palautteen tunnistaminen kävi henkilöstöammattilaisilta varsin luontevasti, mikä

herätti minussa monia kysymyksiä. Ensinnäkin jäin pohtimaan, miten paljon senhetkinen työn imun taso vaikutti henkilöstöammattilaisten kykyyn poimia positiivista palautetta työssään. Kykenivätkö henkilöstöammattilaiset kenties työn imussa tunnistamaan positiivista palautetta arjessa muita herkemmin ja siten edistämään omaa työn imua edelleen? Pohdin myös yksilöllisten voimavarojen merkitystä positiivisen palautteen tunnistamisessa. Vaikuttivatko yksilölliset voimavarat, kuten optimismi ja pystyvyysusko henkilöstöammattilaisten kykyyn poimia positiivista palautetta tavallista herkemmin myös ei-sanallisista vihjeistä? Esimerkiksi Hakanen ja Lindbohm (2008) havaitsivat tutkimuksessaan optimismin suojaavan syövästä selviytyneitä negatiivisilta vaikutuksilta, kuten esimiesten välttelevältä käytökseltä. Jatkossa tulisikin selvittää tarkemmin, miten palautetta tunnistetaan arjessa ja mikä rooli työn imulla tässä prosessissa on. Voiko se kenties edistää positiivisen palautteen tunnistamista esimerkiksi optimismin välityksellä?

Tutkimuksen avulla saatiin parempi ymmärrys myös siitä, millainen johtamistyyli lisää henkilöstöammattilaisissa työn voimavaroja ja sitä kautta myös työn imua. Työn imun kannalta näyttäisi olevan tärkeää, että esimiehet kykenevät tukemaan henkilöstöammattilaisille itselleen tärkeimpiä voimavaroja työn arjessa. Esimerkiksi Tuckey ym. (2012) mukaan valtuuttavan johtamisen avulla kognitiiviset vaatimukset ja voimavarat voitiin optimoida alaisille sopiviksi. Esimies voi tukea henkilöstöammattilaisten työn imua myös olemalla arjessa riittävästi läsnä sekä osoittamalla kiinnostusta ja arvostusta heidän työtään kohtaan. Työn imua edistävä esimies luottaa alaiseen, antaa uusia haasteita sekä mahdollisuuden kehittyä työssä. Kehityskeskusteluiden lisäksi esimiehen tulee huolehtia myös muista säännöllisistä tapaamisista, joissa voidaan keskustella senhetkisestä työtilanteesta. Työn imua edistävän esimiehen ei kuitenkaan tarvitse tietää kaikista kaikkea, vaan on jopa suotavaa, että hän kysyy myös henkilöstöammattilaisen näkemyksiä asioihin ja pyrkii hyödyntämään heidän asiantuntemustaan. Esimiehellä on tärkeä rooli myös siinä mielessä, että hän voi omalla esimerkillään olla luomassa työn imua edistävää työkulttuuria. Toisaalta, koska esimiehet ovat tänä päivänä hyvin kiireisiä, eivätkä aina tavoitettavissa, olisi esimerkiksi Tuckey ym. (2012) mukaan tärkeää, että esimiehet luovat myös alaisille itselleen riittävät valtuudet ja edellytykset toimia työssään itsenäisesti. Tulevaisuudessa riittää yhä paljon tutkittavaa sen suhteen, miten esimiehet voivat johtamisellaan edistää työn imua. Tämän vuoksi pidän teemaa Bakkerin ym. (2011) tavoin keskeisenä tulevaisuuden jatkotutkimuskohteena.

Oman toiminnan edistävä vaikutus työn imuun

Tulosten perusteella henkilöstöammattilaiset näyttivät pystyvän edistämään työn imua omilla aktiivisilla työn hallintataidoillaan ja siten jopa suojautumaan työn vaatimuksilta. Työn imun edistämisen kannalta keskeistä oli henkilöstöammattilaisten oma aktiivisuus sekä nopea tilanteisiin puuttuminen ja reagoiminen. Tutkimus tällä saralla on vasta aukenemassa, minkä vuoksi koen voineeni tuoda arvokasta tuoretta tutkimustietoa tulevien tutkimusten tueksi.

Työn hallintakeinojen lisäksi henkilöstöammattilaisten riittävä työstä irtautuminen muihin vapaa-ajan aktiviteetteihin sekä pääsääntöisesti ylitöiden välttäminen näytti edistävän tutkittavien työstä palautumista ja sitä kautta myös työn imua. Olennaista olisikin luoda käytäntöjä, joilla riittävä työstä irtautuminen ja palautuminen voidaan varmistaa. Yhteisistä työskentelytavoista on hyvä sopia ja pyrkiä luomaan selvät rajat työn ja vapaa-ajan välille.

Tuloksista kävi myös ilmi, että työn imua voitiin edistää muokkaamalla työtehtävät henkilöstöammattilaisten omaa osaamista ja kiinnostusta vastaavaksi. Työtehtävien muokkaus onkin toimenpiteenä varsin helppo ja edullinen keino edistää henkilöstöammattilaisten työn imua. Erityisesti pitkään samoissa tehtävissä työskennelleille työtehtävien uudelleen muotoilu voisi olla toimiva tapa edistää työn imua ja vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä. Myös esimiesten tulisi tiedostaa paremmin työn muokkaamisen myönteiset vaikutukset työn imuun sekä heidän keskeinen rooli työn muokkauksen mahdollistajana. Esimerkiksi säännölliset keskustelut alaisten kanssa senhetkisestä työnkuvasta voisivat auttaa kartoittamaan työn muokkaamisen tarvetta. Työn imu ei siis synny täysin sattumanvaraisesti, vaan siihen on mahdollista vaikuttaa suunnitellusti sekä yksilö- että organisaatiotasolla, jopa varsin pienin toimenpitein. Työn muokkaaminen onkin yksi hyvä esimerkki varsin yksinkertaisesta ja edullisesta tavasta edistää työn imua.

Tutkimuksen merkityksen arviointi

Tähän mennessä lähinnä kvantitatiivisesti toteutetuista työn imu -tutkimuksista on saatu varsin vähän tietoa työn imua synnyttävien voimavarojen ilmenemisestä arjessa. Laadullisesti toteutetun tutkimuksen ansiosta olen voinut tuoda tähän aiheeseen uutta yksityiskohtaisempaa tietoa. Lähestymistapani työn imun tutkimiseen on varsin tuore myös siltä osin, että lähestyin aihetta yksilön näkökulmasta keskittymällä henkilöstöammattilaisten henkilökohtaisiin kokemuksiin arjessa. Esimerkiksi Engelbrecht (2006) tutki työn imua ja selvitti haastatteluiden avulla työtovereiden tekemiä havaintoja työn imussa olleista työtovereista.

Lisäksi olen voinut tuoda uutta täydentävää tietoa tähänastiseen työn imu -tutkimukseen valitsemalla kohderyhmäksi asiantuntijatasolla toimivia henkilöstöammattilaisia, joita ei tiettävästi ole aiemmin tutkittu. Tutkittavasta kohderyhmästä tekee mielenkiintoisen myös se, että henkilöstöammattilaisten työ sisältää tietotyölle tyypillisiä piirteitä.

Voidaksemme edistää työn imua, tulee meidän tuntea sitä työn arkea työyhteisöissä, jossa työn imua koetaan. Suositeltavaa olisi pohtia keinoja, joilla olemassa olevia työn voimavaroja voitaisiin vaalia ja potentiaalisia vahvistaa, samalla kun mietitään keinoja työpahoinvoinnin kitkemiseen. Asiasta on hyvä käydä koko organisaatiota koskeva avoin keskustelu, jonka pohjalta konkreettinen toimintasuunnitelma työn imun edistämiseksi voidaan laatia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Työn imu ja sen edistäminen ei ole kuitenkaan ainoastaan johtajien tai esimiesten tehtävä, sillä jokainen työntekijä voi myös omalla toiminnallaan vaikuttaa työn imuun suotuisasti (Leiter & Bakker 2010).

Lähteet

- Bakker, A.B. (2011) An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Hakanen, J. & Xanthopoulou, D. (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99:2, 274-284.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W. & Sonnentag, S. (2013) Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 87–107.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Ten Brummelhuis, L.L. (2012) Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564.
- Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (2010) Where to go from here? Integration and future research on work engagement. Teoksessa Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (toim.) Work engagement: A handbook of essential theory and research. *New York: Psychology Press*, 181-196.
- Bakker, A.B. & Sanz-Vergel, A.I. (2013) Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 397-409.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- 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.
- Bakker, A.B., Van Emmerik, I.J.H. & Euwema, M.C. (2006) Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, 464-489.

- Bakker, A.B., Van Veldhoven, M.J.P.M. & Xanthopoulou, D. (2010) Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 3-16.
- Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2009) The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- Breevaart, K., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014) Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 31-38.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. & Espevik, R. (2014) Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.
- 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.
- Engelbrecht, S. (2006) Motivation and burnout in human service work: the case of midwifery in Denmark, *unpublished doctoral dissertation, Roskilde: Roskilde University*.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) Qualitative Methods in Business Research. *London: Sage*.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 26-44.
- Hakanen J. (2002) Työuupumuksesta työn imuun - positiivisen työhyvinvointikäsitteen ja -menetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja Ihminen*, 16, 42-58.
- Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. (2009a) Työn imun arviointimenetelmä - työn imu -menetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu:
http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Finnish.pdf. Viitattu 10.1.2014

Hakanen, J. (2009b) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto: Tätä on tutkittu 2009. Verkkojulkaisu: http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Viitattu 23.2.2014

Hakanen, 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.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012) Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J.J. & Lindbohm, M.-L. (2008) Work engagement among breast cancer survivors and their referents: The importance of optimism and social resources at work. *Journal of Cancer Survivorship*, 2, 283-295.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008) Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät - kolmen vuoden seurantatutkimus. Työsuojelurahaston loppuraportti, hankenumero 1015325, Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J.J. & Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. Teoksessa Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press, 85-101.

Hakanen, J.J. & Schaufeli, W.B. (2012) Do burnout and social engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.

Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008) The job demands-resources model: A three year crosslagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress: A special issue on work engagement*, 22, 224-241.

Hakanen, J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006) Burnout and work engagement among teachers. *The Journal of School Psychology*, 43, 495-513.

Hammond, S. (1996) *The thin book of appreciative inquiry*. Plano, TX: Thin Books Publishing.

Heikkinen, H. (2010) Narratiivinen tutkimus - todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 143-159.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2005) Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 189-222.

Hyvärinen, M. (2006) Kerronnallinen tutkimus. Verkkojulkaisu: http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf. Viitattu 1.11.2013

Kalton G. & Anderson D. (1986) Sampling rare populations. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A* vol. 149, 65-82.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf. Viitattu 12.3.2014

Laine, T. (2010) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.

Leiter, M.P. & Bakker, A.B. (2010) Work engagement: Introduction. Teoksessa Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (toim.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology, 1-9.

Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007) Job demands and resources as antecedents of work engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997) The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.

Perhoniemi, R. & Hakanen, J. (2013) Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. *Psykologia*, 48(2), 88-101.

- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: *JTO*, 73-87.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005) Linking organizational facilitators and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008) A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A.B. & De Jonge, J. (2001) "Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer" ("Does work make happy? In search of the engaged worker"), *De Psycholoog*, Vol. 36, 422-8.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008) Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work & Stress*, 22, 257-276.
- Ten Brummelhuis, L.L. & Bakker, A.B. (2012) Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 445-455.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Derks, D. (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.

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 and Organization Management*, 38, 427-454.

Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2011) Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.

Tuckey, M.R., Bakker, A.B. & Dollard, M.F. (2012) Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15-27.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010) Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 19, No. 6, 735-759.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Heuven, E., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2008) Working in the sky: A diary study on work engagement among cabin attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009) Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82, 183-200.

Liite 1: Haastattelurunko

Haastateltavan nykyinen työn kuva ja työhistoria

- Kertoisitko lyhyesti työhistoriastasi. (Miten päädyit HR-alalle?)
- Kuvailisitko lyhyesti mitä kaikkea työnkuuvaasi kuuluu?
(Millainen HR edustus teillä tässä yrityksessä oikein on?)

Työn tekoon liittyviä yleisiä tuntemuksia

- Millaisella mielellä menet aamulla töihin ja miltä tuntuu palata töistä?
- Kertoisitko tyypillisestä työpäivästäsi tai viikosta? (Miten työpäiväsi on esimerkiksi tänään sujunut?)
- Osaisitko kuvailla, millaisia fiiliksiä sinulla yleensä työn tekemiseen liittyy?
- Mikä työssäsi on parasta?

Työn imun kolme ulottuvuutta: tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen

Tarmokkuus – Uupumusasteinen väsymys

Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa

- Millaisissa tilanteissa tunnet itsesi energiseksi? Millaiset asiat tuovat työhösi energiaa ja virtaa?
- Kertoisitko, millaisissa tilanteissa koet itsesi sinnikkääksi?
- Miten pyrit selviämään työssäsi kohdatessasi vastoinkäymisiä? (Milloin et koe itseäsi niin sinnikkääksi?)
- Osaatko puolestasi kuvailla niitä tekijöitä työssäsi, jotka vähentävät energisyyden tunnetta työssäsi?
- Koetko koskaan tylsistyväsi työhösi? Millaisiin tilanteisiin tai työtehtäviin tämä kokemus on liittynyt? (Millaiset työtehtävät jättäisit mieluusti muiden tehtäväksi?)
- Koetko väsyväsi toisinaan työssäsi? (Kertoisitko tällaisesta tilanteesta?)

Omistautuminen – Kyynisyys

Omistautuminen on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.

- Mitä työ merkitsee sinulle? (Koetko työsi merkitykselliseksi?)
- Osaisitko kuvailla, milloin työ on sinusta innostavimmillaan? (Mikä tai millaiset asiat sinua työssäsi innostaa tai inspiroi esim. työpäivän ja viikon aikana?)
- Miten pyrit selviämään työn haasteista?

- Koetko ylpeyttä työstäsi? (Kuvailisitko tarkemmin millaisista asioista olet työssäsi ylpeä?)
- Koetko koskaan suhtautuvasi työhösi toisinaan myös kyynisesti? (Kertoisitko kokemuksestasi tarkemmin)

Uppoutunut, lähellä flow- kokemusta

Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

- Miten koet pystyväsi keskittymään työhösi?
- Huomaatko joskus työtehtävien tempaisseen sinut mukanaan ja ajan kuluneen huomaamatta? (Koetko toisinaan työskennellessäsi unohtavasi kaiken muun ympäriltäsi?) (Kertoisitko tarkemmin tällaisista tilanteista.)
- Miten irtaudut työstäsi?

Työn voimavarat (kysy jos ei ole tullut aiemmin esiin vastauksissa)

- Mitkä asiat työssäsi kuormittavat eniten?
- Mitkä asiat antavat sinulle työhön voimavaroja?
- Kuvailisitko hieman millainen työyhteisö teillä on? (Mikä siinä on parasta?) (Mitä työyhteisö merkitsee sinulle?)
- Minkälaiset kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sinulla on työssäsi?
- Miten koet voivasi vaikuttaa työhösi ja työnkuvaasi? (Kuinka itsenäistä työsi on? Miten se käytännössä ilmenee?)
- Miten työssäsi koet saavasi tukea ja apua? (Koetko saavasi riittävästi tukea esimerkiksi esimieheltä ja työtovereilta)
- Koetko saavasi työstäsi tarpeeksi palautetta? (Millaisista asioista saat työssäsi palautetta?)
- Miten rentoudut vapaa ajalla?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan?

Tulevaisuuden odotukset työltä

- Osaisitko kuvailla, mikä sinua erityisesti kiehtoo ja motivoi HR-alan tehtävissä?
- Mikä on ollut tähän asti sinun paras muistosi työelämässäsi?
- Uskotko jatkavasi HR- alalla myös tulevaisuudessa?
- Millaisista työtehtävistä vielä haaveilet tulevaisuudessa?

Liite 2. Haastattelupyyntöviesti

Hei,

Olen maisteriopiskelija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitokselta. Opiskelen pääaineenani HR-työtä ja kehittämistä sekä organisaatiopsykologiaa sivuaineenani. Tarkoitukseni on tutkia henkilöstöammattilaisten työtä ja siinä koettavaa työnimua ja etsin tällä hetkellä vielä muutamaa haastateltavaa tutkielmaani varten. Olisitteko te kiinnostuneita osallistumaan tähän haastatteluun tai löytyisikö teidän yrityksistä mahdollisesti joku toinen haastatteluun sopiva henkilö?

Työn imu (engl. work engagement) on määritelty suhteellisen pysyväksi ja myönteiseksi tunne ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtii tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Myös työn erilaiset voimavaratekijät, kuten esimiehen tuki ja vaikuttamismahdollisuudet omassa työssään on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun.

Tarkoitukseni on haastatella noin kymmentä henkilöstöalan asiantuntijaa erilaisista yrityksistä ja organisaatioista. Haastattelu kestää arviolta reilun tunnin ja se nauhoitetaan haastateltavan suostumuksella. Haastatteluista saatavat tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eivätkä haastateltavat tai heidän kohdeorganisaationsa tule olemaan tunnistettavissa. Ohjaajana toimii professori Sinikka Vanhala.

Mikäli teissä heräsi kiinnostus ja halu osallistua tähän tutkimukseen, olettehan yhteydessä minuun, niin voimme sopia tarvittavista yksityiskohdista tarkemmin. Voimme sopia joustavasti teille myös sopiva haastatteluajankohta, kuitenkin mielellään elo- syyskuun aikana. Haastattelu voidaan sopia esimerkiksi työpaikallenne tai muualle teille sopivaan paikkaan.

Ystävällisin terveisin,

Kateriina Hozjajenok
kateriina.hozjajenok@aalto.fi
040 5295362