

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

TYÖN IMU HR-PALVELUKESKUKSEN TYÖNTEKIJÖILLÄ

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2018
Ohjaaja: Johanna Kujala

Tiina Puputti

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	PUPUTTI, TIINA
Tutkielman nimi:	Työn imu HR-palvelukeskuksen työntekijöillä
Pro gradu -tutkielma:	71 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2018
Avainsanat:	työn imu, työn voimavarat, työn vaatimukset, työn tuunaus, HR-palvelukeskus

Työn imu on myönteinen ja kokonaisvaltainen työhön liittyvä mielentila. Työn imun tutkimuksen suosio on lisääntynyt 2000-luvun alusta asti runsaasti. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita ilmiöstä, sillä se on tuonut työelämän tutkimuskentälle positiivisen psykologian näkökulman. Työn imussa oleva työntekijä on innokas, aikaansaava ja energinen. On tutkittu, että organisaation menestyksen ja tuottavuuden kannalta on hyödyllistä edistää työntekijöiden työn imua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaiset tekijät edistävät työn imun syntyä HR-palvelukeskuskontekstissa. Palvelukeskuksella tarkoitetaan yrityksen sisäistä useimmiten hallinnollisiin palveluihin keskittyvää erillistä yksikköä, jota johdetaan kuin liiketoimintaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työn imua työhyvinvoinnin käsitteenä, esitellään työn imun tutkimuksen kannalta keskeinen työn vaatimusten ja voimavarojen malli ja tuodaan esiin aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten keskeisiä tuloksia. Lisäksi luodaan katsaus palvelukeskusorganisaatioon liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirisen osion tarkoituksena oli täydentää aiempaa kirjallisuutta tarkastellen työn imun kokemuksia HR-palvelukeskuksen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jonka informanteina toimi kuusi HR-asiantuntijaa HR-palveluihin keskittyvistä palvelukeskuksista. Empiirisen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tulosten perusteella HR-palvelukeskuksen työntekijöillä ilmenee työn imua erityisesti silloin, kun työhön sisältyy riittävästi haasteellisia tehtäviä, kuten monimutkaisia raportointitehtäviä, prosessien kehitysoitoja, haasteellisia työsuhdeneuvonnan kysymyksiä ja projekteja. Keskeisinä työn imua edistävinä työn voimavaroina tunnistettiin tiimin tuki, prosessien sujuvuus, roolien selkeys ja saatu palaute. Työn imuun vaikuttavat myös työn vaatimukset, joita HR-palvelukeskuksissa oli tunnistettavissa muun muassa työkuorma, muutostilanteet ja järjestelmien toimimattomuus.

Työntekijä tarvitsee työssään sopivasti haasteita, vaihtelua ja kokemusta asiantuntijuudesta ollakseen työstä innostunut ja tunteakseen, että työ tempaisee mukaansa ja olo on tarmokas myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Siksi palvelukeskusorganisaatioissa tulisi mahdollisuuksien mukaan tarjota työntekijöille lisähaasteita, mahdollisuuksia työnkiertoon tai projektitehtäviin ja kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Lisäksi organisaatioissa olisi kannattavaa edistää työntekijöiden mahdollisuuksia työn tuunaukseen eli työn yksilölliseen muokkaamiseen. Tulokset tukevat aiempien tutkimusten havaintoja siitä, että työn tuunauksella on positiivinen vaikutus työn imun syntyyn.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealueen esittely	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.4 Tutkimusraportin rakenne	9
2 TYÖN IMU JA PALVELUKESKUSMALLI	11
2.1 Työn imu työhyvinvoinnin käsitteenä	11
2.2 Työn imun tutkimusmenetelmät	12
2.3 Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli	13
2.4 Työn imua edistävät tekijät ja työn imun vaikutukset	17
2.5 HR-palvelukeskusmalli.....	20
2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	23
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	26
3.1 Tutkimusmetodologia	26
3.2 Aineiston keruu ja aineiston kuvaus	26
3.3 Aineiston käsittely ja analysointi	29
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
4.1 Palvelukeskusmalli	33
4.2 Työskentely HR-palvelukeskuksessa	34
4.3 Työn voimavarat ja työn vaatimukset.....	39
4.4 Työn tuunaus HR-palvelukeskuksessa	48
4.5 Työn imun kokemukset arjessa.....	50
4.6 Tulosten yhteenveto: työn imua työntekijää haastamalla	57
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	60
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	60
5.2 Kontribuutio kirjallisuuteen	63
5.3 Kontribuutio käytäntöön	64
5.4 Jatkotutkimusaiheita	67
LÄHTEET	68
LIITE 1 Haastattelurunko	72

KUVIOT

Kuvio 1 Työhyvinvoinnin moniulotteisuus.....	11
Kuvio 2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli.....	15
Kuvio 3 Työn imu TV-TV mallissa.....	16
Kuvio 4 HR-palvelukeskuksen käsitteellinen viitekehys.....	22
Kuvio 5 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto.....	24
Kuvio 6 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen.....	29
Kuvio 7 Työn imu HR-palvelukeskuskontekstissa.....	59

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut.....	28
Taulukko 2 Esimerkki aineiston pelkistämisestä.....	30
Taulukko 3 Esimerkki aineiston klusteroinnista.....	31
Taulukko 4 Esimerkki aineiston abstrahoinnista.....	31

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealueen esittely

”Työn imu kannattelee, innostaa, tarttuu, luo uutta ja tuottaa” (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012, 78). Yllä oleva lause kiteyttää hyvin työn imun keskeisen positiiviseen psykologiaan pohjautuvan perusajatuksen, joka on perustana ilmiön tieteellisen tutkimuksen viimeisen vuosikymmenen aikana kovalla vauhdilla kasvaneelle suosiolle. Työn imua on tutkittu 2000-luvun alkupuolelta alkaen ja siitä on tullut yksi työelämän tutkimuskentän lupaavimmista ilmiöistä. (Hakanen, 2009a.)

Aiemmin tutkimukset ovat keskittyneet enemmän työpahoinvoinnin ja siihen liittyvien käsitteiden, kuten työuupumuksen ja työstressin, tutkimukseen ja työn imun tutkimus on nostanut työelämän tutkimuskentälle positiivisen psykologian näkökulman (Raitanen, 2010). Työn imussa oleva työntekijä kykenee ja haluaa antaa parhaansa työssä onnistumiseksi ja työpaikan riittävän uusiutumisen turvaamiseksi muuttuvassa työelämässä (Hakanen ym., 2012). Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimuksen mukaan suomalaiset kokevat työssään työn imua hyvin usein. Jopa 90 % tutkimuksen vastaajista kertoi kokevansa työn imua vähintään kerran viikossa ja 40 % päivittäin. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Vilukse-la, & Virtanen, 2013.)

Tarkastelen tutkimuksessani työn imun kokemuksia HR-palvelukeskuksen työntekijöillä. Yrityksen sisäisiä tukipalveluja keskitetysti tarjoavat palvelukeskukset ovat yleistyneet merkittävästi 1990-luvun lopulta lähtien (Redman, Snape, Wass, & Hamilton, 2007; Ulrich & Dulebohn, 2015) ja tutkijoiden kiinnostus ilmiötä kohtaan on lisääntynyt viime vuosina runsaasti (Paagman, Tate, Furtmueller & De Bloom, 2015, 112). Yritykset perustavat yhä useammin erillisen yksikön, jossa hallinnoidaan yhtenäisesti organisaation tukiprosesseja, kuten IT-toimintoja (Ulbrich & Schulz, 2014), taloushallinnon palveluja (Herbert, 2013) tai HR-toimintoja (Ulrich, 1995; Redman ym., 2007; Boglind, Hällstén & Thilander, 2011). Vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan jo yli 75 % Fortune 500 -listalla olevista suuryrityksistä on perustanut palvelukeskuksen parantaakseen palvelujen sujuvuutta ja saavuttaakseen kustannussäästöjä (Richter & Brühl, 2017).

Palvelukeskuksiin liittyvässä tutkimuksessa on keskitytty palvelukeskuksen perustamisen taustalla oleviin motiiveihin (Paagman ym., 2015; Janssen & Joha 2006), palvelukeskuksen perustamisprosessiin (Ulbrich & Schulz, 2014), vertailtu palvelukeskusmallia muun muassa ulkoistamiseen (Hesketh, 2008; Joha & Janssen, 2010) ja tarkasteltu palvelukeskusta liiketoimintamallina (Joha & Janssen, 2014). Perustamisen motiivien ohella on tarkasteltu palvelukeskuksen tarjoamia hyötyjä, mutta empiirinen tutkimus palvelukeskuksen työntekijöiden näkemyksistä on jäänyt vähemmälle huomiolle (Paagman, ym., 2015). Tutkimukseni tarkoituksena onkin täydentää palvelukeskusorganisaatioihin liittyvää kirjallisuutta tarkastellen HR-palvelukeskustyötä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus keskittyy yhteen työelämän tutkimuksen ajankohtaisimmista ilmiöistä: työn imuun. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa palvelukeskustyölle ominaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia, sillä kirjallisuuden perusteella ne ovat keskeisiä tekijöitä työn imun synnyn kannalta (mm. Bakker & Demerouti, 2008; Tims, Bakker & Derks, 2013).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä työn imusta ja sitä edistävästä tekijöistä työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen kohteena ovat HR-tehtävissä toimivat organisaation sisäisen palvelukeskuksen työntekijät. Palvelukeskusorganisaatioissa toistuvat usein rutiininomaiset työtehtävät ja työ on pitkälle prosessikeskeistä. Kuitenkin HR-alan työntekijöiltä odotetaan työn luottamuksellisuuden edellyttämää asiantuntijuutta sekä sitoutumista työhön ja työnantajaorganisaatioonsa. HR-palvelukeskustyön erityispiirteiden vuoksi on mielenkiintoista tutkia minkälaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn imuun ja miten työntekijät kuvailevat työn imun kokemuksia tässä työympäristössä. Työn imun ja palvelukeskusmallin yhdistäminen tässä tutkimuksessa täydentää aiempaa työelämän tutkimusta, sillä ilmiötä ei ole aiemmin tutkittu nimenomaisesti tässä kontekstissa.

Tutkimuskysymyksenä on:

Miten HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn imu syntyy ja miten se ilmenee työn arjessa?

Päätutkimuskysymykseen pyrin vastaamaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- *Mitkä ovat HR-palvelukeskustyön erityispiirteitä?*
- *Mitkä ovat keskeisiä työn voimavaroja ja vaatimuksia HR-palvelukeskustyössä?*
- *Miten HR-palvelukeskuksen työntekijät kuvailevat työn imun kokemuksiaan?*

Jotta voimme ymmärtää miten työn imu syntyy HR-palvelukeskuksen työntekijöillä, ensin on tärkeää ymmärtää, minkälaista työ on HR-palvelukeskusorganisaatioissa työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi on keskeistä ymmärtää työn voimavarojen ja vaatimusten merkitys työn imuun vaikuttavina tekijöinä (Bakker & Demerouti, 2007). Sen vuoksi ensimmäinen ja toinen alatutkimuskysymys tarkastelevat HR-palvelukeskustyön erityispiirteitä sekä työn imun tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Vastaan näihin alatutkimuskysymyksiin kirjallisuuden perusteella tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä ja täydennän aiempia tutkimuksia tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa HR-palvelukeskustyöntekijöiden näkökulmasta.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia työn imua kuvaavia kokemuksia haastateltavien työn arjessa on tunnistettavissa. Tähän kysymykseen vastaan empiirisen aineiston pohjalta. Näihin kolmeen alatutkimuskysymykseen vastaamalla pystyn muodostamaan johdonmukaisen analyysin työn imun kokemuksista HR-palvelukeskuskonteiksissa ja siten vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen siitä, miten HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn imu syntyy ja miten se ilmenee työn arjessa.

Tutkimuksen tiedonantajina on kuusi haastateltavaa suomalaisten organisaatioiden HR-palveluja tuottavista palvelukeskuksista. Valitsen haastateltavat harkinnanvaraisesti, jotta heidän työkuvansa ja työympäristönsä vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuksen rajausta HR-palvelukeskuskonteiksista. Valitsemalla haastateltaviksi eri organisaatioiden työntekijöitä saadaan rikkaampaa aineistoa, joka ei ole sidonnaista vain yhden organisaation toimintamalleihin tai kulttuuriin. Siten kerätty aineisto heijastaa paremmin palvelukeskustyöntekijöiden arkea ja työn imua synnyttäviä tekijöitä yleisemmällä tasolla palvelukeskusorganisaatioiden prosessikeskeisessä ja tuloshakuisessa työympäristössä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä ovat työn imu, työn voimavarat, työn vaatimukset, työn tuunaus ja palvelukeskusmalli, jotka määrittelen lyhyesti tässä luvussa. Tarkastelen käsitteitä ja niiden välisiä yhteyksiä yksityiskohtaisemmin tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2.

Työn imu

Työn imu on Jari Hakasen suomentama käänös hollantilaisten Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin ja heidän tutkimusryhmänsä kehittämälle työhyvinvointikäsitteelle ”work engagement” (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Työn imu on määritelmänsä mukaisesti myönteinen ja palkitseva työhön liittyvä tunne- ja motivaatiotila, jota kuvailevat tarmokkuus (*vigor*), omistautuminen (*dedication*) ja uppoutuminen (*absorption*) (esim. Schaufeli ym., 2002; Bakker & Demerouti, 2008; Hakanen, 2009a). Tarmokkuuteen liittyvät energisyyden kokemukset, halu panostaa työhön ja sinnikkyys vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautumista kuvaavat työn merkityksellisyyden kokemukset, innokkuus ja inspiraatio. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa ja paneutuneisuutta työhön. (esim. Hakanen, 2009a; Tims ym., 2013.) Työn imussa oleva työntekijä on ylpeä työstään ja kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi. Hän on tehokas, tuottava ja sinnikäs vastoinkäymisiä kohdatessaan. (Raitanen, 2010.)

Työn voimavarat

Työn voimavarat ovat tekijöitä, jotka toimivat työn tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn vaatimuksia (esim. aikapaineet) ja niihin liittyviä fysiologisia tai psykologisia kustannuksia tai edesauttavat työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Työn voimavarat edesauttavat positiivisten työhyvinvoinnin ilmiöiden, kuten työmotivaation ja työn imun syntyä ja sitä kautta voivat johtaa parempaan organisaatiomenestykseen ja tuottavuuteen. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi roolien selkeys ja sosiaalinen tuki. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Työn vaatimukset

Työn vaatimukset ovat fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka edellyttävät työntekijältä jatkuvaa ponnistelua. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi korkea

työpaine tai vaativat asiakaspalvelutilanteet. Vaatimukset eivät ole välttämättä negatiivisia, mutta voivat muuttua stressitekijöiksi, mikäli ne vaativat työntekijältä paljon ponnisteluja, joista hän ei palaudu riittävästi. Työn vaatimukset osaltaan edistävät työn imun syntyä, sillä työntekijän voimavarat saavuttavat parhaan potentiaalinsa, kun työssä on korkeammat vaatimukset. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Työn tuunaus

Työn tuunauksella eli työn yksilöllisellä muokkaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista työnkuvansa tai työskentelytapojensa mukauttamista siten, että työnkuva ja työntekijän osaaminen, mieltymykset ja tarpeet kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. (Tims ym., 2013).

Palvelukeskusmalli

Palvelukeskusmalli on alun perin 1980-luvulla syntynyt organisaatiomalli (Redman ym., 2007; Hodges & Cecil, 2007.), jolla tarkoitetaan konsernin sisäistä ja erillistä organisaatioyksikköä, johon on keskitetty organisaation prosesseja tavoitteena poistaa päällekkäisyyksiä ja saavuttaa kustannussäästöjä. Palvelukeskuksen ydinosaamisena ovat tukiprosessit, kuten taloushallinto, palkanlaskenta tai HR-palvelut, ja sitä ylläpidetään kuin liiketoimintaa. (Schulz & Brenner, 2010.) Palvelukeskus tarjoaa palveluja yrityksen sisäisille asiakkaille, mutta viime kädessä asiakas itse päättää ostettavista palveluista. (Reilly & Williams, 2003, 2.) Tutkimukseni kohdeorganisaatiot ovat tämän määritelmän mukaisia HR-palveluihin keskittyviä palvelukeskuksia ja viittaa niihin tutkimusraportissa termeillä HR-palvelukeskus tai palvelukeskus.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa eli johdannossa olen kuvannut tutkimuksen taustan ja esitellyt lyhyesti tutkimuksen aihealueen ja tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Lisäksi olen määritellyt tutkimuksen tavoitteen, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Seuraavassa luvussa käsittelen tutkimuksen kannalta oleelliset teoreettiset taustat, jotka muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Määrittelen aluksi työn imua ilmiönä ja siihen liittyviä lähikäsitteitä. Lisäksi esittelen tämän tutkielman kannalta relevantteja työn imusta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja niiden keskeisimpiä tuloksia. Tämän jälkeen

luon katsauksen tutkielman kannalta toista keskeistä ilmiötä, palvelukeskusmallia, koskevaan tutkimukseen. Lopuksi esittelen käsitellyistä teorioista koostamani yhteenvedon, joka toimii tutkimuksen empiirisen osion taustana ja ohjaa aineiston analyysia.

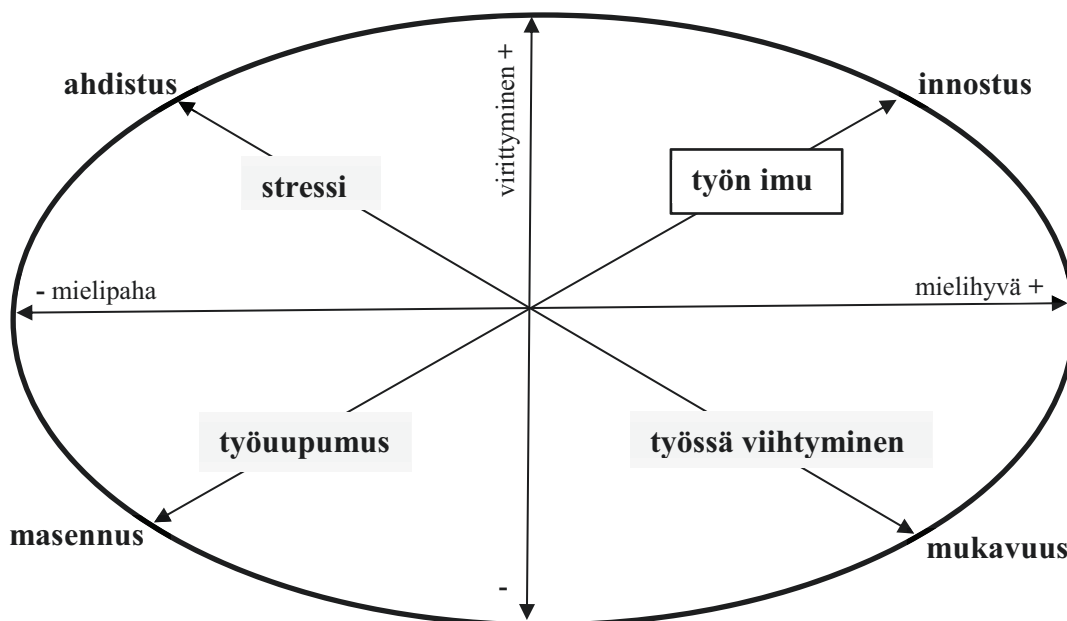
Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen empiirisen osion toteutusta. Kerron aluksi tutkimuksen metodologisista valinnoista ja käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Tämän jälkeen kuvaan aineiston keruuta eli tutkimushaastattelujen toteutusta sekä aineiston käsittelyä ja analyysia. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia aineistosta luokiteltujen pääteemojen mukaisesti. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Käsittelen luvun aluksi tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen rajoitteita. Sen jälkeen tarkastelen tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä ja niiden teoreettista ja käytännöllistä kontribuutiota. Lopuksi esitän vielä joitakin tämän tutkielman perusteella esiin tulleita jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖN IMU JA PALVELUKESKUSMALLI

2.1 Työn imu työhyvinvoinnin käsitteenä

Työn imu on Jari Hakasen suomentama käänös työhyvinvointikäsitteelle ”work engagement”, jonka määritelmän ja arviointimenetelmän ovat kehittäneet Utrechtin yliopiston tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker (Schaufeli ym., 2002, Hakanen, 2009a). Työn imu on aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila, joka on pysyvämpi ja kokonaisvaltaisempi kuin flow eli hetkellinen ja spesifi huippukokemus. Työn imua kokeva nauttii työstään ja saa siitä sisäistä tyydytystä. Työn imussa oleva työntekijä näyttää tutkimusten mukaan olevan aktiivinen ja hyvinvoiva myös työn ulkopuolella. Se on keskeinen ero työn imun ja työholismin välillä. Työholistikin pitää työtään tärkeänä, mutta ei yleensä aidosti nauti siitä, eikä voi hyvin työn ulkopuolella. (Hakanen, 2009a.)

Työtyytyväisyys ja työn imu ovat toisistaan erotettavia käsitteitä (Tims ym., 2013). Kuvio 1 kuvaa henkilökohtaisen hyvinvoinnin eri ulottuvuuksia jakaen ne mielihyvän ja virittyneisyyden tunnekokemuksiin ja havainnollistaa työtyytyväisyyden (työssä viihtyminen) ja työn imun käsitteiden välistä eroa. Malli on alun perin Warrin (1990) esittämä ja sittemmin sitä on täydennetty uudempien tutkimusten perusteella lisäämällä kuvioon muun muassa työn imun käsite. (Feldt, Kinnunen & Mäkikangas, 2005; Manka 2007.)



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin moniulotteisuus (Warr, 1990; Feldt ym., 2005; Manka 2007).

Havainnollistus on ellipsin muotoinen, koska mielihyvä-mielipaha-akselilla, jota on pääasiassa tutkittu työtyytyväisyytenä, on suurempi painoarvo kuin virittyneisyydellä. Työn imuun, joka asettuu kuviossa masennus-innostus-akselille, liittyy korkea mielihyvän ja virittyneisyyden tunnekokemus. Työtyytyväisyyttä eli työssä viihtymistä kuvaa korkea mielihyvän taso, mutta matalampi virittyneisyys. Työn imu kuvastaa työssä koettua innostuneisuutta ja on vastakkainen tunnekokemus työuupumukselle. (Feldt ym., 2005; Manka 2007.) On huomionarvoista, että vaikka työuupumus ja työn imu ovat kuvattu samalla akselilla, henkilö joka ei koe työuupumusta, ei silti välttämättä ole työn imussa. Vastavuoroisesti työn imua kokematon henkilö ei välttämättä kärsi työuupumuksen oireista. (Hakanen, 2009b).

Työn imu voi ilmetä myös työryhmän tasolla, ei ainoastaan yksilötasolla. Työryhmän työn imu tarkoittaa jaettua positiivista työhön liittyvää mielentilaa, jota kuvaavat työryhmän tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen. (Costa, Pasos & Bakker, 2014.) Jaettu työn imu syntyy yhteisistä kokemuksista ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Työn imu tarttuu myönteisessä vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden välillä ja se selittää jaetun työn imun syntyä. (Hakanen ym., 2012.)

2.2 Työn imun tutkimusmenetelmät

Valtaosa työn imun tutkimuksesta on toteutettu kvantitatiivisinä tutkimuksina. Työn imun mittaamisessa on vakiinnuttu käyttämään Schaufelin ja Bakkerin kehittämää validoitua UWES eli Utrecht Work Engagement Scale arviointimenetelmää (Schaufeli ym., 2002). Kysely on käännetty useille eri kielille (Schaufeli & Bakker, 2003) ja sitä on käytetty laajasti erilaisten ammattiryhmien, kuten opettajien, poliisien, johtajien ja tehdastyöntekijöiden työn imun tutkimuksessa (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakanen, Kinnunen, Tolvanen & Schaufeli, 2009). Mittarista on olemassa kaksi versiota: alkuperäinen 17 väittämästä koostuva kysely ja siihen pohjautuva lyhennetty 9 väittämästä koostuva kysely. Alkuperäistä kyselyä on käytetty toistaiseksi enemmän, mutta lyhennetyin version suosio työn imun tutkimuksessa on lisääntymässä. (Hakanen, 2009b.)

Työn imun mittaamisessa käytetty UWES-kysely testaa työn imun kolmen keskeisen ulottuvuuden: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen tasoa. Tarmokkuutta mitataan energisyyttä, sinnikkyyttä ja ponnistelua kuvaavilla väittämillä, joita on

pidemmässä kyselyssä kaikkiaan kuusi ja lyhyemmässä kyselyssä kolme. Henkilö, joka saa korkeat pisteet tarmokkuuteen liittyvissä kysymyksissä, on useimmiten innostunut, energinen ja sisukas työssään. Tarmokkuutta mittaavia väittämiä ovat esimerkiksi seuraavat: ”Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.” ja ”Jatkan hellittämättä työssäni silloinkin, kun asiat eivät suju niin hyvin.” (Hakanen, 2009b.)

Omistautunut työntekijä kokee työnsä inspiroivana, innostavana ja haastavana. Hän on ylpeä työstään ja kokee sen merkityksellisenä. Laajemmassa UWES-kyselyssä on viisi omistautumista mittaavaa väittämää ja lyhyemmässä kolme. Omistautumista mitataan kyselyssä esimerkiksi seuraavilla väittämillä: ”Olen innostunut työstäni.” ja ”Minulle työni on haastavaa.”. Uppoutunut työntekijä on tyytyväisesti keskittynyt ja syventynyt työhönsä ja aika kuluu uppoutuneena huomaamatta. Uppoutuneen työntekijän voi olla hankala irrottautua työstä ja työskennellessä hän unohtaa kaiken muun ympäriltään. Laajemmassa UWES-kyselyssä uppoutumista mitataan kuudella väittämällä ja lyhyemmässä kolmella. Uppoutumista mittaavia väittämiä ovat esimerkiksi seuraavat: ”Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.” ja ”Työskennellessäni unohdan ajan kulun.”. (Hakanen, 2009b.)

Vaikka painopiste työn imun tutkimuksessa on ollut määrällisissä tutkimuksissa, esimerkiksi Medhurst & Albrecht (2016) laajensivat määrällisiin tutkimuksiin painottunutta tutkimuskenttää laadullisella myyntityöntekijöiden työn imun ja flow-tilan kokemuksiin keskittyvällä tutkimuksellaan. He keräsivät tutkimuksen aineiston haastatteleamalla 14:ä australialaisen yrityksen myyntityöntekijää. Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden työhön liittyviä ajatuksia työn imun ja flow-tilan kokemuksista ja tarkastella käsitteiden välistä yhteyttä. Tutkimus vahvisti aiemmat käsitykset siitä, että työn imu on positiivinen kokemus, jota kuvaavat energisyyden, keskittymisen ja uppoutumisen kokemukset. (Medhurst & Albrecht, 2016.)

2.3 Työn vaatimusten - työn voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli eli TV-TV-malli (*engl. JD-R eli job demands-resources model*) on keskeisin työn imun tutkimuksessa käytetty malli. Työn vaatimuksilla (esim. aikapaineet) ja voimavaroilla (esim. sosiaalinen tuki) on monien tutkimusten perusteella todettu olevan yhteys yksilön työhyvinvointiin ja siihen liittyviin

ilmiöihin, kuten työuupumukseen ja työn imuun. (Bakker & Demerouti, 2007.) Muita keskeisiä ja laajasti työhyvin-voinnin ilmiöiden, kuten työstressin tutkimuksessa käytettyjä malleja ovat Karasekin (1979) työstressimalli (*engl. DCM eli demand-control model*) ja Siegristin (1996) ponnistus-palkkio-malli (*engl. ERI eli effort-reward-imbalance model*).

Karasek (1979) esitti, että suuret työn vaatimukset ja vähäiset oman työn hallintamahdollisuudet ennustavat haitallista työstressiä ja työtyytymättömyyttä. Työn vaatimuksia ovat Karasekin mukaan esimerkiksi aikapaineet, työmäärä ja keskeytykset. Työn hallintamahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän kykyä ja mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja tehtävien toteutukseen. (Karasek, 1979.) Siegristin (1996) mallin perusajatus on, että työstressiä syntyy silloin, kun työntekijä joutuu kohtuuttomasti ponnistelemaan täyttääkseen työnsä vaatimuksia suhteessa siitä saatuihin palkkioihin. Palkkioilla tarkoitetaan esimerkiksi arvostusta, palkkaa ja urakehitystä. (Siegrist, 1996.) Bakker & Demeroutin (2007) kehittämä TV-TV-malli laajentaa Karasekin (1979) työstressimallia ja Siegristin (1996) ponnistus-palkkio-mallia ottaen aikaisempia tutkimuksia paremmin huomioon sekä negatiiviset että positiiviset työelämän tutkimuksen ilmiöt. Lisäksi se on paremmin sovellettavissa monen tyyppisiin työtehtäviin. (Bakker & Demerouti, 2007.)

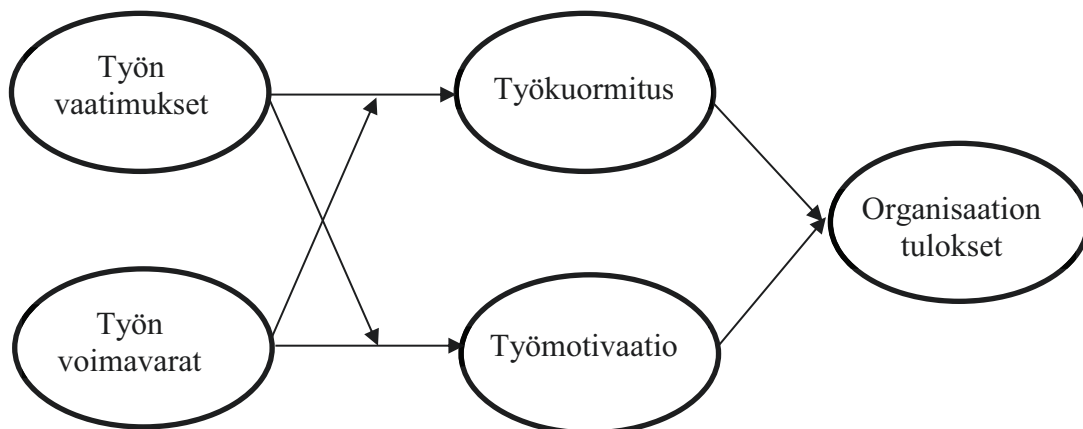
TV-TV-malli perustuu ajatukselle siitä, että riippumatta ammatista tai työtehtävästä, työstressiin liittyvät riskitekijät voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka edellyttävät jatkuvaa fyysistä tai psykologista ponnistelua ja siten kuluttavat näitä resursseja. Vaatimukset eivät ole välttämättä negatiivisia, mutta voivat muuttua stressitekijöiksi, mikäli ne vaativat työntekijältä paljon ponnisteluja, joista hän ei palaudu riittävästi. Esimerkkejä vaatimuksista ovat puutteet fyysisessä työympäristössä, korkea työpaine tai vaativat asiakaspalvelutilanteet. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Työn voimavaroilla tarkoitetaan sellaisia fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka toimivat työn tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia tai psykologisia kustannuksia tai edesauttavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. Työn voimavarat ovat tärkeitä, koska niiden avulla voidaan saavuttaa uusia tai suojella olemassa olevia voimavaroja. Voima-

varat voivat vaihtoehtoisesti toimia myös itsenäisinä tekijöinä. (Bakker & Demerouti, 2007.)

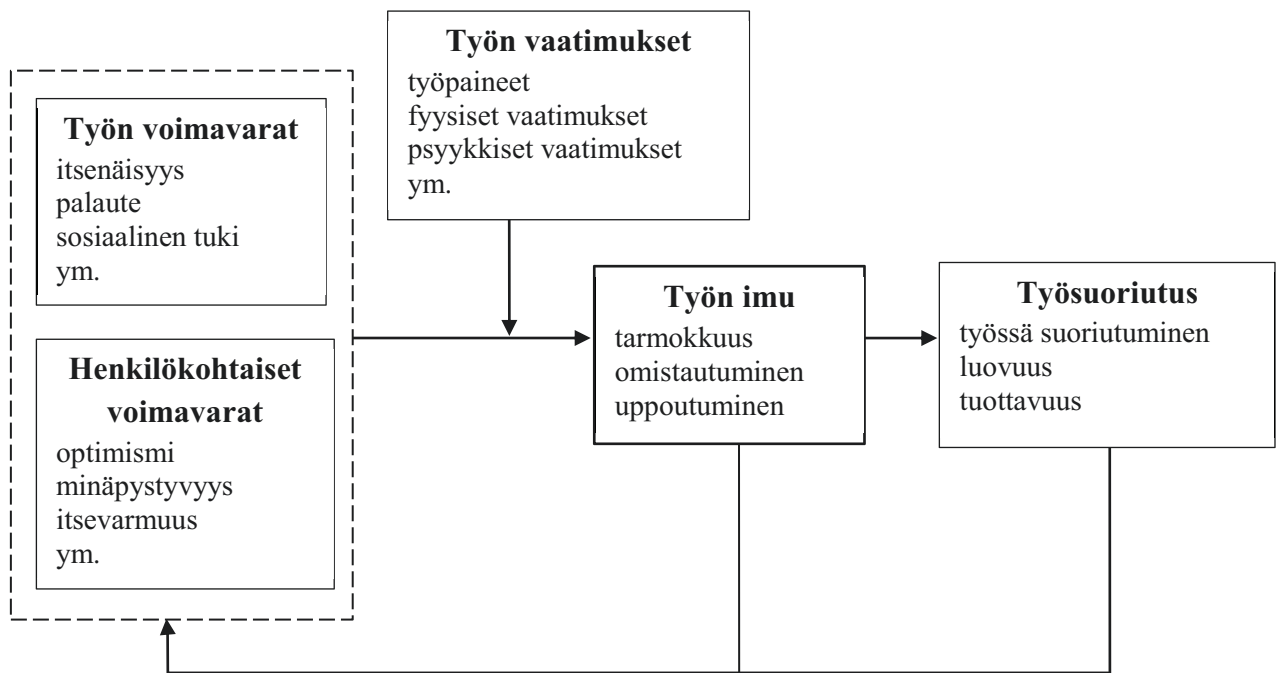
Voimavaroja ilmenee eri tasoilla: organisaatiotasolla (palkka, uramahdollisuudet yms.), sosiaalisissa suhteissa (esimiehen tai kollegoiden tuki), työn organisoinnissa (roolien selkeys) ja työtehtävien tasolla (tehtävän merkityksellisyys, itsenäisyys, suoritus palaute yms.) (Bakker & Demerouti, 2007.) Hakasen ym. (2012) mukaan työn voimavaroihin ja vaatimuksiin vaikuttavat neljänlaiset tekijät: organisaation rakenteelliset ominaisuudet (esim. henkilöstömäärä), organisaation vakaus (esim. kohdatut muutostilanteet ja niihin asennoituminen), työsuhteen taustatiedot (esim. työsuhdetyyppi, viikkotyöaika), ja työntekijän yksilölliset taustatiedot (esim. koulutusaste).

Toinen TV-TV-mallin keskeinen periaate on, että kaksi eri psykologista prosessia on vaikuttamassa työn kuormituksen tai työmotivaation syntyyn ja sitä kautta ne vaikuttavat myös organisaation tuloksiin (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Tätä prosessien duaalimallia on havainnollistettu kuviossa 2. Ensimmäinen prosessi on terveyden heikentymisen prosessi. Se lähtee liikkeelle työn vaatimuksista, jotka kuluttavat työntekijän psyykkisiä ja fyysisiä resursseja. Vaatimukset voivat johtaa energian ehtymiseen, kuten työuupumukseen ja terveyden ongelmiin. Toinen prosessi on motivaatioprosessi, jonka lähtökohtana ovat työn voimavarat. Ne ovat luonteeltaan motivoivia ja voivat johtaa erinomaiseen suoriutumiseen, työn imuun ja matalaan kyynisyyteen. (Bakker & Demerouti, 2007.)



Kuvio 2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Bakker & Demerouti, 2007, 313.)

Työn voimavarat vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja työn imuun erityisesti silloin, kun työssä on korkeat vaatimukset (Bakker & Demerouti, 2007, 315). Työyhteisöissä, joissa työn vaatimukset ovat korkeat, mutta lisäksi työn voimavarat ovat monipuoliset, työntekijät voivat kokea työn imua luonnehtivaa innostusta ja onnistumisia vaikeissakin tilanteissa (Hakanen, 2009a, 52). Tims ym. (2013) tutkimuksen tulokset tukevat TV-TV mallin ajatusta siitä, että korkea työn voimavarojen taso lisää työntekijän hyvinvointia merkittävästi. Bakker & Deremouti (2008) mallinsivat työn imua työn vaatimusten ja voimavarojen mallin pohjalta, tämä mallinnus on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Työn imu TV-TV mallissa (Bakker & Demerouti, 2008, 218.)

Mallin taustaolettamana on, että voimavarat, jotka voidaan jaotella työn voimavaroihin (esim. sosiaalinen tuki) ja työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin (esim. itsevarmuus) aloittavat motivaatiopolun, joka johtaa korkeampaan työn imuun ja sitä kautta parempiin suorituksiin ja organisaation tuloksiin. Toinen taustaolettama on, että työn voimavarat saavuttavat parhaan mahdollisen potentiaalinsa, kun työntekijät kohtaavat korkeampia työn vaatimuksia (esim. aikapaineet). Työn imulla puolestaan on positiivinen vaikutus työsuoritukseen. Työn imussa oleva työntekijä on tuottava ja suoriutuu hyvin työssään. Malli havainnollistaa positiivista spiraalia, sillä työntekijät, jotka kokevat työn imua ja suoriutuvat hyvin, voivat luoda työhönsä uusia voimavaroja ja sitä kautta edesauttavat ja ylläpitävät työn imua. (Bakker & Deremouti, 2008.)

2.4 Työn imua edistävät tekijät ja työn imun vaikutukset

Hakanen ym. (2012) toteuttivat Innostuksen Spiraali nimisen tutkimus- ja kehittämishankkeen, jonka tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten työpaikkojen voimavaroja, jotka synnyttävät ja ylläpitävät työntekijöiden työn imua. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan yli 11000 eri alojen ammattilaista yhteensä 87 organisaatiosta ympäri Suomea. Tutkimuksessa oli edustettuna sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioissa voidaan lisätä työn imua kehittämällä palvelevaa johtamiskulttuuria ja panostamalla myönteiseen ja uudistushakuiseen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Lisäksi työntekijät voivat edistää työn imua tuunaamalla työtehtäviään entistä innostavammaksi. (Hakanen ym., 2012.)

Työn tuunauksen on tutkittu olevan positiivisesti yhteydessä korkeampaan työn imuun, innovatiivisuuteen ja työhön sitoutumiseen (Hakanen ym., 2012). Työn tuunauksella eli työn yksilöllisellä muokkaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteista työnkuvansa tai työskentelytapojensa mukauttamista siten, että työnkuva ja työntekijän tarpeet, osaaminen ja mieltymykset kohtaavat parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tuunaus voidaan jakaa sen kohteen mukaan kolmeen päätyyppiin: työtehtävien, sosiaalisen kanssakäymisen ja oman asennoitumisen tuunaukseen. (Tims ym., 2013.)

Työn voimavarojen muutoksien on monissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Schaufelin, Bakkerin & Van Rhenenin (2009) tekemän pitkittäistutkimuksen perusteella sosiaalisen tuen lisääminen, itsenäisyys ja suorituspalautte lisäsivät työn imun kokemuksia tutkituilla työntekijöillä vuoden seurantaajakson jälkeen. Tims ym. (2013) tekivät pitkittäistutkimuksen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksista omaan hyvinvointiinsa työnsä voimavarojen ja vaatimusten tuunauksen avulla. Tutkimus on ensimmäinen rutiininomaisissa tehdasympäristön työtehtävissä toimivien työntekijöiden työn tuunauksen mahdollisuuksia tarkastellut tutkimus. Tulosten mukaan myös tällaisissa tehtävissä olevat henkilöt pystyvät tuunaamaan työtään ja sitä kautta lisäämään hyvinvointia työssään. He havaitsivat tutkimuksessaan, että työn tuunaaminen oli ainoa tekijä, joka jokaisessa ikäryhmässä lisäsi todennäköisyyttä haluta pysyä työelämässä pidempään. (Tims ym., 2013.)

Työn tuunauksella on todettu olevan yhteys myös työn vaatimusten, erityisesti korkean työmäärän, negatiivisten vaikutusten vähentämisessä. Vaikuttaa siltä, että kun työntekijällä on korkea työkuorma, työn yksilöllisellä muokkaamisella, kuten sosiaalisen tuen lisäämisellä, hakemalla ratkaisuja työn kehittämiseen tai hakeutumalla uusiin haasteisiin voi vähentää työkuorman negatiivista vaikutusta työntekijän hyvinvointiin. Tulosten perusteella työn tuunaus voi olla hyödyllinen työkalu myös vaativissa työtilanteissa ja on erityisen tuottoisaa, kun työntekijä kohtaa korkeita työn vaatimuksia. (Hakanen, Seppälä & Peeters, 2017.)

Kirjallisuudessa on esitetty, että työn tuunauksella voi edesauttaa työn imun syntyä (esim. Hakanen ym., 2012; Tims ym., 2013; Bakker ym., 2016). Aiemmat tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että vastaavasti työn imussa olevat työntekijät ovat entistä aktiivisempia kehittämään työyhteisöään ja työtehtäviään. (Bakker ym., 2011) Esimerkiksi Hyvösen ym. (2009) tulokset 747 suomalaista esimiestehtävissä toimivaa henkilöä käsittäneessä tutkimuksessa osoittivat, että työn imussa olevat esimiehet pyrkivät aktiivisesti kehittämään itseään ja kannustivat tiimiä savuttamaan yhteisiä tavoitteita. Timsin ym. (2013) mukaan positiivinen esimerkki tarttuu ja esimiehen tai kollegan proaktiivisuus voi edesauttaa positiivisten asenteiden syntyä ja parantaa suoristusta myös vähemmän proaktiivisilla työryhmän jäsenillä.

Aiempi empiirinen tutkimusnäyttö työn imun konkreettisista vaikutuksista työn tuottavuuteen ja organisaation tuloksiin on jäänyt vähäiseksi, vaikka monissa yhteyksissä työn imun on oletettu vaikuttavan tuottavuuteen positiivisesti (Schaufeli ym., 2013). Hakanen & Koivumäki (2014) pyrkivät vastaamaan tähän tutkimusaukkoon hammaslääkärin työn imua ja työn tulosten välistä yhteyttä tarkastelleessa tutkimuksessaan. Tuottavuuden mittarina tutkimuksessa käytettiin suoritusperusteista palkanosaa, joka perustuu tehdyn työn määrään ja työn vaativuuteen. Tulosten perusteella työn imussa olevat hammaslääkärit, jotka olivat innostuneita työstään, tarttuivat mielellään uusiin vaativiinkin haasteisiin. Se näkyi heidän työn tuloksissaan ja johti korkeampaan kuukausittaiseen tulospalkkioon. Siten työn imussa olevat hammaslääkärit tienasivat kuukausitasolla enemmän kuin kollegansa, jotka eivät kokeneet työn imua. (Hakanen & Koivumäki, 2014.)

Mäkikangas ym. (2016) tutkivat yksilöiden työn imun ja tiimitasolla ilmenevän työn imun vaikutusta koko tiimin tulokseen ja tuottavuuteen. Lisäksi he tutkivat vaikuttaako tiimitasoinen työn tuunaus työn imun ja tiimin odotetun tuottavuuden väliseen suhteeseen. Tutkimukseen osallistui yli 1000 suomalaisen koulutussektorin työntekijää yhteensä yli 100:sta eri tiimistä. Tutkimuksen tulosten perusteella mitä korkeampi työn voimavarojen taso tiimissä on, sen vahvempi on työn imun ja koetun tiimin tuottavuuden välinen yhteys. Tiimitasoisella työn tuunauksella voidaan luoda työilmapiiri, jossa yksilökohtainen työn imu vaikuttaa positiivisesti tiimin tuottavuuteen. (Mäkikangas ym., 2016.) Bakker ym. (2006) löysivät tutkimuksessaan vastaavia tuloksia siitä, että tiimitasoinen työn imu oli positiivisessa yhteydessä yksilön työn imun kokemuksiin. Työntekijät, jotka jakoivat positiivisia asenteita, proaktiivisia toimintamalleja ja optimismia kollegoilleen edesauttoivat myönteisen tiimihengen syntyä. (Bakker ym., 2006.)

Tämän hetken työelämässä on yhä enemmän yksilön omalla vastuulla huolehtia omasta kehitymisestään ja urakehityksestään. Työn imussa olevalla työntekijällä on energiaa ja halua panostaa työhönsä ja olla aloitteellinen. Sitä kautta työn imussa oleva työntekijä voi paitsi saavuttaa parempia tuloksia, myös lisätä mahdollisuuksiaan parempaan urakehitykseen. Työn vaatimusten keskellä työntekijöillä on riskinä liian pitkien työpäivien ja ylitöiden tekeminen, joka voi vaativassa työelämässä johtaa myös negatiiviseen työelämän ilmiöön, työriippuvuuteen, mikäli työntekijä ei muista huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainostaan. (Bakker & Deremouti, 2008.)

Bakker ym. (2013) tutkivat työn imun ja työholismin vaikutusta työn ulkopuoliseen tyytyväisyyteen työntekijöillä ja heidän puolisoillaan. Sekä työn imu että työholismi ovat työelämän käsitteitä, joihin liittyy korkea työhön osallistumisen ja työhön panostamisen taso. Keskeisenä erona kuitenkin on, että työn imu yhdistää korkean panostuksen ja positiiviset seuraukset, kuten tuottavuuden lisääntymisen. Työriippuvuudessa puolestaan yhdistyvät korkea panostaminen ja negatiiviset seuraukset. Tutkimuksen tulosten perusteella työn imun todettiin olevan positiivisessa yhteydessä työn ja perhe-elämän tasapainoon ja lisäävän työntekijän ja sitä kautta hänen puolisonsa yleistä tyytyväisyyttä elämään. (Bakker ym., 2013.)

2.5 HR-palvelukeskusmalli

Kirjallisuudessa on esitetty, että palvelukeskuksen käsite on syntynyt yksityissektorin puolella alun perin 1980-luvulla, jolloin eräät suuret amerikkalaiset yritykset, ensimmäisten joukossa muun muassa Ford Motor, siirtyivät malliin tehostaakseen hallinnollisia prosessejaan. Pian malli levisi myös muualle maailmaan ja on siitä lähtien yleistynyt tasaisesti. (Redman ym., 2007; Hodges & Cecil, 2007.) Palvelukeskuksesta (*engl. Shared Services Center*) ei löydy yhtä yhtenäistä määritelmää ja tutkimuskirjallisuudessa on esitetty käsitteelle useita erilaisia määritelmiä (Schulz & Brenner, 2010; Paagman ym., 2015, 111).

Schulz & Brenner (2010) ovat kattavan artikkelikatsauksen perusteella yhdistäneet alan kirjallisuudessa esitettyjen palvelukeskuksen määritelmissä yleisimmin toistuvat palvelukeskuksen ominaispiirteet. Näiden ominaispiirteiden perusteella he kuvaavat palvelukeskusta konsernin sisäiseksi ja erilliseksi organisaatioyksiköksi, joka yhdistää organisaation prosesseja poistaakseen päällekkäisyyksiä, tavoittelee kustannussäästöjä ja keskittyy yrityksen sisäisiin asiakkaisiin. Lisäksi palvelukeskusta ylläpidetään kuin liiketoimintaa, sen ydinosaamisena ovat tukiprosessit ja se on samassa linjassa ulkopuolisten kilpailijoiden kanssa. (Schulz & Brenner, 2010.) Palvelukeskusmallille on ominaista, että palvelun tilaava asiakas ensisijaisesti määrittää palvelun luonteen. Palveluja siis tarjotaan yrityksen sisäisille asiakkaille, mutta viime kädessä asiakas itse päättää, mitä palveluja haluaa ottaa vastaan tai ostaa. Lisäksi on tyypillistä, että palvelutarjonta on yhtenäinen ja palveluja tarjotaan useille käyttäjille. (Reilly & Williams, 2003, 2.)

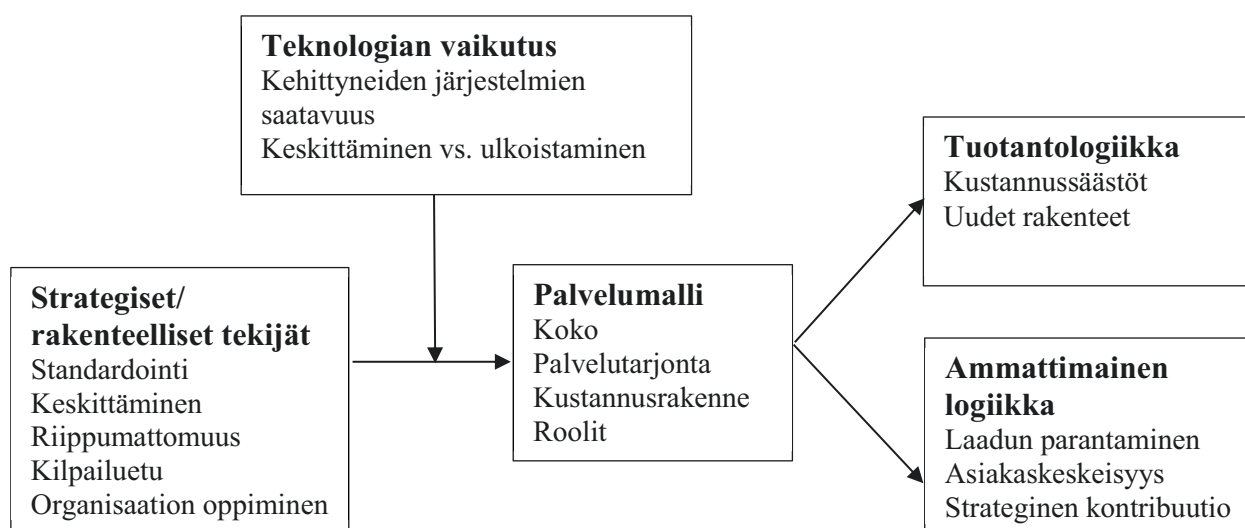
Paagman ym. (2015) kävivät systemaattisesti läpi palvelukeskuksista kirjoitettua alan kirjallisuutta ja pyrkivät löytämään yleisimmin toistuvia motiiveja palvelukeskuksen perustamiselle. Analyysiin sisällytetyt 63 artikkelia keskittyivät palvelukeskuksen määritelmän mukaisesti tukitoimintoja tuottavaan, emo-organisaation sisäisiä asiakkaita palvelemaan erilliseen yksikköön ja käsittelivät yksityistä sektoria, julkista sektoria tai näitä molempia. Palvelukeskuksen perustamisen yleisin motiivi on kustannussäästöt, jotka voidaan saavuttaa toimintojen tehostamisen kautta esimerkiksi yksikkökustannuksia pienentämällä tai henkilöstöresursseja vähentämällä. (Paagman ym., 2015.)

Toinen keskeinen motiivi on palvelun laadun parantaminen, johon pyritään muun muassa keskittetyllä johtamisella ja yhtenäistämällä prosesseja. Tukipalvelujen keskittämällä yhtenäiseen palvelukeskukseen tavoitellaan toimintojen yhtenäistämisen kautta myös prosessitehokkuutta. Prosessitehokkuuteen liittyy vahvasti keskeinen motiivi, prosessien standardointi, jonka pääasiallisena tavoitteena on toimintojen selkiyttäminen ja siten tuplalyön poistaminen. Edellä mainittujen prosessikehitysten ja toimintojen tehostumisen kautta asiakas voidaan asettaa entistä paremmin keskiöön ja sitä kautta asiakaspalvelun odotetaan paranevan palvelukeskuksia perustettaessa. (Paagman ym., 2015.) Farndale ym. (2009) esittivät samankaltaisia motiiveja HR-palvelukeskuksen perustamiselle, nimeten tärkeimmiksi syiksi asiantuntijuuden lisäämisen ja asiakaskeskeisyyden. Muita keskeisiä motiiveja olivat prosessien laadun ja hallinnan parantaminen, kustannussäästöt, laadunvalvonnan parantaminen ja prosessien yhtenäistäminen. (Farndale ym., 2009.) Kirjallisuudessa esiin tulevista palvelukeskuksen perustamisen motiiveissa korostuvat prosessien keskittämisen ja yhtenäistämisen kautta tavoitellut hyödyt, kuten kustannussäästöt, tehostaminen ja sitä kautta palvelun laadun ja asiakaspalvelun paraneminen. Nämä motiivit liittyvät vahvasti tehokkuusajatteluun ja työntekijöiden asema palvelukeskuksien perustamiseen liittyvässä keskustelussa jää vähemmälle huomiolle.

HR-palvelut voidaan karkealla tasolla jakaa strategisiin, operatiivisiin ja hallinnollisiin HR-tehtäviin. Näistä tehtävistä strateginen HR on yleensä jätetty palvelukeskusmallin ulkopuolelle. Yleisimmin palvelukeskusmalliin siirretään hallinnolliset työt ja raportointitehtävät, kuten rekrytointien hallinnointi, palkanlaskenta, poissaolojen hallinnointi ja koulutusten järjestely ja hallinnointityö. Hallinnollisia töitä, kuten rekrytointien tai koulutusten hallinnointia sijoitettaessa palvelukeskusmalliin, keskeiseksi kysymykseksi nousee se, katsotaanko suurtuotannon etujen saavuttaminen (tukipalvelujen tuottamisella yhdestä sijainnista käsin) kokonaistilanteen kannalta paremmaksi vaihtoehdoksi kuin hallinnollisen työn pitäminen liiketoimintayksikössä muun prosessin yhteydessä. (Reilly & Williams, 2003, 3–4.)

Ulrich (1995) esitti HR-palvelut kolmijakoisena mallina, joka jakautuu HR-palvelukeskukseen, asiantuntijakeskukseen ja HR Business Partnereihin, eli paikallisiin HR-päälliköihin. Palvelukeskuksessa keskitytään rutiininomaisiin hallinnollisiin tehtäviin, kuten dokumenttien ja henkilötietojen hallintaan. Asiantuntijakeskuksessa puolestaan

tehdään monimutkaisempia HR-tehtäviä, joiden pääasiallisena tarkoituksena on yrityksen kehittäminen ja muuttaminen. Tällaiset tehtävät liittyvät esimerkiksi urasuunnitteluun, suorituksen johtamiseen, organisaation oppimiseen ja suoritusten mittaamiseen. (Ulrich, 1995.) Farndalen ym. (2009) toteuttamaan HR-palvelukeskusmalliin perehtyneeseen tutkimukseen osallistui 15 eri toimialojen organisaatioiden keskitettyjä HR-palveluja tarjoavaa palvelukeskusta, jotka kaikki tuottavat operatiivisia HR-palveluja. Työntekijöiden määrä vaihteli yhdeksästä 244:än ja keskuksat palvelivat yhteensä 650:stä 100 000:een organisaation sisäisiä asiakkaita. Heidän tutkimuksensa perusteella HR-funktio pyritään ennemminkin organisoimaan siten, että keskitetty palvelukeskus tarjoaa sekä hallinnollisempia HR-palveluja, että asiantuntijapalveluja. Asiantuntijakeskus on samalla yksi osa kokonaisvaltaisempaa palvelukeskusta. HR-palvelukeskuksen käsitteellinen viitekehys on esitetty kuviossa 4. (Farndalen ym., 2009.)



Kuvio 4 HR-palvelukeskuksen käsitteellinen viitekehys (Farndale ym., 2009, 556.)

HR-palvelukeskuksen kriittisiksi menestystekijöiksi tunnistettiin muun muassa HR-palvelukeskuksen työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus, palvelutarjonnan toimiva rajaaminen, palvelutarjonnan vastaaminen organisaation tarpeisiin, työntekijöiden kouluttaminen, soveltuvan teknologian käyttöönotto, sujuva kommunikointi loppukäyttäjien kanssa, johdon sitoutuminen ja vision selkeys. Onnistuneen palvelumallin määrittämisen kautta voidaan muun muassa saavuttaa kustannussäästöjä sekä parantaa palvelun laatua ja organisaation menestystä. Palvelukeskusmallissa on hyötyjen lisäksi omat haittapolensa ja haasteensa, joita ovat tutkimusten mukaan esimerkiksi keskuksen tuot-

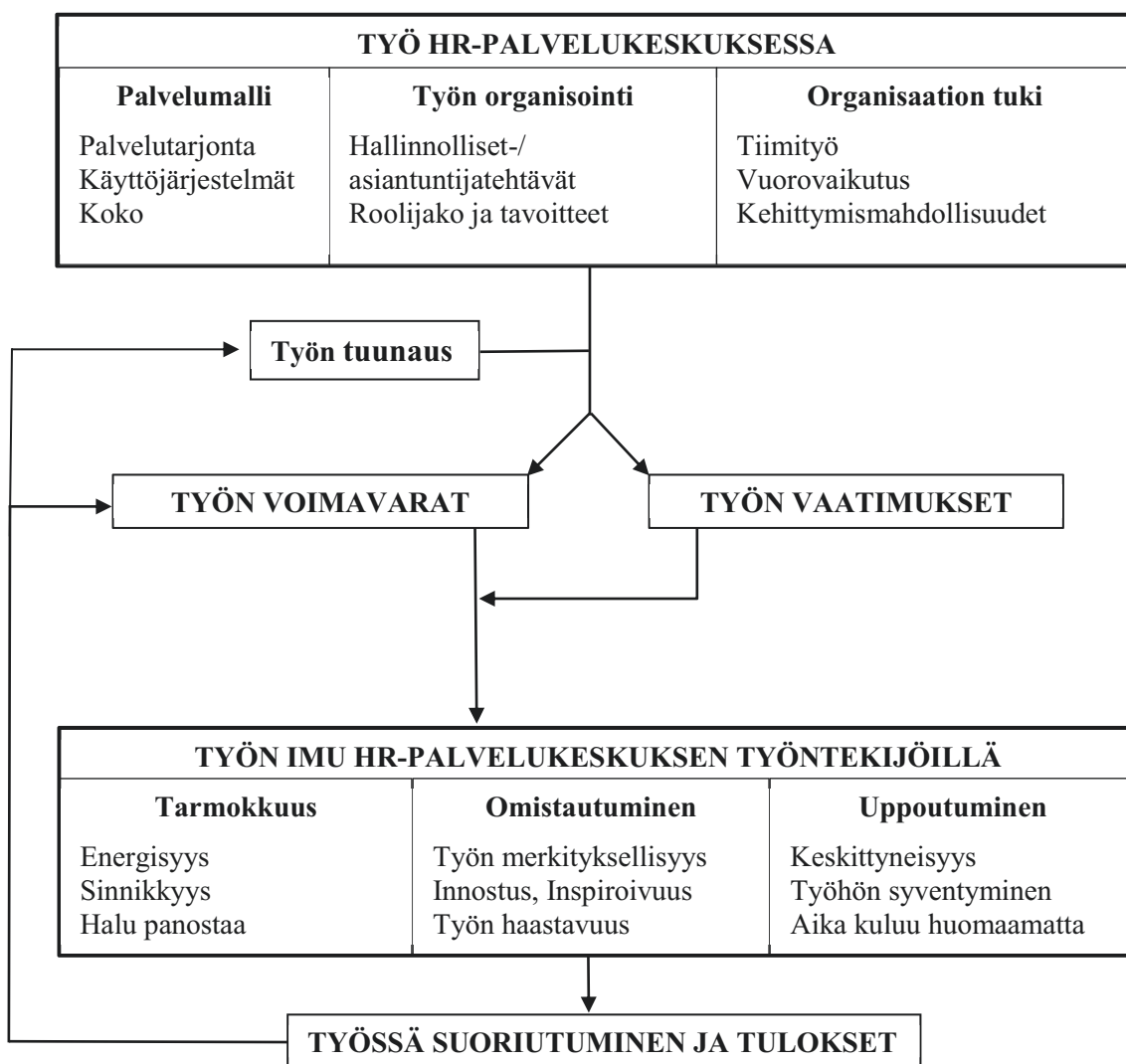
tavuuden luotettavan arvioinnin vaikeus, kommunikaatio-ongelmat, haasteet yhteistyössä, henkilöstön osaamistaso ja ulkoisen palveluntarjoajan luotettavuus (Farndale ym., 2009).

Kuntz & Roberts (2014) tutkivat työn imua organisaation ulkomaille siirtämässä HR-palveluja tarjoavassa yksikössä. Tutkimus on ensimmäinen tässä kontekstissa toteutettu työn imun tutkimus ja koska toimintaympäristöltään se on lähellä palvelukeskusmallia, tutkimuksen tulokset ovat huomionarvoisia tämän tutkielman kannalta. Tutkimukseen vastasi 100 ulkomailta toimivan erillisen HR-yksikön työntekijää. Tutkimuksen tapausorganisaatio tuottaa muun muassa seuraavia palveluja: henkilötietojen hallinnointi, koulutuspalvelut, palkitseminen ja kansainvälinen palkanlaskenta. (Kuntz & Roberts, 2014.) Nämä toiminnot ovat tyypillisiä HR-palvelukeskuksiin keskitettyjä toimintoja yleisesti palvelukeskusmallista puhuttaessa (Reilly & Williams, 2003, 3–4). Työn imua ennustavia keskeisimpiä tekijöitä olivat tutkimuksen mukaan tavoitteiden selkeys ja tekninen tuki. Lisäksi tuloksista tuli esiin, että työn merkityksellisyyden kokemukset perustuivat selkeään ymmärrykseen työtehtävistä ja vastuista. (Kuntz & Roberts, 2014.)

2.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Olen havainnollistanut tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä kuviossa 5 (sivu 24), joka toimii ohjaavana käsitteistönä tutkimusaineiston analyysivaiheessa. Farndale ym. (2009) käsitteellisen viitekehyksen mukaan HR-palvelukeskuksen organisointiin vaikuttaa valittu palvelumalli, jonka määrittämisessä keskeisinä tekijöinä ovat asiakkaille tarjottavat palvelut, käytettävät tietojärjestelmät ja organisaation koko sekä roolien määrittäminen. Työtehtävätasolla työntekijän työnkuvaan puolestaan vaikuttaa se, missä suhteessa HR-palvelukeskuksiin siirretään hallinnollisia ja asiantuntijatehtäviä. (Farndale ym., 2009.) Kuntz & Roberts (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että tavoitteiden selkeys ja selkeä ymmärrys työtehtävistä ovat keskeisiä työhön ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä HR-yksikön työntekijöillä. Yksilön vastuulla on yhä enemmän huolehtia itsensä kehittämisestä (Bakker & Deremouti, 2008), mutta esimies voi omalla tuellaan ja esimerkillään kannustaa työntekijöitä ammatilliseen kehittymiseen ja parempiin tuloksiin (Tims ym., 2013). Myönteisen tiimihengen syntyä edistää, kun työntekijät jakavat positiivisia asenteita, proaktiivisia toimintamalleja ja optimismia kollegoilleen (Bakker ym., 2006).

Työhön vaikuttavat tekijät voidaan jaotella työn voimavaroihin (esim. sosiaalinen tuki, uramahdollisuudet) ja työn vaatimuksiin (esim. aikapaineet). Työn voimavarat aloittavat motivaatiopolun, joka johtaa korkeampaan työn imuun. Työn imussa oleva työntekijä on energinen, sinnikäs ja aikaansaava. Siten työn voimavarat edistävät työntekijän tuottavuutta ja johtavat parempiin työsuorituksiin ja organisaation tuloksiin. Työn vaatimukset osaltaan vaikuttavat tähän työn imuun johtavaan motivaatiopolkuun. Tutkimuksissa on esitetty, että kun työntekijä kohtaa korkeampia vaatimuksia työssään, työn voimavarat voivat saavuttaa parhaan potentiaalinsa. (Bakker & Deremouti, 2008.) Hakasen (2009a) mukaan työn korkeat vaatimukset yhdistettynä monipuolisiin työn voimavaroihin voivat johtaa työn imua luonnehtiviin innostuksen tunteisiin ja onnistumisiin haastavissakin tilanteissa.



Kuvio 5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuvio 5 havainnollistaa Bakker & Deremoutin (2008) työn imun malliin pohjautuen positiivista spiraalia. Hakanen & Koivumäki (2014) vahvistivat tutkimuksessaan aiempia oletuksia siitä, että työn imussa olevat ja innostuneet työntekijät ovat tuottavampia ja saavuttavat parempia tuloksia. Tutkimuksissa on havaittu, että työntekijät, jotka kokevat työn imua ja suoriutuvat hyvin, voivat luoda työhönsä uusia voimavaroja ja sitä kautta edesauttavat ja ylläpitävät työn imua. Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että vastavasti työn imussa olevat työntekijät ovat entistä aktiivisempia myös tuunaamaan työtehtäviään ja kehittämään työyhteisöään. (Bakker ym., 2011; Hyvönen ym., 2009.)

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

3.1 Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kuvata tutkittavan ilmiön eli työn imun ilmenemistä palvelukeskuskontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena ei ole luoda laajalti yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin pyrkiä paremmin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tässä nimenomaisessa kontekstissa työntekijöiden subjektiivisten kokemusten kautta. (Eskola & Suoranta, 1998, 61.)

Kuten useimmat kvalitatiiviset tutkimukset, tämä tutkimus on ontologiselta lähtökohdaltaan eli oletukselta todellisuuden luonteesta subjektiivinen (Eriksson & Kovalainen, 2008, 15). Kokemukset omasta työstä, siinä jaksamisesta tai työhön liittyvistä muista tuntemuksista ovat hyvin subjektiivisia. Epistemologinen lähtökohta eli oletus tiedon luonteesta ja tutkijan ja tutkittavan välisestä suhteesta on, että tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja kerätty aineisto on siten heidän yhteistyönsä tulos (Hirsjärvi & Hurme, 2011).

3.2 Aineiston keruu ja aineiston kuvaus

Valitsin aineistonkeruun menetelmäksi haastattelun, koska työntekijän omia kokemuksia ja näkemyksiä tarkastellessa tiedonantajan tulee pystyä kertomaan tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman vapaasti. Haastattelu antaa haastattelijalle myös mahdollisuuden pyytää tarkennuksia annettuihin vastauksiin ja siten syventämään saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym., 2015, 205.) Tutkija voi hienovaraisesti ohjata haastateltavaa siten, että hän antaa informaatiota tutkimusongelmaan liittyen (Hyvärinen ym., 2017, 400–401). En halunnut määrittää haastattelun kulkua liian tarkasti etukäteen, vaan antaa haastateltaville tilaa kertoa asioista omin sanoin. Tästä syystä käytin haastattelumenetelmänä puoli-strukturoitua haastattelua, jolle on ominaista, että jotkin haastattelun lähtökohdat ovat ennalta määritetty, mutta ei kaikkia. Käyttämässäni haastattelumenetelmässä on piirteitä teemahaastattelusta, sillä haastattelurunko on rakennettu keskeisten teemojen ympärille, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Keräsin aineistoa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvista teemoista ja halusin varmistaa, että kaikkien tiedonantajien kanssa keskustellaan samoista aihealueista. Tällä perusteella täysin strukturoimaton haastattelu ei olisi ollut tarkoitukseen sopiva. (Hirsjärvi, & Hurme 2011, 47–48.)

Tallensin haastattelut nauhoittamalla, jotta haastattelun sujuva eteneminen ja keskustelunomaisuus säilyivät ilman, että esimerkiksi muistiinpanojen kirjaaminen häiritsisi haastattelun luontevaa etenemistä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 92). Nauhoittamalla pystyin myös varmistamaan, että käyty keskustelu saatiin tulevaa analyysia varten tallennettua sanasta sanaan, eikä tärkeää sisältöä menetetty. Haastattelujen jälkeen litteroin eli kirjoitin aineiston puhtaaksi sanasta sanaan aineiston analyysin ja luokittelun helpottamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 138.)

Haastattelin kaikkiaan kuutta henkilöstöasiantuntijaa, jotka työskentelevät suomalaisten organisaatioiden keskitetyissä HR-palvelukeskuksissa. Valitsin tutkimuksen tiedonantajat eri palvelukeskuksen työntekijöistä harkinnanvaraisesti, kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen rajauksen toteutumisen kannalta on oleellista, että kaikki tiedonantajat toimivat tutkimuksen kohteena olevan palvelukeskusorganisaation määritelmän mukaisessa työympäristössä henkilöstöasiantuntijoina jokseenkin samankaltaisissa työtehtävissä. Tavoitin tutkimuksen rajausta vastaavat haastateltavat hyödyntämällä verkostoani eli omia kontaktejani työelämästä sekä LinkedIniä.

Eettisten tutkimusperiaatteiden mukaisesti kerroin haastattelukutsun yhteydessä tutkimuksen taustoista, tarkoituksesta ja haastattelun toteutuksesta, jotta kontaktoitava henkilö sai riittävästi informaatiota päättääkseen tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelukutsusta kävi ilmi, että haastatteluihin osallistuminen on täysin vapaaehtoista, haastattelu on luottamuksellinen ja haastateltavien anonymiteetti säilytetään eikä myöskään haastateltavien työnantajaorganisaatiota tuoda tutkimusraportissa esille anonymiteetin säilyttämiseksi. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 70–73.) Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty tutkimushaastattelujen tiedot. Haastattelujen kesto vaihteli 50 minuutista 62 minuuttiin ja litteroitua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 58,5 sivua. Olen koodannut haastateltavat tunnisteilla H1-H6 ja käytän näitä merkintöjä tulosten raportoinnissa luvussa 4 informanttien anonymiteetin säilyttämiseksi ja raportoinnin selkiyttämiseksi.

Taulukko 1 Tutkimushaastattelut

HAASTATELTAVA	AIKA	KESTO	LITTEROITU AINEISTO
Haastateltava 1 (H1)	16.12.2016	55 min	9 sivua
Haastateltava 2 (H2)	18.12.2016	52 min	9 sivua
Haastateltava 3 (H3)	20.12.2016	58 min	9 sivua
Haastateltava 4 (H4)	29.12.2016	62 min	11,5 sivua
Haastateltava 5 (H5)	10.1.2017	50 min	9,5 sivua
Haastateltava 6 (H6)	23.4.2017	55 min	10,5 sivua
		yht. 5 h 32 min	yht. 58,5 sivua

Kävin kaikkien haastateltavien kanssa läpi samat teemat haastattelurungon (Liite 1) pohjalta, mutta en kysynyt kysymyksiä tarkoin ennalta määritellyssä järjestyksessä enkä sanasta sanaan ennalta valmisteltujen avustavien kysymysten mukaisesti. Haastattelu eteni haastateltavan vastausten perusteella luontevasti aiheesta ja kysymyksestä seuraavaan. Kysyin haastattelun aikana tilanteen mukaan myös tarkentavia kysymyksiä ja aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Haastattelujen kesto ja lopullinen litteroidun aineiston määrä vaihtelivat riippuen siitä, kuinka monisanaisesti haastateltavat kertoivat käsitellyistä aiheista ja siitä, kuinka paljon lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä esitin haastattelun aikana. Olin etukäteen ilmoittanut kaikille haastateltaville haastattelun kestoksi noin tunnin, joten haastattelun runko oli myös luotu siten, että tässä sovitussa ajassa voitiin pitäytyä.

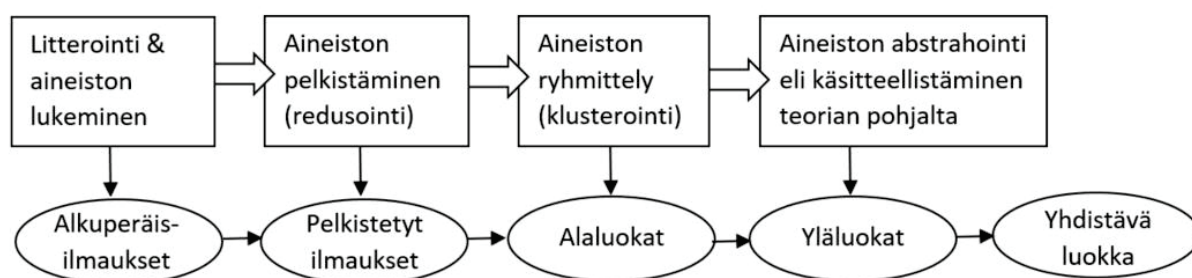
Viiden haastateltavan tehtävänimike on HR-asiantuntija ja yhden HR-palvelukeskuskoordinaattori. Haastateltavien työkokemus HR-palvelukeskuksessa vaihteli haastattelujen toteutushetkellä yhdeksästä kuukaudesta seitsemään vuoteen. Vähemmän työkokemusta omaavat haastateltavat olivat melko vastavalmistuneita, joille kyseinen työ oli ensimmäinen HR-tehtävissä. Haastateltavien joukossa oli myös pitkän uran HR-tehtävissä ja muun muassa yrittäjänä tehnyt haastateltava, jolle työnkuva palvelukeskusorganisaatiossa oli kuitenkin melko uusi reilu vuoden takaisen organisaatiomuutoksen myötä sekä haastateltava, joka oli työskennellyt samassa HR-palvelukeskuksessa jo seitsemän vuoden ajan. Kaiken kaikkiaan näyttäisi siltä, että palvelukeskustyöhön hakeutuu tai ajautuu ihmisiä hyvin erilaisilla taustoilla. Kaikilla ei välttämättä ole koulutustaustaa eikä aiempaa työkokemusta HR-puolelta, eikä sitä välttämättä vaadita, koska työ on usein pitkälti hallinnollista. Tarvittava HR-puolen osaaminen karttuu työn

ohessa ja pitkälle viedyt ja selkeät prosessit mahdollistavat prosessien tehokkaan oppimisen ilman aiempaa HR-taustaa.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Käytän tutkimuksessa analyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tuottaa jäsennelty ja tiivistetty kuvaus kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Yhtenäisen informaation perusteella voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109.) Tarkemmin määriteltynä tässä tutkimuksessa käyttämäni analyysimenetelmä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa teoriaa käytetään apuna analyysin etenemisessä. Teoria toimii apuna ja ohjaa analyysin etenemistä, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan eikä analyysin tarkoitus ole teorian testaaminen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 133.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten toinen keskeinen sisällönanalyysin tyyppi aineistolähtöinen analyysi. Molemmissa analyysimenetelmissä aineiston käsittely aloitetaan pelkistämällä ja ryhmittelemällä aineistoa. Teoriaohjaavan analyysin ero tulee esiin seuraavassa vaiheessa eli käsitteellistämässä, sillä teoreettiset käsitteet ovat ennalta tiedetty ja siten ne tuodaan analyysiin valmiina yläluokiksi. Alla olevassa kuviossa 6 on esitetty tiivistetysti teoriaohjaavan analyysin eteneminen, jonka mukaisesti olen edennyt haastatteluaineiston käsittelyssä alkuperäisdatasta aina yläluokkien ja yhdistävien luokkien muodostamiseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123–133.)



Kuvio 6 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin eteneminen (mukailtu Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123.)

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla eli kirjoittamalla haastatteluaineiston auki sanasta sanaan. Tämän jälkeen aloitin aineiston analyysin lukemalla aineistoa huolellisesti läpi ja perehdyin tarkemmin sen sisältöön. Alleviivasin ja korostin aineistosta keskeisiä ilmauksia. Sen jälkeen tiivistin ilmaukset kuvaamaan niiden keskeisintä sisältöä ja jäsentelin näitä ilmauksia Excel-taulukon avulla. Tätä sisällönanalyysin ensimmäistä vaihetta kutsutaan alkuperäisaineiston pelkistämiseksi eli redusoinniksi. Tarkoituksena on karsia tutkimuksen kannalta epäolennaiset osat pois. Pelkistämisvaiheessa on hyvä huomioida, että samasta lausahduksesta voi löytyä useitakin pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123–133.) Alla olevassa taulukossa 2 on esitetty esimerkki aineiston redusointivaiheesta.

Taulukko 2 Esimerkki aineiston redusoinnista

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
"Sun pitää jokaisessa tehtävässä missä sä oot selvittää itelles, että mikä merkitys tällä työllä on ja sitten kun sä oot saanu sen selville ja sä oot siihen tyytyväinen ni kyllä se sitte auttaa sua jaksamaan."	Työn vaikutuksen ja merkityksen ymmärtäminen auttaa jaksamaan.
"Meidän työllä on silloin se merkitys että toimiiko homma vai ei, et siellä voi olla tehtailla tosi suuretkin merkitykset ja sitten ihan niinku rahallisesti Oy:nkin näkökulmasta."	Työn merkityksellisyys korostuu, kun sillä on vaikutus yksiköiden toimintaan.
"Mulle henkilökohtaisesti on myös tärkeää, että niinkun sillä on lisäarvoa muille henkilöille tai sitte firmalle sillä mun työpanoksella. Se on ittelle tärkeää et mä koen ja pystyn näkemään sen et se työ on merkityksellistä."	Työpanoksella on lisäarvoa muille henkilöille ja yritykselle.

Aineiston pelkistämisen jälkeen listasin kaikki pelkistetyt ilmaukset erilliseen taulukoon mitään dataa menettämättä. Tämän jälkeen aloitin klusteroinnin eli pelkistettyjen ilmauksien ryhmittelyn alaluokkiin. Tässä analyysin vaiheessa etsin ilmauksista yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Ryhmittelin samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset ryhmiksi, joista muodostin aineiston alaluokat. Nimesin alaluokat käsitteellä, joka kuvastaa ryhmitellyn luokan sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123–133.) Taulukossa 3 on esitetty tiivistetysti esimerkki aineiston klusterointivaiheesta. Olen käyttänyt esimerkkinä taulukon 2 pelkistettyjä ilmauksia havainnollistamassa analyysinvaiheen etenemistä ja lisäksi neljää muuta pelkistettyä ilmausta, jotka liittyvät eri alaluokkaan.

Taulukko 3 Esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
Työn vaikutuksen ja merkityksen ymmärtäminen auttaa jaksamaan.	Työn merkityksellisyys ja tarkoitus
Työn merkityksellisyys korostuu, kun sillä on vaikutus yksiköiden toimintaan.	
Työpanoksella on lisäarvoa muille henkilöille ja yritykselle.	
Isommat raportoinnit tai selvityspyynnöt innostavat.	Työhön liittyvä innostus
Tiukat tilanteet, jotka ratkaistaan tiimityönä innostavat.	
Ongelmanratkaisu on innostavaa.	
Innostaa, kun saa miettiä jonkun uuden jutun toteuttamisen.	

Alaluokkien muodostamisen jälkeen tarkastelin aineistoa suhteessa tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen ja luokittelin löydetty alaluokat teoreettisia käsitteitä vastaaviin yläluokkiin ja edelleen yhdistäviin luokkiin, jotka muodostavat rungon tutkimuksen tulosten raportoinnille. Tätä analyysin vaihetta kutsutaan aineiston abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123–133.) Taulukossa 4 olen esittänyt esimerkin aineiston abstrahointivaiheesta. Keskeisimpiä teoreettisen viitekehyksen perusteella tunnistettuja tutkimusilmiöön liittyviä käsitteitä ovat työn imun kolme ulottuvuutta: omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus. Näitä ulottuvuuksia kuvaavat alaluokat ja yläluokat on voitu edelleen yhdistää ilmiötä kuvaavaan yhdistävään luokkaan eli työn imun kokemuksiin. Etenin vastaavasti myös palvelukeskusmalliin liittyvien käsitteiden kohdalla. Lisäksi haastatteluaineistosta korostui alaluokkia, jotka käsitteellistin työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin sekä työn tuunaukseen. Näiden alaluokkien yhdistävänä luokkana on työn imuun vaikuttavat tekijät.

Taulukko 4 Esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alaluokat	Yläluokat	Yhdistävä luokka
Työn merkityksellisyys ja tarkoitus	Omistautuminen	Työn imun kokemukset
Työhön liittyvä innostus		
Haasteet palkitsevat		
Työ tempaisee mukaansa	Uppoutuminen	
Työhön syventyminen		
Aika kuluu huomaamatta		

Seuraavassa luvussa 4 esittelen empiirisen tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka raportoin sisällönanalyysin tuloksena muodostamieni yläluokkien ja yhdistävien luokkien pohjalta. Aluksi käsittelen työtä HR-palvelukeskuksessa. Käsittelen haastatteluaineiston perusteella tehtyjä havaintoja asioita yleisesti palvelukeskusmallista ja sen jälkeen työskentelyä palvelukeskusorganisaatiossa työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Tämän jälkeen käsittelen haastatteluaineiston analyysivaiheessa korostuneita keskeisimpiä HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn voimavaroja ja työn vaatimuksia sekä työn tuunausta voimarahoihin ja vaatimukseen vaikuttamisen välineenä. Lopuksi käsittelen HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn imua edistäviä asioita ja työn imun kokemuksia. Raportoin havainnot työn imun kokemuksista ilmiöön liittyvien kolmen keskeisen yläluokan: tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kautta. Luvun lopuksi esitän yhteenvedon keskeisemmistä tutkimustuloksista.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Palvelukeskusmalli

Haastatteluista oli tunnistettavissa kaksi erilaista palvelukeskusorganisaation mallia HR-asiantuntijoiden fyysisen sijainnin perusteella. Yleisin malli oli keskitetty palvelukeskusorganisaatio, jossa HR-henkilöt työskentelivät samasta toimipisteestä käsin ja palvelukeskus oli oma erillinen yksikkönsä. Yksi haastateltava työskenteli palvelukeskusorganisaatiossa, jossa kaikki HR-palvelukeskuksen työntekijät noudattivat pitkälle vietyä palvelukeskuksen palvelumallia (yhtenäiset prosessit ja HR-järjestelmät, palvelulupaukset, jne.), mutta kansainvälisen tiimin jäsenet työskentelivät kukin omassa maassaan sijaitsevassa yksikössä tukien pääasiassa oman maansa työntekijöitä HR-kysymyksissä. Molemmilla malleilla työskentely oli tiimipainotteista, sillä myös kansainvälisessä organisaatiossa palvelukeskuksen järjestelmät ja prosessit olivat mahdollisimman yhtenäiset ottaen kuitenkin huomioon kunkin maan lainsäädännön. Keskeisenä erona oli yhteydenpito kollegoihin, joka jälkimmäisessä kansainvälisessä palvelukeskuksessa toimi pääasiallisesti sähköpostin ja säännöllisten etäpalaverien kautta.

HR-palvelukeskuksen tiimijaossa oli eroja, jotka selittyivät organisaation koon ja valitun palvelumallin perusteella. Esimerkiksi yhdessä kohdeorganisaatiossa tiimijako oli toteutettu siten, että yksi tiimi hoitaa HR-järjestelmän ja henkilötietojen hallinnointiin liittyviä tehtäviä, toinen rekrytointia avustavia tehtäviä ja kolmas koulutusjärjestelyjä. Tässä organisaatiossa oli pyritty tehostamaan työtä jakamalla tiimi prosessien perusteella alatiimeihin. Toisessa organisaatiossa kaikki HR-tiimin työntekijät puolestaan hoitavat monipuolisesti kaikenlaisia henkilöstöhallinnon perustehtäviä ja lisäksi jokaisella on oma erityisvastuualueensa, kuten tulospalkkioprosessi. Erityisvastuuta kierrätetään työntekijöiden välillä noin vuoden välein, jotta työhön tulisi vaihtelua ja siten se pysyisi mielenkiintoisena. Kansainvälisessä HR-palvelukeskuksessa työnjako oli tehty palveltavien maiden perusteella ja pienimmässä palvelukeskuksessa kaikki työntekijät hoitavat kaikkia tehtäviä ja vastaavat työjonoon tuleviin sähköposteihin ilman selkeää roolijakoa.

Palvelukeskusmallin pohjimmaisena tarkoituksena on palvelujen tuottaminen keskitetysti ja siten yhtenäisesti ja tehokkaasti yrityksen sisäisille asiakkaille. Kun palvelukeskuksen toimintoja siirrettäessä prosessit on määritetty selkeästi, prosessin vaiheet ovat dokumentoitu ja roolijako on selkeä, se antaa mahdollisuuden HR-prosessien sujuvalle toiminnalle.

Tässä yhteydessä roolijaolla tarkoitetaan yhtäältä palvelukeskuksen sisäistä roolijakoa eli mikä tiimi hoitaa mitäkin prosessia tai prosessin osiota ja miten tiimien välinen yhteistyö on organisoitu, ja toisaalta roolijakoa HR-palvelukeskuksen ja eri yksiköiden edustajien, kuten paikallisten HR-päälliköiden ja esimiesten välillä. Selkeä roolien määrittäminen on tärkeää palvelun laadun takaamiseksi.

Monissa prosesseissa, kuten työntekijän palkkaamisessa on mukana liiketoimintayksikön edustaja, kuten paikallinen HR-päällikkö, rekrytoiva esimies ja HR-palvelukeskus, joka vastaa prosessin hallinnollisesta osiosta, kuten rekrytointi-ilmoituksen julkaisusta, työsopimuksen valmistelusta, palkatun henkilön tietojen syöttämisestä henkilötietojärjestelmään ja palkanmaksusta. Vastaavasti liiketoimintayksikössä huolehditaan muun muassa työntekijöiden haastatteluista, palkattavan henkilön valinnasta ja uuden työntekijän perehdytyksestä. Tällaisessa monitahoisessa ja usein pitkäkestoisessa prosessissa on erityisen tärkeää, että jokainen toimija ymmärtää oman roolinsa prosessissa. Lisäksi koko prosessin läpinäkyvyys ja eri toimijoiden välinen viestintä ovat tärkeitä sujuvuuden takaamiseksi. Tämänäköisissä prosesseissa on usein myös moniportainen hyväksymisketju, joka isommissa yrityksissä kulkee HR-järjestelmän kautta taholta toiselle. Sen vuoksi roolijaot ja hyväksymisketjut tulee ennalta määrittää myös käytettävässä HR-järjestelmässä.

4.2 Työskentely HR-palvelukeskuksessa

Työtehtävät HR-palvelukeskusorganisaatioissa ovat pääasiallisesti hallinnollisia tehtäviä, kuten tietojen ylläpitoa henkilötietojärjestelmässä, työsopimusten ja -todistusten valmistelua, organisaatiomuutosten hallinnointia, raportointia, rekrytointiin liittyviä hallinnollisia tehtäviä ja palkanlaskennan tehtäviä. Lisäksi tärkeänä osana on HR-palvelukeskuksen asiakkaiden eli yrityksen sisäisten työntekijöiden ja esimiesten neuvominen erilaisissa työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä sekä teknisen tuen antamista HR-järjestelmien käyttöön liittyen.

”Suurin osa ajastahan menee työsopimusten tekemiseen ja työsuhteeseen liittyviin muutoksiin.” (H6)

”Me ollaan oikeestaan vähän niinku tämmönen yleinen HR-tuki. Mä koen että tämä nykyinen tiimi missä mä oon niin on ikään kuin lähimpänä sitä asiakasrajapintaa, elikkä meille tulee palvelupuhelimeen soittoja jatkuvalla syötöllä ja siellä kysytään ihan maan ja taivaan väliltä HR-asioita.” (H5)

Kuten palvelukeskusmallille on tyypillistä, kaikkien haastateltavien kuvauksista kävi ilmi, että tavoitteena on tuottaa asiakkaalle palveluja mahdollisimman luotettavasti ja tehokkaasti. Kun palvelumalli on selkeästi kuvattu ja jalkautettu, se on parhaimmillaan asiakkaan kannalta sujuva ja tehokas. Asiakkaan tarpeet määrittävät työtä palvelukeskuksessa, paitsi päivittäisten kyselyjen ja tietojen ylläpidon kautta, myös isompien kokonaisuuksien kannalta, sillä asiakas on palvelun tilaaja ja päättää viime kädessä esimerkiksi uusien töiden siirtämisestä palvelukeskukseen. Haastateltavien vastauksissa korostuivat asiakkaan rooli palvelun keskiössä, vahva palveluasenne ja asiakaslähtöisyys.

”Et hommat saa vaan eteenpäin hyvin hoidettua ja niin et pystyy palveleen sitä omaa asiakasta hyvin. Usein esimiehiltä jostain tuolta alueelta saattaa tulla paljo kysymyksiä Pohjois-Suomesta ni siit tulee sellanen onnistumisen tunne et saa niinku viestittyä asiat selkeesti sinne, hyvin eteenpäin.” (H4)

Haastateltavat näkivät asiakkaan kannalta positiivisena asiana, että palvelukeskusmallissa tieto on keskitetty yhteen paikkaan ja asiantuntijoita on paljon samassa paikassa. Palvelu on tehty asiakkaan kannalta helpoksi, koska hän voi ottaa yhteyttä yhteen numeroon tai sähköpostiosoitteeseen, jonka kautta HR-henkilö voi antaa suoraan vastauksen tai ohjata kysymyksen oikealle tiimille. Asiakas saa ihanteellisessa tilanteessa asiantuntevan vastauksen suoraan sähköpostiinsa nopeasti, vaikka palvelukeskuksessa asiaa on saatettu siirrellä henkilöltä toiselle ja selvittää useammankin henkilön yhteistyönä.

”Asiakkaiden kannalta tämmönen palvelukeskus on hyvä asia, koska kun jonkun tietyn alueen asiat on koottu yhteen paikkaan, ni se on helppo heille. He voivat vaan olla meihin aina yhteydessä, ni ei tarvi miettiä, että kuka nyt vastas tästä ja tästä. Meillä on yks puhelinnumero ja yks sähköpostiosoite, johon ne voi sen yhteydenottopyyntöstä laittaa ja sitten me mietitään et mihin se kuuluu, kuka sen tekee.” (H2)

Keskittämisen yhtenä pääasiallisena tarkoituksena on prosessien yhtenäistäminen ja sitä kautta voidaan löytää hyviä käytäntöjä. Keskittämisen myötä palvelukeskuksen työntekijät saavat laaja-alaisen katsauksen HR-tehtäviin ja pääsevät työskentelemään monien eri HR-prosessien parissa. Erityisesti isompien HR-palvelukeskuksien työntekijät arvostivat laaja-alaista näkyvyyttä HR-prosesseihin. Asian kääntöpuolena mainittiin, että syvälinen osaaminen jää vähäiseksi, koska palvelukeskuksessa tuotetaan vain hallinnollisempi osa prosessien kokonaisuudesta ja työhön sisältyy paljon rutiinityötä. Tiedon keskittäminen on haastateltavien mukaan hyvä asia myös sen vuoksi, että useampi ihminen osaa samat prosessit ja siten yllättävien poissaolojen tai lomien tuuraukset on helppo järjestää. Kiireisinä aikoina kollegat voivat helposti auttaa toisiaan ja isommissa palvelukeskuksissa, joissa on useampia eri tiimejä, voidaan tarpeen mukaan auttaa toisia myös yli tiimirajojen.

”Positiiviselta puolelta on tieteenki se, että on mahdollisuus työnkiertoon ja sitte se, että on niinku useampi henkilö, joka osaa tehdä sitä samaa työtä. Ettei oo niinku semmosta tilannetta, että Mirja on nyt kolme kuukautta pois ja kukaan ei oo ikinä tehny tätä. Se on mun mielestä palvelukeskuksessa se etu, että pystytään vähän niinku yli tiimirajojen auttamaan.” (H6)

Matala organisaatorakenne on yksi palvelukeskuksen tyypillisistä piirteistä. Organisaation kannalta malli on varmasti tehokas, mutta sen varjopuolena on työntekijöiden kokemus rajallisista kehitymis- ja etenemismahdollisuuksista, joka voi johtaa motivaation vähenemiseen ja lopulta työntekijän lähtöpäätökseen. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän organisaationsa tarjoamat kehitysmahdollisuudet olivat valitettavan vähäiset.

”Mahdollisuus edetä ja kehittää itseään tuo tosi paljon sellasta motivaatio ja voimaa tehdä työtään, niin meillä ne on aika rajalliset ne mahdollisuudet. Et jossain vaiheessa se tulee vaan se seinä vastaan, että ei oo tarjota enempää.” (H2)

Vaikka matalassa organisaatiossa on rajalliset mahdollisuudet edetä ylennysten kautta, haastateltavat arvostivat mahdollisuuksia erilaisiin projektitöihin ja muihin haastavampiin tehtäviin tai työnkiertoon palvelukeskuksen sisällä. Haastatteluaineiston perusteella

esimerkiksi prosessiomistajuus ja muut itsenäiset tehtävät lisäävät työntekijän kokemusta asiantuntijuudesta ja edistävät työhön liittyvää positiivisuutta. Eräs haastateltava korosti oman aktiivisuuden tärkeyttä. Yksilön kehityksen kannalta on tärkeää pyrkiä hakeutumaan erilaisiin pieniin projekteihin tai kehitystehtäviin aina mahdollisuuksien tarjoutuessa. Organisaation sisällä avautuvat tehtävät ovat hyvin kilpailtuja, joten aina ei ole mahdollisuutta päästä mukaan projekteihin tai uusiin tehtäviin. Haastateltavan mielestä kärsivällisyys kuitenkin palkitaan, sillä uusia mahdollisuuksia tulee varmasti myöhemmin uudelleen.

”Ku sulla on sellanen fiilis, että mä oon niinku asiantuntija tässä et mä tiedän nää jutut, mä pystyn auttamaan, mä pystyn nopeesti nää hoitamaan, kyllähän se tietysti tuo myös tyydytystä.” (H3)

Kaiken kaikkiaan vaihtelu ja työn monipuolisuus kuvailtiin olevan erittäin tärkeitä jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Osa haastateltavista kuvaili työnsä sisältöä hyvin rutiininomaiseksi ja suorittavaksi ja kaipasi lisää haasteita ja vaihtelua. Kaikki haastateltavat mainitsivat työn olevan osittain saman toistoa (esim. henkilötietojen ylläpitoa) ja rutiininomaista, mutta osa haastateltavista oli kuitenkin tyytyväisiä työn monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen. Myös haastateltavat, joiden mielestä työssä oli välillä liiankin paljon saman toistoa, saivat työhönsä vaihtelua erilaisten asiakaskohtaamisten tai ns. perustyön lisäksi tehtävien pienien projektien kautta.

”Sillon kun ei oo mitään muuta, kun se päivittäin semmonen rutiininomainen työ, että sä teet niitä palvelupyynnöitä tai ylläpidät jotain sinne tietojärjestelmään, niin kyllä se välillä on semmonen, että ei oikein huvittais.” (H2)

”Oon huomannu sen et mun työ on hyvin paljon sitä samankaltasta rutiiniä päivästä toiseen et vaikka tulee paljon puheluita, paljon kysymyksiä, sähköpostia ja näin, niin ne on niitä samoja et niihin tavallaan jo osaa vastata.” (H4)

Haastateltavat, jotka olivat erityisen tyytyväisiä työn monipuolisuuteen, kertoivat, etteivät rooliin luonnollisesti kuuluvat rutiinityöt vie koko työpäivää ja joka päivä oppii jotakin uutta. Esimerkiksi asiakkaiden puheluihin vastaaminen koettiin vaihtelevaksi ja

monipuoliseksi työksi, jossa oli myös sopivasti haastetta. Työn monipuolisuutta ja vaihtelevuutta oli lisätty jakamalla joitakin työtehtäviä, kuten rekrytointitehtäviä kiertäviin työvuoroihin. Työvuorot rytmittivät työviikkoa ja lisäsivät siten vaihtelua toistuvien työtehtävien oheen.

”Mää saan tehdä niinkun monipuolisesti kaikkee ja puhelimesta tulee aina työsuhdeneuvonnan keissejä...välillä autetaan toisia rekrytoinnissa ja välillä tehdään sitä ja tätä, ei niinkun semmosta samanlaista työtä koko aika.”

(H6)

Palvelukeskuksessa työkuorma on yleensä jaettu tiimin kesken ja töitä tehdään yhteisestä työjonosta sovittujen vastuualueiden puitteissa. Eräs haastateltava piti hyvänä, että työt ovat tiimin kesken jaettua yhteistä työkuormaa, eikä vastuu ole ainoastaan henkilökoh-
taisella tasolla. Sen ansiosta töistä irtautuminen on helpompaa eivätkä työasiat jää pyörimään mieleen työpäivän jälkeen. Muutamienkin haastateltavien mielestä palvelukeskustyön hallinnollinen luonne vaikuttaa siihen, ettei työasioita tarvitse murehtia kotona. Mahdolliset kesken jääneet työtehtävät odottavat töissä seuraavanakin päivänä, eikä niitä tarvitse miettiä vapaa-ajalla.

”Se on ehkä hyvä puoli kans niinku mä pystyn tekemään sen eron työn ja oman vapaa-ajan välille tässä nykyisessä tehtävässä.” (H5)

Jaksamisen ja palautumisen kannalta on tärkeää, että pystyy tekemään eron työn ja vapaa-ajan välille. Vapaa-ajallaan haastateltavat viettävät mielellään aikaa liikunnan parissa tai perheen ja ystävien kanssa rentoutuen. Ulkoilu ja liikunta olivat monien haastateltavien mielestä hyviä palautumiskeinoja toimistotyön ja pitkään koneen ääressä istumisen vastapainoksi. Ne toivat työntekijöille lisää energiaa ja auttoivat jaksamaan. Liikkuessa irtautuu nopeasti työasioista ja aivot saavat lepoa ajatustyöstä. Muina hyvinä palautumisen keinoina haastateltavat mainitsivat muun muassa keikoilla käymisen, koiran kanssa ulkoilun, lukemisen, elokuvien katsomisen ja matkustelun. Myös hyötyliikunta, kuten päivittäin töihin kävely ja kotiaskareiden tekeminen ovat hyvää ja virkistävää vastapainoa työlle.

”Mä urheilen aika paljon, se on kans mulla sellasta, joka auttaa tosi paljon irrottautumaan töistä ja muutenkin. Ja sitten ehkä ylipäänsä kavereiden kanssa oleminen, jonkun asian tekeminen.” (H2)

Rutiininomaisista ja niin sanotuista perustehtävistä oli haastateltavien mielestä helppo irrottautua, mutta joissakin tapauksissa työasiat saattoivat olla mielen päällä myös työpäivän jälkeen. Haastateltavat, jotka pohtivat työasioita myös kotona, kokivat asian kuitenkin ennemminkin positiivisen kautta. Työasioiden pohtiminen liittyi esimerkiksi johonkin ongelmanratkaisuun tai haastavampaan projektiin, jota oli työstänyt työpäivän aikana ja kotiin lähdettyä tulikin yhtäkkiä mieleen joku hyvä ratkaisumalli tai idea, miten asian voisi hoitaa paremmin.

*”Must on kiva pohtia. Et mä saatan mieltä kävellessä vaikka johonkin har-
rastukseen, että miten mä voisin tän asian tavallaan jotenkin paremmin tai
nopeemmin ratkaista.” (H1)*

*”Se on välillä hyväkin, jos sulla jää homma kesken ja sää mietit sitä sitten
kotona vähän niinku automaattisestikin ja välillä sä keksit hyvän ratkasun:
hei mäpä kokeilen tätä sitten seuraavana päivänä ja sitten se toimiikin
näin.” (H5)*

4.3 Työn voimavarat ja työn vaatimukset

Haastatteluaineistosta korostui analyysin tuloksena HR-palvelukeskustyölle tyypillisiä työn voimavaroja ja työn vaatimuksia. Keskeisimpinä työn voimavaroina oli tunnistettavissa tiimin tuki, saatu palaute, roolien selkeys sekä prosessien sujuvuus. Keskeisimpiä työn vaatimuksia puolestaan olivat työkuorma, joka koostuu työmäärästä ja siihen liittyvistä aikapaineista, muutostilanteet, järjestelmien toimimattomuus sekä fyysiset kuormitustekijät, kuten puutteet ilmanvaihdossa.

Työn voimavara: tiimin tuki

HR-palvelukeskuksessa työ on pitkälti tiimityötä ja työt on usein organisoitu siten, että tiimin jäsenet tekevät työtehtäviä yhteisestä työjonosta. Tiimin merkitys ja hyvä työilma-
piiri korostuivat haastatteluaineistossa tärkeänä voimavarana ja innostusta ja iloa lisää-

vänä tekijänä. Haastateltavat kertoivat, että töihin on kiva mennä joka aamu, koska työporukka on niin hyvä. Rentoa työyhteisöä, jossa voi välillä töiden lomassa myös vitsailla kollegoiden kanssa pidettiin tärkeänä jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Hyvän yhteishengen koettiin lisäävän koko tiimin tuottavuutta ja aikaansaantia. Lisäksi se on tärkeä henkilökohtainen voimavara, joka auttaa jaksamaan myös huonompina päivinä.

”Mun mielestä meillä on tällä hetkellä tosi hyvä porukka ja on aamulla kiva mennä töihin ja kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja on semmonen ilonen meininki.” (H6)

Eräs haastateltava kertoi, että vaikka joskus työkuorma tuntuisi raskaalta ja olisi stressaantunut olo, tiimin tuki auttaa jaksamaan tällaisissakin tilanteissa. Haastattelussa mainittiin myös muita vastaavia kokemuksia. Toimivassa ja yhteen hiileen puhaltavassa tiimissä on mukava ja helppo työskennellä, sillä apua saa aina tarvittaessa. Parhaimmillaan tiimin yhteishenki ja ymmärrys kokonaistilanteesta on niin hyvä, että kollegat auttavat toisiaan pyytämättäkin, kun huomaavat, että jollakin tiimiläisellä on paljon tehtäviä hoidettavanaan.

”Kaikki on valmiina auttamaan toisiaan ja aina saa apua, kun sitä tarvii ja aina sitä annetaan, kun toinen tarvii, ei tarvi edes pyytää. Kyllä me huomaetaan ja osataan katkoa sillä lailla että vähän jakaa niitä tehtäviä sen mukaan, että kukaan ei jää aivan yksin ison taakan alle. Se on ehkä tosiaan tässä mun nykyisessä tiimissä semmonen ehdoton positiivinen vetovoimatekijä että meillä on niin hyvä tiimihenki.” (H5)

Ihanteellisessa tilanteessa palvelukeskus mahdollistaa työkuorman jakamisen tasaisesti, koska yhteinen sähköpostiosoite tai tikettijärjestelmä mahdollistaa läpinäkyvyyden koko tiimin työmäärään. Luottamus tiimikavereiden välillä on myös tärkeää, jotta tiimi voi kokonaisuudessaan olla toimiva ja tehokas. Eräs haastateltava kertoi voivansa luottaa siihen, että kaikki työkaverit ovat tunnollisia ja hoitavat omat tehtävänsä ja se motivoi itseäkin hoitamaan omat tehtävät hyvin myös silloin, kun ei ole niin energinen olo.

Työn voimavara: saatu palaute

Yhtenä tärkeänä voimavarana palvelukeskustyössä korostui asiakkailta ja tiimiltä saatu positiivinen palaute, joka lisäsi haastateltavien motivaatiota ja energisyyttä. Hyvän palautteen kautta työntekijä kokee onnistuneensa ja onnistumisen tunne lisää työhön liittyvää positiivisuutta. Annettuihin vastauksiin ja ratkaistuihin palvelupyyntöihin saa asiakkailta usein välittömän palautteen sähköpostitse tai palautekyselyn kautta. Asiakkaat arvostavat erityisesti nopeita ja selkeitä vastauksia ja ratkaisuja. Positiivinen palaute lisää työn merkityksellisyyden kokemusta, kun tuntee että on osannut auttaa asiakasta ja hän on tyytyväinen saamaansa palveluun.

”On saanut niin hyvää palautetta sieltä ihan työntekijäportaaltakin, että on ilonen siitä, että oon pystynyt heitä auttamaan.” (H4)

Erään haastateltavan mielestä toistuvasti saatu positiivinen palaute liiketoimintayksiköistä konkretisoi sen, kuinka paljon heidän työllään on oikeasti merkitystä ja arvoa liiketoiminnan tuottavuudelle ja sujuvuudelle. Esimerkiksi palkkauksien, palkanmaksun ja työaikakirjausten sujuva hoitaminen HR-palvelukeskuksessa vaikuttavat suoraan liiketoimintayksiköiden toiminnan sujuvuuteen, vaikka yksiköissä ei aina sitä kaikkea taustatyötä huomattaisikaan. Haastateltavan mielestä siinä tapauksessa asiat nimenomaan sujuvat hyvin ja prosessit ovat tehokkaita, kun esimerkiksi tehtailta ei huomatakaan kaikkea HR-yksikössä tehtyä työtä. Kun HR-asiat sujuvat hyvin, liiketoimintayksiköissä pystytään keskittymään heille oleellisiin toimintoihin, kuten tehtaiden tuottavuuteen. Oman työn vaikutuksen ymmärtäminen lisää haastatteluaineiston perusteella HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemuksia.

”Meillä on saatu ihan asiakastytyväisyysmittauksissakin niin aivan huippuluokan palautetta, että nekin on kehittynyt vuosi vuodelta. Et ne ei oo aina ollu hyviä, mutta nykyisin kyllä me ollaan saatu niin paljon positiivista palautetta, että koetaan että meistä on oikeesti tuolla liiketoimintayksiköissä esimiehille, linjaesimiehille ja muille apua.” (H5)

Työn voimavara: roolien selkeys

Aiemmin kuvatulla roolijaon määrittämisellä on tärkeä merkitys koko palvelukeskuksen toiminnan sujuvuuden kannalta ja hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi. Sen lisäksi roolien selkeys on tärkeä voimavara palvelukeskuksen työntekijöille, sillä sen avulla työntekijä ymmärtää työnkuvaansa liittyvät tavoitteet ja odotukset. Haastatteluaineiston perusteella niissä palvelukeskusorganisaatioissa, joissa toimintamalli oli pitkälle organisoitu ja suunnitelmallisesti rakennettu, roolijako tuntui olevan selkeä ja sen selkeys nähtiin positiivisena asiana. Työntekijät osasivat helposti ohjata asiakkaan kysymykset oikealle henkilölle ja siten asiakaspalvelun laatu pystyttiin pitämään hyvänä. Haastateltavat pitivät myös sitä hyvänä asiana, että heidän työnkuvansa oli selkeästi määritelty ja odotukset heitä kohtaan olivat selkeät.

”Hyvä puolihan tässä on, että me tiedetään mitä meiltä odotetaan ja tiedetään niinku ne taskit ja sillä lailla.” (H3)

Eräässä organisaatiossa, jossa palvelukeskusmalli oli vasta uusi eikä niin pitkälle organisoitu, epäselvät roolijaot ja töiden paikoittainen päällekkäisyys aiheuttivat turhautumista. Kaikkien työtehtävien kohdalla ei esimerkiksi ollut selkeästi määritetty kuuluuko kyseinen asia linjaesimiehen vai HR:n hoidettavaksi ja kaikki epäselvän roolijaon vuoksi työjonoon päätyvät tehtävät lisäsivät HR-palvelukeskuksen työkuormaa. Joissakin tapauksissa sama työtehtävä oli saattanut mennä useammallekin henkilölle eri reittejä pitkin ja tämä johti siihen, että samaa tehtävää hoiti useampi henkilö samaan aikaan tietämättä toisistaan.

”Kyl mä lähtisin siitä, että tekis oikeesti selkeet suunnitelmat ja mappais ehkä roolitukset kuntoon et ei tuu sitä sellasta että joku pääkonttorilta laittaa samat tiedot kolmelle ihmiselle ja vaatii heitä tekemään sen asian ja kaikki kolme alkaa tekemään sitä tietämättä että se sama tieto on menny muillekin. Et tällanen niinku selkeytys sen pitäis olla.” (H4)

Tämän organisaation haastateltava toi esiin, että olisi tärkeää miettiä roolijakoja tarkemmin ja selkeästi määrittää mikä tehtävä kuuluu millekin taholle. Lisäksi hän toivoi, että joku käyttäjärjestelmä tai jonkinlainen sähköpostin filtteröinti toisi tulevaisuudessa

ratkaisun työn päällekkäisyyksien poistamiseksi. Tyypillisesti palvelukeskusorganisaatioissa on käytössä jonkinlainen sähköinen tikettijärjestelmä, joka on erityisesti isommissa organisaatioissa todettu elintärkeäksi työkaluksi työn organisoinnin kannalta. Haastatteluaineistosta on selkeästi nähtävissä, että vastaavanlainen järjestelmä olisi hyödyllinen myös pienemmän palvelukeskusorganisaation työkuorman hallinnassa.

Työn voimavara: prosessien sujuvuus

Palvelukeskuksissa työtä mitataan suoritteilla ja asiakaslaskutusmalli perustuu ratkaistujen palvelupyyntöjen määrään ja toteutuneisiin palvelulupauksiin. Tällaisessa työympäristössä työntekijöitä voidaan parhaimmillaan kannustaa tehokkuuteen, joka on työntekijöistä itsestään palkitsevaa ja annettujen tavoitteiden saavuttaminen tuo onnistumisen tunteita ja antaa energiaa. Haastateltavat kuvailivat, että on palkitsevaa, kun saa sujuvasti ja tehokkaasti asioita tehtyä ja voi kokea päivän olleen tuottava. Kun asioita saa tehokkaasti tehtyä työlistalta, ajan kulua ei huomaakaan ja työ tempaisee mukaansa.

Prosessien sujuvuus on yksi haastatteluissa korostunut työn voimavara, joka voi edesauttaa työn imun kokemusten syntyä. Erityisesti silloin, kun käsiteltävät palvelupyynnöt tai esimerkiksi työsopimuspyynnöt ovat selkeitä ja prosessin mukaisia, töitä saa tehtyä tehokkaasti ja se tuottaa yllä kuvatun kaltaisia positiivisia tunteita. Tilanteissa, joissa joutuu kyselemään paljon lisätietoja, voi hyvä ja tehokas työtahti katketa ja se voi olla myös turhauttavaa. Haastatteluissa korostui, että työ on parhaimmillaan, kun asiat saadaan hoidettua sujuvasti ja luotettavasti. Se, että prosessi menee nopeasti eteenpäin, koettiin tärkeänä oman työn mielekkyyden kannalta.

”Mä saan niinku energiaa siitä et jes täähän meneekin nopeesti, et ei muuta, kun seuraava. Ja niinku sillä tavalla, että just sellanen puhdas tavara niin sanottuna, ni siitä mä saan energiaa, että äkkiä saa käsiteltyä sen.” (H6)

Työn vaatimus: työkuorma

Keskeinen haastatteluaineistossa korostunut työn vaatimus on työkuorma. Haastattelujen perusteella palvelukeskuksessa työmäärä on usein suuri ja työtahti hektinen, toki välillä voi olla myös hiljaisempia jaksoja. Tietojen keskittäminen yhteen paikkaan ja prosessien yhtenäistäminen mahdollistavat töiden tehostamisen. Vaikka organisaation ja asiakkaan

kannalta tehokkuus on positiivinen asia, haastatteluissa tuli esiin, että äärimmilleen viety tehokkuusajattelu voi olla työntekijöille hyvin kuluttavaa. Eräs haastateltava koki, että palvelukeskuksissa on keskitytty niin vahvasti töiden tehostamiseen, että työkuormaa lisätään jatkuvasti lisäämättä kuitenkaan resursseja ja huomioimatta palvelukeskuksen työntekijöiden jaksamista kokonaistilanteeseen nähden.

”Se koetaan jotenkin, että se on niinku ylitehokas laitos sitte. Siellä niinku yks ihminen tekee kolmen ihmisen työt.” (H6)

Yhden haastateltavan kuvauksen mukaan heidän tiiminsä on tällä hetkellä alimitoitettu työkuormaan nähden. Osasyynä hän mainitsi, että organisaatiossa halutaan usein lähteä kaikkiin projekteihin täysillä mukaan skaalaamatta projektia maakohtaisesti ja tarkemmin miettimättä tarvittavia resursseja. Lisäksi ongelmakohtana on, jos asioita ei suunnitella loppuun asti ennen kuin niitä aletaan työstää ja siitä aiheutuu lisää työkuormaa tiimille. Liiallinen työkuorma voi vaikuttaa negatiivisesti myös tiimihenkeen, jos kaikilla tuntuu olevan tehtäviä enemmän kuin työajan puitteissa ehtisi tehdä.

Eräs haastateltava mainitsi, että kun työtehtäviä on paljon, on tärkeää ymmärtää omat resurssinsa ja toimia sen mukaisesti myös kiireellisinä aikoina. Esimerkiksi jos annettu deadline on yksinkertaisesti liian tiukka, tulee asiasta kommunikoida tilaavalle asiakkaalle ja ilmoittaa, että työn valmistumiseen menee tavoiteltua pidempään. Hänen mielestään tärkeintä on, että tekee parhaansa ja ajattelee sitä mikä on kokonaisuuden kannalta tärkeää ja priorisoi työtehtävät sen mukaisesti sekä huolehtii myös omasta jaksamisestaan. Suuri työkuorma ja kiire voidaan nähdä myös hyvinä ja kannustavina tekijöinä, jotka lisäävät työntekijän innostusta ja tehokkuutta, kun töissä on sopivassa määrin hektisyyttä. Tällainen positiivinen paine voi parhaimmillaan lisätä työntekijän tehokkuutta ja edesauttaa työn imun kokemuksien syntyä, kun työnteko pysyy mielenkiintoisena ja sopivan haastavana.

”Sopivassa määrin se tuo sitä hektisyyttä, joka sopivalla tasolla sitten niinkun auttaa sua tekemään sen työn tehokkaasti ja niin että sulla pysyy mielenkiinto yllä siihen.” (H5)

Työn vaatimus: muutostilanteet

Palvelukeskusorganisaatio on tyypillisesti hyvin dynaaminen työympäristö, jossa tapahtuu muutoksia nopeallakin aikavälillä. Muutostilanteet ovat palvelukeskustyössä tyypillisiä vaatimuksia, jotka voivat liian usein toistuessaan kuormittaa työntekijää, mutta sopivassa määrin myös positiivisesti haastaa ja innostaa. Muutokset vaativat työntekijöiltä nopeaa reagoitokykyä ja sopeutumista uusiin tilanteisiin.

”Mun omien kokemusten perusteella on todella sellasta nopeatempoista, paljon muutoksia tulee niinkun useasti ja aika sellasta että pitää osata nopeesti reagoida ja sopeutua uusiin tilanteisiin.” (H2)

Palvelukeskuksen ominaispiirteet ja työn luonne vaikuttavat siihen, millaiset työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ovat erityisen hyödyllisiä työssä viihtymisen ja työn imun kokemusten syntymisen kannalta. Eräs haastateltava kuvaili jatkuvia muutoksia positiivisessa hengessä ja työympäristöä sopivaksi työntekijälle, joka on muutoshalukas ja mukautumiskykyinen ja omaksuu helposti uusia asioita. Muutokset lähtevät usein liiketoimintayksiköistä eli palvelun tilaavilta asiakkailta ja siten heidän tarpeisiinsa mukautuminen nähtiin tärkeänä liiketoimintaa tukevana asiana ja hyvänä asiakaspalveluna.

”Tossa täytyy olla tavallaan sellanen muutoshalukkuus ja sellanen dynaamisuus ja nopeesti tavallaan omaksuu ja mukautuu uusiin asioihin.” (H1)

Jatkuvat muutokset voivat olla työntekijöiden kannalta myös kuormittavia ja eräs haastateltava kuvailikin sitä työssään kuormittavimpana asiana. Muutostilanteista syntyvä kuormitus johtuu ensisijaisesti siitä, että muutosprosessia ei suunnitella ja valmistella tarpeeksi hyvin, jolloin työntekijöille tulee runsaasti ylimääräistä työkuormaa epäselvien prosessien selvittelyn myötä. Esimerkkinä mainittiin uuden järjestelmän käyttöönotto, jonka yhteydessä testausta ei suoritettu tarpeeksi perusteellisesti loppuun asti. Työntekijät opettelivat käyttämään uutta järjestelmää, joka oli osittain puutteellinen ja siten aiheutti turhaa ylimääräistä työtä ja tietojen korjausta. Paitsi yksittäisissä muutostilanteissa, koko palvelukeskusmallin käyttöönotossa, perusteellinen suunnittelu, testaus, prosessien määrittäminen ja dokumentointi korostuvat kriittisinä tekijöinä palvelun sujuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta.

Työn vaatimus: järjestelmien toimimattomuus

Kun toimistotyössä on käytössä toimivat käyttöjärjestelmät, ne voivat parhaimmillaan nopeuttaa ja sujuvoittaa tehtyä työtä. Kun järjestelmät toimivat, työntekijä ei edes välttämättä huomaa niiden merkitystä työn teolle. Haastatteluissa tuli ilmi, että mikäli tilanne onkin vastakkainen ja järjestelmät eivät toimi, kuten pitäisi tai ne eivät ole muuten tarpeeksi tehokkaita tai monipuolisia työtehtäviin nähden, se voi olla työntekijöitä kuormittava vaatimustekijä. Pienimmässä palvelukeskusorganisaatiossa ei vielä haastattelun ajankohtana ollut palvelukeskusmallin kehittämiseen laitettu paljoa resursseja ja siten toimivimpien ja käyttäjäystävällisten työkalujen ja järjestelmien hankintaan ei ollut panostettu. Organisaation haastateltava toi esille, että vanhakantaiset järjestelmät eivät siten tue tehokasta työntekeä.

”Meillä on aika vanhakantaiset ohjelmistot ynnä muut että jo siinäkin mielessä meidän resurssit on vähän hukassa et niistä ei pahemmin saa sit tukea”. (H4)

Eräässä organisaatiossa palvelukeskusmallin käyttöönoton yhteydessä siirryttiin globaaliin Workday-henkilötietojärjestelmään. Järjestelmä oli kaikille työntekijöille uusi ja vaati alusta asti käytön opettelua. Lisävaatimuksena muutenkin haasteellisessa uuteen toimintamalliin totuttelussa oli, ettei järjestelmä aluksi toiminutkaan kunnolla. Tämä aiheutti työntekoon lisähaasteensa, koska aikaa meni järjestelmäongelmien korjaukseen. Kuitenkin ajan myötä tilanne on parantunut ja prosesseja ja toimintamalleja on saatu kehitettyä työntekijöiden aktiivisella otteella siten, että palvelu on koko ajan sujuvampaa.

”Koko ajan kehitetään sillä lailla että me tottakai opitaan itse, kaikkihan tähän tuli uutena. Koko Workday-järjestelmä oli uusi ja sitte se ei toiminutkaan aluks kunnolla et se oli aika hurja, aikamoista se alkuaika. Mutta että koko aika se paranee se sellanen et me pystytään ikään kun nopeemmin ja tehokkaammin sitten antamaan niitä vastauksia.” (H3)

Työn vaatimus: fyysiset kuormitustekijät

Osa työn vaatimuksista ovat fyysisiä tekijöitä. Yhtenä tällaisena tekijänä haastatteluissa mainittiin huono ilmanvaihto. Haastateltava kertoi ilmanvaihdon vaikuttavan selkeästi

vireystilaan työpäivän aikana, sillä aamulla kun tulee toimistolle, tuntuu, että olo on hyvä ja energinen. Jossain kohtaa iltapäivän aikana alkaa tuntua, että työtilasta loppuu happi, koska ilmanvaihto ei toimi kunnolla. Haastateltava myös jännitti jo valmiiksi, kuinka huonoksi happitaso muuttuu kesähelteillä. Haastateltavan mielestä tällaiset ulkoiset tekijät vaikuttavat omaan vireystilaan ja jaksamiseen ja jos asia saataisiin korjattua, oma energiatasokin olisi varmasti parempi koko työpäivän ajan.

”Moni niinkun tämmönenkin tekijä vaikuttaa siihen sun vireystilaan, että mä niinkun koen, että just jos ois happee sun muuta, ni mä pystyisin ihan kevyesti oleen kuuteen asti töissä.” (H6)

Toinen fyysisesti kuormittava tekijä toimistotyössä on pitkään paikallaan istuminen ja onkin erittäin tärkeää huolehtia pienien taukojen pitämisestä ja jaloittelusta säännöllisin väliajoin työpäivän aikana, jotta veri lähtee kiertämään kehossa ja energiatasot pysyvät parempina. Eräs haastateltava kertoi, että heidän tiimillään on tapana pitää säännöllisesti jumppahetkiä, kuten keppijumppaa. Jumppatauon jälkeen jaksaa loppupäivän tehdä töitä taas uudella energialla ja vetreydellä. Haastateltavan mielestä erityisesti kesällä tällaiset taukohetket ovat mukavia ja virkistäviä, sillä hyvällä säällä taukojumppa pidetään usein ulkona toimistorakennuksen sisäpihalla, joten myös raikas ulkoilma virkistää. Muita haastatteluissa mainittuja pieniä työpäivän aikana virkistäviä tapoja on pitää erilaisia minitaukoja, kuten käveleskellä hieman pois omalta työpisteeltä, pitää kahvitauko, lukea lehteä tai jutella hetki työkavereiden kanssa muista kuin työasioista.

Fyysiset kuormitustekijät eivät ole ainoastaan työpaikalla ja työpäivän aikana kohdattavia tekijöitä, vaan myös työn ulkopuoliset vaatimustekijät voivat vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sitä kautta työn imuun. Eräällä haastateltavalla on pieniä lapsia ja hän elää niin sanotusti ruuhkavuosia, joten joskus yöllä tulee valvottua lapsien kanssa ja siten omat yöunet jäävät vähäisiksi. Tällaisina päivinä töihin lähtiessä olo ei luonnollisesti ole yhtä energinen kuin hyvin nukutun yön jälkeen. Toinen haastateltava on puolestaan kotoisin kauempaa ja on siksi hankkinut viikkoasunnon työpaikan lähetyviltä. Joka viikonloppuinen matkustaminen kotipaikkakunnalle vie kuitenkin veronsa ja vaikuttaa jaksamiseen. Hänen organisaatiossaan tilannetta helpottamaan on sovittu etätyökäytännöstä, jotta haastateltava voi tehdä etäpäivän maanantaisin ja perjantaisin kotipaikkakunnaltaan. Tällainen joustavuuden lisääminen paransi haastateltavan työhyvinvointia ja jaksamista.

4.4 Työn tuunaus HR-palvelukeskuksessa

Haastateltavat mainitsivat joitakin esimerkkejä työn tuunauksesta, jolla ovat voineet vaikuttaa työhönsä tehden siitä mielekkäämpää. Haastateltavien tehtävänkuvat olivat pitkälti samankaltaisia, mutta eroavaisuuksia tuli esiin esimerkiksi työn organisointiin, vastuualueisiin, tiimin kokoon ja sen sisäiseen työnjakoon liittyvissä asioissa. Työnkuva ja siihen sisältyvät prosessit asettavat työntekijälle tietyt raamit työn tekemiseen. Esimerkiksi asiakkaalle tarjotut palvelut ovat organisaation ja asiakkaan välisiin sopimuksiin perustuvia, joten laajempiin kokonaisuuksiin ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Haastatteluaineiston perusteella tiettyjen rajojen puitteissa on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä melko paljonkin. Työntekijät voivat omilla toimillaan ja kehitysideoillaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, että tehtävät saadaan tehtyä sujuvammin ja tehokkaammin. Tällainen työhön vaikuttaminen on hyvä esimerkki työn tuunauksesta, jonka kautta työn mielekkyys voi lisääntyä.

”Pystytään tekemään täällä tiettyjä juttuja, jossa me tehään se niinku nopeemmin, paremmin, tehokkaammin. Siinä me kehitettiin sellasia vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä, ni kyllähän se on sit tyydyttävää, ku löytää ratkasuja tehä asioita fiksummin.” (H3)

Eräs haastateltava kertoi jatkuvasti pyrkivänsä automatisoimaan mahdollisimman paljon prosesseja, jotta niistä tulisi sujuvampia. Hän oli esimerkiksi kehittänyt useita raportointityökaluja, joilla työtä on pystytty huomattavasti tehostamaan. Tällä tavoin hän on tehnyt työtehtävistä itselle mielekkäämpiä ja asiakkaan kannalta tehokkaampia. Tällaisella työn tuunauksella haastateltava on pystynyt vaikuttamaan omiin työnsä vaatimuksiin vähentäen omaa työkuormaansa ja samalla lisäten muun muassa työhön liittyvää voimavaraa prosessien sujuvuutta. Myös muissa palvelukeskusorganisaatioissa oli panostettu siihen, että töitä saataisiin tehostettua ja siten kaikkien prosessissa mukana olevien tahojen työtä sujuvoitettua. Haastateltavat olivat kaikki aktiivisia keksimään kehitysideoita ja haastatteluaineiston perusteella prosessien kehittämiseen sai tukea niin esimieheltä kuin koko tiimiltä.

*”Pyrin vaikuttamaan siihen et sais vähemmän työtaakkaa, et automatisoi-
tuu ja tietenkin digitalisaation myötä pyritään löytään koko ajan enemmän
ja enemmän sähköisiä alustoja.” (H4)*

*”Yhdessä tän HR-tiimin kanssa mietitään, että miten me saadaan tämä
manuaalityö vähennettyä.” (H3)*

Toisena hyvänä esimerkkinä työn tuunauksesta mainittiin tapa kehittää asiakaspalvelua ja reagoida asiakkaiden pyyntöihin mahdollisimman nopeasti. Lähtötilanteessa työjonoon oli kertynyt lukemattomia sähköposteja asiakkailta, joihin resurssipulan vuoksi ei ollut keritty reagoimaan. Tämä vaikutti negatiivisesti asiakkailta saatuihin palautteisiin ja sitä kautta työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Haastateltava otti tavaksi ja osaksi päivittäisiä rutiinejaan käydä sähköposteja läpi ja purkaa työjonoa tehokkaasti, jotta voisi vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Tällä tavoin hän pystyi parantamaan palvelun laatua, asiakaspalautetta ja samalla oman työnsä viihtyvyyttä.

Työn tuunausta ilmenee myös tiimitasolla ja monissa haastatteluissa mainittiin hyvien käytäntöjen jakaminen tapana kehittää omaa työtä ja koko tiimin toimintamalleja. Haastateltavat kertoivat, että huomattaessaan jonkun paremman ja tehokkaamman tavan tehdä joku työtehtävä tai prosessi, idea tuodaan mielellään koko tiimin tietoon ja siitä keskustellaan yhdessä, jotta saataisiin koko tiimin työn mielekkyyttä lisättyä.

”Jos mä niinkun hokaan jonkun ni kyllämä sitte kerron sen kaikille ja kysyn et mites te teette tän ja tässä tulee just tää palvelukeskusmalli, kun me ollaan kuitenkin niinku yhtä suurta perhettä. Ni sitte kysyy muilta, että oottekse tehny tän näin ja näin...Oon paljo keksiny kaikkee semmosta mikä on sitte niinku koko tiimille tavallaan jaettu ja muillekin.” (H6)

Omiin työtapoihinsa ja työpäiväänsä voi vaikuttaa myös henkilökohtaisella tasolla annettujen työtehtävien puitteissa, eikä työn tuunauksella välttämättä tarkoiteta suurempia prosessikehityksiä tai muutoksia. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi itselleen olevan tärkeää, että työ on hyvin organisoitu ja että itsellä on niin sanotusti langat käsissä. Tämä tekee hänelle työstä mielekkäämpää ja sen vuoksi hänellä onkin tapanaan aloittaa

päivä suunnittelemalla päivän kulku ja jäsentelemällä missä vaiheessa aikoo tehdä minkäkin työtehtävän.

4.5 Työn imun kokemukset arjessa

Tarmokkuus

Haastatteluaineiston perusteella HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn imun kokemukset vaikuttavat usein liittyvän tiimityöhön ja yhdessä tekemiseen, sillä tiimi palvelee asiakkaita yhteisellä työpanoksellaan. Usein esimerkiksi työsuorituksia mitataan tiimitasolla palvelulupausten toteutumisen kautta. Tiimin kokonaisvaltainen innostus ja tekemisen meininki tarttuvat ja edesauttavat yksilön työn imun kokemusten syntyä.

”Työn viihtyvyyden kannalta sillä on tosi suuri merkitys, että on niinku sellasta innostunutta porukkaa siinä sun kans tekemässä.” (H2)

Erinomainen esimerkki tiimin yhdistävästä ja innostavasta voimasta on yhden haastateltavan kertomus eräästä ongelmatilanteesta. Palvelukeskuksen työntekijöistä riippumattomasta syystä työt seisoivat yrityksen tehtailla, kunnes tiimi sai tehtyä tarvittavat toimenpiteet HR-järjestelmien puolella. Koko tiimi alkoi yhteistuumin korjata asiaa ja haastateltava kuvaa tällaista tilannetta erityisen hienoksi ja innostavaksi. Kun tilanne oli ratkaistu, koko tiimi sai myös paljon kiitosta ja hyvää palautetta. Lisäksi heidän työpanoksensa konkreettinen merkitys korostui tapahtuneen myötä niin HR-palvelukeskuksessa kuin paikallisissa yksiköissä.

”Sitten oikein niinkun sytytään tekemään sitä hommaa, että kaikki keskittää tarmonsä ja energiansä siihen ja jättää senhetkiset omat hommansa ja tehdään niinkun yhdessä tehokkaasti. Semmoset hetket on aina hienoja, että ollaan niinkun yhdessä tekemässä jotakin yhtä tavoitetta kohden. Sillon oikein kokee sen tiimin tehon, ni ne on ainakin semmosia hetkiä, jolloin tulee hyvin tehokkaasti tehtyä töitä. Vähän niinku ikään kun kilpailis näitten omien tiimikaverien kanssa, mut silti tehdään yhdessä. Oikeen semmonen hyvä esimerkki siitä kuinka innostavaa työ voi olla ja kuinka tehokkaasti me saadaan tehtyä.” (H5)

Yllä oleva esimerkki kuvaa paitsi tärkeän voimavaran, tiimin tuen, merkitystä työn imua edistävänä tekijänä, myös tarmokkuuden kokemusta. Tarmokkuutta kokevat työntekijät ovat sinnikkäitä ja ponnistelevat myös vastoinkäymisiä kohdatessaan. Haastatteluissa tuli esiin, että aina asiat eivät suju töissä suunnitelmien mukaan ja niissä tilanteissa usein myös aikataulut painavat päälle. Työntekijän tarmokkuus korostuu tällaisissa tilanteissa ja ilmenee siitä, miten tilanteeseen suhtaudutaan. Ongelmatilanteissa työntekijältä vaaditaan sopeutumis- ja reagointikykyä. Eräs haastateltava kuvasi, että sellaisissa tilanteissa ei tulisi mieleenkään ajatella kuinka vielä jaksaisi olla töissä muutaman tunnin, vaan päinvastoin haluaa tehdä kaikkensa, että saa asian selvitettyä ennen kotiin lähtöä.

Tarmokkuutta kokeva työntekijä ajattelee aamulla herättyään, että töihin on mukava lähteä. Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti lähtevänsä aamulla mielellään töihin. Eräs haastateltava kuvaili viihtyvänsä työssään, työn olevan mielenkiintoista ja työkaverien olevan mukavia, joten töihin on kiva lähteä aamuisin. Monet haastateltavista lähtivät energisesti ja hyvällä mielellä töihin joka aamu ja toisilla haastateltavista tarmokkuuteen vaikutti sen hetkinen työtilanne ja työssä odottavat tehtävät ja projektit. Eräessä organisaatiossa oli haastattelun aikaan haastavat ajat johtuen viimeaikaisesti uuden järjestelmän käyttöönotosta ja sitä myötä kasvaneesta työkuormasta, joka hetkellisesti tuntui vaativan haastateltavalta normaalia enemmän energiaa ja sitoutumista. Kuitenkin hän edelleen lähti mielellään töihin kiireisestä tilanteesta huolimatta, mutta samalla toivoi, että tilanne tasaantuisi lähiaikoina ja palautuisi niin sanotusti normaaliksi.

Töissä odottavat työtehtävät ja työtilanne voivat toimia myös positiivisena motivaattorina. Muutamankin haastateltavan mielestä erityistä innokkuutta aamulla lisäsi, jos töissä oli odottamassa kesken jäänyt mieleinen projekti, jota odotti pääsevänsä työstämään lisää. Mielenkiintoisena huomiona yksi haastateltava mainitsi, että vaikka jonakin aamuna heräisi niin sanotusti väärällä jalalla eikä aamulla olisi tarmokas olo, töihin päästessä työ saattaa tempaista mukaansa ja kun saa paljon aikaan, mieliala voi vaihtua hyvinkin nopeasti positiivisempaan.

”Tosi hyvällä mielellä, ei oo koskaan sellasta, että ei jotenki haluis mennä että tosi hyvällä mielellä. Ja sitte joskus on sit semmosta et vähä jopa innoissaankin, kun tietää että joku juttu on jääny kesken et pääsee sitä heti työstämään tai noin.” (H1)

”Välillä vaikka tulee sillä vasemmalla jalalla suoraan töihin ni töissä tulee joku semmonen flow päälle et saa ne asiat vaan hoidettuu et homma vaan toimii et sitten se fiilis vaihtuu hyvin nopeesti.” (H4)

Haastatteluaineiston perusteella tarmokkuuden kokemukset eivät aina liity selkeästi mihinkään työtehtävään, vaan siihen vaikuttaa työntekijän senhetkinen yleinen vireystila ja mieliala. Päivinä, jolloin on kaikin puolin hyvällä mielellä ja energinen, tuntuu siltä, että mitä tahansa kysymyksiä tai hoidettavia asioita tulee vastaan, ne hoidetaan sukkelasti ja sujuvasti. Hyvin hoidetut työtehtävät edelleen lisäävät innostuksen tunnetta ja pitävät yllä tarmokkuuden tunnetta.

”On ehkä vaan sit sellanen mindsetti et mitä tahansa vastaan tulee, ni tänään ne hoidetaan vaan tost noin vaan ja siitä tulee lisää sitä innostusta tehä myös niin.” (H4)

Omistautuminen

Omistautunut työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja näkee, että työllä on selvä tarkoitus. Haastateltavien mielestä työn merkityksellisyys syntyy siitä, että omalla työllä on vaikutus palvelukeskuksen asiakkaiden eli yksiköiden toimintaan. Se, että ymmärtää oman työnsä vaikutukset, on tärkeää motivaation ja työssä jaksamisen kannalta.

”Omissa töissä tykkää, että ne on semmosia merkityksellisiä, niin että sä koet että sillä sun tekemällä työllä on arvoa. Että se ei oo turhaa työtä, että niinkun sä itse arvostat sitä sun työtäs ja mulle henkilökohtasesti on myös tärkeää, että sillä on lisäarvoa muille henkilöille tai sitte firmalle lisäarvoa sillä mun työpanoksella.” (H5)

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa ylpeitä työstään. Haastateltaville ylpeys liittyi hieman erilaisiin asioihin ja tekijöihin. Keskeisempänä ylpeyttä aiheuttavana asiana haastatteluaineistosta korostui saatu palaute ja sitä kautta koettu onnistumisen tunne ja työn merkityksellisyys. Työn merkityksellisyyden ja ylpeyden kokemukset näyttävätkin haastatteluaineiston perusteella vahvasti linkittyvän toisiinsa. Työstä koettu ylpeys liittyi

usein siihen, että ymmärtää oman työnsä vaikutuksen ja sen tuottaman lisäarvon asiakkaalle.

”Kyllä mä siitä oon ylpeä, että me hyvin pystytään auttamaan, niinkun osittain ollaan myös siitä vastuussa, että meidän tuotanto ja tuottavuus pysyy hyvällä tasolla.” (H5)

Eräällä haastateltavalla ylpeyden tunne liittyi vahvasti omaan työnantajaorganisaatioon, jonka missiota ja toimialaa hän piti tärkeänä ja siten koki olevansa ylpeä saadessaan edustaa kyseistä organisaatiota. Koko kokonaiskuva ajatellen hän totesi olevansa ylpeä työstään. Toiselle haastateltavalle ihmisten auttaminen oli erityisen tärkeää. Se, että pystyy nykyisessä työssään auttamaan ihmisiä, teki hänet ylpeäksi. Haastateltavien vastauksista oli nähtävissä, että kokemus siitä minkälaiset asiat tekevät työntekijän ylpeäksi ovat subjektiivista. Yhdelle haastateltavalle ylpeyden aiheista tuli ensimmäisenä mieleen työskentely esimerkiksi lääkärin tehtävissä, tai yleisesti sairauksien hoidossa. Kuitenkin nykyistä työnkuvaansa peilattuaan hän totesi olevansa ylpeä työssään erityisesti hyvin suoritetuista projekteista tai muista isommista asiakokonaisuuksista, jotka ovat olleet asiakkaan kannalta hyödyllisiä ja niistä on saanut myös hyvää palautetta.

Omistautunut työntekijä on työstään innostunut ja inspiroitunut sekä kokee että työ on haastavaa. Haastatteluaineiston perusteella palvelukeskustyössä työhön liittyvä innostus lisääntyy työn vaihtelevuuden ja uusien haasteiden myötä. Työntekijä pysyy työstään innostuneena ja motivoituneena, kun hänellä on jatkuvasti sopivassa määrin uusia haasteita. Esimerkiksi tehtävät, joissa tulee miettiä ja pohtia ratkaisua tai hahmottaa kokonaisuuksia vaikuttavat olevan erityisen innostavia ja inspiroivia. Haastattelujen perusteella haasteellisia tehtäviä sopisi olla työnkuvassa lisääkin. Samoihin tehtäviin ja pelkkiin rutiinitehtäviin jämähtäminen ei pidemmän päälle näytä tarjoavan tarpeeksi asiantuntijuuden kokemuksia. Ylipäätään kaikki uudet työtehtävät otettiin ilolla vastaan, koska uusien tehtävien ja vastualueiden myötä työntekijä sai mahdollisuuden oppia uutta ja kehittää itseään ja se lisäsi työhön liittyvää innostusta.

”Jos on joku sellanen oikeesti niinku haasteellinen missä on monta eri palikkaa, sit kun sen saa tehtyä, kyllähän se tuottaa tyydytystä.” (H3)

”Se mikä innostaa, jos meille tulis vaikka lisää kaikkia asiantuntijatehtäviä. Et se oli just tosi kiva, kun meille tuli tää rekrypilotti ja saatiin käydä hakemuksia läpi ja hylättiin ja laitettiin eteenpäin ja näin pois päin ni se oli tosi kivaa vaihtelua siihen työhön ni semmoset uudet tehtävät innostaa.”

(H6)

Palvelukeskuksessa voidaan edistää työntekijän omistautumista ja työn imun kokemuksia tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia, kuten vaativampia tehtäviä projektien parissa. Erinäiset projektityöt olivat erittäin haluttuja tehtäviä koko palvelukeskusorganisaatiossa ja vapautuneisiin paikkoihin oli paljon hakijoita. Eräs haastateltava oli edennyt vuoden työkokemuksen jälkeen projektitehtävään palvelukeskuksen sisällä ja kuvaili uusia haasteita projektin parissa erittäin mielekkäiksi. Ensimmäisen vuoden ajan hän oli työskennellyt pääsääntöisesti rutiinitöiden parissa ja projektityön myötä hänen työkuvasa oli muuttunut haastavammaksi, itsenäisemmäksi ja monipuolisemmaksi. Toinen haastateltava oli saanut päivittäisten työtehtäviensä ohessa joitakin pieniä projekteja hoidettavakseen ja niihin syventyessä aika kului huomaamatta. Tällainen normaalista arjesta poikkeava projektityö oli innostavaa ja toi sopivasti uutta haastetta, koska siinä sai miettiä alusta asti, miten asian haluaa toteuttaa.

Uppoutuminen

Haastatteluissa mainittiin esimerkkitalanteita, jolloin haastateltavat ovat kokeneet työn tempaiseen heidät mukaansa siten, että he ovat olleet tehtävään täysin uppoutuneita. Eräs haastateltava kertoi tällaisten tilanteiden liittyvän ihmisten auttamiseen ja asiakaspalveluun. Erityisesti, kun on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja auttaa häntä selvittämään jonkun ongelmatilanteen, työ vie mennessään ja siihen uppoutuu täysin. Haastateltava kuvaili, että tällaisessa tilanteessa ei malta lähteä kotiin ennen kuin asia on hoidettu.

”Mulle se palvelu on siinä sit se ja pääsee vuorovaikutukseen jonku henkilön kanssa, ni se on se mikä tavallaan vie menessään siinä.” (H4)

Toinen haastatteluissa esiin tullut esimerkkitalanne siitä, että työ vie mennessään liittyi raportointitöihin, jotka vaativat keskittymistä ja työtä tehdessä ei huomaakaan ajan kulua. Esimerkiksi lomakepohjan kehittäminen tulevia töitä tehostavaksi työkaluksi oli tempais-

sut erään haastateltavan mukaansa ja työhön uppoutumista lisäsi tunne siitä, että lomakkeen kehittäminen tulee olemaan hyödyllistä koko tiimiä ajatellen jatkossa.

”Hyvin usein sitä niinku vääntää Excel-kaavoja sinne tänne ja sitte useemman tunnin päästä huomaa, kuinka aika onkaan kulunu et se vaan tavallaan niinku vie mennessään, koska tietää että se on hyvä juttu.” (H4)

Haastatteluaineiston perusteella työhön syventyminen ja siihen uppoutuminen liittyvät erityisesti kahden tyyppisiin tilanteisiin. Keskeisimpänä tekijänä haastatteluaineistosta korostui haasteelliset työtehtävät, kuten vaativat asiakaspalvelutilanteet, prosessien kehittäminen, projektien parissa työstekentely tai ongelmatilanteet, joiden selvittäminen vaati keskittymistä. Myös uudet tehtävät ja niiden opettelu lisäsi työhön syventymisen kokemuksia. Eräässä organisaatiossa säännöllisiin työtehtäviin kuuluvat työsuhdeneuvonnan kysymykset saattavat olla toisinaan hyvinkin kimuranteja ja aina hyvin vaihtelevia. Niiden parissa haastateltava koki ajan kuluvan erityisen nopeasti ja kuvaili pääsevänsä haastamaan itsensä ja oppivansa jatkuvasti uutta. Nämä tehtävät olivat hänelle kaikkein mieleisimpiä ja mahdollisuuksien mukaan hän tekisi työsuhdeneuvonnan vuoroja vielä nykyistä useammin.

”Jos on semmosta haastetta tai koko ajan vähän jotain semmosta pientä uutta asiaa niin sitte siinä tietysti ei tuu sellasta, että alkaa ajatukset jotenkin harhaileen.” (H1)

”Nää haasteellisemmat tehtävät niin meneenhän se aika niitten kanssa paljon nopeemmin, kun se että sä teet sitä perustyötä ja ehkä sillon just niinkun viekin mukanaan tavallaan, kun sää niinku keskityt siihen niin tarkasti ja näin pois päin. Et vois sin sanoa, että nää työsuhdeneuvonnan keissit ja nää tämmöset haasteelliset tehtävät ni ne on.” (H6)

Toinen tyypillinen tilanne, jolloin ei huomaakaan ajan kulua liittyy haastatteluaineiston perusteella siihen, että työlistalla on paljon tehtäviä asioita ja pieni aikapaine, joka edesauttaa työhön uppoutumista. Useimmiten aikataulutetut rutiinityöt eivät aiheuta työhön uppoutumista ja niistä pystyy irrottautumaan helposti, sillä työt ovat sen luonteisia, että niitä voi jatkaa päivittäisten aikataulujen mukaisesti myös seuraavana

työpäivänä. Kuitenkin joskus myös rutiinityöt voivat viedä mukanaan, kun työmäärä on melko suuri ja töiden valmiiksi saamiseen liittyy pieni aikapaine. HR-palvelukeskustyölle ominaiseksi vaatimukseksi tunnistettu työkuorma ja siihen liittyvä aikapaine voivat parhaimmillaan edesauttaa työn imuun liittyvien kokemusten syntyä.

”Joskus tulee sitte tosiaan niitä, että ei oikein huomaakaan sitä ajan menemistä, että silloin varsinkin, kun saat sen päivän loppuun ja huomaat että oot vetänyt niitä viivoja ylitte ja oot saanut sun työlistan melkein tyhjäksi ni silloin varsinkin on semmonen hyvä fiilis, että oli tehokas ja tuottava päivä. Että kyllä se siihen paineeseen osittain liittyy, että sitä pitää välillä olla sopivassa määrin, että sä pääset siihen semmoseen tehokkaaseen tilaan, että se aika menee eteenpäin.” (H5)

Haastatteluaineiston perusteella rutiinitehtävät eivät niinkään edesauta työn imun kokemusten syntyä, mutta sopivassa määrin ne tasapainottavat työpäivää ja antavat aivoille tietynlaisen lepotauon, kun niitä tehdessä ei tarvitse syvällisesti pohtia mitään. Vaikka joskus rutiinitehtävät saattavat kyllästyttää, on kuitenkin palkitsevaa, kun on saanut paljon tehtäviä pois työlistalta ja kokee olleensa tuottava. Kun jotkut työtehtävät sujuvat jo niin rutiinilla, että ne eivät vaadi syvällistä keskittymistä, työntekijä voi myös pystyä samalla ideoimaan uusia ratkaisumalleja muihin prosesseihin.

”Silloin ehkä tulee vähän semmosta väsymystä ja sellasta et ei jaksa keskittyä johonkin asiaan, jos tota niinku ei välttämättä oo niin tarpeeks jotenkin haastellista tai joskus, kun on semmosta rutiininomasta työtä.” (H1)

”Jotkut työt mihin on tullu rutiinia, sanotaan että ne menee jo rutiinilla. Niitä voi olla paljonkin välillä, ne on välillä vähä yksitoikkoisia. Mutta niissäkin, kun niitä tekee, niin usein sä pystyt niitä tekemään ja samalla miettimään jotakin muuta ikään kuin siinä työn ohessa et jotakin muuta prosessia et miten se ois järkevä tehdä.” (H5)

4.6 Tulosten yhteenveto: työn imua työntekijää haastamalla

HR-palvelukeskuksessa työnkuva koostuu monipuolisesti erilaisista hallinnollisista HR-tehtävistä. Päivittäiset työtehtävät ovat monesti rutiininomaisia, sillä prosesseja keskitettäessä töitä on pyritty mahdollisimman pitkälle suoraviivaistamaan ja tehostamaan. Lisäksi palvelukeskustyöntekijöiden työnkuvaan kuuluu myös haasteellisempia tehtäviä, kuten monimutkaisten järjestelmämuutosten hallintaa, haasteellista työsuhdeneuvontaa, prosessien kehittämistöitä ja erilaisia pieniä projekteja, jotka osaltaan lisäävät työn vaihtelevuutta ja haastavuutta. Tutkimuksen tulosten perusteella tällaiset haasteellisemmat tehtävät ovat työntekijöille erityisen tärkeitä ja mielekkäitä ja siten edesauttavat työn imun kokemusten syntyä palvelukeskuksen työntekijöillä. Haasteellisten ja asiantuntijuutta vaativien tehtävien parissa aika kuluu huomaamatta ja työ tempaisee mukaansa.

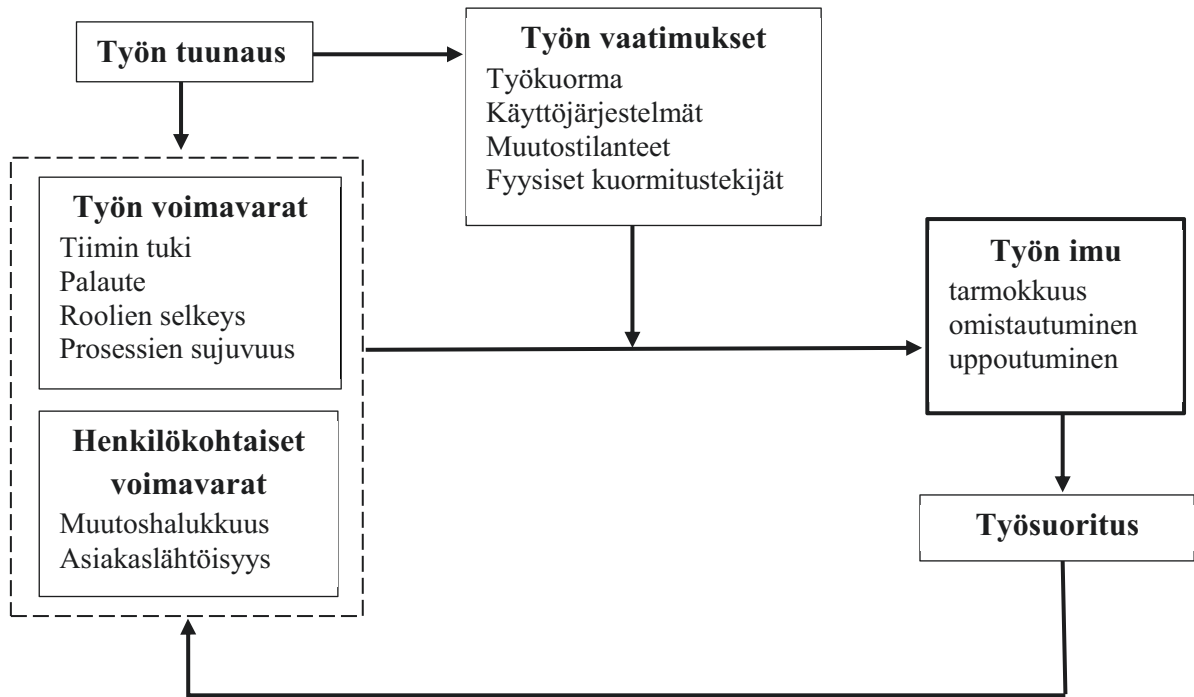
Tutkimusaineistosta oli tunnistettavissa palvelukeskustyöntekijöiden keskeisimpinä työn voimavaroina tiimin tuki, saatu palaute, roolien selkeys ja prosessien sujuvuus. Tiimin tuki on kokonaisvaltaisesti tärkeä voimavara palvelukeskuksen työntekijöillä ja se tuli esiin tutkimuksen tuloksissa monestakin eri näkökulmasta. Palvelukeskustyö on pitkälti tiimipainotteista ja töitä tehdään yhteisestä työjonosta. Siksi on tärkeää, että koko tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja apua saa aina tarvittaessa. Saatu palaute sekä asiakkailta että kollegoilta auttaa ymmärtämään oman työn merkitystä ja sen tuottamaa lisäarvoa. Työn vaikutusten ymmärtäminen lisää merkityksellisyyden kokemusta, työntekijän työmotivaatiota ja työhön liittyvää innostusta. Roolien selkeys on keskeinen voimavara, sillä sen avulla työntekijä ymmärtää häneen kohdistuvat tavoitteet ja odotukset, joka edelleen lisää työn merkityksellisyyden kokemuksia. Lisäksi roolien selkeys on tärkeää työn sujuvuuden kannalta, sillä epäselvät roolijaot aiheuttavat ylimääräistä selvitystyötä ja kuluttavat työntekijän resursseja. Kun näiden työn voimavarojen taso on korkea ja lisäksi työssä on sopiva määrä vaatimuksia ja haasteita, työntekijät ovat työssään energisiä, aikaansaavia ja innostuneita.

Haastatteluaineistosta oli lisäksi tunnistettavissa työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja, jotka näyttävät edistävän työn imun syntyä palvelukeskustyössä. Tulosten perusteella palvelukeskus on hyvin dynaaminen työympäristö, jossa tapahtuu muutoksia lyhyelläkin aikavälillä. Mikäli työntekijä on muutoshalukas ja nauttii työskentelystä muuttuvassa ympäristössä, työntekijä voi olla innokas muutoksien keskellä myös vastoin-

käymisiä kohdatessaan. Palvelukeskuksissa asiakas on keskiössä ja määrittää työntekoa niin päivittäisten palvelupyyntöjen kautta kuin koko palvelukeskuksen toiminnan kannalta. Asiakas viime kädessä päättää palvelukeskukseen siirrettävistä palveluista. Tulosten perusteella työntekijät, jotka aidosti nauttivat asiakaspalvelutyöstä, saavat energiaa kohtaamisista asiakkaiden kanssa. He kokevat onnistumisen tunteita ja työn merkityksellisyyttä, kun pystyvät auttamaan asiakasta hyvin. Asiakkaan auttamisesta energiaa saavat työntekijät näyttävät tulosten perusteella jaksavan työssä tarmokkaina ja uppoutuneina myös ongelmallisissa asiakaspalvelutilanteissa. Tällä perusteella toinen tuloksista tunnistettavissa oleva henkilökohtainen voimavara on asiakaslähtöisyys.

Tulosten perusteella HR-palvelukeskustyössä korostuivat työn vaatimuksina työkuorma, käyttöjärjestelmien toimimattomuus, muutostilanteet ja fyysiset kuormitustekijät. Työmäärä oli haastateltavien mielestä suuri kaikissa organisaatioissa, mutta sopivan paljon työtehtäviä yhdistettynä pieniin aikapaineisiin edesauttoivat tuottavuutta. Parhaimmillaan sopiva aikapaine lisäsi työn imuun liittyvien kokemusten, kuten uppoutumisen syntyä ja tuottavan päivän jälkeen oli hyvä ja onnistunut olo tehdystä työstä. Positiivinen tunne työpäivän jälkeen on omiaan lisäämään motivaatiota ja innostusta myös jatkossa. Kuitenkin liian suuri työmäärä voi vähentää työntekijän muita resursseja ja on riski, että työntekijä kohtaa negatiivisia työelämään liittyviä tuntemuksia, kuten työstressiä, mikäli työmäärä ja henkilöstöresurssit eivät kohtaa ja tilanne jatkuu pitkään, eikä työntekijä palaudu riittävästi.

Järjestelmien toimimattomuus oli tulosten perusteella resursseja kuluttava vaatimus, sillä järjestelmäongelmien selvittelyyn kuluu ylimääräistä aikaa eikä se edesauta työn tuottavuutta. Järjestelmien toimivuuteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota palvelukeskuksen käyttöönoton ja muiden muutosprosessien yhteydessä. Yleisesti muutostilanteissa tulisi kiinnittää huomiota huolelliseen suunnitteluun ja viestintään, jotta työntekijät voivat kokea muutokset positiivisina vaatimuksina. Jatkuvat ja huonosti organisoidut muutokset voivat kuluttaa työntekijän muita resursseja ja siten vaikuttaa heikentävästi työn imun syntyyn. Tutkimusaineistosta oli lisäksi tunnistettavissa joitakin fyysisiä kuormitustekijöitä, kuten istumatyöstä aiheutuvaa väsymystä, jota voi lievittää pitämällä säännöllisiä minitaukoja tai muilla virkistävillä toimintamalleilla, kuten taukojumpalla.



Kuvio 7 Työn imu HR-palvelukeskuskontekstissa (mukaiiltu, Bakker & Demerouti, 2008, 2018.)

Kuviossa 7 on esitetty tutkimuksen empiiriset tulokset tiivistetysti. Olen mukailnut kuvion Bakker & Demeroutin (2008) työn imun mallin pohjalta. Olen muokannut mallia tulosten perusteella korostuneiden HR-palvelukeskusmallille tyypillisten työn voimavarojen ja vaatimusten pohjalta. Lisäksi olen lisännyt malliin työn tuunauksen, jonka avulla työntekijä voi vaikuttaa työn voimavaroihin ja vaatimuksiin ja siten edistää työn imun kokemuksia ja edelleen parantaa työsuoritustaan (Tims., ym. 2013; Hakanen, ym. 2017). Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että työn tuunauksella on merkitystä työntekijän voimavaroihin ja vaatimuksiin myös HR-palvelukeskuskontekstissa. Keskeisimpiä työn tuunauksen keinoja HR-palvelukeskustyössä olivat tulosten perusteella prosessien automatisointi ja tehostaminen, joka lisäsi prosessien sujuvuutta ja samalla vähensi työntekijän työtaakkaa. Työntekijät miettivät aktiivisesti parempia ratkaisumalleja prosesseihin kehittääkseen työnsä mielekkyyttä. Lisäksi erilaisiin haasteellisiin projekteihin osallistuminen ja uusien prosessien opettelu ovat esimerkkejä tavoista tuunata työtään innostavammaksi ja siten lisätä työn imun kokemuksia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Laadullista tutkimusta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota tutkijan valintoihin ja tulkintoihin (Eskola ja Suoranta, 1998, 210). Olen perustellut ja esitellyt tutkimusraportin luvussa 3 tutkimuksen menetelmävalintoja sekä aineiston käsittelyä ja analysointia. Olen raportoinut analyysin etenemistä läpinäkyvästi, jotta lukija saa hyvän kokonaiskuvan siitä, miten tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin on päädytty. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen informantit on valittu harkinnanvaraisesti (Eskola & Suoranta, 1998). Haastateltavien valinta on perusteltu tässä tutkimuksessa siten, että he edustavat mahdollisimman hyvin tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja tutkimuksen informanttien keskeiset taustatiedot on esitelty menetelmäosiossa alaluvussa 3.2.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijan asema, aiemmat kokemukset ja ennakkokäsitykset (Virtanen, 2006, 198). Tutkimuksen aiheen rajaukseen vaikutti oma suuntautumiseni HR-alaan sekä opinnoissani että työelämässä ja sitä kautta luontainen kiinnostus ymmärtää aiheeseen liittyvää tutkimuskenttää ja ilmiötä paremmin. Olen aiemmin työskennellyt HR-palvelukeskusorganisaatiossa, joten tiedostin tutkimusta tehdessä, että aiemmat kokemukseni voivat vaikuttaa ennakkokäsityksien kautta tutkimuksen etenemiseen. Tämän vuoksi kiinnitin asiaan erityistä huomiota tutkimusprosessin aikana. Pyrin olemaan koko tutkimusprosessin ajan mahdollisimman objektiivinen. Esimerkiksi haastattelutilanteissa annoin haastateltaville tilaa kertoa asioista vapaamuotoisesti ja omin sanoin ohjailematta liikaa haastattelun etenemistä (Hirsjärvi ym., 2015, 205). Tein tutkimushaastattelurungon huolellisesti teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelujen aikana esitin tarkentavia kysymyksiä ja pyysin haastateltavia kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman paljon esimerkkien kautta, jotta tutkittavasta ilmiöstä muodostuisi mahdollisimman perusteellinen kuvaus. On huomioitavaa, että vaikka olen aiemmin työskennellyt HR-palvelukeskuksessa, aiemmat kokemukseni pohjautuvat vain yhden organisaation näkökulmaan. Halusinkin valita tutkimuksen informantit eri organisaatiosta ja eri kokoisista palvelukeskuksista, jotta aineisto antaisi mahdollisimman kattavan ja luotettavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Olen kiinnittänyt tutkimuksen raportoinnissa ja aineiston analyysissä huomiota siihen, että päätelmät ja tulkinnot on tehty systemaattisesti lähdeaineistojen pohjalta.

Ennen tutkimushaastatteluja perehdyin kattavasti ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen ja käytin laadukkaita lähteitä. Työn imun tutkimukseen keskittyvä teoreettisen viitekehityksen osuus perustuu paljolti ilmiön keskeisempien tutkijoiden tuloksiin, muun muassa työn imun määritelmän kehittäneiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin sekä heidän eri tutkimusryhmiensä tekemiin tutkimuksiin. Lisäksi lähdeaineistona on muun muassa suomalaisessa työn imun tutkimuksessa merkittävänä ja arvostettuna tutkijana pidetyn Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen tutkimuksia. Palvelukeskusmallista ei ole olemassa yhtä johdonmukaista ja kattavaa aiempaa kirjallisuutta, mutta myös tämän ilmiön teoreettisena pohjana käytin luotettavia ja laadukkaita tuloksia tieteellisistä julkaisuista.

Saturaatio- eli aineiston kylläntymispiste määritteli tutkimusaineiston kattavuutta. Alun perin toteutin viisi tutkimushaastattelua lyhyellä aikavälillä, noin kolmen viikon ajalla haastateltaville sopivien aikataulujen mukaisesti. Jo näiden tutkimushaastattelujen jälkeen huomasin, että vastaukset jossain määrin toistivat itseään, mutta aineiston kattavuuden varmistamiseksi halusin sopia vielä yhden tutkimushaastattelun täydentämään kerättyä aineistoa. Siten pystyin varmistumaan siitä, että saturaatiopiste oli todella saavutettu, eivätkä haastattelut tuottaneet enää uutta informaatiota (Eskola & Suoranta, 1998, 63). Tällä perusteella tutkimushaastattelujen määrä oli tarpeeksi kattava aineiston analyysia varten luotettavien tulosten ja johtopäätösten saamiseksi.

Tulosten analyysissa kävin aineistoa systemaattisesti ja huolellisesti läpi ja luokittelin aineistoa johdonmukaisesti aluksi aineiston pohjalta alaluokkiin ja edelleen teoreettisen viitekehitykseen pohjautuen yläluokkiin ja yhdistäviin luokkiin, kuten teoriaohjaavalle sisällönanalyysille on ominaista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123–133). Dokumentoin sisällönanalyysin vaiheet johdonmukaisesti ja esitin analyysivaiheiden etenemisen ja aineiston luokittelun esimerkkien kautta (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189). Tulosten raportoinnissa olen esittänyt suoria lainauksia tutkimushaastatteluista ilmentämään tekemiäni päätelmiä. Olen esittänyt tutkimusraportin mahdollisimman johdonmukaisesti, jotta se muodostaa perustellun ja loogisen kokonaisuuden, joka on oleellista tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta (Virtanen, 2006, 201–204). Tutkimuksen johtopäätöksissä olen esittänyt tutkimuksen kontribuution kirjallisuuteen sekä käytäntöön. Näiden edellä mainittujen tekijöiden valossa tutkimus täyttää luotettavuuden vaatimukset.

Luotettavuuden arvioinnin lisäksi on tarpeen pohtia tutkimuksen rajoitteita. Työn imun tutkimuksessa on enimmäkseen käytetty validoitua UWES-arviointimenetelmää, joka mittaa työn imun tasoa sen kolmeen eri ulottuvuuteen pohjautuvan pisteytyksen perusteella (esim. Schaufeli & Bakker, 2003; Hakanen, 2009b). Arviointimenetelmän avulla pystytään mittaamaan tutkittavien työn imun tasoa ja sen eri ulottuvuuksien painotusta kvantitatiivisin menetelmin luotettavasti. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, koska tarkoituksena ei ollut tuottaa mitattavia tuloksia tai luoda yleistettävää tietoa tutkittavasti ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998, 61). Sen sijaan olin kiinnostunut selvittämään työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia työskentelystä HR-palvelukeskuksessa ja sen perusteella muodostamaan kuvauksen siitä, miten tässä työympäristössä ilmenee työn imua ja minkälaiset tekijät edistävät sen syntyä.

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella erityisesti työn imun kokemuksia, ilmiöön liittyen olisi voinut saavuttaa luotettavampia tuloksia toteuttamalla tutkimuksen empiirisen osion kahdessa vaiheessa tekemällä aluksi laajemmalle otannalle UWES-arviointimenetelmään perustuvan kyselytutkimuksen. Arviointimenetelmää hyödyntäen olisi voinut tunnistaa haastateltavia, jotka ovat saaneet korkeat pisteet työn imun mittauksessa. Tämän vaiheen puuttumisen voi nähdä tutkimuksen keskeisenä rajoitteena. On kuitenkin huomionarvoista, ettei tämän pro gradu -tutkielman laajuuden puitteissa ollut mahdollista toteuttaa tutkimusta, jossa olisi yhdistetty sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset menetelmät. Sen vuoksi tein päätöksen jo tutkimusprosessin alussa pitäytyä vain laadullisen tutkimuksen menetelmissä ja tutkimusmenetelmän valinta on perusteltu alaluvussa 3.2. Lisäksi valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä ilman ennako-odotuksia heidän mahdollisesta työn imun tasostaan saatiin rikkaampaa aineistoa, sillä työn imun syntyyn ja kokemuksiin liittyy vahvasti myös muita lähikäsitteitä ja ilmiöitä, kuten työn voimavarat ja työn vaatimukset, joita pystyttiin monipuolisen haastatteluaineiston avulla analysoimaan.

Tutkimuksen rajoitteita pohtiessa on huomionarvoista, että kirjallisuuden mukaan työn imu on kokonaisvaltainen aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila ja se on pysyvämpi ja kokonaisvaltaisempi kuin flow eli hetkellinen ja spesifi huippukokemus (Hakanen, 2009a). Eräs haastateltava käytti haastattelun aikana termiä ”flow” kuvailemaan tilannetta, jossa hän koki työn tempaisseen mukaansa ja ajan kuluneen täysin huomaamatta. Tunteeseen liittyi onnistumisen kokemus, aikaansaavuus ja kokemus siitä,

että sai palveltua asiakasta erityisen hyvin. Tämän laadullisen tutkimuksen menetelmin onkin vaikea luotettavasti tehdä eroa hetkellisten huippukokemusten ja pysyvemmän ja kokonaisvaltaisemman työnhyvinvoinnin tutkimuksen ilmiön, työn imun, välillä. Olen kiinnittänyt asiaan huomiota haastattelukysymysten asettelussa ja analyysivaiheessa tarkastellen aineistoa kokonaisvaltaisesti suhteessa kaikkiin työn imuun liittyviin ulottuvuuksiin tarmokkuuteen, omistautumiseen ja uppoutumiseen (Schaufeli ym., 2002). Jotta käsitteiden välistä eroa ja ilmenemistä voitaisiin arvioida syvällisemmin, olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimuksia hyödyntäen kvantitaavisen tutkimuksen menetelmiä sekä pitkittäistutkimusta. Siten voitaisiin arvioida miten pysyviä ja pitkäkestoisia haastatteluaineistosta tunnistettavissa olevat työn imua kuvaavat tuntemukset ovat HR-palvelukeskuksen työntekijöillä.

5.2 Kontribuutio kirjallisuuteen

Kirjallisuuden perusteella työn imu on käsitteenä kokonaisvaltainen positiivinen työhön liittyvä mielentila, jota kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (esim. Schaufeli ym., 2002; Bakker & Demerouti, 2007: 2008; Hakanen, 2009a). Tarmokkuus kuvaa työhön liittyvää innostusta, energisyyttä ja sisukkuutta myös vastoinkäymisiä kohdatessa. (esim. Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2009b.) Tulosten perusteella palvelukeskuksen työntekijät ovat energisimmillään, kun prosessit menevät soljuvasti eteenpäin ja viestintä asiakkaan kanssa on sujuvaa. Myös onnistumisen kokemukset ja hyvä palaute lisäävät tarmokkuuden kokemuksia. Omistautuminen liittyy työn merkityksellisyyden ja haasteellisuuden kokemuksiin sekä työstä koettuun ylpeyteen (esim. Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2009b). Palvelukeskuksessa työn merkityksellisyyden kokemus perustuu asiakkaalle tuotettuun lisäarvoon. Työn merkitys korostuu tilanteissa, joissa on pystynyt ratkaisemaan ongelmatilanteen ja omalla panoksellaan on pystynyt vaikuttamaan työn sujuvuuteen liiketoimintayksiköissä. Vaikka rutiininomainen työ voi pintapuolisesti vaikuttaa vain hallinnolliselta taustatyöltä, sillä on selkeä merkitys yksiköiden toimintaan ja tuloksiin, sillä HR-yksiköissä mahdollistetaan esimerkiksi toimivat työaikakirjaukset, palkanmaksu ja sujuvat rekrytointiprosessit. Siten paikallisissa yksiköissä voidaan keskitä tuotannon tai muiden keskeisten toimintojen tehokkuuteen.

Uppoutumista kuvaavat työhön syventyminen ja siihen liittyvä mielihyvän kokemus. Uppoutuneena aika kuluu huomaamatta ja työntekijä unohtaa muut asiat ympäriltään.

(esim. Schaufeli ym., 2002; Hakanen, 2009b). Palvelukeskustyössä erityisesti haasteellisten tehtävien, kuten vaativien työsuhdeneuvonnan kysymysten selvittäminen, monimutkaiset raportointitehtävät tai prosessien kehitystyöt tempaisevat mukaansa ja niiden parissa unohtaa ajan kulun. Tällaisten tehtävien parissa työntekijä pääsee monipuolisesti hyödyntämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan ja haastamaan itseään pohtimalla uusia ratkaisuja. Mielenkiintoisena havaintona tulosten perusteella on, että myös perustehtäviin kuuluvat rutiininomaisemmat työt saattavat tempaista työntekijän mukaansa, kun työssä on lisäksi aikapaineita. Silloin tehtävien tekemiseen uppoutuu vastatakseen palvelulupauksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Bakker & Demeroutin (2008) mukaan työn voimavarat vaikuttavat työn imuun etenkin silloin, kun työssä on korkeita vaatimuksia, kuten aikapaineita. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tällaiset rutiinitöihin liittyvät työhön uppoutumisen kokemukset eivät kuitenkaan ole yhtä palkitsevia ja pitkäkestoisia kuin aiemmin kuvatut monipuoliset haasteet.

Kirjallisuuden perusteella työn imu voi ilmetä myös työryhmän tasolla jaettuna myönteisenä työhön liittyvänä mielentilana, jota kuvaavat työryhmän tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen (Costa ym., 2014). Työn imu tarttuu positiivisessa vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden välillä. Jaettu työn imu syntyy yhteisistä kokemuksista ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. (Hakanen ym., 2012.) Tutkimuksen tulokset tukevat aiempia tutkimuksia jaetun työn imun synnystä, sillä vahvasti yhteen hiileen puhaltava tiimi, jolla on selkeät yhteiset tavoitteet ja päämäärä voi yhdessä syttyä tekemään töitä parhaalla mahdollisella tavalla yhteistä tavoitetta kohti. Palvelukeskustyöympäristö vaikuttaa tulosten perusteella olevan otollinen työyhteisö jaetun työn imun synnylle, sillä työkuorma on jaettua ja kun roolijako ja työntekijöihin kohdistuvat odotukset ovat selkeät, koko tiimi tekee parhaansa täyttääkseen tiimitasolla asetettuja tavoitteita ja palvellakseen asiakkaita sujuvasti ja tehokkaasti. Tulosten perusteella työntekijöiden innostus tarttuu ja näin ylläpitää koko tiimin jaksamista ja innostusta.

5.3 Kontribuutio käytäntöön

Aiempien tutkimusten perusteella yksi keskeinen työn imua edistävä voimavara on roolien selkeys (Bakker & Demerouti, 2007). Tulosten perusteella roolien selkeys näyttää olevan keskeinen voimavara myös palvelukeskusorganisaatioissa. Prosessikeskeisessä palvelukeskuksessa, jossa pyritään töiden tehostamiseen keskittämällä ja poistamalla

päällekkäisyyksiä (Schulz & Brenner, 2010) vaikuttaisi olevan erityisen tärkeää huolehtia siitä, että roolit on määritetty selkeästi. Roolien määrittäminen lähtee palvelukeskusorganisaation käyttöönottoaiheesta (Farndale, 2009) ja erityisesti tässä vaiheessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että prosessit on selkeästi määritetty ja on selkeästi sovittu mikä taho vastaa mistä prosessin osasta. Palvelukeskuksessa hoidetaan tyypillisesti hallinnollinen ja operatiivinen osa laajempien prosessien kokonaisuudesta ja osa työtehtävistä tehdään paikallisissa yksiköissä. Siksi tulisi kiinnittää huomiota sujuvaan viestintään eri toimijoiden välillä. Lisäksi käytettävät järjestelmät tulisi valita siten, että ne tukevat sujuvaa prosessien etenemistä. Tällä tavoin voidaan paitsi edistää työntekijöiden työhyvinvointia ja edesauttaa työn imun syntyä, myös varmistaa tehokas ja luotettava asiakaspalvelu ja sitä kautta parempi organisaatiomenestys.

Tutkimuksessa oli tunnistettavissa, että työkuorma voi palvelukeskusorganisaatioissa olla välillä hyvin suuri, sillä palvelukeskuksiin pyritään usein siirtämään mahdollisimman paljon uusia prosesseja toimintojen tehostamiseksi. Uudet työtehtävät voivat olla työntekijöille mieluisia haasteita, mutta samalla tulee ottaa huomioon työntekijöiden olemassa oleva työmäärä ja henkilöstöresurssit. Uusia työtehtäviä ei voida ottaa vastaan huomioimatta ensin työntekijöiden ja tiimin kokonaisvaltaista työmäärää. Haastatteluaineiston perusteella jotkut työntekijät tunsivat, että heidän odotetaan tekevän jatkuvasti enemmän töitä, kuin omien resurssien puitteissa on mahdollista. Työn vaatimusten keskellä työntekijöillä on riskinä liian pitkien työpäivien ja ylitöiden tekeminen, joka voi vaativassa työelämässä johtaa myös negatiiviseen työelämän ilmiöön, työriippuvuuteen (Bakker & Deremouti, 2008). Tulosten perusteella näyttää siltä, että parhaimmillaan uudet palvelukeskukseen siirrettävät työtehtävät, erityisesti uudet asiantuntijatehtävät edesauttavat työntekijöiden innostusta ja voivat lisätä työn imua, kun työssä ei ole liian paljon työn voimavaroja vähentäviä kuormitustekijöitä.

Työn imussa olevat ja hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia ja heidän työsuorituksensa paranee, joka puolestaan edesauttaa myös organisaation menestystä (Bakker & Deremouti, 2008). Tulosten perusteella palvelukeskustyöntekijöiden työn imun kokemukset liittyvät usein haastavien prosessien parissa työskentelyyn. Myös kaikenlaiset kehitystyöt ja prosessien tehostamiseen liittyvä ideointi tempaisevat mukaansa ja lisäävät työn imun kokemuksia. Luonnollisesti palvelukeskuksissa tulee keskittyä myös operatiivisiin ja rutiinomaisiin tehtäviin, koska ne muodostavat tyypillisesti työmäärällisesti

suurimman osan palvelukeskukseen siirretyistä palveluista. Tulosten perusteella myös rutiininomaiset työt hoidetaan innokkaammin ja tehokkaammin, kun kokonaisvaltaiseen työnkuvaan sisältyy lisäksi muita haasteellisempia tehtäviä. Palvelukeskusorganisaatioissa olisikin hyvä panostaa siihen, että työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja työntekijöille tarjotaan monipuolisesti mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Mahdollisuuksien mukaan olisi kannattavaa siirtää yksiköistä myös asiantuntijapalveluja HR-palvelukeskukseen, koska myös näiden tehtävien tekeminen samasta yksiköstä käsin voi edesauttaa organisaation tuottavuutta päällekkäisyyksien poistamisen kautta. Lisäksi työntekijät ovat todennäköisemmin sitoutuneita organisaatioon pidemmällä aikavälillä.

Tämä tutkimus täydentää aiempien tutkimusten näkemystä siitä, että työn tuunauksella eli työn yksilöllisellä muokkaamisella voi edesauttaa työn imun syntyä (esim. Hakanen ym., 2012; Tims ym., 2013). Kirjallisuudessa on esitetty keinoja siihen, miten esimiehet voivat tukea työntekijöiden työn tuunausta. Esimerkiksi työpajat, joissa työntekijää kannustetaan työn tuunaukseen ja esitetään sen positiivisia vaikutuksia myönteisessä hengessä, edesauttavat työntekijöiden halua ja innostusta kehittää työtään ja työtehtäviään (Tims, Bakker & Derks, 2014, 501). Kannustamalla työntekijöitä aloitteellisuuteen ja proaktiivisuuteen työtehtäviensä muokkaamisessa yksilön tarpeisiin sopivaksi, voidaan edesauttaa työn imun syntyä ja sitä kautta tuottavuutta. Esimiesten tulisi myös antaa positiivista palautetta työntekijän aktiivisuudesta ja tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi projekteihin osallistumiseen sekä tukea yksilön ammatillista kehitystä. (Hakanen ym., 2017, 625.) Tulosten perusteella palvelukeskusmalli tarjoaa monia mahdollisuuksia työn tuunaukselle. Matala organisaatiorakenne ja prosessien perusteella tehty tiimijako mahdollistavat kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen esimerkiksi tukemalla työnkiertoa. HR-hallinnointitiimissä oleva työntekijä voi oppia uutta ja syventää osaamistaan laaja-alaisesti koko HR-kentästä siirtymällä työnkiertoon esimerkiksi palkanlaskentaan. Uudet haasteet lisäävät työntekijän innostusta työhön ja ovat hyödyllisiä myös organisaation kannalta, sillä ymmärtämällä laaja-alaisemmin kaikkia prosessien eri osa-alueita, työntekijät voivat tunnistaa prosessien kehityskohteita ja jakaa hyviä käytäntöjä eri tiimien välillä.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkielman laajuuteen puitteissa ei ollut mahdollista yhdistää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Jatkossa olisikin mielenkiintoista tutkia HR-palvelukeskuksen työntekijöiden työn imua toteuttamalla ensin laajalla otannalla UWES-arviointimenetelmään (Schaufeli ym., 2002) perustuva kyselytutkimus ja tunnistaa työntekijöitä, jotka vastausten perusteella raportoivat korkeaa ja matalaa työn imun tasoa. Sen jälkeen olisi mielenkiintoista valita harkinnanvaraisella otannalla (Eskola & Suoranta, 1998) työntekijöitä molemmista ääripäistä ja toteuttaa vertaileva tutkimus työn imua edistävästä tai vähentävästä tekijöistä laadullisin menetelmin. Siten tutkittavasta ilmiöstä saataisiin aiempaa syvällisempi ymmärrys ja voitaisiin tuottaa uutta merkittävää kontribuutiota ilmiöstä sekä kirjallisuuteen että käytäntöön.

Tulokset vahvistavat aiempien tutkimuksien käsityksiä siitä, että työn tuunauksella on merkittävä rooli yksilön voimavarojen ja vaatimusten muokkaamisessa ja siten se voi edistää korkeampaa työn imua ja myös parantaa organisaation tuloksia (esim. Hakanen ym., 2012; Tims, ym. 2013; Hakanen, ym. 2017). Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat työntekijöiden subjektiivisiin käsityksiin omasta työstä ja siihen liittyvistä tuntemuksista. Lisäksi kyseessä on poikittaistutkimus, jonka analyysin pohjana ovat työntekijöiden omat arviot haastatteluhetkellä mieleen tulleista työhön liittyvistä tuntemuksista ja keinoista vaikuttaa omaan työhönsä. Jatkossa olisi mielenkiintoista syvällisemmin tarkastella HR-palvelukeskustyöntekijöiden työhön vaikuttamisen keinoja ja mahdollisuuksia. Pitkittäistutkimuksen avulla voitaisiin tarkastella miten työn tuunaus edistää työn imun kokemuksia pitkällä aikavälillä. Aiemmin pitkittäistutkimuksia työn tuunauksen vaikutuksesta on toteutettu muun muassa rutiininomaisessa tehdasympäristössä (Tims ym., 2013). Laajentamalla ilmiön tutkimusta palvelukeskuskontekstiin voitaisiin löytää uusia erityisesti tähän työympäristöön sopivia hyödyllisiä työkaluja työn imun edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- 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. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bakker, A. B., van Emmerik, H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations*, 33(4), 464–489.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*. 69(1), 169–189.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K. & Kawakami, N. (2013). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*. 29(1), 63–80.
- Boglund, A., Hällstén, F. & Thilander, P. (2011). HR transformation and shared services. *Personnel Review*, 40(5), 570–588.
- Costa, P. L., Pasos, A. M. & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 414–436.
- Eskola J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Farndale, E., Paauwe, J. & Hoeksema, L. (2009). In-sourcing HR: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544–561.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia*, 5-6, 541–551.
- Hakanen, J. J. & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted—How does it affect dentists’ clinical productivity? *Burnout Research*, 1(1), 12–18.

- Hakanen, J. J., Seppälä, P. & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627.
- Herbert, W. (2013). Shared service centres and the role of the finance function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 188–25.
- Hesketh, H. (2008). Should it stay or should it go? Examining the shared services or outsourcing decision, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(2), 154–172.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2015). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 183–196.
- Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26, 102–115.
- Joha, A. & Janssen, M. (2010). Public-private partnerships, outsourcing or shared service centres? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3) 232–248.
- Joha, A. & Janssen, M. (2014). Factors influencing the shaping of shared services business models: Balancing customization and standardization. *Strat Outs*, (1), 47–65.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kuntz, J. & Roberts, A. (2014). Engagement and identification. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(3), 253–274.
- Medhurst, A. R. & Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and flow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 11(1), 22–45.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. & Hakanen, J. J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational Psychology*, 89, 772–790.
- Paagman, A., Tate, M., Furtmueller, E. & De Bloom, J. (2015). An integrative literature review and empirical validation of motives for introducing shared services in government organizations. *International Journal of Information Management*, 35, 110–123.

- Redman, T., Snape, E., Wass, J. & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resources Management*, 18(8), 1486–1506.
- Reilly, P. & Williams, T. (2003). *How to Get the Best Value from HR: The Shared Services Option*. Abingdon, Oxon: Gower Publishing Limited.
- Richter, P. & Brühl, R. (2017). Shared service center research: A review of the past, present and future. *European Management Journal*, 35, 26–38.
- 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. B., Salanova, M., Gonzalez-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.
- Schulz, V. & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government*, 4(3), 210–219.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakonen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. & Schaufeli, W. B. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *The Journal of Happiness Studies*, 10, 459–481.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulbrich, F. & Schulz V. (2014). Seven challenges management must overcome when implementing IT-shared services. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 7(2), 94–106.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25 (2015) 188–204.
- Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12–23.

Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullinen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 149–211.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210.

WWW-lähteet

Hakanen, J. J. (2009a). Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto, tätä on tukittu. Helsinki: Työsuojelurahasto. Tulostettu 25.4.2016. https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Hakanen, J. J. (2009b). Työn imun arviointimenetelmä - työn imu -menetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Tulostettu 24.4.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Ty%C3%B6n_imu_arv_men.pdf

Hakanen, J. 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. Tulostettu 10.5.2016. <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>

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. Tulostettu 27.4.2016. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys-suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tulostettu 29.4.2016. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Raitanen, K. (2010). Työn imu – Positiivinen näkökulma työhön. Helsinki: Helsingin yliopisto. Tulostettu 26.4.2016. http://blogs.helsinki.fi/kjraitan/files/2011/05/Tyon_imu_Raitanen2.pdf

Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge. Tulostettu 18.5.2016. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/487878/1/125.pdf>

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University. Tulostettu 20.5.2016. http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

LIITE 1 Haastattelurunko

TYÖN KUVA JA TYÖHISTORIA

- Tehtävänimike & kauanko työskennellyt tässä tehtävässä.
- Kertoisitko lyhyesti työhistoriaasi & miten päädyit tähän tehtävään.
- Mitä kaikkea työkuuvaasi kuuluu.
- Kertoisitko lyhyesti työnjaosta tiimissänne.
- Kuvailisitko hieman, millainen työyhteisö teillä on.

YLEISIÄ TUNTEMUKSIA TYÖSTÄ

- Kuvailisitko, millainen työpäivä tänään on ollut? (Miten aamu alkoi/ millainen fiilis oli töihin lähtiessä, miten on sujunut tähän asti?)
- Kertoisitko tyypillisestä työpäivästäsi tai viikosta.
- Millaisella mielellä menet yleensä aamulla töihin ja miltä tuntuu palata töistä?
- Mikä työssäsi on parasta? Mitkä asiat tuottavat iloa?
- Mikä haastavinta?

TYÖN VOIMAVARAT

- Minkälaisia asioita koet työsi voimavaroina?
- Mitkä asiat työssäsi kuormittavat?
- Miten koet saavasi tukea ja apua työssäsi? (esimies/työtoverit)
- Miten saat palautetta työstäsi/ Koetko sen olevan riittävää?
- Minkälaiset kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet on?
- Kuinka itsenäistä työsi on?
- Miten koet voivasi vaikuttaa työhösi ja työnkuvaasi?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan?
- Miten rentoudut vapaa-ajalla?

TARMOKKUUS

- Kerrotko työssä jaksamisestasi?
- Millainen vireystilasi on työpäivän aikana?
- Koetko itsesi toisinaan väsyneeksi työssäsi?
- Mitkä asiat tuovat työhösi energiaa? Millaisissa tilanteissa tunnet itsesi energiseksi?
- Miten pyrit selviämään työssäsi kohdatessasi vastoinkäymisiä? Esimerkkejä?
- Koetko koskaan tylsistyväsi työhösi? Millaisiin tilanteisiin tai työtehtäviin tylsistyminen on liittynyt?

OMISTAUTUMINEN

- Mitä työ merkitsee sinulle?
- Koetko ylpeyttä työstäsi?
- Millaiset asiat työssäsi innostavat tai inspiroivat?
- Miten pyrit selviämään työn haasteista?

UPPOUTUMINEN

- Kuvailenko tilanteita, jolloin työtehtävät ovat tempaisseen sinut mukanaan/ aika kuluu huomaamatta?
- Tuleeko tilanteita, jolloin unohdat kaiken muun ympäriltäsi?
- Kertoisitko tarkemmin tällaisista tilanteista.

PALVELUKESKUSORGANISAATIOON LIITTYVIÄ TARKENNUKSIA

- (Jos ei ole aiemmin tullut ilmi)

TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

- Millaisia toiveita/ tavoitteita työn suhteen?