

JOHTAMISEN MERKITYS TYÖN MIELEKKYYTEEN PRO- JEKTITYÖSSÄ YRITYKSESSÄ X

Nyköpp lina

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

| | | | |
|-----------------------|---|--------------|------|
| Tekijä | lina Nykopp | Vuosi | 2024 |
| Ohjaaja(t) | Satu Valli | | |
| Toimeksiantaja | Yritys X | | |
| Työn nimi | Johtamisen merkitys työn mielekkyyteen projektityössä yrityksessä X | | |
| Sivumäärä | 81 + 5 | | |

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia johtamisen merkitystä työn mielekkyyden kokemukseen projektityössä. Tavoitteena oli tuoda esille, mitkä tekijät vaikuttavat projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen ja kuinka projektipäällikkö voi johtaa työn mielekkyttä projektityössä yrityksessä X.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja haastattelut toteutettiin kuudelle projektiryhmässä työskentelevälle henkilölle. Kysymykset valikoitiin työn mielekkyyden johtamisen teoreettiseen tietoon perustuen. Lisäksi aineistossa hyödynnettiin henkilöstötyytyväisyyskyselyssä saatuja vastauksia. Aineisto kerättiin syksyn 2024 aikana.

Aineiston analyysissä nousi esiin tekijöitä, jotka johtamisessa vaikuttavat koettuun työn mielekkyyteen projektityössä. Tutkimuksen perusteella työn mielekkyyteen vaikutti kiire, joka liittyi liialliseen työkuormaan ja sillä oli vaikutusta arvostavaan vuorovaikutukseen, työn merkityksellisyyteen ja itsensä johtamiseen. Sillä miten kiireestä puhuttiin organisaatiossa ja kuinka se oli vakiintunut osaksi organisaatiokulttuuria, oli suurin vaikutus koettuun työn mielekkyyteen. Työn mielekkyyden johtamisessa projektityössä korostui selkeästi viestityt tavoitteet, arvostava vuorovaikutus, selkeä vastuunjako sekä roolit. Nämä lisäsivät tunnetta työn merkityksellisyydestä ja johtivat lisääntyneeseen motivaatioon ja työn mielekkyyteen.

Avainsanat johtaminen, projektijohtaminen, virtuaalijohtaminen, etäjohtaminen, työhyvinvointi, työn mielekkyys, vuorovaikutus

Business Administration
Bachelor of Business Administration

| | | | |
|------------------------|---|-------------|------|
| Author | lina Nykopp | Year | 2024 |
| Supervisor(s) | Satu Valli | | |
| Commissioned by | Company X | | |
| Title | The role of leadership in the meaningfulness of work in project work at company X | | |
| Number of pages | 81 + 5 | | |

The purpose of this thesis was to explore the role of leadership in the meaningfulness of work in project work. The aim was to identify the factors that influence the meaningful work experienced by the project team and how the project manager can lead the meaningful work in project work in company X.

The research was conducted as a qualitative study and interviews were conducted with six people working on the project team. The questions were selected based on theoretical knowledge on managing work meaningfulness. In addition, responses from the employee satisfaction survey were used. The data was collected during autumn 2024.

The analysis of the data revealed factors that influence the perceived work meaningfulness in project work. The study found that meaningful work was influenced by busyness, which was associated with excessive workload, and had an impact on appreciative interaction, job meaningfulness and self-management. How busyness was talked about in the organization and how it was embedded in the organizational culture had the greatest impact on perceived work meaningfulness. In terms of leading meaningfulness in project work, the emphasis was on clearly communicated goals, respectful interaction, clear lines of responsibility and roles. These contributed to a sense of relevance and led to increased motivation and work meaningfulness.

Keywords leadership, project management, virtual management, remote management, well-being, meaningful work, interaction

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimusongelma ja -tavoitteet | 6 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät ja perustelut | 8 |
| 1.3 | Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu | 9 |
| 2 | PROJEKTIJOHTAMINEN MATRIISIORGANISAATIOSSA | 11 |
| 2.1 | Projektityöskentely yleisesti | 11 |
| 2.2 | Projektipäällikkö johtajana | 13 |
| 2.3 | Projektijohtaminen monipaikkaisessa työympäristössä | 16 |
| 3 | TYÖN MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN | 20 |
| 3.1 | Työn mielekkyyden määritelmä | 20 |
| 3.2 | Työn mielekkyyden johtaminen yksilönä | 23 |
| 3.2.1 | Työkykytalo | 23 |
| 3.2.2 | Itsensä johtaminen | 25 |
| 3.3 | Organisaatio työn mielekkyyden mahdollistajana | 27 |
| 3.3.1 | Terveys | 30 |
| 3.3.2 | Turvallisuus | 31 |
| 3.3.3 | Yhteisöllisyys | 33 |
| 3.3.4 | Arvostus | 34 |
| 3.3.5 | Itsensä toteuttaminen | 36 |
| 3.4 | Työn mielekkyyden johtaminen projektityössä | 37 |
| 3.4.1 | Tunnejohtaminen | 40 |
| 3.4.2 | Mielekkyydsmatriisi | 42 |
| 4 | TUTKIMUS PROJEKTIRYHMÄLLE | 45 |
| 4.1 | Toimeksiantajan kuvaus | 45 |
| 4.2 | Kohderyhmä ja aineistonkeruuprosessin kuvaus | 46 |
| 4.3 | Aineiston analyysi | 48 |
| 5 | TYÖN MIELEKKYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT PROJEKTITYÖSSÄ YRITYKSESSÄ X | 49 |
| 5.1 | Haastatteluissa esiin nousseet tekijät | 49 |
| 5.1.1 | Kiire | 50 |
| 5.1.2 | Itsensä johtaminen | 55 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.1.3 | Merkityksellisyys..... | 59 |
| 5.1.4 | Arvostava vuorovaikutus | 63 |
| 5.2 | Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esiin nousseet tekijät | 66 |
| 6 | POHDINTA..... | 69 |
| 6.1 | Johtopäätökset | 69 |
| 6.2 | Luotettavuus, tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet..... | 73 |
| | LÄHTEET | 76 |
| | LIITTEET | 81 |

1 JOHDANTO

Yrity maailma on perustunut kontrolliin ja ulkoisiin palkkioihin, mutta sitä on alettu kyseenalaistamaan tutkimusten osoittaessa ihmisen olevan pohjimmiltaan mielekkästä tekemisestä syttyvä (Järvinen 2014, luku 12). Professori Viktor E. Franklinin (2005) mukaan yksi ihmisen perimmäisin tarve on kokea elämä mielekkäänä ja merkityksellisenä. Jotta työntekijä kokisi työnsä mielekkääksi, on tärkeää, että hän saa hyödyntää omia vahvuuksiaan sekä kehittää itseään jatkuvasti samalla, kun hän nauttii työn tekemisestä (Carlsson & Järvinen 2012, luku 2.3).

Työn mielekkyys on muuttuva henkilökohtainen kokemus, joka kumpuaa työntekijän omista arvoista ja motivaatiotekijöistä. Sen ydin on tunne siitä, että oma työ on hyödyllistä ja tämä kokemus syntyy aidosta kiinnostuksesta sekä keskittyneestä tekemisestä. Tärkeää on myös työskennellä ympäristössä, jossa voi kokea olevansa arvostettu osa kokonaisuutta. Johtamalla työn mielekkyyttä voidaan poistaa sen esteitä, vähentää työpahoinvoinnin kustannuksia ja mahdollistaa tuottavampi mielekäs työ. Tämä lisää työhyvinvointia ja samalla parantaa tuottavuutta, mikä puolestaan vähentää henkilöstökustannuksia. (Järvinen 2014, luku 1, 3.)

Viitalan ja Jylhän (2019, luku ”Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena”) mukaan onnistunut johtaminen auttaa ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa, kehittämään sekä itseään että yrityksen toimintaa ja ylläpitämään motivaatiota ja työhyvinvointia. Heidän mukaansa johtaminen on aktiivista toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa asetetut tavoitteet. Mielekkyyden johtamisessa korostuu kyky ohjata tunnetiloja kohti turvallista tilaa, jossa hyödynnetään vahvuuksia tavoitteellisesti ja tunnistetaan henkilöstön potentiaali vapauttaen se tuotavaan käyttöön (Järvinen 2014, luku 4–5).

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia johtamisen merkitystä työn mielekkyyden kokemukseen projektityössä yrityksessä X. Tutkimusalueeksi rajataan perinteisen tarjouskilpailun aktiivinen toteutusvaihe projektiryhmässä. Tutkimuksen tarkoituk-

sena on tuoda esille projektijohtamisessa käytetyn puheen vaikutus työn mielekkyyden kokemukseen, sillä projektityöskentelyssä johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajan ja tiimin jäsenten välillä (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena”). Tutkimusongelma on tutkimuspainotteinen, sillä tutkimusongelmaan ei liity ongelmaa, joka haluttaisiin lähtökohteisesti muuttaa. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, sillä sen tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja mallintaa tutkittavaa ilmiötä rajatussa viitekehyksessä (Pitkäranta 2014, luku 3).

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys, jolla on ollut viime vuosina haasteita tuottavuuden kanssa johtuen toimialan markkinan epävarmuudesta ja asiakkaiden pitkistä päätöksentekoprosesseista, jotka ovat johtaneet tuottavuuden laskuun ja muutosneuvotteluihin. Tämä näkyy henkilöstötyytyväisyyskyselyssä heikentyneenä työn merkityksellisyyden kokemuksena henkilöstön keskuudessa. Työn määrää ei voida enää yksilötasolla kasvattaa, joten ainoa keino parantaa tuottavuutta on parantaa henkilöstötuottavuutta. Tuottavuuden parantamiseksi on tärkeää tunnistaa case-yrityksessä työn mielekkyyden esteet ja selvittää, mistä ne johtuvat. (Järvinen 2014, luku 3.)

Aihe on valittu sen ajankohtaisuuden, vähäisen tutkimustiedon ja henkilökohtaisen kiinnostuksen perusteella. Tutkimusaiheesta tekee mielenkiintoisen se, miten vuorovaikutuksen merkitys korostuu projektiryhmän työn mielekkyyden johtamisessa silloin, kun johdettava ryhmä on vaihtuva eikä projektijohtajalla ole suoraa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta. Opinnäytetöissä ei ole tutkittu aihetta tästä näkökulmasta aiemmin.

Päätutkimuskysymys on:

- Mikä on johtamisen merkitys projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen yrityksessä X?

Päätutkimuskysymystä täydentävät alakysymykset ovat:

- Mitä projektipäällikön tulee ottaa huomioon projektiryhmää johdettaessa monipaikkaisessa työympäristössä työn mielekkyyden edistämiseksi?
- Mitkä asiat vahvistavat yksilön kokemaa työn mielekkyyttä?

- Miten organisaatio voi tukea työn mielekkyyden johtamista?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja perustelut

Johtaminen tapahtuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa (Viitala & Jylhä 2019, luku 'Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena'). Siksi on perusteltua tutkia vuorovaikutuksen merkitystä työn mielekkyyden kokemukseen projektijohtamista tutkittaessa. Tutkimusstrategiana on toteuttaa laadullinen tutkimus, jossa analyysimuotona käytetään teemoittelua sekä lisäksi sovelletaan osittain analyttistä diskurssianalyysia.

Tarkoituksena ei ole aktiivisesti aikaansaada muutoksia, vaan tuoda näkyväksi työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä projektityöskentelyssä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Aineistonkeruu toteutetaan teemahaastattelujen ja havainnoinnin keinoin sekä hyödyntämällä tutkijan omia muistiinpanoja. Lisäksi hyödynnetään case-yrityksen sisäisiä materiaaleja, joita käyttämällä mahdollistuu monikanavaisuus koko ilmiön tarkastelemiseksi.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joiden kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli kerättyyn teoretietoon, mutta haastatteluissa voidaan lisätä tai jättää pois ennalta suunniteltuja kysymyksiä sen mukaan, kuinka avoimeksi haastattelutilanne muodostuu. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina haastatteleamalla case-yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, jotka toimivat päivittäisessä työssään osana yhtä tai useampaa projektiryhmää. Teemahaastattelu korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän antamiaan merkityksiä asioille sekä miten vuorovaikutuksessa merkitykset syntyvät (Pitkäranta 2014, luku 8). Sen vuoksi se on perusteltu aineistonhankintamenetelmä opinnäytetyössäni.

Havainnoimalla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa ja sitä toteutetaan haastattelutilanteessa havainnoimalla ilmeitä ja eleitä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6). Haastattelu tuo esiin ilmiöitä ja siihen liittyviä normeja ja havainnoinnin avulla on mahdollista paljastaa ristiriitoja, mutta toisaalta myös selventää käyttäytymistä. Kun tutkimuskysymys on hyvin tarkkaan rajattu ja siitä tiedetään hyvin vähän tai ei ollenkaan, on havainnointi tällöin perusteltu tiedonhankkimismenetelmä. (Pitkäranta 2014, luku 8.)

Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla nähdään mahdollisuus päästä käsiksi case-yrityksen hiljaiseen tietoon ja juurisyihin, jotka vaikuttavat projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen sekä siihen, mikä merkitys johtamisella on näihin tekijöihin. Teemoittelun avulla nostetaan esiin haastateltavien puheissa toistuvat teemat ja soveltamalla analyyttistä diskurssianalyysia pyritään ymmärtämään näiden teemojen syvempiä merkityksiä. Analyyttinen diskurssianalyysi tutkii, miten ihmiset puhuvat asioista, kuten asenteista, mieltymyksistä, tunteista sekä aikomuksista ja miten tämä puhe liittyy siihen mitä he tekevät erilaisissa tilanteissa (Suoninen 2021).

On kuitenkin huomioitava, että työn mielekkyys on muuttuva henkilökohtainen kokemus, jonka elementit löytyvät ihmisistä itsestään (Järvinen 2014, luku 1) ja diskursiivisen näkökulman mukaan sosiaalinen totuus muodostuu erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa (Suoninen 2021). Tutkimuksessa ei oleteta löytyvän yhtä ainoaa oikeaa totuutta, vaan tarkoitus on nostaa esiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen case-yrityksessä. Tätä tietoa case-yrityksen projektipäällikkö voi työssään ottaa huomioon johtaessaan projektiryhmää tuottavaan lopputulokseen. Opinnäytetyöstä hyötyvät erityisesti he, jotka toimivat projektijohtamisen parissa, mutta se tuottaa myös näkökulmia työn mielekkyyden johtamiseen yleisellä tasolla organisaatioissa. Työ voi tuottaa näkökulmia myös johtamisen kehittämiseen jatkossa case-yrityksessä.

1.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimus kohdistuu ihmisiin, joten tärkeimpinä eettisinä periaatteina voidaan pitää informointiin perustuvaa suostumusta haastatteluun ja sen analysointiin, luotamuksellisuutta ja yksityisyyttä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2). Haastattelukykyiset asetellaan niin, että ne eivät johdata liikaa teoretietoon vaan antavat tilaa haastateltavan omille näkökulmille. Haastatteluissa ei tule ilmi vastaajan työtehtävä, sukupuoli tai mikään muu profiloiva tekijä, joten haastattelu on täysin anonyymi.

Haastattelun kysymykset toimitetaan haastateltaville ennakoon ja sovitaan haastattelun ajankohta, jonka tarkoituksena on parantaa osallistujien sitoutumista tutkimukseen. Haastattelut toteutetaan case-yrityksen Teams-yhteyden kautta

ennakkoon sovittuna ajankohtana, jolloin keskustelut pysyvät yrityksen verkon sisällä. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan tutkimuksen toteuttamista varten ja analysoinnin jälkeen haastattelut poistetaan. Aineiston analysoinnissa tulee huolehtia haastateltavien yksityisyydestä, ettei annettuja vastauksia ole mahdollista yhdistää kehenkään tiettyyn henkilöön ja aineistossa käytetyt sitaattit on muutettu yleiskielelle, jotta tutkimusaineisto on luottamuksellista.

Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus määrittävät sen kokonaisluotettavuuden. Tutkimus on luotettava, kun se mittaa oikeita asioita ja tulokset edustavat hyvin koko kohderyhmää. Tutkimus on pätevä, kun sen teoriassa esitetyt käsitteet ja käytännön mittaustavat vastaavat toisiaan. (Vilkkä 2021, luku 7.) Tutkimuksen luotettavuus taas riippuu sen laadusta. Haastattelututkimuksen laadukkuuteen vaikuttaa hyvin suunniteltu haastattelurunko, johon on ennalta mietitty, miten teemoja voidaan syventää vaihtoehtoisilla lisäkysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.) Tämän vuoksi haastattelurunko suunnitellaan etukäteen ja kysymykset ohjaavat kohti valittuja teemoja. Sen lisäksi ennakoon on mietittynä lisäkysymyksiä, joita voi esittää haastattelun edetessä syvempien merkitysten löytämiseksi.

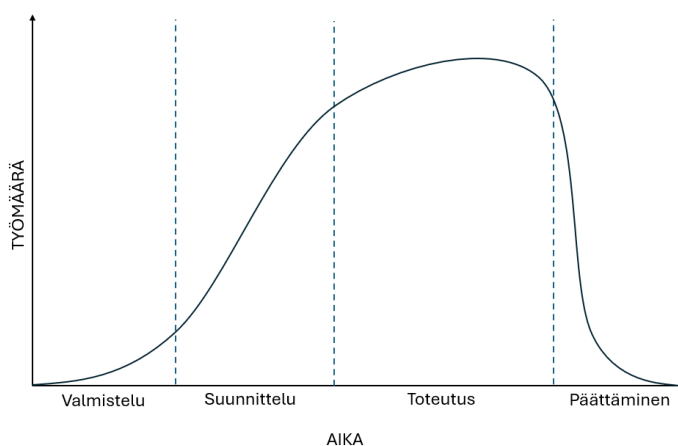
Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastattelutilanne. Haastattelutilanne rakentuu yhteisesti haastateltavan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelun aikana vuorovaikutus koostuu sanoista ja niiden kielellisistä merkityksistä sekä tulkinnasta. Haastattelutilanteessa annettu vastaus heijastaa haastattelijan läsnäoloa sekä tapaa kysyä asioita sekä ottaa vastaan vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.) Turvallisuuden tunteen luominen vaatii luottamuksen rakentamista (Rauramo 2012, 98), jonka vuoksi on tärkeää luoda haastattelutilanteeseen luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltava uskaltaa tuoda kokemuksiaan avoimesti esiin. Luottamuksen ilmapiiri syntyy sanojen ja tekojen kautta, kunnioittamalla haastateltavaa tasavertaisesti sekä osoittamalla myötätuntoa ja aitoutta (Rauramo 2012, 99). Luotettavuuden varmistamiseksi myös eleet, ilmeet ja asennot on haastattelutilanteessa otettava huomioon, sillä ei ole riittävää tulkita vain sanoja vaan on tarpeen tulkita laajempia kokonaisuuksia kommunikaatiossa. Sanat ja eleet täydentävät toisiaan ja toimivat toistensa luotettavuuden mittareina. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 6.)

2 PROJEKTIJOHTAMINEN MATRIISIORGANISAATIOSSA

2.1 Projektityöskentely yleisesti

Projektiorganisaatio tarkoittaa rakennetta, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Projektiorganisaatio on yksi perinteisistä organisaatiomalleista ja se on aina osa isompaa organisaatiota. Isoissa linjaorganisaatioissa usein sovelletaan projektiorganisaatiota yhdessä matriisiorganisaatorakenteen kanssa. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.) Matriisiorganisaatorakenne toteutuu silloin kun projekti-päällikkö toimii yhteistyössä linjaorganisaation esihenkilöiden kanssa ja projekti-ryhmän jäsenet kootaan yhteen eri organisaation yksiköistä. (Mäntyneva 2016, luku 3). Projektiorganisaation tarkoituksena on kerätä tarvittavat asiantuntijat yhteen, koska se lisää joustavuutta yhdistämällä tarvittava asiantuntemus vain siksi aikaa, kun se on tavoitteen saavuttamisen kannalta tarpeen tarkoituksena parantaa tehokkuutta (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”).

Projekiksi ajatellaan tehtävää, joka on kertaluontoinen, sillä on selkeä päämäärä ja se on laaja kokonaisuus, joka vaatii monipuolisesti eri asiantuntijoiden yhdistämistä. Projektiryhmä voi toimia fyysisesti samassa tilassa tai virtuaalisesti kokonaan tai osittain. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.) Projektilla on alkamis- ja päättymisajankohta ja prosessi jakautuu useampaan eri vaiheeseen, joiden työmäärät vaihtelevat, kuten kuviossa 1 on esitetty. Toteutusvaihe on työllistävin vaihe koko projektin aikana. (Mäntyneva 2016, luku 2.)



Kuvio 1. Projektin elinkaaren vaiheet ja työmäärät (mukaillen Mäntyneva 2016, luku 2)

Projektiryhmän muodostavat siinä työskentelevät henkilöt ja projektipäällikkö toimii ryhmän vastuullisena vetäjänä. Projektiryhmää koottaessa ei sen jäseniä voi valita ja se koostuu erilaisista persoonista, joten projektipäälliköllä on suuri merkitys siinä, kuinka ryhmän jäsenten tiedot ja taidot hyödynnetään. Parhaimmillaan projektiryhmä koostuu erilaisista persoonista, jotka täydentävät toisiaan. Projektiryhmän jäsenten panos projektia kohtaan vaihtelee sen mukaan, kuinka motivoituneita he ovat projektiin. On tärkeää tuottavuuden kannalta, että projektiryhmän jäsenet on valittu oikein ryhmään ammattitaitonsa vuoksi, projektin kokonaistavoitteet on viestitty selkeästi, projektiryhmän jäsenillä on tarpeeksi aikaa suorittaa tehtävänsä ja heidän ammattitaitonsa luotetaan. (Mäntyneva 2016, luku 3, 4.)

Työskentely matriisiorganisaatiossa saattaa tuoda esiin haasteista, kun projektipäällikkö ei ole suoraan projektiryhmän jäsenten esihenkilö (Mäntyneva 2016, luku 3). Syn ja D'Annunzion (2005, 39–48) tekemässä tutkimuksessa yleisimmät koetut haasteet matriisiorganisaatiossa olivat johtajien väliset ristiriidat, jotka haittasivat yksiköiden välistä yhteistyötä, luottamuksen puute eri liiketoimintayksiköiden välillä, riittämättömät taidot työskennellä matriisiorganisaatiossa sekä riittämättömän viestintä yksiköiden välillä. Ongelmatilanteita kohdatessa projektipäällikön tulee tukea työskentelyä jämäkästi ja ratkaista erilaisia työskentelyyn liittyviä ongelmia, jotka haittaavat projektin etenemistä (Mäntyneva 2016, luku 4).

Tutkimusten mukaan matriisiorganisaatiossa menestyvät parhaiten ne, jotka virallisen viestinnän lisäksi luovat epävirallisia keskustelukanavia sekä ovat emotionaalisesti älykkäitä, koska he pystyivät sovittamaan yhteen erilaisia tavoitteita, selkeyttämään rooleja ja vastuualueita, tekemään oikea-aikaisia laadukkaita päätöksiä sekä vähentämään siiloutumista kommunikoimalla ja toimimalla yhteistyössä muiden ryhmien kanssa. (Sy & Cote 2004, 437–455; Sy & D'Annunzio 2005, 39–48.) Tämän vuoksi projektityöskentelyssä on tärkeää, että ryhmän yhteishenki on hyvä, vastuu on jaettu ja määritelty selkeästi alusta alkaen, niin että työskentely on kaikille selkeää (Viitala & Jylhä 2019, luku "Yritystoiminnan sisäi-

sen tehokkuuden johtaminen”). Projekti voi epäonnistua, jos tavoitteet ovat epäselvät tai ne muuttuvat jatkuvasti tai käynnissä on liikaa samanaikaisia projekteja, joissa ei ole sovittu rooleja riittävän selkeästi (Mäntyneva 2016, luku 12).

2.2 Projektipäällikkö johtajana

Projektiorganisaatio on usein hyvin matala rakenteeltaan, joten valta voi vaihdella tilanteen ja osaamisen mukaan eri projekteissa. Päätösvallasta ja vastuunjaosta on sovittava jokaisen projektin aluksi, jotta vältetään epäselvät päätökset, erityisesti suurissa ryhmissä. Selkeän valtarakenteen tarkoituksena ei ole olla autoritäärinen vaan se määrittelee ketkä osallistuvat päätöksentekoon, kuinka muita osallistetaan ja missä asioissa valtaa käytetään. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.) Jotta projektipäällikkö saa projektiin tarvittavat ja oikeanlaiset henkilöstöresurssit oikeaan aikaan, hänen tulee tehdä yhteistyötä projektiryhmän jäsenten esihenkilöiden kanssa. He käyvät keskustelua siitä, miten projektiin liittyvät tehtävät saadaan sovitettua työaikaan tavoitteiden mukaisesti. (Mäntyneva 2016, luku 3.)

Projektipäällikön tehtäviin kuuluu projektisuunnitelman toteuttaminen, johon sisältyvät projektin suunnittelu, etenemisen seuranta ja raportointi, ongelmien ratkaiseminen, viestintä, muutosten hallinta ja riskienhallinta osana päätöksentekoa. Jos projektipäälliköllä on useita projektiryhmiä johdettavanaan samanaikaisesti, suunnittelun merkitys korostuu entisestään. Vaikka projektipäällikkö ei toimi virallisena esihenkilönä projektiryhmässä, hänen on kuitenkin hallittava samat johtamistaidot kuin esihenkilöiden, sillä hän vastaa projektin onnistumisesta ja tiimin työn tuloksista. (Mäntyneva 2016, luku 4.)

Projektipäällikön keskeinen tehtävä ihmisten johtamisessa on luoda projektiryhmälle yhteistyötä tukeva ilmapiiri ja saada sen jäsenet tukemaan toisiaan projektiin liittyvissä tehtävissä edistäen ryhmän sitoutumista projektin tavoitteisiin, sillä yksi projektin epäonnistumiseen johtavista syistä on vähäinen sitoutuminen projektiin (Mäntyneva 2016, luku 4, 16). Projektityöskentelyn onnistumisen kannalta on tärkeää, että ryhmässä henkilöt pääsevät työskentelemään omien kyvykkyksiensä mukaan ja kokevat työn hallinnan tunnetta. Työn hallinnan tunne ja korkeat tavoitteet lisäävät sitoutumista ja parantavat työhyvinvointia. (Manka &

Manka 2023, luku 3.5.) Sydänmaanlakan (2022, luku 8) mukaan selkeä työrooli, työn mielekkyys ja merkitys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet ovat työn hallinnan tärkeimmät edellytykset.

Projektipäällikkö voi vahvistaa työntekijöiden hallinnan tunnetta viestimällä työtehtävät selkeästi jo heti projektin alkuvaiheessa: mitä ne sisältävät, mitä niiden suorittaminen vaatii ja milloin niiden on oltava valmiina. Se helpottaa työtehtävien ja keskinäisen työnjaon ymmärtämistä. (Mäntyneva 2016, luku 3.) Projektipäällikkö toimii projektiryhmän yhteyshenkilönä tarjoten tarvittavaa tietoa ja hyväksynnän ideoille sekä laatii viestintäsuunnitelman, joka varmistaa tiedon tehokkaan jakamisen tiimin kesken (Sy & D'Annunzio 2005, 39–48). Kun kaikki projektin sidosryhmät tietävät, mitä kukin projektiin osallistuva henkilö tekee ja mistä he ovat vastuussa, se edistää projektin onnistumista ja ryhmän sitoutumista (Mäntyneva 2016, luku 4).

Vastuunjaosta on hyvä tehdä kirjallinen dokumentti. Vastuumatriisissa vastuut jaetaan neljään ryhmään: vastuullinen toteuttaja, hyväksyjä, neuvoja ja henkilö, joka pidetään ajan tasalla. Matriisi selkeyttää vastuita ja parantaa viestintää, lisäksi se auttaa hahmottamaan eri osapuolten työtaakkaa ja vähentää kysymyksiä vastuuasioista projektin aikana. Projektiryhmän jäsenten mukaan ottaminen vastuumatriisiin laatimiseen voi lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Kun vastuut on jaettu, projektipäällikön tulee luottaa ryhmän ammattitaitoon ja antaa työrauha tehtävien tekemiseen. (Mäntyneva 2016, luku 3, 4.) Päätöksenteko voi epäonnistua, jos selkeitä tavoitteita ei ole, kokouksiin ei valmistauduta ennakkoon, tärkeitä jäseniä on poissa, asiassa ei pysytä eikä tehtyjä päätöksiä dokumentoida selkeästi (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”).

Vaativissa projekteissa projektipäällikön on tärkeää delegoida asioista projektiorganisaation jäsenille. Aikataulu työtehtävien tekemiselle tulisi olla realistinen, jotta tehtävään voi sitoutua ilman, että se haittaa muita velvollisuuksia. (Mäntyneva. 2016, luku 4). Delegoinnin hyötynä on, että se voi lisätä projektiryhmän jäsenen motivaatiota antamalla hänelle enemmän haasteita ja mahdollisuuksia, mutta se edellyttää, että työntekijä pitää tehtävää mielekkäänä ja hänellä on riit-

tävästi aikaa ja osaamista sen suorittamiseen. Delegoinnilla voidaan myös kehittää osaamista lisäämällä tietämystä työntekijöiden välillä, joka vähentää haavoittuvuutta ja tehostaa toimintaa. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.)

Projektipäällikön olisi hyvä delegoidessaan pyrkiä pitämään huolta projektiryhmän työhyvinvoinnista, sillä moniprojektityöympäristöissä on korkeampi riski uupumukseen, kun projektista siirrytään jatkuvasti uuteen, aina on käynnissä projektin intensiivinen vaihe sekä työyhteisö vaihtuu jatkuvasti (Mäntyneva 2016, luku 4). Vaikka jokaisella yksilöllä on vastuu johtaa omaa toimintaansa (Järvinen 2014, luku 4), vaatii moniprojektityö myös projektipäällikön ja projektiryhmän jäsenten esihenkilöiden välistä yhteistyötä työssä jaksamisen tukemiseksi (Mäntyneva 2016, luku 4.) On tärkeää, että projektipäällikkö antaa palautetta projektiryhmälle heidän työstään, sillä palaute auttaa tiedostamaan vahvuuksia ja kehittymisen alueita. Palautteen saaminen lisää työn voimavaroja sekä vaikuttaa myös työn imuun positiivisesti. (Manka & Manka 2023, luku 7.3.) Hyvin tehdystä työstä annettu kiitos lisää motivaatiota ja kannustaa jatkamaan samalla tavalla tulevaisuudessa (Mäntyneva 2016, luku 4).

Moniprojektityössä informaatiotulva vaikuttaa haitallisesti sekä huomiokykyyn että muistiin. Kognitiivinen kuormitus ilmenee aivojen toiminnanohjauksen rasittumisena, mikä vaikuttaa haitallisesti näkö- ja kuuloergonomiaan, muistikurmaan, kommunikointiin, ohjeistukseen, päätöksentekoon, osaamiseen ja uuden oppimiseen. Kuormitusta lisäävät myös työympäristön häiriötekijät, keskeytykset, tiedon ylikuormitus, monen tehtävän samanaikaiset vaatimukset ja työvälineiden käyttö. Nämä voivat heikentää työn tuottavuutta ja vähentää tunnetta oman työn hallinnasta. Jos työmuistin kyky käsitellä tietoa ylittyy jatkuvan monitehtävyyden ja keskeytysten vuoksi, stressitaso nousee ja työn hallinnan tunne katoaa. (Manka & Manka 2023, luku 4.2.)

Projektipäällikön vastuu positiivisen ilmapiirin ylläpitämisestä projektin eri vaiheissa kuormittaa affektiivista ergonomiaa, joka tarkoittaa työn vuorovaikutus- ja tunneympäristön kuormitusta sekä eettistä rasitusta ja organisaation eettistä kultuuria (Työturvallisuuskeskus 2024). Projektityöskentelyn edetessä koetaan yhä

enemmän kielteisiä tunteita kuin alkuvaiheessa. Kielteiset tunteet ovat huomattavasti intensiivisempiä ja ne vaikuttavat kokonaisvaltaisemmin koko ryhmään. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2".) Projektin aikana voi ilmetä haasteita, kuten aikataulujen viivästymistä, ryhmän jäsenten poissaoloja, väärinymmärryksiä vuorovaikutuksessa, työn heikkoa laatua tai puutteita työntekijän kyvyssä toimia itsenäisesti omalla vastuualueellaan. Lisäksi ryhmän sisällä tai ulkoisten sidosryhmien kanssa saattaa syntyä erimielisyyksiä ja ristiriitoja. (Mäntyneva 2016, luku 4.)

Haasteet projektin edetessä ovat väistämättömiä ja ne herättävät tunteita projektiryhmässä. Silloin projektipäällikön aktiivisuuden merkitys korostuu ja hänellä on oltava kykyä viedä projektia jämäkästi eteenpäin vastoin käymisistä huolimatta. (Mäntyneva 2016, luku 4.) Vaikka projektipäällikkö vastaa ryhmän ilmapiirin pitämisestä positiivisena, tulee kuitenkin varoa liiallista positiivisuutta ja optimistista suhtautumista, sillä se voi johtaa "toksiseen positiivisuuteen", joka vähättelee tai kieltää negatiiviset tunteet ja huolet. Tämä voi ilmetä esimerkiksi sillä, että projektipäällikkö ei hyväksy kritiikkiä tai palautetta, joka ei ole täysin myönteistä, tai että hän ohittaa todelliset haasteet ja ongelmat uskomalla, että "asenne on ratkaisu kaikkeen". Toksinen positiivisuus voi estää rehellistä keskustelua, estää ongelmien ratkaisemista ja johtaa siihen, että tiimin jäsenet kokevat syyllisyyttä tai epäonnistumista, jos he eivät pysty ylläpitämään jatkuvaa positiivista asennetta. (Aaltogether 2024.)

2.3 Projektijohtaminen monipaikkaisessa työympäristössä

Tietotyötä tehdään projektimuotoisesti ja verkostoissa, jotka ulottuvat organisaatorajojen yli (Manka & Manka 2023, luku 4). Koska projektiorganisaatio toimii matriisiorganisaatiossa, projektiryhmän jäsenet eivät välttämättä työskentele yhdessä projektiryhmän ulkopuolella tai he saattavat työskennellä virtuaalisesti eri paikoissa eivätkä kohta toisiaan arjessa. Tämä korostaa avoimen viestinnän ja sujuvan tiedonkulun tärkeyttä. (Mäntyneva 2016, luku 4.)

Työolobarometrin mukaan etätö on palkkatyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, kun siitä on sovittu työnantajan kanssa (Lyly-Yrjänäinen 2023, 47). Etätö edellyttää, että työntekijällä, esihenkilöllä ja työnantajalla on

keskinäistä luottamusta sekä että he tekevät yhteistä suunnittelua ja sopimuksia. Etätyö voi myös olla hybridityötä, jossa yhdistyy etätyö ja toimistolla tehtävä läsnätyö, mutta hybridityön käsite ei ole vielä täysin vakiintunut. Etätyö voi kehittyä monipaikkaiseksi, kun työtä tehdään eri paikoissa sen mukaan, mikä on järkevää asiakkaan, työntekijän ja työnantajan kannalta. (Ruohomäki, Vuorento, Pehkonen & Puskala 2024.) Vuonna 2020 noin puolet Suomen palkansaajista siirtyi etätöihin ja valtaosa heistä haluaa jatkaa etätyöskentelyä myös pandemian jälkeen (Lyly-Yrjänäinen 2024, 62).

Työympäristöt ovat useammin kokonaan tai osittain virtuaalisia, jonka vuoksi suuri osa vuorovaikutuksesta tapahtuu sähköpostilla, puhelimella, pikaviesteillä, keskustelufoorumeilla sekä erilaisilla dokumentinhallintajärjestelmillä. Tämä korostuu erityisesti maantieteellisesti hajautuneissa työyhteisöissä. (Aho ym. 2023.) Syksyllä 2022 palkansaajista 45 prosenttia käytti digitaalisia välineitä lähes koko ajan työssään, 18 prosenttia käytti niitä kolmasosan tai puolet työajastaan, 12 prosenttia noin neljänneksen ajastaan ja 18 prosenttia harvemmin. Alemmista toimihenkilöistä 47 prosenttia käytti laitteita lähes jatkuvasti, kun taas ylemmistä toimihenkilöistä 73 prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 22.)

Yleistyneen etätyön vuoksi organisaatiotasolla tulee linjata missä työtä saa tehdä ja miten tietosuojasta huolehditaan. Yksikkötasolla sovitaan pelisäännöt eri tehtävääroolien mukaan, kuinka paljon etänä on mahdollista työskennellä sekä milloin tehdään lähityötä. Etätyöskentely korostaa yksilön vastuuta huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan, tuloksellisuudestaan ja yhteistyöstä muun organisaation kanssa. (Työterveyslaitos 2024a.) Virtuaalisten työyhteisöjen menestyksen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, vahva yhteisöllisyyden tunne ja sitoutuminen, selkeä ja tehokas viestintä sekä yhteisesti sovitut toimintatavat, tiedon jakaminen ja hyödyntäminen ja työntekijöiden itseohjautuvuus (Aho ym. 2023). Virtuaalitiimin toiminnassa on tärkeää selkeyttää projektin hallinto- ja raportointisuhteet, varmistaa yhteystietojen saatavuus kaikille, määritellä vastuualueet selkeästi, yhtenäistää työtavat laadun varmistamiseksi sekä selkeyttää raportointikäytännöt, jotta tiedetään, kuka raportoi kenelle ja milloin. (Mäntyneva 2016, luku 3.)

Yksi virtuaalitiimien haasteista on kommunikaatio, koska työskentely ei välttämättä sisällä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tämän vuoksi viestintä ei

ole välitöntä tai täysin häiriötöntä. (Mäntyneva 2016, luku 3.) Kommunikaatiota tarvitaan, koska luottamus rakentuu sanojen ja tekojen kautta, kunnioittamalla kaikkia tasavertaisesti sekä osoittamalla myötätuntoa ja aitoutta (Rauramo 2012, 99). Vuorovaikutuksella on merkitys oppimiselle, ihmisten työiihtyvyydelle sekä tehokkaalle tiedonkululle (Viitala & Jylhä 2019, luku Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen).

Työnkuvan, tavoitteiden ja tehtävien selkeyttämisen lisäksi on hyvä tarjota apua työpäivän suunnittelussa, ajankäytössä ja tehtävien priorisoinnissa. Työntekijöille tulisi myös antaa mahdollisuus käsitellä haasteita ja purkaa kuormitusta. Kuulumisten kysely on yhtä tärkeää etätyössä kuin toimistotyössä, joten projektin työstövaiheeseen kannattaa suunnitella riittävän monta tilannekatsauspalaveria sekä aktiivisesti kysellä kuulumisia. (Työterveyslaitos 2024a.) Projektipäällikön rooli on edistää positiivista ilmapiiriä ja siinä onnistuminen edellyttää, että projektipäällikkö tunnistaa ryhmänsä vahvuudet ja hyödyntää niiden potentiaalin. Hänen tulee kuunnella tiimin jäseniä, osoittaa kiinnostusta kysymysten avulla ja haastaa heitä laajentamaan ajatteluaan. Projektipäällikön tulee myös ohjata ja kannustaa tiimin jäseniä etenemään tavoitteidensa suuntaan. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2012, luku 1.)

Psykologiseen turvallisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä etätyö voi heikentää vuorovaikutusta ja lisätä eristyneisyyden tunnetta (Työterveyslaitos 2024a). Psykologisen turvallisuuden edistämiseksi projektipäällikön kannattaa vaatia kameran käyttöä virtuaali- ja hybridipalavereissa, koska turvallisuuden luominen edellyttää ilmeiden ja eleiden havainnointia (Ristikangas ym. 2012. luku 3). Säännölliset keskustelut ja tapaamiset, joissa käytetään kameroita, ovat tärkeitä myös työkyvyn haasteiden tunnistamisessa (Työterveyslaitos 2024d). Projektityöskentelyn tuottavuuden kannalta olisi tärkeää, että projektipäälliköllä olisi mahdollisuus viettää riittävästi aikaa projektiryhmänsä kanssa, koska se vahvistaa sitoutumista ja luo mahdollisuuksia ryhmän jäsenten väliselle keskustelulle parantaen yhteishenkeä (Mäntyneva 2016, luku 4). Tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista, sillä työympäristöt ovat yhä useammin kokonaan tai osittain virtuaalisia sekä työtahti on kiireinen. Vuoden 2023 työolobarometrin mukaan joka neljännes palkansaajista kertoi työskentelevänsä hyvin nopealla tahdilla päivittäin ja 37 % viikoittain tiukkojen aikataulujen vuoksi (Lyly-Yrjänäinen 2024, 58).

Moniprojektityöympäristössä työskentely on kuormittavaa monin tavoin (Mäntyneva 2016, luku 4), jonka vuoksi etätyöskentelystä saatetaan hakea rauhallista työskentelytilaa keskittymistä varten. Etätyön haittapuoli on kuitenkin sosiaalisten suhteiden mahdollinen heikentyminen (Viitala & Jylhä 2019, luku Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen). Tämän vuoksi projektipäälliköltä vaaditaan emotionaalista lukutaitoa, jotta hän kykenee tunnistamaan projektiryhmässä vallitsevia tunteita myös virtuaalisesti. Ilman sitä saatetaan menettää johtamisen kannalta tärkeää tietoa toisista ihmisistä ja työympäristöstä (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2") eikä työkyvyn haasteisiin välttämättä pystytä puuttumaan ajoissa.

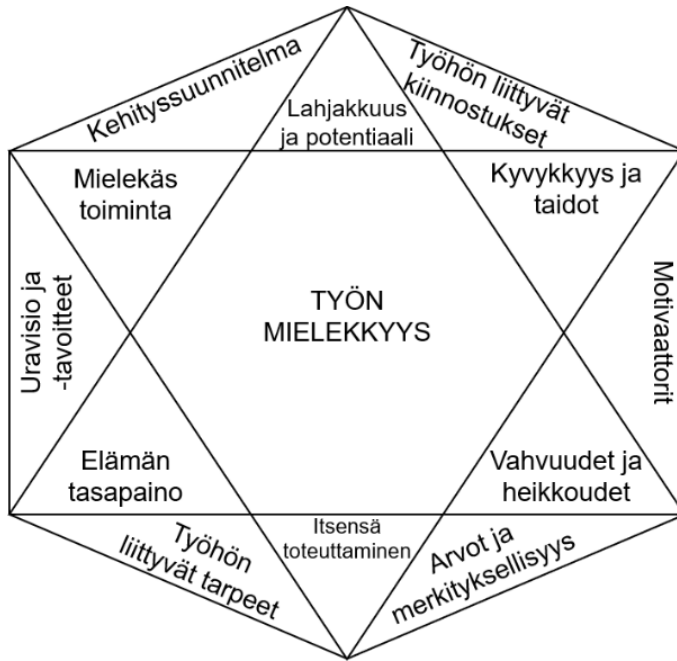
3 TYÖN MIELEKKYYDEN JOHTAMINEN

3.1 Työn mielekkyyden määritelmä

"Mielekkyys on mieltä hivelevän mielekästä tekemistä" (Järvinen 2023, luku 2.3). Työelämän kontekstissa se tarkoittaa, että tekee työtä, josta todella pitää ja sillä on myös henkilökohtaisesti merkitystä (Rauramo 2012, 127). Kun myös henkinen ja fyysinen työympäristö tukevat tätä sekä tuottavuus että työn mielekkyys nousevat huippuunsa (Järvinen 2014, luku 3).

Työn mielekkyys on yksi työhyvinvoinnin osa-alueista. Hyvinvointikäsitteellä tarkoitetaan sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia. (Terveys ja hyvinvoinnin laitos 2024.) Työhyvinvointi tarkoittaa kokemusta työstä, joka on turvallista, terveellistä ja tuottavaa ja jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden ja tiimien kesken. Tällöin työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä ja se tukee elämän kokonaisuutta. (Mäkinen & Moilanen 2024.)

Työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä voidaan ajatella timantin muotoisena kokonaisuutena (kuvio 2), joka kuvaa 12 keskeisintä työn mielekkyyden elementtiä. Sen osat ovat lahjakkuus ja potentiaali, työhön liittyvät kiinnostukset, kyvykkyys ja taidot, motivaattorit, vahvuudet ja heikkoudet, arvot ja merkityksellisyys, itsensä toteuttaminen, työhön liittyvät tarpeet, elämän tasapaino, uratavoitteet, mielekäs toiminta sekä kehityssuunnitelma ja ne kaikki vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa. (Järvinen 2014, luku 5.)

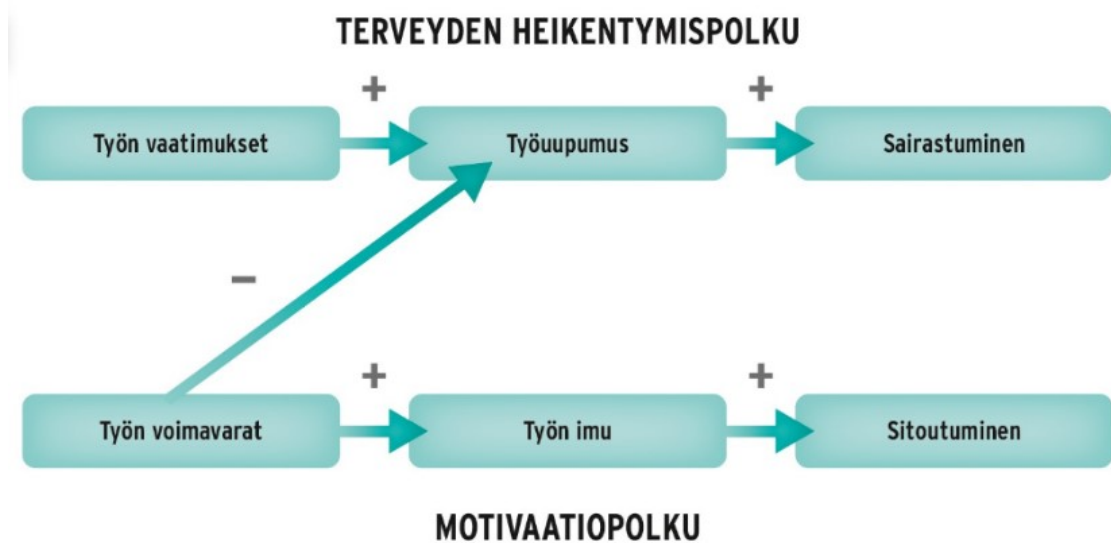


Kuvio 2. Työn mielekkyyden timantti (mukaillen Järvinen 2014, luku 5)

Työ koetaan mielekkääksi, jos se vastaa työntekijän osaamista ja tarjoaa sopivasti haastetta. On tärkeää, että työssä on saavutettavissa olevia tavoitteita, jotka työntekijä itse kokee merkityksellisiksi. Lisäksi työn tulee tarjota oikeudenmukaisina ja houkuttelevina pidettyjä palkkioita ja työympäristön tulisi tukea työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään. Ilman merkityksellisyyden tunnetta ihminen ei motivoitu parhaaseen suoritukseensa. Motivaatio ja mielekkyys ovat yksilöllisiä sisäsyntyisiä kokemuksia. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Työhyvinvointia edistävä paine on psykologisesti tervettä ja mahdollistaa aikaansaamisen tunteen, kun taas työhyvinvointia heikentävät asiat estävät asioiden saavuttamista. Aikaansaava paine syntyy työkuormituksesta, tuetusta vastuusta, aikapaineista ja selkeistä, merkityksellisistä tavoitteista. Sen sijaan epäselvät roolit, huonot yhteistyösuhteet, työn epävarmuus ja epärealistiset tavoitteet heikentävät työhyvinvointia ja estävät työn sujumista, erityisesti jos työntekijä kokee puutetta hallinnan tunteessa. (Manka & Manka 2023, luku 6, 12.) Positiivinen paine työssä tuo esiin ihmisen parhaat ominaisuudet, kun taas negatiivinen stressi paljastaa luonteen heikommat puolet ja haitalliset käyttäytymismallit (Wis-kari 2014, luku 2, 9).

Kuviossa 3 esitetyn työn voimavarojen ja vaatimusten mallin mukaan työn vaatimukset, kuten fyysiset, psykologiset, sosiaaliset ja organisaation aiheuttamat tekijät, kuluttavat työntekijän voimavaroja. Jos nämä vaatimukset jatkuvat pitkään ylittäen työntekijän voimavarat, ne voivat johtaa stressiin, uupumukseen, heikkoon sitoutumiseen ja tylsistymiseen. Kun työntekijän voimavarat ylittävät vaatimukset, voi työntekijä kokea työn imua, jolloin henkilö kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työtään kohtaan. (Manka & Manka 2023, luku 3.3, 6.)



Kuvio 3. Työn voimavarojen ja vaatimusten malli (mukaillen Manka & Manka 2023, luku 3.3)

Työntekijän myönteinen kokemus työhyvinvoinnista syntyy siitä, että työn tarjoamat voimavarat ovat tasapainossa omien fyysisten ja psyykkisten voimavarojen kanssa tai henkilökohtaiset voimavarat ylittävät työn vaatimukset (Työterveyslaitos 2024b). Työn mielekkyyden johtamisella johdetaan hyvinvointia, mikä tukee tuottavuuden kehitystä sekä edistää yksilön ja yhteisön potentiaalin maksimointia. Työn mielekkyyden johtamisessa on tunnejohtamisen ja valmentavan johtamisen piirteitä sillä se edellyttää taitoa ohjata tunnetiloja kohti turvallista uutta tilaa, jossa vahvuuksia käytetään tavoitteellisesti ja henkilöstön potentiaali tunnistetaan ja vapautetaan tuottavaan käyttöön. Mielekkyyden johtaminen on ihmis- ja itsetuntemuksen johtamisen lisäksi myös tavoitteiden asettamista ja pyrkimystä tuloksekkuuteen sekä tasapainoilua niiden välillä. Työn mielekkyyttä johdetaan kolmella tasolla: yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla. (Järvinen 2014, luku 4–5.)

3.2 Työn mielekkyyden johtaminen yksilönä

3.2.1 Työkykytalo

Työn mielekkyyden johtaminen alkaa siitä, että yksilö johtaa omaa toimintaansa. Se perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen sekä henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Jokaisella yksilöllä on vastuu olla tietoinen siitä mitä työltään haluaa ja miten olisi siinä parhaimmillaan. Työelämässä yksilöllä on vastuu työnsä tavoitteista ja tuloksista, omien tunnetilojen ja toiminnan säätelystä sekä ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehittämisestä. (Järvinen 2014, luku 4.)

Voimavaroja työhön saadaan siitä, että terveys ja työkyky tukevat työntekoa (Manka & Manka 2023, luku 1.4). Työn mielekkyyden ylläpitämisessä keskeinen itsensä johtamisen keino on huolehtia omista voimavaroista niin, että ne riittävät työn vaatimuksiin. Tämä onnistuu pitämällä huolta omasta työkyvystä. Yksittäisen työntekijän työkykyä voidaan verrata nelikerroksiseen taloon (kuvio 4), jossa alin kerros on terveys ja toimintakyky. (Työterveyslaitos 2024d.)



Kuvio 4. Yksittäisen työntekijän työkykyä kuvaava työkykytalo (Työterveyslaitos 2024d)

Työkyvyn perusta koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä (Työterveyslaitos 2024d). Elämäntapalääketieteen mukaan yksilö voi edistää terveyttään syömällä kasvispainotteisesti, liikkumalla säännöllisesti, nukkumalla riittävästi, välttämällä päihteitä, vaalimalla hyviä ihmissuhteita ja hallitsemalla stressiä (Nummela 2023). Terveyttä ja toimintakykyä yksilö voi edesauttaa terveellisten elintapojen mukaan lisäksi huolehtimalla sairauksien ehkäisystä ja niiden hoidosta (Rauramo 2012, 25).

Toisessa kerroksessa on osaaminen, joka perustuu peruskoulutukseen, ammatillisiin tietoihin ja taitoihin (Työterveyslaitos 2024d). Työntekijä suoriutuu hyvin, kun työn vaatimukset vastaavat hänen osaamistaan. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan, mikä puolestaan edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointia ja sitoutumista. (Viitala 2021, luku 2.3.) Organisaation kannalta on tärkeää, että yksilö on kyvykäs ja sitoutunut organisaatioon, mutta lisäksi haluaa edetä. Edetäkseen työntekijä tarvitsee työn hallinnan tunnetta, jota hän saa toimiessaan oman osaamisensa mukaan hänelle sopivassa työssä. (Järvinen 2014, luku 12.)

Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka yhdistävät työelämän ja muun elämän. Kun työ koetaan mielekkääksi ja sopivan haastavaksi, se edistää työkykyä. Jos työ nähdään vain välttämättömänä velvollisuutena eikä se vastaa omia odotuksia, se voi heikentää työkykyä. (Työterveyslaitos 2024d.) On tärkeää olla tietoinen omista arvoistaan sillä arvot ohjaavat ihmisen tekemisiä ja tuovat tarkoitusta elämään. Toimiessaan omien arvojensa mukaisesti ihminen kokee elämänsä eheäksi ja tasapainoiseksi itsensä ja ympäristönsä kanssa. Arvot ja niiden luoma yhteinen merkitys, joka yhdistää ihmisiä yhteisten tavoitteiden äärelle, ovat olennaisia mielekkään elämän kannalta. (Sydänmaanlakka 2022, luku 6.)

Neljäntenä kerroksena talossa ovat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvastaa työpaikan konkreettisia tekijöitä ja esihenkilötyöllä ja johtamisella on keskeinen rooli sen toiminnassa, koska he vastaavat työpaikan työkykyä tukevan toiminnan organisoinnista ja kehittämisestä. (Työterveyslaitos 2024d.) Sitoutunut työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, näkee itsensä osana organisaation

menestystä, kokee kehittyvänsä organisaation tukemana ja tekee työtä, jolla on merkitystä. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Työkykytalo pysyy tukevasti pystyssä, kun kaikki kerrokset tukevat toisiaan (Työterveyslaitos 2024d). Kun yksilöllä on omasta elämästään kokonaisvaltainen hallinta, hänellä on parempi kyky selviytyä haasteista. Stressinhallintakyky auttaa suhtautumaan myönteisesti negatiiviseen stressiin, joka syntyy vaatimusten ja voimavarojen epätasapainosta. (Sydänmaanlakka 2022, luku 9).

3.2.2 Itsensä johtaminen

Työ on yhä joustavampaa ja tavoitteisiin perustuvaa sekä palkkatyö on kehittynyt yrittäjämäiseen suuntaan. Työntekijältä odotetaan itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta ja vahvaa sitoutumista tulosten saavuttamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen.) Itsensä johtamisen taitoa nykypäivän työelämässä siis tarvitaan. Itsensä johtaminen tarkoittaa itseensä tutustumista, jonka myötä omia ajatuksia ja niihin liittyviä toimintoja on helpompi ohjata (Sydänmaanlakka 2022, luku 2). Itsensä johtamisen kokonaisuus tapahtuu kolmen ulottuvuuden kautta, johon kuuluvat motivaatio, käyttäytyminen ja työn vaatimukset (Wiskari 2014, luku 3).

Sisäisesti motivoitunut henkilö on aidosti innostunut työstään eikä pelkästään siihen liittyvistä palkinnoista (Järvinen 2014, luku 12). Itsemääräämisteorian mukaan ihminen motivoituu, kun saa päättää itse tekemisistään ja toiminnan motivaatio on sisäistä. Ulkoinen motivaatio heikentää kiinnostusta ja intoa asian eteen. Se onko motivaatio sisäistä vai ulkoista, vaikuttaa lopputulokseen, tehokkuuteen sekä hyvinvointiin. (Vasalampi 2022, luku ”sisäinen ja ulkoinen motivaatio”.) Kaikista ihmisistä löytyy kyky sisäiseen motivaatioon, mutta erilaiset rakenteet voivat sen tukahduttaa (Martela & Jarenko 2014, luku 8).

Sisäiset motiivit lisäävät aitoa kiinnostusta, jolloin tekeminen tuntuu kiinnostavalta, nautittavalta ja arvokkaalta ja ihminen palaa halusta tehdä työtään. Toimiminen sisäisen motivaation mukaan työntekijä aidosti syytyy tehtävistään ja haluaa itse tehdä parhaansa niiden eteen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 4.1.) Kiinnostus kertoo siitä, että lahjakkuuksia kannattaa suunnata asioihin, jotka

herättävät mielenkiintoa, sillä se auttaa vastaamaan ihmisen perustarpeisiin (Järvinen 2014, luku 2).

Jokaisella ihmisellä on ainutlaatuinen persoonallisuus, joka koostuu pysyvistä piirteistä ja ominaisuuksista, jotka ohjaavat hänen käyttäytymistään, ajatteluaan ja tunteitaan eri tilanteissa. Persoonallisuus muovautuu jatkuvasti elämän aikana ja siihen vaikuttavat sekä perimä että elämäkokemukset. Persoonallisuus määrittää, miten yksilö suhtautuu ympäröivään maailmaan ja toisiin ihmisiin ja se sisältää monia eri ulottuvuuksia, kuten temperamentin, asenteet, arvot, motivaation ja tavat. (Metsäpelto & Feldt 2009, luku ”persoonallisuuden käsite psykologiassa”.) Työn mielekkyys on siis henkilökohtainen kokemus, sillä jokaisen persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten työn kokee. Siksi on tärkeää, että ihminen tuntee itsensä ymmärtäväkseen, millainen työ tuntuu hänestä merkitykselliseltä.

Työstä tulee yksilölle merkityksellistä, kun henkilö käyttää tietoisesti omia vahvuuksiaan ja luontaisia lahjojaan tavalla, joka koskettaa myös tunteita. Omien vahvuuksien ja heikkouksien jakaminen avoimesti ryhmälle, jonka kanssa työskentelee, lisää myös koko ryhmän tehokkuutta. Toisen vahvuuksia voidaan hyödyntää toisen heikkouksissa ja osaamista saadaan jaettua. Heikkouksien ilmaiseminen edellyttää sekä hyvää itsetuntemusta että luottamusta toisiin. (Järvinen 2014, luku 5.5.) Omia vahvuuksiaan voi tarkastella esimerkiksi SWOT-mallin avulla, jossa arvioidaan omat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä tehdään näiden perusteella kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2022, luku 2). Tämä voi auttaa keskittymään omien vahvuuksien vahvistamiseen ja antaa tilaa täydentää omia heikkouksia ryhmän toisen jäsenen vahvuuksilla.

Kun yksilö aidosti pitää työstään, on mahdollista kokea työn imua, jolloin hän on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työskentelyyn. Tämä syntyy positiivisesta tunteiden ja motivaation tilasta sekä työn mielekkyyden kokemuksesta (Työterveyslaitos 2024c). Työ voi silloin vetää puoleensa niin vahvasti, että omien rajojen asettaminen saattaa olla haastavaa. Pitkät työpäivät voivat muodostua näennäiseksi menestyksen mittariksi, joka määrittelee työntekijän arvon ja viestii työnantajalle vahvasta sitoutumisesta (Kalliola 2010, luku 10). Siksi on tärkeää hallita hyvin itsensä johtamisen taidot, jotta työtehtävien vaatimukset pysyvät hallittavissa eivätkä ylitä omia voimavaroja, vaikka työ olisi mielekäästä.

3.3 Organisaatio työn mielekkyyden mahdollistajana

Ihmiset ja ryhmät yrittävät suojella hyvinvointiaan käyttämällä omia taitojaan ja voimavarojaan, joita ovat esimerkiksi henkiset, sosiaaliset, kulttuuriset ja fyysiset voimavarat. Ympäristön, kuten työpaikan, tulisi auttaa tarjoamalla näitä voimavaroja ja mahdollistaa niiden käyttö. (Lipponen 2023, luku resilienssi onnellisuuden ytimessä.) Hallinnan tunne työssä muuttuu haastavammaksi työn luonteen muuttuessa yrittäjämäisempään suuntaan. Tämän vuoksi tarvitaan toimintakulttuuri, joka perustuu luottamukseen, joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen. Työn mielekkyyden kannalta on erittäin tärkeää, kuinka paljon työntekijöillä on mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. (Manka & Manka 2023, luku 4.) Rauramon (2012) mukaan organisaatiot, joissa aidosti välitetään työntekijöistä ja pyritään ymmärtämään heitä sekä kannustetaan heitä kehittämään itseään ja saavuttamaan täyden potentiaalinsa, ovat myös menestyneitä.

Potentiaali tarkoittaa yksilön sisäisiä voimavaroja, jotka perustuvat hyvään itse-tuntemukseen itseluottamukseen ja tietoisuuteen sekä hallinnan tunteeseen (Sydänmaanlakka 2024, luku 9). Työn tuottavuuden maksimointi vaatisi sitä, että jokainen työntekijä kokee tekevänsä mielekästä työtä joka päivä, jota voidaan kuitenkin pitää hyvin hankalana saavuttaa. Jo yksittäisen työntekijän kokemana työn mielekkyys kuitenkin vähentää organisaation kustannuksia, sillä se vähentää työpöissaoloja. Kun tämä yhdistetään parantuneeseen työtehoon, ratkaisukyvykkyyteen ja työskentelyn parempaan laatuun, yksilön kokonaistuottavuus vähintään kasvaa merkittävästi. (Järvinen 2014, luku 3.)

Organisaation työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, kuten psykologisesta pääomasta, metataidoista, asenteista, tiedoista ja osaamisesta. Se sisältää myös yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman, joka kattaa sosiaalisen tuen sekä esihenkilön ja alaisen välisen suhteen. Lisäksi työhyvinvointipääomaan kuuluu organisaation rakennepääoma, johon kuuluvat tieto- ja johtamisjärjestelmät, kehittämispanostukset ja organisaatiokulttuuri, kuten kuviossa 5 on esitetty. (Manka & Manka 2023, luku 2.2, 3.5.)



Kuvio 5. Organisaation, yhteisön ja yksilön vaikutus työhyvinvointipääomaan. (Manka & Manka 2023, luku 2.2)

Työhyvinvointi on organisaatiolle tärkeää, sillä hyvinvoiva työntekijä hoitaa tehtävänsä tehokkaammin ja edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (Työterveyslaitos 2024b). Organisaation psykologinen pääoma näkyy yksilöiden ja yhteisön asenteissa, joissa korostuvat oma-aloitteisuus, yrittäjäyys, aktiivisuus ja vastuunottaminen. Johtamalla ja kehittämällä tätä psykologista pääomaa voidaan ohjata organisaation asennetta kohti tuottavuutta ja yrittäjämäistä toimintatapaa. (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, luku 2.) Hyvä organisaatio pyrkii hyödyntämään yksilön potentiaalin tarjoamalla työntekijälle kokemuksia, joiden kautta henkilön potentiaali luo uutta potentiaalia (Järvinen 2014, luku 12).

Psykologisen pääoman johtaminen ja kehittäminen ovat keinoja ohjata organisaation asennetta kohti tuottavuutta ja yrittäjämäistä toimintatapaa, jolloin organisaatio on valmis panostamaan itseensä täysillä (Rauhala ym. 2013, luku 2). Yritysmailmassa työntekijän potentiaali halutaan maksimoida, koska halutaan työntekijän kehittyvän työssään jatkuvasti kasvattaen potentiaaliaan, jota yritys voisi hyödyntää myöhemmin. Yksilölle kuitenkin parempi vaihtoehto työn mielekkyyden säilymisen kannalta olisi potentiaalin hyödyntäminen, joka tarkoittaa, että työntekijän tekee sellaista työtä, jossa hän on parhaimmillaan sekä tyytyväisin ja tehokkain. (Järvinen 2014, luku 12.) Organisaatiot eivät voi keskittyä pelkästään tuottavuuteen ja tehokkuuteen, vaan niiden täytyy myös pystyä selviytymään, sopeutumaan ja uudistumaan muuttuvissa olosuhteissa. Kun toimintaympäristöt

muuttuvat, tarvitaan talouden ja organisaatiomallien uudistamisen lisäksi myös kestävää henkilöstöpolitiikkaa. (Manka & Manka 2023, luku 1.1.)

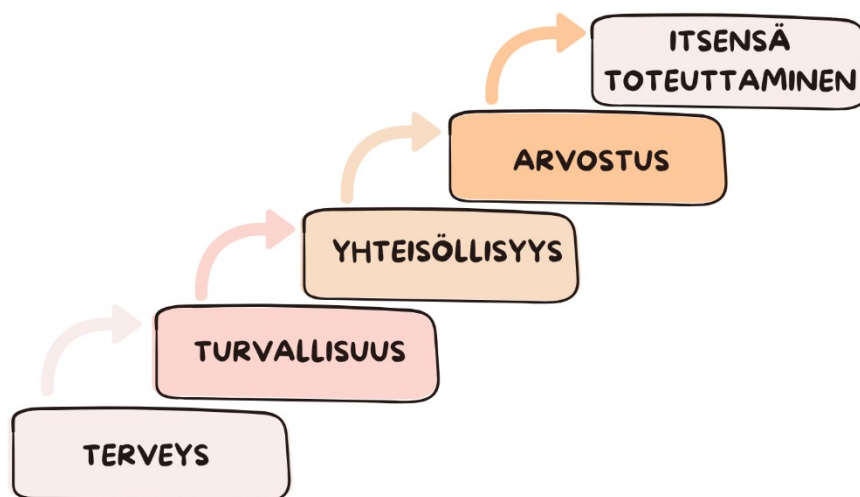
Mielekkyystrategia määrittää miten liiketoimintastrategia saadaan toteutumaan ihmisten ansiosta niin, että halu onnistua tulee heistä itsestään. Sen tarkoituksena on valjastaa käyttöön organisaation sisäiset inhimilliset voimavarat ja potentiaali yrityksen menestykseksi. Mielekkyystrategia eroaa perinteisestä resurssikeskeisestä henkilöstöstrategiasta nostoen yksilöt menestyksen keskiöön vastuullisena ja itseohjautuvina tekijöinä korostaen organisaation aineetonta pääomaa. Tarkoituksena on auttaa yksilöä sisäistämään mitä häneltä odotetaan sekä auttaa yksilöä näkemään omat mahdollisuutensa lisätä työn mielekkyyttä ja sen avulla lisätä tuottavuutta ja yrityksen menestystä. (Järvinen 2014, luku 2.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin mukaan suurimmalle osalle työntekijöistä työelämä tarjoaa kokemuksia onnistumisesta ja oppimisesta, mahdollisuuksia yhteistyöhön sekä tunteita yhteisöllisyydestä ja mielekkyydestä (Lyly-Yrjänäinen 2023, 13). Henkilöstön hyvinvointi on strateginen menestystekijä ja sen vuoksi sitä tulisi johtaa suunnitelmallisesti (Manka & Manka 2023, luku 3.5). Työntekijöiden kokemus työelämän laadusta voi poiketa esihenkilöiden näkökulmasta sekä yrityksen johdon näkemys voi myös erota henkilöstön ja keskijohdon näkemyksestä (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, luku 1.1), jonka vuoksi sitä on hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti.

Organisaation ja yksilön toisiinsa kytkeytyvää työhyvinvoinnin kokemusta voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin portaattimallin avulla. Tämä malli auttaa ymmärtämään, miten yksilön perustarpeet liittyvät työhön ja kuinka ne vaikuttavat motivaatioon. Malli perustuu Maslow'n tarvehierarkiateoriaan, jonka perustana ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2012, 8.) Organisaatioiden tulisi huolehtia, että yksilön tarvehierarkian mukaisten tarpeiden täytyminen on mahdollista (Kaur 2013, 1061–1063).

Tarvehierarkian mukaan ihmisillä on viisi tarvetta, jotka aktivoituvat tietyssä järjestyksessä, kuten kuviossa 6 on esitetty. Tarpeet nousevat hierarkkisesti alimmasta ylimpään ja alempi tarve on tyydytettävä ennen kuin seuraava tarve akti-

voituu. Jotta ihmistä voidaan motivoida, on tiedettävä hänen sijaintinsa hierarkiassa ja täytettävä hänen tarpeensa sillä tasolla. (Kaur 2013, 1061–1063.) Saa-vutettu taso ohjaa ihmisen käyttäytymistä, koska jo tyydytetyt tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteenä (Rauramo 2012, 13).



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin portaat. (mukaillen Rauramo 2012, 13.)

3.3.1 Terveys

Työhyvinvoinnin portaiden alimpana tasona ovat fysiologiset perustarpeet, johon kuuluu tarve täyttää biologiset perustarpeet, kuten syöminen, hengittäminen, veden saanti ja nukkuminen. (Kaur 2013, 1061–1063.) Organisaation tulisi seurata yksilöiden työkykyä ja mahdollistaa perustarpeiden täytyminen varmistamalla, ettei työ kuormita liikaa (Rauramo 2012, 65–67). Fyysisen ergonomian lisäksi tulisi kiinnittää huomiota aivojen kuormitukseen, informaatiotulvaan, tunteisiin ja vuorovaikutukseen, jotta pitkäaikaista stressiä ja työuupumusta voitaisiin vähentää. Tunne siitä, ettei pysty suorittamaan työtään niin huolellisesti ja hyvin kuin haluaisi, voi johtaa eettiseen kuormitukseen. (Manka & Manka 2023, luku ”Johdanto”.) Projektityössä monitehtäväisyys, teknologian kokeminen monimutkaiseksi sekä jatkuvat keskeytykset saattavat lisätä kuormitusta.

Työ organisoidaan ajallisesti yhä joustavammin ja palkkatyö on kehittynyt yrittäjämäiseen suuntaan, sillä työtehtävät ovat itsenäisiä ja edellyttävät paljon omaaloitteisuutta korostaen yksilön asennetta ja tapaa toimia. Työntekijässä arvostetaan piirteitä, kuten omatoimisuus, aloitteellisuus, tuloshakuisuus ja sitoutuminen. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.)

Tämä lisää yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mutta samalla myös yksilön vastuuta kuormittumisen seurannasta. Jos työntekijä ei tunnista omia rajojaan, saattaa hän uupua. (Rauramo 2012, 44.) Projektityössä kannattaisi kiinnittää erityisesti huomiota tehtäviä delegoitaessa, ettei tunnollisia työntekijöitä kuormiteta liikaa.

Ilmarisen (2020) toteuttamassa tutkimuksessa 45 % uskoo, että työn psyykkinen kuormitus tulee lisääntymään, joten organisaatioiden tulisi panostaa informaatioergonomiaan varmistamalla sujuva vuorovaikutus työntekijöiden ja digitaalisen työympäristön välillä. Tämä voidaan saavuttaa hyvällä työn organisoinnilla, selkeällä organisaatiokulttuurilla, tehokkaalla johtamisella ja laadukkaalla perehdytyksellä. Koska voimavaroja kuluttavia asioita tulee jatkuvasti lisää, tulevat asioiden priorisointi ja karsinta olemaan elämän mielekkyyden kannalta merkittäviä asioita (Manka & Manka 2023, luku 1, 4).

Työn kokonaiskuormitusta vähentää vapaa-ajalla tapahtuva palautuminen, jota kukin yksilö toteuttaa itselleen sopivalla tavalla. Organisaation tulisi tukea työn ja vapaa-ajan yhteen sovittamista ottaen huomioon yksilölliset tarpeet, joka auttaa tukemaan elämönhallintaa. (Rauramo 2012, 46.) Elämönhallinnan kokemus parantaa työmotivaatiota, työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työn tehokkuutta (Manka & Manka 2023, luku 3.5).

3.3.2 Turvallisuus

Toinen taso on turvallisuuden tarve, jossa yksilöllä on tarve työn pysyvyyteen, riittävään toimeentuloon, turvalliseen työhön sekä työympäristöön ja oikeudenmukaiseen sekä tasavertaiseen työyhteisöön. Turvallisuuden tunteen taustalla ovat psykologiset tekijät, joista jokaisella yksilöllä on oma henkilökohtainen kokemus. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa myös laajemmassa kuvassa tapahtuvat asiat. (Rauramo 2012, 69.) Jatkuvat muutokset voivat herättää ihmisissä primitiivisiä reaktioita, kuten hämmästyä, pelkoa ja vihaa, jotka saattavat aktivoida oppittuja avuttomuuden tiloja. Jos yksilöillä tai organisaatioilla ei ole tietoa, taitoja tai välineitä näiden tunteiden hallintaan, niiden vaikutukset voivat heijastua sekä yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin että yrityksen tuottavuuteen. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA1".)

Sitran 2023 julkaisemien megatrendien mukaan hyvinvoinnin haasteet kasvavat ja tulevaisuus voi tuntua tällä hetkellä pelottavalta, sillä moni asia on menossa ei-toivottuun suuntaan eikä uhkakuville tunnu olevan positiivista vaihtoehtoa. Hintojen nousu ja murros työelämässä herättävät huolta päivittäisestä pärjäämisestä. (Dufva & Rekola 2023.) Ilmarisen (2020) tutkimuksen mukaan 42 % uskoo, että kiireessä työskentely tulee lisääntymään ja tulevaisuus omassa työssä pelottaa joka kolmatta. Tutkimuksen mukaan vuoteen 2025 mennessä voidaan nähdä, että riittämättömyyden tunne kasvaa ja uusien asioiden oppiminen lisääntyy entisestään.

Turvallisuuden tunteen luominen organisaation kulttuurissa vaatii luottamuksen rakentamista, jonka perustana ovat yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa on mahdollista tehdä itsenäisiä päätöksiä (Rauramo 2012, 98). Mikromanagementti heikentää luottamusta sekä haittaa hyvinvointia sillä sen syyt löytyvät johtajan omista peloista ja epävarmuuksista (Chambers 2004, luku "A formula for causes of micromanagement"; Rauramo 2012, 69). Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat selviytyvänsä vaikeuksista ja pyytävät apua. Tärkeää on, että ihmiset osaavat ottaa vastaan tukea ja että ympäristö tarjoaa tarvittavaa tukea. (Lipponen 2023, luku "resilienssi onnellisuuden ytimessä".) Turvallisuuden tarve ja siihen liittyvät tunteet ovat ihmisten voimakkaimpia tunteita, joita johtaja voi omalla toiminnallaan joko voimistaa tai heikentää. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "Aluksi".)

Tunneperoiset ongelmat työpaikalla ovat raskaita ja niiden ratkaiseminen voi olla vaikeaa, minkä vuoksi niitä saatetaan vältellä keskittymällä esimerkiksi Excel- ja prosessikaavioihin, jotka ovat ennakoitavampia ja helpompia johtaa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 4".) Kiire aiheuttaa sen, ettei työtä ehdi tehdä niin hyvin kuin olisi halunnut, asioihin ei ole aikaa paneutua ja työasiat pyörivät päässä häiritsevästi vapaa-aikanakin. Vuonna 2023 kiirettä koki päivittäin 25% sekä 37% koki kiirettä viikoittain, joka johtuu tiukoista aikatauluista. Naiset kokivat kiirettä enemmän kuin miehet, sillä päivittäin naisista 27% koki työskentelevänsä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopealla tahdilla, kun miehistä 24%:lla oli vastaava kokemus. Ylemmillä toimihenkilöillä tunne kiireestä oli viikoittaista, kun taas työntekijöillä päivittäistä. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 58–59.)

Informaatioteknologian kehitys on kiihdyttänyt työelämän tempoa ja jatkuva muutos näkyy ihmisissä kiireenä ja henkisenä rasituksena. Tämä voi johtaa ylisitoutumiseen, mikä puolestaan aiheuttaa turvattomuuden ja uhan tunteita. Nämä ovat tunneperäisiä ongelmia, joihin voidaan tulevaisuudessa vastata parantamalla tunneosaamista niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tunneosaamisen vahvistaminen auttaa täyttämään jatkuvat tuottovaatimukset samalla, kun henkilöstön hyvinvointi säilyy. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku ”OSA 1”.) Kiire voi toimia keinona välttää nykyhetken epämiellyttäviä tai vaikeita kokemuksia. Lisäksi se hämärtää tosiasioita ja vääristää käsityksen työn arvosta ja merkityksestä. Tehokkuuden harhassa voi helposti ajatella, ettei ole aikaa pysähtyä, koska tehtäviä on niin paljon. Kiireen tunne auttaa myös pakenemaan aitoja tunteita – mitä suurempi ahdistus, sitä nopeampi tahti ja sitä enemmän ahdistus kasvaa. (Wiskari 2014, luku 2.)

3.3.3 Yhteisöllisyys

Kolmantena tasona on sosiaalisten tarpeiden taso, joka tarkoittaa tarvetta kuulua joukkoon ja olla muiden ihmisten rakastama ja hyväksymä (Kaur 2013, 1061–1063). Kolmas taso on sosiaalisuutta ja tunnepohjaisia suhteita kuvaava taso (Rauramo 2012, 103). Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä luovat sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa vastavuoroisuutta, luottamusta ja verkostoitumista yhteisön toiminnan edistämiseksi. Sosiaalinen pääoma on työyhteisön sekä yksilön voimavara, joka vaatii aktiivisuutta ja avointa vuorovaikutusta ryhmän jäseniltä, joiden avulla on mahdollista tuoda mielipiteitä esiin. (Rauramo 2012, 103; Manka & Manka 2023, luku 5.)

Työyhteisöllä on tärkeä vaikutus koettuun stressiin työssä ja parhaimmillaan se edistää terveyttä ja tukee voimavaroja, joita tarvitaan myös työn mielekkyyden kokemiseen. Hyvä työyhteisö perustuu luottamukseen, joka mahdollistaa avoimuuden ja sen voi arvioida ryhmän vuorovaikutuksen määrässä ja laadussa. On tärkeää, että jokainen saa kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä se saa yksilön potentiaalin loistamaan. Projektityössä yhteisöllisyys on hetkellistä ja se muodostuu monilta osin virtuaalisen todellisuuden ja tietoteknisen verkoston avulla. (Rauramo 2012, 104–105.)

Harisalon (2021, luku ”Organisaatio katalysoivan puheen teoriassa”) mukaan organisaatioissa on tärkeää tarjota tilaisuuksia sekä suunnitelluille että satunnaisille kohtaamisille, koska ne mahdollistavat ajatusten ja kokemusten jakamisen. Satunnaiset kohtaamiset voivat parantaa merkittävästi kokousten tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta luomalla uusia ideoita ja oivalluksia. Siksi on tärkeää varmistaa, että myös virtuaalisesti työskennellessä projektiryhmällä on riittävästi mahdollisuuksia yhteisölliseen vuorovaikutukseen ja epämuodollisiin kohtaamiin, jotka tukevat luovuutta ja yhteistyötä.

3.3.4 Arvostus

Neljäntenä portaana on arvostuksen tarve, joka voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempana tarpeena on sosiaalinen arvostus, joka tarkoittaa muilta saatua arvostusta ja ylempi tarve tarkoittaa itsearvostuksen tarvetta, joka toteutuessaan vahvistaa itseluottamusta. Organisaatio voi lisätä arvostuksen tunnetta mahdollistamalla terveelliset ja turvalliset työolot, eettisyyden, sopivan kuormittavuuden ja haasteellisuuden. Projektipäällikkö taas omalla toiminnallaan voi mahdollistaa selkeän päämäärän työlle, työn ilon, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sekä myönteisten ihmissuhteiden kehittymisen tuen ja kannustuksen avulla. (Rauramo 2012, 127.)

Arvostuksen kokemiseksi yksilöllä tulee olla riittävä osaaminen työhönsä, sillä tietojen ja taitojen hyödyntäminen vaatii arvostuksen, luottamuksen ja vapauden tunnetta. Terveen itsetunnon kehittyminen edellyttää, että arvostus, kunnioitus ja asema perustuvat henkilön osaamiseen, ei pelkkään muodolliseen asemaan. (Rauramo 2012, 123–125.) Ihminen hahmottaa itseään sosiaalisessa kontekstissa, joten on oltava myös kykyä tunnistaa mitä itse haluaa ja tehdä ratkaisuja itsenäisesti (Järvinen 2014, luku 2).

Työ antaa merkitystä elämään, kun sen avulla saavutettu palkka mahdollistaa tietyn elintason ylläpitämisen, mikä puolestaan viestii kuulumista erilaisiin yhteisöihin ja tuo yksilölle sosiaalista arvostusta (Rauramo 2012, 124–125). Viime vuosien maailmanlaajuiset kriisit ovat uhanneet hyvinvointia, joten yhteisen hyvän edistäminen ja laajempaan ympäristöön liittyvän vastuun kantaminen ovat tulleet yhä tärkeämmiksi. (Uusitalo 2023, luku ”Positiivinen psykologia: mitä se

on?”) Koetut kriisit ovat saattaneet kasvattaa tarvetta kokea työ merkitykselliseksi, sillä Ilmarisen (2020) teettämän tutkimuksen mukaan erityisesti nuoret ovat kokeneet työn merkityksellisyyden lisääntyvän vuoteen 2025 mennessä.

Työn merkityksellisyys on henkilökohtainen kokemus ja Rauramo (2012, 125) viitaten Kahnin ja Wienerin malliin esittää, että työhön suhtautuminen voidaan luokitella kuuteen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla työ koetaan välttämättömäksi pahaksi ja työn tarkoituksena on lähinnä tuoda tuloja. Toisella tasolla työssä voi olla jotain kiinnostavaa, mutta ennen kaikkea sen tarkoitus on turvata toimeentulo ja eikä työhön ole sitouduttu. Kolmannella tasolla työ tuottaa tekijälleen tyydytystä toimia oman osaamisen ja kyvykkyyksien mukaan ja hän arvostaa työtä jonkin verran. Neljännellä tasolla työ on ura ja siinä halutaan kehittyä sekä edetä ottamalla vastuuta. Viidennellä tasolla työ on kutsumus, johon sisältyy itsensä toteuttamista ja toisten palvelemista. Kuudennella eli korkeimmalla tasolla työ on elämäntehtävä, johon työntekijä omistautuu täysin ja uskoo työpanoksellaan olevan hyötyä koko yhteiskunnalle.

Menestyvät yritykset keskittyvät varmistamaan, että jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja pystyy sekä kehittymään että tuomaan uusia ideoita. Johtajan ja esihenkilön esimerkki vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen yrityksen toimintakulttuuri muodostuu – perustuuko se luottamukseen, kasvun tukemiseen ja yhteistyöhön vai kilpailuun, jossa toisia pyritään estämään ja alistamaan. (Nikula 2022, luku 7.) Tunneäly lisää ymmärrystä omista ja toisten tunteista, jolloin huomio ei enää kohdistu pelkästään omiin etuihin, vaan siihen miten voi auttaa muita ja mikä on aidosti tärkeää. Työn hallinnan ja mielekkyyden puute johtuu usein työyhteisön tunneongelmista, joita ei ole käsitelty riittävän ajoissa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku ”OSA 1”, ”OSA 4”).

Yksilön persoonallisuus vaikuttaa häneen tapaansa kokea asioita ja käyttäytyä. Itsetuntemuksen kannalta on tärkeää oppia tulkitsemaan omaa ajattelua ja tunteitaan, jotta osaa johtaa itseään paremmin sekä huomioida muut ympärillä olevat. (Dunderfelt & Partti 2006, 36–41, 54, 145.) Työyhteisössä arvostuksen tunteen kannalta on tärkeää, että on taitoa sovittaa omat ajatukset ja tavoitteet muiden mielipiteisiin, kuunnella toisia, huomioida heidän näkökulmansa sekä ottaa

vastaan palautetta ja mukauttaa omaa toimintaansa tilanteen mukaan (Rauramo 2012, 128).

3.3.5 Itsensä toteuttaminen

Korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2012, 145), joka on organisaatioiden kannalta tärkeä, sillä ne työntekijät, jotka tämän tarpeen työssään täyttävät, ovat arvokas voimavara organisaatiolle. Jotta työntekijä voi täyttää itsensä toteuttamisen tarpeensa ja organisaatio saa hyödynnettyä hänen täyden potentiaalinsa, tulee organisaation olla huolehtinut, että se osaltaan täyttää aiempia hierarkiatasoja, niin että ylin taso pääsee täyttymään. (Kaur 2013, 1061–1063.)

Itsensä toteuttaminen tarkoittaa oman potentiaalinsa maksimaalista hyödyntämistä, joka jakautuu älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Itsensä toteuttamisen tarve on ihmisen luonnollinen halu kasvaa ja kehittyä, pyrkimys ylittää omat rajansa ja löytää uusia kykyjä sekä puolia itsestään. Se tarkoittaa myös halua nauttia älyllisistä haasteista, oppia uutta ja kehittyä ihmisenä. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, ihminen voi saavuttaa täyden potentiaalinsa, löytää sisäisen rauhan, tasapainon, kokea esteettisiä elämyksiä ja saavuttaa hyvinvoinnin ja luovuuden. (Rauramo 2012, 145.)

Organisaatiokulttuurin tulee edistää jatkuvaa uudistumista sekä sisältää taitoa johtaa muutosta ja kykyä oppia ja innovoida. Organisaation menestyksen ja hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että sillä on yhteinen visio ja oppiminen nähdään kilpailuetuna. (Manka & Manka 2023, luku 3.5.) Osaamista ja oppimista pidetään yhä tärkeämpinä menestystekijöinä yrityksen strategialle, erityisesti nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Vuorinen & Huikkola 2023, luku 2). Yrityksen on tärkeää suunnata katse tulevaisuuteen ja ennakoida tulevia muutoksia sen sijaan, että se keskittyisi vain nykyisten osaamisvajeiden korjaamiseen (Rauramo 2012, 146).

Oppivan organisaation kulttuuria kuvaa matala ja joustava rakenne, jossa on vähän hierarkiatasoja ja toiminta on verkostomaista. Ihmiset järjestäytyvät tehtäviin osaamisensa perusteella ja tavoitteet ohjautuvat visioiden kautta. Tällaisessa

ympäristössä toiminta perustuu vastuullisuuteen, työyhteisön turvalliseen ja avoimeen ilmapiiriin ja tietoa jaetaan tasavertaisesti. Lisäksi henkilöstön tulee ymmärtää omat uskomuksensa ja kyetä tunteiden ilmaisemiseen sekä palautteen antoon. (Rauramo 2012, 156–157, Manka & Manka 2023, luku 3.5.)

Ammattitaitoinen ja oikeudenmukainen yritysjohto, joka nauttii työntekijöiden luotamusta ja osaa jakaa sekä kantaa vastuuta sopivasti, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden, työyhteisöjen ja koko organisaation oppimiseen. Organisaation vastuulla on luoda työympäristö, joka kannustaa työntekijöitä kehittämään itseään kohti henkilökohtaisia tavoitteita ja päämääriä. Työntekijöille on tärkeää antaa riittävästi valtaa ja vastuuta sekä mahdollisuuksia kehittää omaa työtään. Muuttuva maailma, yhteiskunta ja työelämä asettavat jatkuvasti uusia oppimishaasteita ja kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää, että osaamista päivitetään säännöllisesti. (Rauramo 2012, 147–166.)

Saavuttamalla työhyvinvoinnin portaiden ylimmän tason on löytänyt elämäänsä itsenäisyyden, kykenevyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteita, jonka lisäksi tekemällä sisäisesti motivoituneita elämänvalintoja, voi elää arvokasta ja täyttä elämää, jonka sivutuotteena myös oma onnellisuus kasvaa. (Martela 2023, luku ”Onnellisuuksien psykologia”). Organisaation kannalta onnellinen työntekijä on kannattavampi kuin onneton, sillä onnellisuus lisää myös tuottavuutta (Järvinen 2014, luku 3.4).

3.4 Työn mielekkyyden johtaminen projektityössä

Luvussa 2 on kuvattu projektityöskentelyä projektijohtamisen näkökulmasta matriisiorganisaatiossa. Tässä luvussa käsitellään projektijohtamista työn mielekkyyden johtamisen näkökulmasta, joka tarkoittaa sitä, että projektipäällikön rooli projektiryhmän vetäjänä on nostaa ihmisten sisäinen ja heidän välinen potentiaalinsa loistoonsa parantaen samalla myös inhimillistä pääomaa (Järvinen 2014, luku 4). Projektia aloitettaessa projektipäällikön on ensisijaisesti varmistettava, että työntekijöillä on riittävästi osaamista, selkeät tavoitteet, motivaatiota, hyvät työskentelyolosuhteet, asianmukaiset työvälineet sekä hyvä psyykinen ja fyysinen hyvinvointi ja että he ovat sitoutuneita organisaatioon (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Johtaminen tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena”).

Koska projektipäälliköllä ei ole hallinnollista valtaa, vaaditaan häneltä roolia toimia ryhmän valmentavana taustavaikuttajana, joka raivaa työn esteitä. Projektipäällikön tulee asettaa tavoitteet ja pyrkiä tuloksekkuuteen nostamalla projekti-ryhmän jäsenten inhimillinen potentiaali esiin. (Järvinen 2014, luku 4.1.) Tässä onnistuakseen projektipäälliköllä tulee olla tunneälykkyyttä, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa, ilmaista, ymmärtää ja säädellä omia sekä toisten tunteita (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 1").

Projektipäällikön roolina on olla henkilökohtaisena esimerkkinä työn mielekkyyden luomisessa (Järvinen 2014, luku 4.2) sekä toimia sparraajana, valmentajana, tukijana ja mahdollistajana (Aaltonen ym. 2020, luku 4.1). Sparraus on osallistavaa johtamista, joka tarkoittaa arjessa tapahtuvaa tavoitteellista vuorovaikutusta (Järvinen 2014, luku 4.2). Omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella johtaja pystyy vaikuttamaan ihmisten tunteisiin (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "Aluksi").

Mielekkyyttä edistävä johtaja on asiantuntija ihmisten johtamisessa, joka mahdollistaa erinomaisia työtuloksia ja toimii sparraavana vaikuttajana. Menestyäkseen tässä roolissa johtajan on osattava olla tuomatta liikaa omia näkökulmiaan esille sekä tuntea ihmiset, joiden kanssa työskentelee. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 1", Järvinen 2014, luku 4.1.) Uutta projektia aloittaessa olisi hyödyllistä tavata ensin kasvokkain, jotta jäsenet voivat tutustua toistensa taustoihin ja näkemyksiin. Tämä antaisi myös projektipäällikölle tilaisuuden selvittää jokaisen jäsenen osaamiset sekä ymmärtää, miten he viestivät keskenään ja millainen heidän motivaationsa on. (Rauramo 2012, 112.)

Kasvokkain toteutettu projektin aloituspalaveri auttaa luomaan myönteistä ilmapiiiriä, joka lisää luovuutta ja ylläpitää sosiaalisia kontakteja. Ne liittyvät vahvasti evoluution alkukantaiseen keinoon selvitä, joten niiden kokemus vahvistaa turvallisuuden tunnetta. Positiiviset sosiaaliset tilanteet vahvistavat oksitosiinihormonin erittymistä, jolla on yhteys vagushermoon, jonka tarkoitus on säädellä kasvujen ilmeitä ja kuulon suuntaamista kohti muita ihmisiä. Positiiviset tunnetilat sekä vagushermon toiminta parantavat fyysistä terveyttä, joka taas auttaa lisäämään sosiaalisia kanssa käymisiä ja luomaan ihmissuhteita. Yhdessä ne muodostavat myönteisen kehän. (Uusitalo 2023, luku "Positiivinen psykologia mitä se

on?”) Tämän vuoksi olisi tärkeää, että aloituspalaverin jälkeen kaikilla osallistujilla olisi kamera päällä virtuaali- ja hybridipalavereissa, jotta kaikkien ilmeet ovat havaittavissa ja positiivinen ilmapiiri pysyy yllä.

Projektiorganisaation työskentely koetaan mielekkääksi, kun jokainen tiimissä ymmärtää oman roolinsa sekä sidosryhmien merkityksen kokonaisuudessa. Tämä saa ryhmän työskentelemään yhteisen päämäärän eteen. (Järvinen 2014, luku 4.) Ilmapiiri, joka tukee yhdessä tekemistä, auttaa muodostamaan tehokkaasti toimiva ryhmän, joka pystyy tekemään nopeita päätöksiä kriittisesti ja rakentavasti keskustellen, samalla kun se analysoi eri näkökulmia, vaihtoehtoja ja niiden seurauksia (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”). Mielekkäästi johdetun tiimin jäsenet löytävät luonnollisesti itselleen sopivimmat tehtävät, joissa heidän henkilökohtaiset vahvuutensa tulevat esiin ja yhteistyö tuottaa enemmän kuin yksilöt yksin. Vahvasti ja mielekkäästi toimivat tiimit pystyvät sujuvaan yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, jonka avulla he täydentävät toisiaan ja saavuttavat strategiset tavoitteet. (Järvinen 2014, luku 4.)

Matriisiorganisaatiossa toimivat jäsenet voivat työskennellä maantieteellisesti hajallaan, joten johtajan on kiinnitettävä erityistä huomiota yhteisöllisyyden rakentamiseen, jotta ryhmän tiedonvaihto ja yhteinen ymmärrys pääsee muodostumaan. Myös organisaation jäseniltä vaaditaan aktiivisuutta ja kommunikointitaitoja yhteistyön toimimiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.) Projektiryhmien jäsenten on siis uskallettava luoda viestintäkanavia palaverien ulkopuolella vuorovaikutuksen edistämiseksi ja ihmisiin tutustumiseksi.

Matriisiorganisaatiossa vuorovaikutus saattaa tapahtua vain projektien työstämisen yhteydessä, mutta luottamuksen rakentamiseksi sitä tarvitaan myös projektityöskentelyn ulkopuolella. Projektiryhmällä tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa keskustelulle, jotta syntyy rakentavaa vuorovaikutusta. Rakentava vuorovaikutus edistää keskinäistä arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta (Harisalo 2021, luku ”Organisaatio katalysoivan puheen teoriassa”). Virtuaalisesti toimivan ryhmän

johtamiseen vaaditaan erilaista lähestymistapaa kuin niiden, jotka toimivat fyysisesti lähekkäin (Mäntyneva 2016, luku Organisoituminen projektiin), koska vuorovaikutustilanteet eivät välttämättä synny spontaanisti toimistolla.

Sujuvan ja onnistuneen ryhmätyöskentelyn mahdollistamiseksi tarvitaan ryhmältä kykyä kuunnella, kysyä, tutkia eri näkökulmia ja yhdistää erilaista tietoa. (Viitala & Jylhä 2019, luku ”Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen”.) Johtajan ei tarvitse tietää kaikkea tai ratkaista kaikkea, vaan hän voi antaa vastuuta sopivasti koko ryhmälle. (Järvinen 2014, luku 4.1.) Johtajan tehtävä on antaa vastuuta työntekijälle ja ruokkia sisäistä motivaatiota (Aaltonen ym. 20202, luku 4.1.) Projektipäällikön on ymmärrettävä mikä saa ryhmän jäsenet syttymään työlleen, ohjata heidän sisäistä motivaatiotansa, viestiä vastuut ja tavoitteet selkeästi sekä kannustaa kohti tavoitteita, kun johtamisen tavoitteena on nostaa ihmisten potentiaali loistonsa (Järvinen 2014, luku 4).

3.4.1 Tunnejohtaminen

Lipposen mukaan (2023, luku ”resilienssi onnellisuuden ytimessä”) johtajan rooli vaatii resilienssikykyä ja tunneälykkyyttä, joka tarkoittaa kykyä sietää hankalia asioita, kokea myönteisiä tunteita, katsoa eteenpäin ja löytää uusia toimintatapoja hankalissa tilanteissa. Kun projektipäälliköllä on hyvä resilienssi, hän pystyy toimimaan ennakoivasti ja asennoituu työskentelyyn positiivisesti, koska yksi projektipäällikön keskeisistä tehtävistä on pitää projektiryhmän ilmapiiri positiivisena (Mäntyneva 2016, luku 4). Tätä kykyä tarvitaan erityisesti silloin kun projekteja on työstettävänä useita samanaikaisesti, niissä kohdataan haasteita ja projektiryhmän motivaatio on koetuksella näiden vuoksi. Kun johtaja suhtautuu asioihin empaattisesti, se parantaa tiimityöskentelyä, edistää vuorovaikutusta ja lisää työntekijöiden sitoutumista. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku ”OSA 2”.)

Kohtaamalla arvostavasti projektiryhmän jäsenet, projektipäällikkö pystyy rakentamaan luottamusta, joka johtaa psykologiseen turvallisuuteen, sitoutumiseen, suorituskyykyyn ja kasvuun. Arvostuksen kokemus syntyy vuorovaikutuksessa kuuntelemalla, kysymällä, olemalla läsnä, osoittamalla myötätuntoa sekä olemalla lempeä, mutta rohkea. Kohtelemalla toisia arvostavasti, on helpompi saavuttaa luottamus. (Mattiila 2020, 828–829; Nikula, 2022, luku 7.) Tunneosaava

johtaja ei tarkoita sitä, että johtaja on aina mukava eikä tee koskaan ikäviä päätöksiä sen pelossa, että joku pahoittaa mielensä. Tunteissa ei ole kyse omasta tahdosta vaan evoluutiosta sekä paremmasta selviytymiskyvystä, joka liittyy ihmisen perustarpeisiin. Johtamisen perustehtävänä on johtaa keskustelua ja yhteisön tunnetilaa ja sen merkitys hyvinvointiin on selkeä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "Aluksi".)

Johtajan tunneälyn perusta on emotionaalinen lukutaito, jonka varaan rakentuvat muut tunnetaidot. Tunnejohtamisen ensimmäisen askel on tunnistaa toisen tunne. Se tarkoittaa huomion suuntaamista tunnepitoisiin tapahtumiin sekä ilmaisiin itsessään, toisissa ihmisissä ja työympäristössä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2".) Projektiryhmän liian kiireinen työskentelyvauhti voi haitata vuorovaikutusta ja estää projektiryhmää olemasta läsnä toisilleen, joka voi heikentää ryhmän kokemaa luottamusta. Kiireen ja ahdistuksen kokemuksessa voi jäädä huomioimatta tärkeää tunneinformaatiota (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 4").

Tunnejohtamisen toinen askel on ajattelun tunnepitoinen tukeminen päätöksenteossa. Ilman tunteita havainnot muuttuvat välinpitämättömiksi ja sattumanvaraisiksi, joka heikentää päätöksentekoa. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2".) Päätöksentekoon tarvitaan myös riittävästi tietämystä asiasta, jota käsitellään, toisiaan täydentävää osaamista, selkeät tavoitteet, samat lähtökohtatiedot sekä kykyä pysyä aikataulussa kiinni (Viitala & Jylhä 2019, luku "Yritystoiminnan sisäisen tehokkuuden johtaminen"). Tunneälykäs johtaja, joka osaa tarkastella omaa toimintaansa ja tunteitaan, osaa hyödyntää tunteitaan päätöksenteossa. Tällainen johtaja pystyy inspiroimaan muita ja luomaan positiivisen tunnetilan, joka hyödyttää sekä häntä itseään että koko tiimiä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2".)

Kolmas askel tunnejohtamiseen on tunteiden ymmärtäminen. Johtamisessa se parantaa kykyä orientoitua tilanteeseen ja ennustaa tulevia tunne- ja käyttäytymisreaktioita vuorovaikutustilanteissa ja miten niihin kannattaisi reagoida. Neljäs askel on tunteiden säätely, joka pitää sisällään tunteiden tietoisien ja strategisten käytön. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 2".) Nämä taidot hallitsemalla

projektipäälliköllä on mahdollisuus havainnoida omia sekä muiden tunteita ja hyväksyä ne. Hyväksymällä erilaiset tunteet ja osaamalla johtaa niitä projektipäällikkö voi rakentaa luottamusta sekä pyrkiä vaikuttamaan tunteisiin strategisella tavalla.

Ihmiset saattavat purkaa tunteitaan ja turhautumistaan johtajan asemassa oleviin henkilöihin välillä jopa asiattomasti. Johtajalla tulee olla kyky suodattaa näitä tunteita ja hillitä itsessään automaattisesti heräviä tunteita tai puolustusreaktioita. Hyvä keino suhtautua toisen voimakkaisiin tunteisiin on pysähtyä, kuunnella ja eläytyä toisen tunteisiin. Näin toiselle syntyy luottamuksen ja arvostuksen kokemus. Johtajan ei tarvitse sietää epäasiallista käytöstä, mutta hallitsemalla omia tunteitaan pystyy toimimaan ratkaisukeskeisesti ja tukevasti sen sijaan, että ajautuisi itse tunteiden valtaan. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 4".)

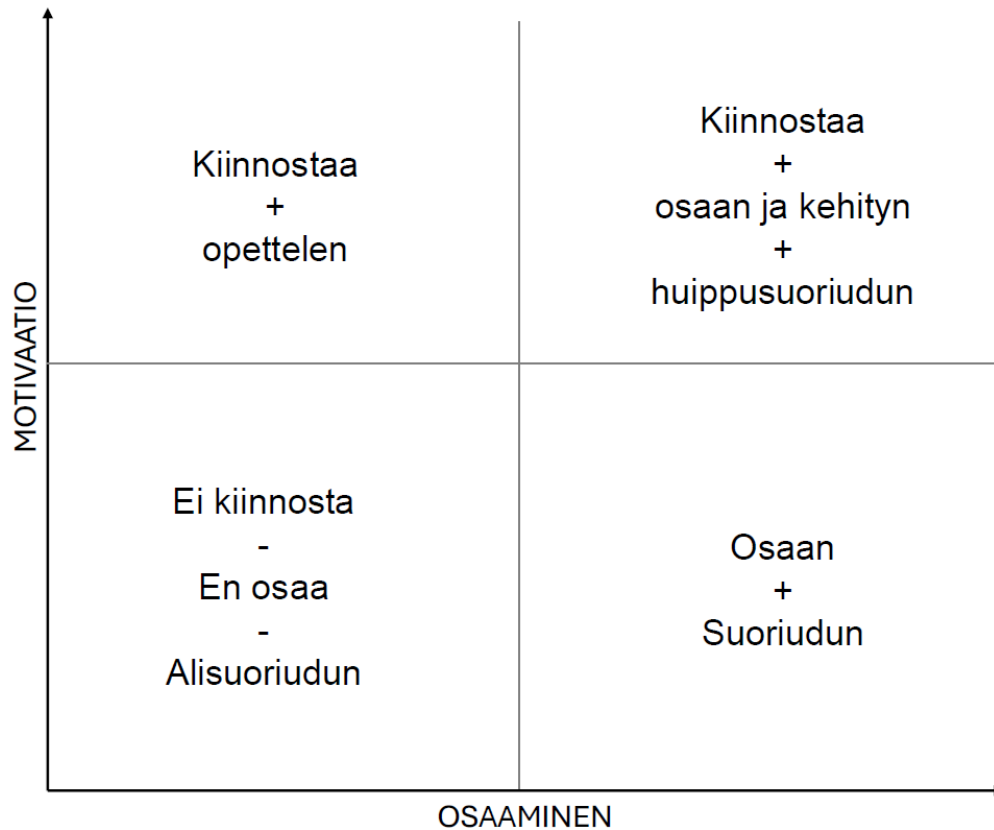
Hyvän johtamisen avulla tiimistä muodostuu yhtenäinen yhteisö, jossa kaikki ovat sitoutuneita työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen. Mielekkäästi johdetuissa tiimeissä keskinäinen arvostus on korkea ja erilaisuudesta kumpuava vahvuus johtaa luoviin tuloksiin. (Järvinen 2014, luku 4.) Tunneälykäs johtaja luo positiivisen työilmapiirin, vaikuttaa ja kommunikoi tunnepohjaisesti, rakentaa uusia yhteistyöverkostoja, mukauttaa johtamistyyliään tilanteen mukaan ja on itseluottamukseltaan tasapainoinen. Tunneälyn suorat vaikutukset näkyvät työntekijöiden tyytyväisyytenä, tehokkuutena ja sitoutumisena. Epäsuoria vaikutuksia ovat yksilön yleinen sopeutumiskyky sekä kyky sopeutua työhön ja vuorovaikutustilanteisiin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA 1".)

3.4.2 Mielekkyysmatriisi

Projektiryhmän jäsenten työn mielekkyyden kokemusta voidaan hahmottaa mielekkyysmatriisin avulla, joka auttaa hahmottamaan kuinka mielekkääksi henkilö työnsä kokee. Sitä voidaan käyttää työn mielekkyyden johtamisen työkaluna. Mielekkyysmatriisin avulla projektipäällikkö ja projektiryhmän jäsenten esihenkilöt voivat hahmottaa mitä yksilöt tarvitsevat kokeakseen työnsä mielekkääksi ja osaavat tukea häntä siitä.

Kuviossa 7 esitetyssä matriisissa vasempaan alanurkkaan sijoittuu henkilö, joka on tyytymätön työhönsä, hän ei ole kiinnostunut, hänen tunteensa työtä kohtaan

ovat negatiiviset ja osaaminen ei ole kehittynyt. Henkilö, joka sijaitsee tässä koh-
taa matriisia, myrkyttää organisaatiokulttuuria, ali suoriutuu eikä tuota tulosta. Oi-
keaan alakulmaan sijoittuu henkilö, joka on työssään varma suorittaja ja osaa
tehtävänsä. Hänellä on vahvaa osaamista, jota hän vaivattomasti käyttää. Hän
on kohtuullisen tyytyväinen työhönsä, mutta sisimmässään kaipaa jotain uutta,
joka nostaisi motivaatiota kohti huippusuoritusta. (Järvinen 2014, luku 5.)



Kuvio 7. Mielekkyydsmatriisi (mukaillen Järvinen 2014, luku 5)

Vasempaan ylänurkkaan sijoittuu henkilö, joka on innokas, hänellä on motivaatiota ja hän on kiinnostunut kehityksensä vauhdista, kunhan se kiinnittyy hänelle tärkeisiin asioihin. Hänen työssä suoriutumisensa ei ole kovin korkealla, mutta hän löytää keinot motivoituakseen. Ammatillisen osaamisen vahvistaminen olisi hänelle hyväksi. Oikeaan yläkulmaan sijoittuu henkilö, joka on työelämän timantti ja kokee vahvaa mielekkyyttä työhönsä. Hänen motivaationsa kohtaa riittävän osaamisen ja hän haluaa kehittyä edelleen. Hänen kasvoillaan on tyytyväinen hymy ja hän pystyy keskittymään herpaantumatta. Kehittyminen tapahtuu vauhdikkaasti ja luonnostaan vuorovaikutuksessa työympäristön haasteiden parissa. Hän tekee tulosta taidolla ja tunteella. (Järvinen 2014, luku 12.)

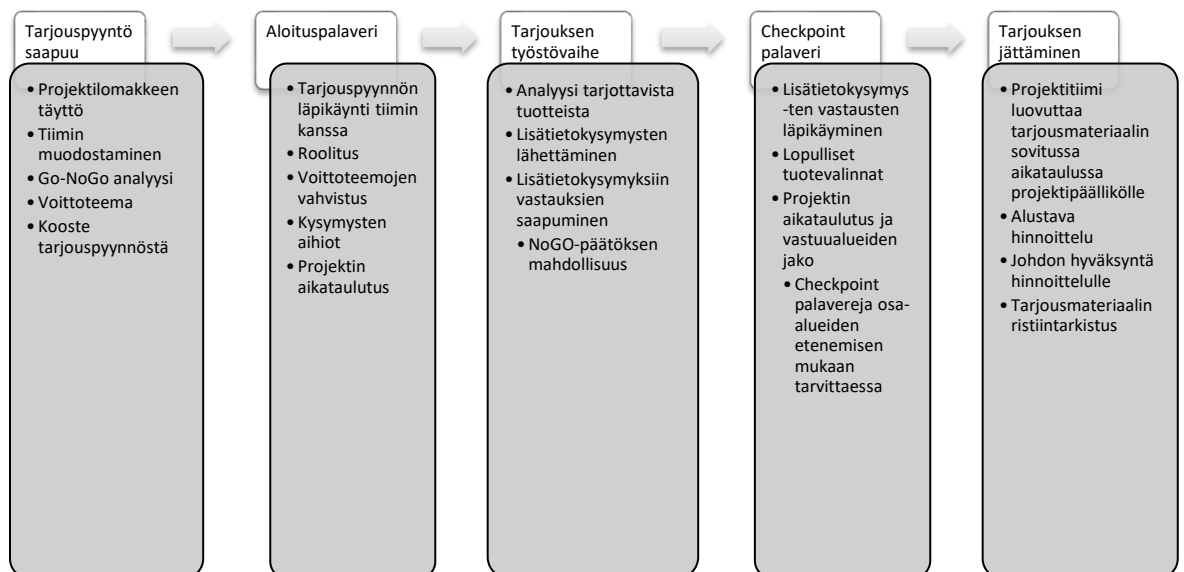
Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat tuntea ylpeyttä työstä ja sen laadusta. Projektipäällikön tehtävä on kannustaa ryhmää haastavien vaiheiden yli ja huolehtia siitä, että ryhmän jäsenet eivät uuvu työssään. Mielekkyydsmatriisi voi auttaa projektipäällikköä ja projektiryhmän esihenkilöä tunnistamaan millä keinoin motiivoida työntekijää kohti huippusuoritusta työhyvinvoinnista huolehtien. Jos projektiryhmässä on edes yksi henkilö, joka ei ole motivoitunut tai suoriudu tehtävistään riittävän hyvin, se voi haitata koko projektin onnistumista. (Mäntyneva 2016, luku 4.) Tämän vuoksi projektipäälliköiden ja projektiryhmän jäsenten esihenkilöiden kannattaisi kiinnittää huomiota projektiryhmän jäsenten riittävään palautumiseen, ettei projektiryhmän jäsenten työn mielekkyys heikkene motivaation tai osaamisen puutteen vuoksi. Voidaan siis pitää todennäköisenä, että jos projektipäällikkö on onnistunut työn mielekkyyden johtamisessa, ryhmän jäsenten osaaminen ja motivaatio ovat parhaimmillaan ja koko tiimi suoriutuu erinomaisesti.

4 TUTKIMUS PROJEKTIRYHMÄLLE

4.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X, josta tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä case-yritys. Kyseisessä yrityksessä projektiorganisaatio toimii matriisiorganisaatiossa osana yrityksen myyntiorganisaatiota. Case-yrityksen projektitiimissä työskentelee vaihtelevasti eri asiantuntijoita riippuen projektin luonteesta. Roolit, joissa henkilöt työskentelevät ovat projektikoordinaattori, projektipäällikkö, projektiasiantuntija sekä tuotetuen spesialisti. Lisäksi tarjouksen työstövaiheessa konsultoidaan tarpeen mukaan henkilöitä, jotka työskentelevät hankinnan parissa ja projektityöskentelyyn liittyvät vahvasti myös projektin asiakkuuden asiakkuuspäällikkö sekä projektiryhmän jäsenten esihenkilöt.

Opinnäytetyössä on rajattu tutkimusalueeksi perinteisen tarjouskilpailun aktiivinen työstövaihe projektiryhmässä, eli vaihe, jolloin tarjouspyyntö saapuu asiakkaalta ja tehtävänä on tuottaa asiakkaalle voittava tarjous määritellyistä tuotteista määräajan puitteissa. Opinnäytetyössä tarkasteltavat projektit ovat pääasiassa julkisten toimijoiden hankintoja, joita määrittää hankintalaki eli laki hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista. Tämän vuoksi projekteilla on asiakkaan määrittelemä aikataulu johon projektiryhmä ei voi lähtökohtaisesti vaikuttaa, ja ne etenevät aina saman prosessin mukaisesti, kuten kuviossa 8 on esitetty.



Kuvio 8. Projektiprosessin kuvaus tarjouspyynnön vaiheista tarjouspyynnön saapumisesta tarjouksen jättämiseen

Case-yrityksessä projektipäällikkö vastaa projektikohtaisesti kootun ryhmän työskentelyn johtamisesta tulostavastuullisessa roolissa. Projektipäällikön vastuu on kilpailutuksen läpiviennistä, tehtävien delegoinnista sekä aikataulutuksesta. Projektiprosessi etenee tarjouspyynnön saapumisesta aloituspalaveriin, tarjouksen työstövaiheeseen sekä lopulta tarjouksen luovuttamiseen asiakkaalle. Työstövaiheen ja tarjouksen luovuttamisen välillä pidetään tarvittaessa checkpoint-palaveria tarpeen mukaan. Lopuksi kukin ryhmän jäsen luovuttaa työstämänsä aineiston sovituissa aikatauluissa projektipäällikölle, jonka vastuulla on hinnoitella tarjous ja jättää se asiakkaalle aikataulun puitteissa.

4.2 Kohderyhmä ja aineistonkeruuprosessin kuvaus

Kohderyhmäksi valittiin case-yrityksessä projektiryhmissä työskenteleviä henkilöitä sekä projektipäällikköjä luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Kohderyhmän henkilöt ovat työskennelleet projektityössä useammassa eri projektiryhmässä ja kerryttäneet monipuolisesti kokemusta työskentelystä erilaisten projektipäällikköjen alaisuudessa. Haastattelu toteutetaan anonyyminä, sillä case-yrityksen projektiryhmissä työskentelee niin pieni määrä ihmisiä, että henkilötietojen kerääminen haittaisi tutkimuksen luotettavuutta vastaajien ollessa tunnistettavissa esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella, mikä saattaisi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti haastateltavat kertovat asioista.

Tutkimusta varten haastatteluun kutsuttiin kahdeksan henkilöä, joista kaksi kieltäytyi haastattelukutsusta kiireeseen vedoten. Haastateltavista neljä työskenteli projektiryhmässä ja kaksi projektipäällikkönä. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja yhteydenotossa kerrottiin tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteuttamisesta anonymisti ja tutkimustulosten käytöstä. Opinnäytetyön liitteessä 1 on saatekirje, joka lähetettiin haastattelututkimuksen kohderyhmälle. Tarkoituksena oli varmistaa, että haastateltavilla syntyy luottamus haastattelijaan ja että he uskaltavat osallistua ilman pelkoa siitä, että vastaukset olisivat työnantajan tunnistettavissa. Niiden osalta, jotka eivät kieltäytyneet haastattelusta, lähetettiin kalenterikutsu, jossa pyydettiin vielä vahvistamaan suostumus

aineiston tallentamiseen anonymisti sekä sen analysoinniksi opinnäytetyötä varten sekä mahdollista johtamisen kehittämistä varten case-yrityksessä.

Haastattelujen kysymykset toimitettiin haastateltaville 2–3 päivää ennen haastattelua, jotta heillä oli riittävästi aikaa kysymyksiin tutustumiseen. Opinnäytetyön liitteissä 2 ja 3 on haastattelukysymykset, jotka lähetettiin haastateltaville roolin mukaisesti. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuun aikana sen mukaan, miten haastateltavien aikatauluihin sopi. Haastattelut alkoivat projektiryhmän jäsenten haastatteluilla edeten projektipäälliköiden haastatteluihin. Kaikki haastattelut olivat hyvin avoimia, rentoja ja haastateltavat luottivat haastattelijaan kertoessaan omia kokemuksiaan työn mielekkyydestä. Haastateltavat olivat valmistautuneet ennakkoon, mikä helpotti haastattelun kulkua.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jonka vuoksi haastattelun runko oli jaettu neljään teemaan: työn mielekkyys ja merkityksellisyys, matriisiorganisaatiossa työskentely, projektipäällikkö johtajana sekä vuorovaikutus projektiryhmässä. Haastattelutilanteissa kysyttiin osittain ennakkoon lähetettyjä kysymyksiä, mutta pääosin haastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluja, jossa spontaanisti haastateltavien puheissa nousivat esiin tietyt teemat. Lisäksi haastattelujen aikana keskustelujen mukaan oli mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä ja syventää keskustelua syvempien merkityssuhteiden löytämiseksi. Haastatteluissa kysyttiin valtasuhteiden ja vuorovaikutuksen merkityksestä sekä täydennettiin näkökulmaa tuomalla haastatteluun myös kysymyksiä työhyvinvoinnista ja tunnejohtamisesta.

Haastattelut kestivät kaikki tunnin verran, jonka jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti, lukuun ottamatta täytesanoja. Haastateltavien suostumuksella haastattelujen videotallenteet tallennettiin ilmeiden ja eleiden analysoimiseksi. Haastatteluissa pyrittiin välttämään henkilöistä puhumista nimillä, mutta aineistoon ne litteroitiin tunnisteella X, jos nimiä mainittiin. Haastateltavat nimettiin tunnistetiedolla H1-H6, jonka mukaan myös kaikki tutkimusmateriaali nimettiin.

4.3 Aineiston analyysi

Teemoittelu toimi haastatteluaineiston jäsentämistapana, jonka avulla aineistosta tunnistettiin olennaiset teemat. Sen avulla haastatteluaineistosta saatiin nostettua asiakokonaisuuksia ja piirteitä, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Teemoittelun avulla aineistosta oli mahdollista tuoda esiin sitaatteja, jotka auttavat hahmottamaan teemoittelua. (Juhila 2021.) Teemoittelua ei pidetty riittävänä analyysimuotona syvempien merkitysten tavoittamiseksi, joten teemoja analysoitiin diskurssianalyysin periaatteita soveltaen. Diskurssianalyysi tuo esiin, miten kieli luo merkityksiä ulkoiselle maailmalle sekä miten nämä merkitykset vakiintuvat tai muuttuvat ajan myötä. Sen tehtävänä on selventää ja tehdä näkyväksi näitä merkityksiä. Merkitysten avulla tehdään ymmärrettäväksi erilaisia teemoja ja aiheita. (Jokinen ym. 2016, luku 1, 2.) Tutkimuksessa haluttiin päästä kiinni työn mielekkyyden esteiden juurisyihin, jonka vuoksi diskurssianalyysin soveltaminen sopi tutkimuksen analysointikeinoksi.

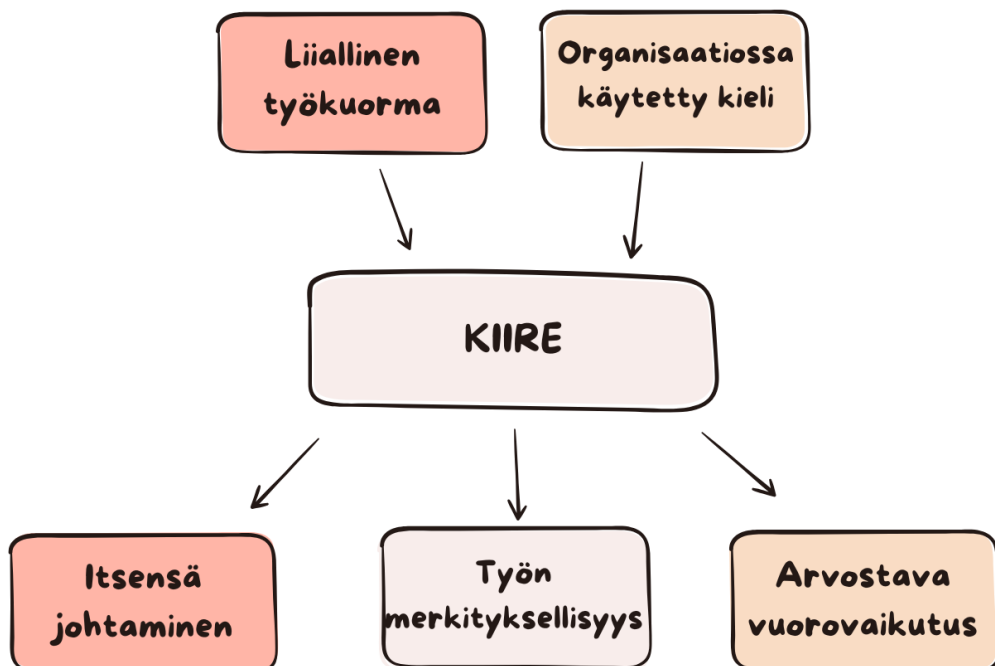
Haastattelujen tueksi tiedonhankinnassa hyödynnettiin case-yrityksen huhtikuussa vuonna 2024 toteutettua henkilöstötyytyväisyyskyselyä, jota analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi tarkastelee millaisia asioita, aiheita ja teemoja aineisto tuo esiin (Vuori 2021), jonka vuoksi se sopii kyselyn analysointityökaluksi. Kyselyn on toteuttanut ulkopuolinen taho ja siitä oli saatavilla Suomen myyntiorganisaatiota käsittelevä ylätason raportti. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn analysoinnin tarkoituksena on parantaa tutkimuksen luotettavuutta vertaamalla haastattelussa esiin nousseita teemoja koko Suomen myyntiorganisaation henkilöstötyytyväisyyskyselyyn ja löytää sieltä yhteneväisiä tekijöitä. Kaikki haastatellut henkilöt yhtä lukuun ottamatta toimivat osana kyseistä myyntiorganisaatiota, joten vastausten oletettiin olevan yhteneväisiä.

5 TYÖN MIELEKKYYTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT PROJEKTITYÖSSÄ YRITYKSESSÄ X

5.1 Haastatteluissa esiin nousseet tekijät

Tässä opinnäytetyössä haastateltiin projektityötä tekeviä henkilöitä (n=4) sekä projektipäälliköitä (n=2), joiden henkilötietoja ei kerätty tarkemmin tutkimuksen luotettavuuden säilyttämiseksi. Haastattelututkimusten tavoitteena oli tuoda esille johtamisen merkitys työn mielekkyyden kokemukseen projektityössä. Analyysissä käytetyt sitaatit on muutettu yleiskielelle, ettei alkuperäiset kertojat ja tapahtumat, joita niissä kuvataan, ole jäljitettävissä ja huomio kiinnittyy siihen, mitä niissä kerrotaan.

Haastatteluissa pääteemaksi nousi esiin kiire, joka oli suurin työn mielekkyyttä heikentävä tekijä. Syyt kiireeseen löytyivät liiallisesta työkuormasta sekä organisaatiossa käytetystä kielestä. Kiireellä oli työn mielekkyyttä heikentävä itsensä johtamisen, työn merkityksellisyyden ja arvostavan vuorovaikutuksen kautta, kuten kuviossa 9 esitetään.



Kuvio 9. Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät haastattelujen mukaan case-yrityksessä

Teemahaastatteluun valmistautuessa kiire ei ollut valittu teema, mutta haastattelussa kiire nousi jokaisessa keskustelussa esiin ja sille annettiin iso merkitys työn mielekkyyteen vaikuttavana tekijänä. Kiireellä koettiin olevan heikentävä vaikutus itsensä johtamiseen, työn merkityksellisyyteen ja arvostavaa vuorovaikutukseen työyhteisössä. Haastatteluaineiston analyysissä oli huomattavissa teemojen vaikuttavan myös dynaamisesti toisiinsa.

5.1.1 Kiire

Kaikki haastateltavat nostivat esiin organisaatiokulttuurin, joka perustuu kiireeseen ja kiireestä puhumiseen. Kiire toistui jokaisessa haastattelussa joko omana kokemuksena tai ilmiönä, joka vaikuttaa projektin onnistumiseen ja siitä puhuttiin voimakkain sanoin. Projektien myötä kiire on jatkuvasti läsnä. Usein puhutaan siitä, kuinka nyt on hirveä kiire ja hässäkkä ja että työ on pakko saada valmiiksi illalla ja viikonloppuna. Kiireen syynä puheissa esiintyy resurssipula, joka toistuu useissa keskusteluissa ja puheisiin sisällytetään oletus tehdä ylitöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joka viittaa siihen, että työkuormaa on liikaa suhteessa resursseihin.

Työkyvyn ylläpitämiseksi olisi tärkeää, että yksilö huolehtii voimavaroistaan, etteivät ne ylitä työn vaatimuksia (Työterveyslaitos 2024c), mutta keskusteluissa korostuu, ettei ei välttämättä aina toteudu. Usein tämä tarkoittaa sitä, että projektipäällikkö joutuu luopumaan omasta vapaa-ajastaan ja työstämään projektia yksin lähes vuorokauden ympäri, jotta se on mahdollista jättää asiakkaan ilmoittamassa aikataulussa. Resurssipula saattaa johtua case-yrityksessä käydyistä muutosneuvotteluista, jonka vuoksi henkilöstömäärää on irtisanomisten vuoksi vähennetty. Kiireen ja resurssipulan vaikutus tulee keskusteluissa esiin yksilön mahdollisuuksissa pitää huolta omasta työkyvystään.

Haastatteluissa nousee esiin, ettei projektipäällikkö voi itse päättää lisäresursseista, eikä hän voi määrätä ketään ylitöihin tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin hänen ainoaksi vaikuttamisen keinoksi jää viitata puheessaan toiveeseen tehdä töitä myös virallisen työajan ulkopuolella. Projektiryhmän jäsenillä ei kuitenkaan ole velvollisuutta ylitöihin, jonka vuoksi ainoaksi mahdollisuudeksi tavoitteisiin

pääsemiseksi saattaa jäädä projektin toteuttaminen yksin. Projektipäällikkö venny ja ylittää oman tehtäväalueensa varmistukseensa, että lopputulos saavutetaan, mikä voi johtaa työnkuvan laajenemiseen ja kuormittumiseen. Tämä käytäntö voi lisätä kuormitusta ja johtaa pitkällä aikavälillä rooliristiriitoihin sekä heikentää työn hallinnan tunnetta.

Haastattelujen mukaan projektityöskentelyssä vapaa-ajan kunnioitus saattaa unohtua, erityisesti kiiretilanteissa ja resurssipulassa. Tiukat aikataulut ja kasvava työkuorma johtavat usein siihen, että palavereita ehdotetaan pidettäväksi myöhään iltapäivällä tai jopa työajan ulkopuolella. Tämä osoittaa, ettei työntekijöiden vapaa-aikaa aina huomioida riittävästi. Työntekijät saattavat kokea painetta osallistua näihin tapaamisiin, vaikka se rikkoisi tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. Haastattelujen mukaan tilanne koetaan kohtuuttomaksi, koska työntekijöiltä odotetaan merkittäviä joustoja ilman palkitsemista tai kompensatiota, mikä voi heikentää työmotivaatiota ja lisätä stressiä pitkällä aikavälillä.

Olin kysynyt jo aiemmin resurssiapua, mutta ei ollut mistä antaa. - - Sitten teet itse asioita mitkä ei välttämättä ole sun tehtäviä, mutta on varmistettava, että tarjous saadaan jätettyä. (H5)

Jos esihenkilölle sanoo, että mä en kerkeä, niin kyllä sitä yritetään löytää apua jostain, mutta monesti se tilanne on sellainen, että kaikki on ihan tukossa. Usein se jää sitten sanahelinäksi ”asia kerrallaan ja teet minkä pystyt”. Ja se ahdistaa. Välillä kaipaisi konkreettisia toimenpiteitä, mutta joskus se jää itselle selvitetäväksi onko kellään aikaa auttaa. (H2)

Vapaa-ajan kunnioitus katoaa projekteissa täysin eikä ymmärretä ollenkaan, että ihmisillä on vapaa-aika ja sitä tulisi kunnioittaa. - - Sen on huomannut, kun on resurssivajetta ja kiire, niin sitten palavereita yritetään sopia neljältä alkavaksi, mutta siihen mä en suostu, koska mulla on muutakin elämää. On vähän kohtuutonta, että oletetaan uhraamaan paljon ilman mitään erillistä palkkiota. (H1)

- - ”on suvaittavaa pidentää päivää” tai tehdä viikonloppuna töitä. Viimeksi kun kysyin, että maksetaanko siitä jotain ylimääräistä, jos tekee viikonloppuna tai pidentää päivää, kun saldotkin on jo menneet yli, niin ei kuulemma makseta eikä siitä saa minkäänlaista bonusta. (H6)

Haastateltavat H3 ja H6 kertoivat, että kiire on alkanut vaikuttaa haluun auttaa kollegoita. Ajatellaan, että oman suuren työkuorman vuoksi muiden auttaminen voi johtaa liialliseen kuormitukseen, josta ei selviä. Tämä viittaa siihen, että kiire heikentää yhteisöllisyyttä organisaatiossa.

Aina kun on projekti, niin aina on kiire. Sitten kun ollaan toimistolla, niin puhutaan että nyt on kyllä hirveä kiire ja hässäkkä tän kanssa. Ja puhutaan, että nyt pitää kyllä vaan painaa ja tehdä illalla ja viikonloppuna. Kiireestä puhuminen on mennyt siihen, että vihjataan siihen, että ylitöiden tekemistä odotetaan. (H1)

Kiire on oikeastaan standardivastaus, kun kysyy mitä kuuluu, miten menee. Joka päivä itsekin mä sanon, että "vitsi kun en ehdi kaikkea, on kyllä kova kiire", koska en halua, että kukaan ajattelee, että mulla ei olisi kiire, koska se tarkoittaa, että sitten kaadetaan saavillinen töitä lisää. (H3)

H1, H3 ja H6 tuovat esiin lähes samoilla sanoilla, että jokaisen projektin alussa todetaan aina: "tällä on tosi kiire aikataulu." Haastatteluissa kaikki projektiryhmän jäsenet kertoivat, että kiireestä puhuminen jo aloituspalaverissa luo kiireen tuntua ja lisää kuormitusta, vaikka projekti ei ole vielä edes alkanut eikä todellista kiirettä ole. H6 toteaa, että kiireestä puhuminen ruokkii itseään ja lisää kiireen tuntua. H3 kuvailee, ettei muista yhtäkään projektin aloituspalaveria, jossa ei olisi sanottu: "tässä on muuten tiukka aikataulu." Aikataulu on aina tiukka, eikä työtä ole mahdollista tehdä rauhassa, jonka vuoksi hän pohtii, miten ihmiset jaksavat jatkuvaa kiireen tunnetta.

Haastattelussa korostui, että projektityössä yksilöt kokevat saavansa paljon vastuuta, toisinaan hieman liikaakin ja kiireen vuoksi vastuu on epäselvää. Tämä saattaa johtua projektipäällikköjen työkuomasta, jota he pyrkivät keventämään delegoimalla tehtäviä projektiryhmälle. Projektiryhmän jäsenet kokivat joutuvansa tekemään itsenäisesti päätöksiä ilman tukea. Puheissa korostui, että työ tuntuu ajoittain yksinäiseltä, kun asioita joutuu selvittämään yksin eikä saa apua mistään.

On välillä epäselvää, kenen kuuluu selvittää mitäkin ja kenen tontille ne kuuluvat -. Välillä tuntuu, että joutuu sellaisia asioita selvittämään mitkä ei itselle kuulu. Vastuualueet mitkä kuuluvat kenellekin on välillä hyhmäisiä. (H2)

Jouduin ottamaan vastuun siitä projektissa, koska oli sellainen tilanne, että joku taisi olla pois. Jotenkin asiat menivät niin, että lopulta minä ja sinä vedettiin sitä perässämme kuin jotain kivirekeä. Siltä se ainakin tuntui. (H3)

Joka on ihan käsittämätöntä, kun miettii palkkatasoa ja sitten yhtäkkiä minä, joka on siellä alimmalla jakkaralla, niin on vastuussa tästä miljoonan projektista. (H1)

Työn sujumista haittaavat epäselvät roolit, huonot yhteistyösuhteet ja hallinnan puute (Manka & Manka 2023, luku 12), jotka näyttäisivät toteutuvan haastateltavien mukaan case-yrityksessä. Puheissa nousee esiin tilanteen tuskaisuus, kun tavallinen työaika ei riitä nykyisillä resursseilla työajan puitteissa toimimiseen.

Jokaisena viikkona, kun on ollut projekti, niin olen tehnyt ylitöitä lähtökohtaisesti aina, koska aika ei vaan riitä molempiin töihin. Omat työt ei koskaan häviä siinä ajassa, kun tekee projekteja ja tuntuu, että tota ei ymmärretä. (H1)

Toivoisin, että ymmärrettäisiin ettei projekteja voi tehdä ilman projektiryhmää. - - Kun mietitään resursseja, mä ymmärrän, että ajat on ollut vaikeita, mutta laitettaisiin niitä resursseja oikeisiin paikkoihin. (H6)

Vaikka meillä onkin tämä projektitiimi, niin ollaan naulittu omiin myyntialueisiin ja ristiin tehdään vasta sitten, kun kerta kaikkiaan ei enää vuorokaudessa tunnit riitä. (H5)

Projektiorganisaatio koettiin ajoittain hyvin epäselväksi, sillä lähes kaikilla projektiryhmässä työskentelevillä on myös muita työtehtäviä projektityön lisäksi. Se saattaa olla yhteydessä resurssipulaan, jonka vuoksi organisaatioon on muodostunut hybridirooleja. Epäselvyydet vastuualueissa koettiin virheitä aiheuttavana tekijänä, joka lisää turhautuneisuuden tunnetta ja heikentää ilmapiiriä. Riittämätömyys ja voimattomuus olivat tunteita, joita käytettiin kuvaamaan sitä miltä liiallinen työkuorma tuntuu suhteessa luotuun odotukseen työn suorittamisesta. Samalla epäselvyys voi vaikeuttaa yksilön priorisointia ja ajanhallintaa työssään.

Olet projektipäällikkö ja asiakasvastaava. Teet kaiken ja on samoja tavoitteita kuin muillakin tässä organisaatiossa. Niin ei siinä ole eroa oikeastaan kuin titteli. Olet oikeastaan asiakkuuspäällikkö, joka vie asiakasprojektin maaliin omissa asiakkuuksissa, välillä kavereidenkin. (H5)

Ihmisistä kyllä huomaa, että taakka mikä on, niin se on varsin massiivinen. Siihen liittyy aina se, että kyseisellä henkilöllä on projektin lisäksi paljon muutakin pöydällä. On omiin asiakkuuksiin liittyviä asiakaslupauksia, jotka täytyy täyttää ja sitten tulee sellainen voimattomuuden tunne. (H4)

Se vie tosi paljon aikaa ja siitä tulee huono fiilis itselle, kun on riittämätön olo. (H3)

Mä en ymmärrä sitä, että miksi tästä on tehty niin vaikeata. Meillä voisi olla projektitiimi, joka oikeasti tekisi niitä projekteja. Sen sijaan - - jokaisesta tiimistä on viety resurssi ja sitten ne yksiköt työskentelevät resurssivajeessa ja joutuvat sopeutumaan. (H1)

Haastatteluista on huomattavissa, että kiire luo paljon negatiivisia tunteita, joita haastateltavat kuvaavat. Kiire vaikuttaa myös usein liittyvän sosiaaliseen paineeseen, sillä haastateltavat käyttävät ilmaisuissaan sanoja ”on noloa” ja ”en halua leimautua”, jotka kertovat sosiaalisesta paineesta olla kiireisiä ja häiritsemättä muita koska heilläkin on kiire. Kiireen tunne koettiin vaikuttavan myös turvallisuuden tunnetta heikentävänä tekijänä.

Aina ei ole sellainen olo, että haluaisin tai uskaltaisin sanoa suoraan, että mä en tiedä jotain tai tarvitsen apua. Se liittyy usein siihen, että aikataulu on niin kiireinen, enkä halua olla se tyyppi, joka pysäyttää muut, että se mun asia selvitetään. En halua leimautua tyyppiä, joka ei tiedä ja sen takia aikataulu pettää. (H3)

Usein edetään ilman selkeätä aikataulua kiireen takia. Välillä vaan ruvetaan käsittelemään, joka luo epävarmuutta, kun ei oikein tiedä missä vaiheessa mitään pitää tehdä. (H2)

Haastatteluissa kuitenkin nousee myös esiin, että vaikka hetkittäin ei olisikaan kiirettä, sitä ei uskalleta tuoda esiin, koska siitä koetaan huonoa omaa tuntoa tai sen ääneen sanominen tietää lisää työtehtäviä. Heikentynyt turvallisuuden tunteen voi vaikuttaa siihen, ettei projektiryhmässä välttämättä uskalleta tuoda asioita esiin. H5 tuo esiin esimerkkitapauksen tilanteesta, jossa henkilöllä ei ollut riittävää osaamista, mutta kiireen ja keskustelun puutteen vuoksi ei ollut käynyt ilmi, ettei kyseistä työtehtävää pystytä suorittamaan ja se oli jäänyt kokonaan tekemättä. Tämä heikensi projektipäällikön työn hallinnan tunnetta, kun projektiryhmän jäsen ei ollut edistänyt tehtäviään sovituissa aikatauluissa.

Hän ei sanonut, ettei tiedä miten ne tehdään. Kiire ja keskustelun puute aiheutti sen, että hän oli odotellut koko sen ajan, kun mä tulen takaisin töihin eikä niitä ollut tehty. (H5)

Puheissa on huomattavissa, miten hankalaan asemaan projektipäällikkö joutuu johtamispositiossaan matriisiorganisaatiossa ja samaan aikaan projektipäälliköillä on myös asiakasvastuita, joita he pyrkivät toteuttamaan. Haastattelun aikana projektipäällikön roolia kuvataan hajaantumiseksi, sillä se vaatii niin paljon tekemistä moneen suuntaan yhtäaikaisesti. Projektiryhmän henkilöt toivovat haastatteluissa projektipäälliköltä enemmän läsnäoloa, kiireettömyyttä sekä selkeää kommunikaatiota vastualueista ja tavoitteista, mutta samaan aikaan organisaatio ei mahdollista työskentelyedellytyksiä, jotta tämä olisi projektijohtamisessa mahdollista toteutua. Projektipäälliköllä ei ole hallinnollista valtaa määrätä

projektiryhmän jäseniä, joten H5:n mukaan ainoa keino johtaa ihmisiä on olla vuorovaikutuksessa ja pyrkiä luomaan hyvät ihmissuhteet projektiryhmän jäseniin, jotta he haluavat sitoutua projektityöskentelyyn.

H5:n mielestä projektipäällikön on tärkeää olla reilu ja tasapuolinen sekä pyrkiä antamaan riittävästi aikaa tehtävien suorittamiselle. On oleellista ennakoida tulevat työtehtävät ja tarjota tiimille tarvittavaa tietoa. Liian kovat vaatimukset voivat hankaloittaa työskentelyä, joten projektipäällikön on suodatettava ja selkeytettävä tietoa ennen sen jakamista. Kun projektipäällikkö pystyy tiivistämään olennaiset asiat ja varmistaa, että työn tekemiseen on riittävästi aikaa, syntyy vastaavuoroinen luottamus, jossa tiimin jäsenet sitoutuvat vahvemmin ja vastaavat odotuksiin paremmin.

Pitää olla reilu ja oikeudenmukainen sekä antaa aikaa työn tekemiseksi ja yrittää ennakoida sitä työn tekemistä. Jos olet kohtuuton vaatimuksissa, niin täytyy ymmärtää, että hekin tarvitsevat oikeanlaisen tiedon, joten on osattava suodattaa sitä heille. Sitten kun oot tarpeeksi hyvin osannut tiivistää ne asiat ja annat aikaa, niin sitten se on vastavuoroista toisesta suunnastakin. (H5)

5.1.2 Itsensä johtaminen

Projektiryhmässä työskentelevien puheissa itsensä johtamisen taitoja ei korostettu eikä niille annettu merkitystä työn mielekkyyden kokemuksessa suoraan puheessa. Puheissa kuitenkin kävi ilmi, että merkitystä annettiin työn hallinnan tunteelle sekä itsenäiselle työskentelylle, jotka liittyvät itsensä johtamisen taitoon. Projektipäälliköt puolestaan nostivat haastatteluissa omat sekä projektiryhmän jäsenten itsensä johtamisen taidot olennaiseksi asiaksi projektissa onnistumisen kannalta. Tämä saattaa kertoa siitä, että projektipäälliköt pyrkivät antamaan vastuuta projektityöskentelyssä yksilöille ja haluavat delegoida tehtäviä sekä osoittaa luottamusta ryhmän jäsenten itsenäiseen työskentelyyn.

Molemmat projektipäälliköt korostivat sitä, että jos ryhmässä on yksikin, joka ei toimi suunnitelman mukaisesti, vaikuttaa se koko ryhmän toimintaan sekä tuo johtamiseen haasteita ja vaikeuttaa ajanhallintaa. Positiivista ilmapiiriä sekä turvallisuuden ja yhdessä tekemisen tunnetta edistää haastattelujen mukaan se, kun projektiprosessi etenee suunnitellusti, kaikki tietävät roolinsa, tehtävät hoidetaan ja jokainen kantaa vastuun omasta roolistaan sekä palaverieihin osallistutaan aktiivisesti. Jos projektin etenemiseen tulee häiriötekijöitä tai joku poikkeaa

suunnitelmasta tekemällä omia ratkaisujaan kertomatta muille, tilanne voi muuttua ja yhteishenki sekä luottamus heikentyvät. H6 tuo esiin haastattelussa miten kuluttavaa on, jos projektiprosessia ei seurata, vaan tehdään asioita omalla tyylillä.

Projekteissa on tosi hankalaa, kun jokainen työskentelee vähän eri lailla eikä mene prosessien mukaisesti. Sitten niistä joutuu kerta toisensa jälkeen sanoa, niin se on kuluttavaa, että eikö tämä asia mene perille. (H6)

Kun projektiryhmän jäseniltä kysyttiin, miten esihenkilö ja projektipäällikkö ovat huolehtineet työhyvinvoinnista niin haastateltavat kertoivat, että projektiryhmässä harvoin sanotaan ääneen, että on liikaa töitä tai on liian kiire, vaan se puhe käydään epävirallisissa keskusteluissa. Aiempien esiin nostettujen asioiden valossa voi olla mahdollista, ettei projektiryhmissä uskalleta tuoda esiin omia jaksamisen tai ajanhallinnan haasteita vaan pyritään pärjäämään. Tämä saattaa kertoa siitä, ettei projektiryhmissä välttämättä ole ollut luottamuksellinen ilmapiiri tai riittävää itsetuntemusta, koska heikkouksien ilmaiseminen edellyttää sekä hyvää itsetuntemusta että luottamusta toisiin (Järvinen 2014, luku 5.5).

Silloin kun apua on pyydetty esihenkilöiltä työkuorman keventämiseksi, on syntynyt odotus, että esihenkilö yrittäisi järjestää lisää resursseja tai tarjoaisi apua tilanteen helpottamiseksi. Käytännössä kuitenkin monet tiimit ovat jo valmiiksi ylikuormitettuja, mikä tekee konkreettisten toimenpiteiden toteuttamisen vaikeaksi. Tämä voi johtaa siihen, että esihenkilön antamat ohjeet, kuten ”asia kerrallaan ja teet minkä pystyt” jäävät pinnallisiksi eivätkä tarjoa todellista helpotusta, vaikka niiden tarkoituksensa saattaa olla ohjata yksilöä keskittymään itsensä johtamiseen. Tilanteen seurauksena työntekijä voi tuntea lisääntyneitä ahdistusta ja joutuu usein itse selvittämään, löytyisikö apua kollegoilta. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja lisätä työn kuormittavuutta, kun tukea ei saada riittävän konkreettisesti tasolla.

Osaamisen jakamisen kannalta olisi tärkeää, että projektiryhmässä olisi turvallinen ilmapiiri, jossa uskalletaan tuoda esiin, jos on liikaa töitä tai voimavarat vähissä suhteessa työkuormaan, koska omien vahvuuksien ja heikkouksien jakaminen ryhmälle lisää myös ryhmän tehokkuutta. Osaamista saadaan jaettua ryhmässä, kun toisen vahvuuksia voidaan hyödyntää toisen heikkouksissa. Vaatii itsensä johtamisen taitoja, että osaa tunnistaa milloin kannattaa pyytää apua. Jos

ongelmia ei uskalleta tuoda esiin, vaikeuttaa se myös johtamista koska asioihin on hankala puuttua, jos niitä ei tuoda ilmi. Omien vahvuuksien tietoinen käyttäminen lisää myös työn merkityksellisyyttä. (Järvinen 2014, luku 5.5.)

Olen aika harvoin sanonut, että mulla on liikaa töitä. Yleensä vaan yritän kestää ja ajatella että se on tilapäistä. (H3)

Sitten sitä vaan puurtaa niitä hommia. - - Itselläkin on vastuu, että pitäisi osata hahmottaa mitä ehtii ja tuoda esiin ajoissa, jos ei ehdi, niin silloin on helpommin järjestettävissä asiat kuin viime tingassa. (H2)

H1 tuo haastattelussa esiin, että oman työn johtamista ja ajanhallintaa haittaavat muuttuvat aikataulut projektin edetessä ja erityisesti sen loppuvaiheessa. Välttämättä aina aikataulujen muuttaminen ei tullut projektipäällikön toimesta vaan joko esihenkilön, asiakkuuspäällikön tai asiakkaan toimesta. Tämä on aiheuttanut kiireen tunnetta ja hallinnan tunteen menetystä. H5 kertoo esimerkin päivästä, miten ehtiäkseen tekemään kaiken on vain pakko ujuttaa kalenteri ihan täyteen, joka kuormittaa kognitiivista ergonomiaa sekä heikentää itsensä johtamista ja työn hallintaa. Hän kuvaa puheessaan, miten tehokkuuden maksimointi ajaa ohi yksilön tarpeiden täyttämisen, joka haittaa omasta työkyvystä huolehtimista. H6 kuvailee hektistä työtahtia ja miten kuormittavalta se tuntuu viikon päätteeksi, kun omaa työtahtiaan ei ole mahdollista pitää kohtuullisena työviikon aikana. Muutkin haastateltavat kuvasivat, että tauot saattavat jäädä pitämättä ja ruoka syödään koneen äärellä.

On myös sellaista, että kesken projektin muutetaan aikataulua. Ei välttämättä siitä mitä asiakas on ilmoittanut, - - vaan silleen että me ihan haluamme tehdä itsellemme kiireen. (H1)

Kyllä mä perjantaisin menen suurin piirtein vaan sänkyyn ja totean, että ihanaa kun on viikonloppu. Vaikka mä tykkään tästä työstä ihan tosi paljon mutta onhan tämä kiire niin kova ja kun ei tiedä seuraavasta päivästä. Ei voi tehdä suunnitelmia, kun voi olla, että seuraava päivä menee jonkun kiireen takia uusiksi, kun on vielä kiireellisempiä asioita. (H6)

Kyllähän sitä pyrkii rauhoittamaan ja rakentamaan päivärytmiä, mutta sitten kun tulee tarjouspyyntö, niin tulee kuusi teamsia päivään, joka tarkoittaa sitä, että mä hypin teamsista teamsiin, käyn välillä syömässä ja oon että ”sori sori, väärä kansio auki, ootappa vähän”. Se pakottaa tähän, että jos asioita haluaa saada tehtyä, niin on pakko ujuttaa kalenteriin ja siinä kärsii sitten itsensä johtaminen ja hyvinvointi sen tuloksen tekemisen tieltä. (H5)

Haastateltavat toivat puheissaan esiin, että he kokivat monipaikkaisen työskentelymallin toimivaksi ja tehokkaaksi sekä työn hallintaa vahvistavaksi tekijäksi. Vain H4 korosti vahvasti fyysisesti läsnä olemisen merkitystä. Hänen kokemuksensa mukaan ilman läsnäoloa ja vuorovaikutusta tiedonkulku jää vajaaksi ja yhteistyö kärsii. Tämä saattaa johtua siitä, että projektipäällikön roolissa tunnetilojen tarkkailu voi olla helpompaa läsnä kuin virtuaalisesti. Haastateltava H2 koki, että yksi vahvimmista työn mielekkyyttä edistävästä tekijöistä oli vapaus itse valita missä työskentelee sekä päättää omista aikatauluistaan, joka lisää hallinnan tunnetta. Kiire saattaa kannustaa ihmisiä työskentelemään enemmän etänä, sillä se saattaa mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn ja auttaa selviytymään työkuormasta. Etätyö voi olla keino hallita kiireen tunnetta, mutta siinä on myös riskejä: taukojen pitäminen voi unohtua ja sosiaalinen vuorovaikutus jää projektityön ulkopuolella vähäiseksi. Tämä voi pitkällä aikavälillä heikentää työhyvinvointia.

Olen tehokkaampi kotona tekemään sitä itse työtä, mutta toisaalta toimistolla on kiva nähdä työkavereita ja jutella työstä, mutta se on sellaista juttelua minkä pysyisi hoitamaan myös teamsin välityksellä. Mutta kyllähän mä tykkään hirveästi olla ihmisten kanssa. (H6)

Tärkeää on se, että saa itse päättää minkä asian tekee etänä, minkä toimistolla. Tässä joustavuus on mun mielestä tosi tärkeä ja jos joutuisi viisi päivää viikossa tulemaan toimistolle, niin se olisi aika raskasta. (H2)

Olen sen takia paljon läsnä, koska olen lopen kyllästynyt etätyöskentelyyn. Se ei tuota mulle enää mitään lisäarvoa. Ja toisaalta, se etu mikä läsnä ollessa joka päivä on havaittavissa, on konkreettista. Suhteessa siihen virtuaalimaailmaan, niin ne samat tilanteet ei missään tapauksessa voisi syntyä. (H4)

Epäselvät vastuut aiheuttivat kokemuksen ajanhallinnan haasteista, koska oman työn suunnittelu vaikeutui aiheuttaen kiireen tunnetta. Kiireessä asioiden priorisointi työn hallitsemiseksi hankaloitui aiheuttaen lamaantumisen tunnetta. H1 kertoi haastattelussa, kuinka hallinnan tunteen menettäminen lisäsi stressiä ja jatkuva valmius muutoksiin oli uuvuttavaa. Haastateltavat kertoivat kokevansa huonoa omaatuntoa, jos yritti kaiken kiireen keskellä olla tavoittamattomissa ja keskittyä omaan työskentelyyn.

Kun itsellä on sellainen olo, että homma on hanskassa ja sitten joku tulee sekoittamaan sitä aikataulua, niin eihän se ole sitten enää hanskassa. Koko suunnitelma romuttuu ja se itseä rasittaa. Ymmärrän, että pitää olla valmis muutoksen, mutta ihan joka sekunti en jaksaisi millään olla. (H1)

Pitää vaan yrittää rauhoittaa itsensä ja olen tehnyt niin, että en tule toimistolla, vaan teen kotona rauhassa. Laitan itseni busyksi tai do not disturb tilaan, että saa rauhaa, mutta mulla on hirveä kynnys pitää sitä. (H6)

Haastatteluissa korostui velvollisuuden tunne olla tavoitettavissa, vaikka se häiritsti omaa työskentelyä ja heikensi keskittymistä, joten on tulkittavissa, että case-yrityksessä velvollisuuden tunne työn suorittamista kohtaan on hyvin korkea ja sitä varten ollaan valmiita uhraamaan omaa hyvinvointia.

5.1.3 Merkityksellisyys

Haastatteluissa yksilön kokemaan työn merkityksellisyyteen kaikki vastasivat hyvän työyhteisön, jossa he viihtyvät ja johon kokevat kuuluvan sekä sen lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että työn merkitys on mahdollistaa elanto tietylle elintasolle. Tämä saattaa kertoa siitä, että yhteisöllisyys case-yrityksessä koetaan vahvana. Lisäksi merkityksellisyyden kokemukseen liitettiin omat vahvuudet ja niiden kehittäminen, motivaatio ja itsensä toteuttaminen omien arvojen mukaisesti.

Projektipäälliköiden kokemuksen mukaan palkan lisäksi omaan työhön tuo merkityksellisyyttä olla vaikuttamassa laajemmassa kuvassa työ- ja oppimisympäristöjen kehitykseen ja auttaa luomaan asiakkaille työhyvinvointia. Vastauksista on tulkittavissa, että projektipäälliköille työ on merkityksellisempää kuin pelkkä palkka, vaikka tämä ensimmäisenä tuodaan keskustelussa esiin. Molemmat kokevat työssään merkitykselliseksi, että pääsevät vaikuttamaan työllään laajemmassa kuvassa. Molempien haastateltujen projektipäällikköjen puheista on tulkittavissa, että he kokevat työskentelevänsä omalla vahvuusalueellaan ja nauttivat työstään projektipäällikkönä, joka on välttämätöntä pyrkiessä kohti mielekästä työtä (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.2).

Merkityksellisyyttä tai mielekkyyttä miettiessä, niin työ ensisijaisesti tuo leipää taloon, mutta eihän tätä huvin vuoksi tehdä ilman palkkaa. Näen että kun saan olla etunenässä näkemässä työn tekemisen ja oppimisen kulttuurin muutoksen ja pysytyn olemaan yks merkityksellinen tekijä sen työhyvinvoinnin edistämiseksi, niin siitä tulee palkkio mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen. (H5)

Tällä hetkellä työ merkitsee mulle palkkaa, jolla ylläpidetään tietynlaista elintasoa, mutta sen lisäksi tämä on puhdasta nautintoa. Se muodostuu siitä osallisuudesta,

tiimin kanssa työskentelystä ja omien asiakkuuksien ylläpitämisestä sekä kehittämisestä. Sitten toinen puoli on jokapäiväinen vuorovaikutus näiden ihmisten kanssa tässä projektipäällikön roolissa. (H4)

Keskustelun syventyessä työn mielekkyyttä edistäviksi tekijöiksi nousivat esiin arvot ja vahvuudet. Mielekkään elämän kannalta arvot ja niiden luoma merkitys ovat olennaisia (Sydänmaanlakka 2022, luku 6). Haastateltavista yksi henkilö nosti esiin, että on aiemmin kokenut työnsä vain elantona tietylle elintasolle, mutta on viime aikoina roolin hieman muuttuessa pystynyt työskentelemään omien arvojensa mukaan, mikä on lisännyt työn mielekkyyttä. Haastateltavat myös toivat puheessaan esiin, että omilla vahvuusalueilla työskentely lisää mielekkyyttä, mutta sen lisäksi kaivataan sopivasti haastetta. Sopivan haastava työ edistää työntekijän työkykyä ja työ koetaan mielekkääksi, jos se vastaa työntekijän osaamista ja tarjoaa sopivasti haastetta. (Työterveyslaitos 2024c, Viitala 2021, luku 2.4.) Haastateltavat eivät puheessa tuoneet esiin itsetuntemuksen tärkeyttä, mutta kaikki haastattelun aikana nimesivät asioita mitkä ovat heidän vahvuuksiaan tai heikkouksiaan, joka kertoo siitä, että haastateltavilla on jonkin verran itsetuntemusta. Hyvä itsetuntemus auttaa ohjaamaan kohti mielekästä, omien arvojen mukaista työtä (Carlsson & Järvinen 2012, luku 4.1.)

Sekin on hyvä, ettei koko ajan olla mukavuusalueella, mutta ei sekään, että joutuu tsemppaamaan ja taistelemaan, se ei ole sitten enää mielekästä. Toimii omilla vahvuusalueilla ja arvot kohtaavat yrityksen kanssa, niin se tuo merkitystä siitä työstä. (H1)

Se on itselle arvo omasta elämästä, mikä merkitsee ja jonka tuntee tärkeäksi asiaksi, niin sitten kun se liittyy työntekoon niin se antaa enemmän merkitystä työlle ja motivoi siihen työn tekemiseen. (H3)

Pelkästään rahakaan, kun on tän ikäinen niin ei se ole enää ykkösasia. Eikä myöskään kunnianhimo tai uralla edistyminen, joten ehkä se, että työ on sopivan haasteellista. Se on aika tärkeä. (H2)

Projektityössä koettiin tärkeäksi, että tietää mitä tekee, miksi tekee ja mikä on tavoite. Negatiivisesti työn merkityksellisyyteen vaikutti, että ilman selkeitä vastuita työ saatettiin kokea irralliseksi.

Työ tuntui usein abstraktilta, kun siinä ei ollut mitään konkreettista, katselin vaan jotain rivejä tietokoneelta pelkistetyksi. Tein niillä jotain ja joku asia tapahtuu, mitä en itse näe eikä se merkitse mulle mitään sen jälkeen, kun mun työ on tehty. Työn

abstraktiivisuus ja sen kautta työn merkityksen löytäminen on tosi hankalaa. Saa toin mieltä, että mitä hyötyä tästä on kenellekään ja se tuntui vähän ajan tuhlaamiselta. (H3)

Tärkeintä tietää, että miksi sitä tekee ja mikä on tavoite ja mikä on yhteinen tavoite ja että kaikki muutkin siinä projektissa tietäisi sen. (H2)

Projektiryhmän jäsenet toivovat, että projektipäällikkö vahvistaisi merkityksellisuuden tunnetta kommunikoimalla selkeästi vastuualueet sekä roolit projektiryhmässä heti aloituspalaverissa. Kun roolit ja tavoitteet ovat selkeät, se auttaa jokaista ymmärtämään oman työn merkityksen kokonaisuudessa ja parantaa merkityksellisuuden kokemusta, mikä parantaa myös työn mielekkyyttä ja lisää motivaatiota. Lisäksi puheissa korostuu, että projektipäällikön toivotaan olevan enemmän läsnä aloituspalaverissa eikä tehtäviä käydä vain nopeasti läpi.

Läsnäolon merkitykselle annetaan paljon merkitystä myös projektipäällikköjen haastatteluissa, mutta kiire saattaa heikentää läsnä olemisen mahdollisuuksia. Keskusteluissa aloituspalaverin ja checkpoint-palaverien merkitystä korostetaan useaan kertaan ja ne koetaan merkityksellisyyttä lisäävinä asioina, koska ne auttavat tavoitteiden ja vastuiden selkeänä pitämisessä. Merkityksellisuuden ja mielekkyyden osalta projektiryhmän jäsenet nostavat esiin myös sen, että työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä vähentää, jos resursseja vaihdetaan kesken projektin. Tällöin projektipäällikön tulisi antaa riittävät tiedot projektin tekemiseksi oman roolin suorittamiseksi projektiryhmässä.

Läsnäololle annetaan keskusteluissa iso merkitys, mutta puhuttaessa monipaikkaisesta työympäristöstä fyysiselle läsnäololle ei vastaavaa merkitystä anneta. Projektipäälliköt antavat enemmän merkitystä fyysiselle läsnäololle ja näkevät siinä positiivisen vaikutuksen työn mielekkyyteen ja johtamiseen. Projektiryhmän jäsenet taas antavat enemmän merkitystä vapaudella ja sille, että saa itse päättää mistä työn tekee, eikä fyysiselle läsnäololle anneta niin paljon merkitystä. Kaikilla kuitenkin tulee puheessa esiin, että he ovat sosiaalisia, viihtyvät toimistolla ja ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa, joten yhteisöllisyyskin koetaan joltakin osin merkitykselliseksi.

Erytisesti negatiivista puhetta liittyy projektipäällikköiden tapaan olettaa asioita. Projektiryhmän jäsenillä on kokemus, että projektipäälliköt olettavat, että kaikki tietävät mitä pitää tehdä ilman että siitä kerrotaan. Haastateltavien puheesta käy

ilmi, että usein aloituspalaverissa on niin kiire, ettei asioita käydä kunnolla läpi, kun jo ohjataan aloittamaan projektin työstäminen. Tietämättömyyttä omista tavoitteista ja tehtävistä H2 kuvaa tuskaiseksi ja ärsyttäväksi. H4 näkemys, ettei tavoitteista tarvitse hirveästi kommunikoida, kun projektipyyntö on projektiryhmälle tullut, saattaa kuvastaa sitä puhetta joka projektiryhmälle näyttäytyy niin, ettei tavoitteista viestitä riittävän selkeästi.

Hyvä tapa on heti siinä alussa, kun projekti alkaa käydä läpi, että tässä pitää olla tämä valmiina niin että kaikilla olisi sama käsitys mitä kohti mennään. Se helpottaa ihmisten tuskaa, koska se on ärsyttävintä, - - ei tiedä tarkkaan sitä mitä on omalla vastuulla, milloin pitää olla valmis, mistä voi kysyä. (H2)

Olisi tosi kiva, kun kerrottaisiin sitä taustaa, miksi lähdetään tarjoamaan. - - Kerrottaisiin sitä historiaa ja sitä miksi tämä on tärkeä projekti meille. Yleensä ei puhuta mitään, sitten ollaan vaan ja aletaan tekemään. (H6)

Niissä tavoitteissahan ei lähtökohtaisesti tarvitse hirveästi kommunikoida, koska se myyjä on tehnyt projektilomakkeen, jolla hän on ilmaissut, että tämä on projekti, joka halutaan tarjoukseksi asti saattaa. Tavoite on olemassa, - - sehän on sisäänkirjoitettu sääntö, että emme lähde tekemään häviäviä tarjouksia vaan voittavia tarjouksia. Jolloin kaikilla, jotka tulevat projektiin mukaan, on selvää, että tämä on projekti, johon pyrimme tekemään voittavan tarjouksen. (H4)

Haastatteluissa nousee esiin, että projektiryhmän jäsenet kaipaavat enemmän palautetta tekemästään työstä, joka lisäisi merkityksellisyyden tunnetta, auttaisi oppimaan virheistään ja kehittymään työssään. Erityisesti projektin päättyessä toivottaisiin hetkeä, jolloin pysähdyttäisiin tehdyn työn äärelle, koska projektityö on niin hektistä ja projekteja on koko ajan paljon käynnissä. Osa on tyytyväinen myös ihan vain kiitokseen tehdystä työstä. H5 pohtii haastattelussaan, onko kiitos menettänyt merkityksensä puheessa. Hänen mielestään kiitosta organisaatiossa käytetään ja onnistumisia nostetaan esiin, mutta silti haastatteluissa nousee esiin projektiryhmän jäsenten kokemus työnsä ajoittain irrallisuudesta ja merkityksettömydestä.

Organisaatiossa monesti unohtuu tiimityön merkitys, kun juhlietaan asiakkuuden omistajan erinomaista onnistumista ja unohtetaan mainita tiimi ketkä ovat siellä onnistumisen takana. Tiiminä aina tehdään ja yksin kukaan ei onnistu koskaan tässä organisaatiossa. Se on yhteisponnistus ja se kiitos kuuluu aina sille asiakkuuteen liittyvälle tiimille, eikä sille asiakkuuspäällikölle, joka sen omistaa ja jolle se euro kilahtaa. (H5)

H5 esiin tuoma näkökulma viittaisi siihen, että organisaatiokulttuurissa saatetaan liikaa korostaa asiakkuuspääällikköä onnistuneista projekteista, vaikka projektiryhmä on se, joka konkreettisen työn suorittaa. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että projektiryhmän jäsenille syntyy tunne, ettei heidän työtään arvosteta. Lisäksi tähän saattaa vaikuttaa aiemmin esitetty ilmiö puheessa esiin tuodusta odotuksesta tehdä ylitöitä ilman ylimääräistä korvausta, joka voi heikentää arvostuksen kokemusta. H5 kuitenkin itse ajattelee, että jokainen tehty projekti on yhtä arvokas, oli se sitten hävitty tai voitettu.

Ei se voitto ole aina se minkä takia kiitos annetaan, vaan se kiitos on sitoutumisesta, osallistumisesta ja hyvästä panoksesta, että saatiin lähtemään meidän näköisemme tarjous, joka on jo osavoitto ja kiitoksen arvoinen. Ei kiitos ole aina se, että voitto tulee sieltä kotiin, vaan että erinomaisella tarjouksella lähdetään ja siitä aina pyrin kiittämään. (H5)

5.1.4 Arvostava vuorovaikutus

Haastateltavien puheissa yleisesti koettiin, että omaa työtä kohtaan osoitettu vähättely puheissa ja projektityötä kohtaan oleva arvostuksen puute koettiin työn mielekkyyttä heikentävänä tekijänä. Tätä koettiin erityisesti myyntitiimien esihenkilöiden sekä yrityksen ylimmän johdon puheissa. Lisäksi ymmärryksen puuttuminen toisten työtehtävistä vaikutti arvostuksen tunteeseen ja oli työn mielekkyyttä heikentävä tekijä sille henkilölle, joka koki, ettei hänen työpanoksensa ollut selkeä muulle projektiryhmälle. Myös kiireen nähtiin heikentävän arvostavaa vuorovaikutusta ja lisäävän turhautuneisuutta viestinnässä.

Välillä tulee kyllä sellaista koska on kiire, niin sitten viestintä menee turhautuneeksi. (H1)

H1 ja H6 nostivat puheissaan esiin esimerkin vuorovaikutustilanteista, jotka ovat heikentäneet arvostavan vuorovaikutuksen kokemusta. Tällainen tilanne on projektityössä, jos aloituspalaveria ei ole pidetty kunnolla, vastuuta on annettu liikaa ja työtä joutuu tehdä paljon yksin eikä työstön aikana saa tukea ja kommunikointi käydään vain viestein. Erityisesti sähköpostiviesteillä suoritettu kommunikointi nähtiin negatiivisena asiana ja enemmän arvostuksen kokemusta koettiin puheiluista ja Teams-palavereista sekä Teams-ryhmistä, jossa keskustelu on koko projektiryhmän nähtävissä.

Joissain projekteissa on tosi hyvä teams-ryhmä, jossa viestitään ja kaikki tieto tulee sinne. Sitten on niitä projekteja, joita tekee yksin eikä kukaan soita tai kysele mitään. Sitten tulee vaan teamsiin deadline viesti, milloin pitää olla valmista ja yleensä aikataulu on tosi kiireinen. Välillä tulee sellainen olo, että ihan kuin ei olisi mitään muita työtehtäviä, kun varsinkin kenelläkään ei ole rooli sellainen, ettei olisi muita työtehtäviä. Se tuntuu, että unohdetaan että tekee muutakin kuin vain yhtä projektia. (H1)

Pyydettiin lennosta mukaan, kun piti saada nopeasti tilaukseen, kun kvartaali vaihtuu. Hänen kanssansa me sitten perjantaina kello neljän jälkeen kahdestaan yritettiin tehdä ja kaikki myyjät oli jo lähtenyt viikonlopun viettoon. X:kin sanoi, että hänet jätettiin yksin tämän kanssa, eikä hän tiedä tästä yhtään mitään. (H6)

H4 puheissa korostuu vuorovaikutuksen tärkeys, joka syntyy spontaanisti kohdassa toimistolla. Hänen mielestään samaa ei tapahdu virtuaalimaailmassa, koska se vaatii enemmän vuorottelua puheenvuoroissa. Haastattelujen perusteella voidaan pitää todennäköisenä, että kiire yhdistettynä virtuaalisiin yhteydenpitokanaviin saattaa heikentää arvostuksen tunnetta.

Etäyhteydessä on se, että täytyy keskittyä siihen, että antaa toisen puhua eikä puhu päälle. Kun ollaan läsnä, niin siinä vuorovaikutukseen tulee erilainen aspekti. (H4)

Haastattelujen mukaan arvostavalla vuorovaikutuksella ja selkeästi kommunikoiduilla tavoitteilla on voitu lisätä työn mielekkyyttä. Haastattelujen mukaan projektipäällikköjen käyttämä puhe koettiin useimmiten arvostavana. Haastatteluissa voimakkaasti tuotiin esiin myyntitiimien esihenkilöiden puhe, jossa korostui projektien suosiminen omalla myyntialueella, joka aiheutti yksilöille priorisoinnin vaikeuksia koska projektityötä pyritään tekemään case-yrityksessä valtakunnallisesti. Tämä myös loi ristiriidan siihen, että pyrkiikö yksilönä työskentelemään niin kuin esihenkilö johtaa vai niin kuin projektipäällikkö johtaa. Ihmisellä on luonnostaan arvostetuksi tuleminen tarve, kuten työhyvinvoinnin portaat ovat osoittaneet (Rauramo 2012, 123–125). Ristiriitaiset ohjeet omalta esihenkilöltä suhteessa projektipäällikön ohjeisiin koettiin työn mielekkyyttä heikentävänä asiana. Maantieteelliset myyntitiimit koettiin osan haastateltavien mielestä liian siiloutuviksi, joka aiheutti arvostusriitaa valtakunnalliseen projektityöskentelyyn.

Vähättely on sellainen mikä vähentää mielekkyyttä. Vähätellään ”no äkkiähän sä tän teet”, eikä ymmärretä, kuinka iso homma on kyseessä. (H2)

Silloin kun projekti sattuu olemaan meidän myyntialueellamme, niin siihen panostetaan enemmän. Sitten kun olen tehnyt projektin toiselle alueelle, niin esihenkilön

puheista tulee sellainen olo, että ihan kun en tietäisi mitä teen tai en olisi ikinä ollut missään projektissa mukana, paitsi silloin kun se sattuu omalle alueelle. Silloin se on maailman tärkein ja sitä sanotaan tärkeäksi ja siihen pitää panostaa. Siitä tulee sellainen olo, että mitä nämä muut projektit sitten ovat olleet – lasten leikkiä vai? (H1)

H1 loi puheissaan merkitystä arvostavan vuorovaikutuksen tärkeydelle ja hänellä oli kokemus, kuinka se on parantanut yhteisöllisyyden tunnetta, että projektia tehdään yhdessä eikä vastuuta ole kertynyt yli voimavarojen.

Varsinkin jos palaverin jälkeen projektipäällikkö soittaa henkilökohtaisesti ja varmistaa, että ehdinkö tekemään sovitut asiat. Siitä tulee hyvä mieli, että toinen on huomannut, että on vähän kiire. Jos huomioi niin siitä tulee sellainen tunne, että ollaan tässä yhdessä. (H1)

H2 korosti puheessaan arvostavan vuorovaikutuksen merkitystä, sillä kun tuntee projektiryhmään kuuluvat henkilöt muutenkin kuin projektin parista, haluaa arvostaa muiden työtä ja suorittaa oman roolinsa parhaansa mukaan. Projektiryhmällä tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa keskustelulle, jotta syntyy rakentavaa vuorovaikutusta (Harisalo 2021, luku ”Organisaatio katalysoivan puheen teoriassa”) ja haastattelujen mukaan yhteisöllisyyden tunne, luottamus ja arvostus voisi parantua, jos kohtaamisia olisi myös projektityöskentelyn ulkopuolella.

Uskon, että työn mielekkyyttä nostaa kirkas päämäärä ja se, että ymmärrän miten eri osaset toimivat päästäkseen siihen päämäärään. Kun kaikki tietää mitä ollaan tekemässä, niin siitä tulee kokemus, että tunnen noi ihmiset, haluan antaa paras tani, että he eivät joudu vaikeuksiin minun takiani. - - Kun ihmiset tietää toisensa ja tuntee jollain tasolla edes niin se antaa mielekkyyden tunnetta, eikä halua aiheuttaa pettymystä toisille. (H3)

Projektipäällikön roolissa arvostavalla vuorovaikutuksella on merkittävä rooli ryhmän johtamisessa, sillä sen avulla rakennetaan luottamusta (Mattila 2020). H4 kertoo kuinka omalla toiminnallaan kuuntelemalla ja osoittamalla myötätuntoa on tukenut projektiryhmän jäseniä ja ottanut vastaan tunteita, joita stressi on aiheuttanut. Hän myös luo merkityksen läsnäolon merkitykselle toimistolle, joka helpottaa toisten tunnetilojen tarkkailua ja niihin reagoimista. Myös H5 nostaa haastattelussa esiin, että kysyy suoraan, kun huomaa negatiivisia tunnetiloja tai turhautunutta kommunikaatiota ryhmässä ja pyrkii purkamaan ne tilanteet mielekkään työn edistämiseksi.

Mulla on sellainen tyyli, joka liittyy läsnäoloon, jota toivoisin. Esimerkiksi kun ollaan toimistolla ja huomaan, että jollain myyjällä on liikaa tuskaa ja painetta, niin kysyn

avoimia kysymyksiä, miten menee, onko mikä tilanne tällä hetkellä, voinko auttaa ja mikä ahdistaa. (H4)

Kysyn mistä kenkä kiristää, eihän se auta kierrellä ja kaarrella mun mielestä. Mulla oli yksi projekti, jossa oli tällainen tilanne ja piti kysyä, että mistä se kenkä kiristää. (H5)

Projektipäällikön näkökulmasta kameroiden pitäminen auki palavereissa mahdollistaa arvostavan vuorovaikutuksen syntymisen ja helpottaa projektin johtamista, kun myös ilmeet ja eleet ovat havainnoitavissa. Myös H1 korostaa projektipäällikön vastuuta vuorovaikutukselle, joka lisää arvostuksen tunnetta virtuaalisessa työympäristössä ja parantaa yhteisöllisyyttä.

Se on siitä kiinni kuka sitä projektia vetää ja miten se haluaa sen vetää, pitääkö tsekkipalavereita vai sanooko se, että tee sä vaan se sun juttusi. Jos ollaan etänä, niin olen huomannut että on viestinnän puutetta. Ei ole aina selvää, että onko joku tarkistanut materiaalit ja siitä tulee tunne että ketään ei kiinnosta koko projekti. Olisi tärkeää, että pidetään kaikista huolta ja käydään yhdessä läpi niitä. (H1)

Arvostuksen tarve tuli esiin myös yhden projektipäällikön puheissa. Projektipäällikkönä on aina se, joka pitää positiivista ilmapiiriä, mutta myös hän kaipaisi välillä arvostusta takaisin projektiryhmältä. Tämän vuoksi on tärkeää, että projektiryhmässä puhutaan toisilleen arvostavasti ja koko projektiryhmä osallistuu arvostavan ilmapiirin luomiseen.

Usein tuntuu, että se tsemppihenki on aina projektipäällikön tehtävä. Harvemmin sitä minulle kukaan sanoo, että teet hyvää jälkeä, ei niitä kiitoksia satele. Mä kyllä pyrin kiittämään heitä. (H5)

5.2 Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä esiin nousseet tekijät

Haastattelujen tueksi aineistonhankinnassa hyödynnettiin case-yrityksen huhtikuussa vuonna 2024 toteutettua henkilöstötyytyväisyyskyselyä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset vastaavat pääpiirteittäin haastatteluissa saatuja tuloksia.

Suurimpia haasteita case-yrityksessä kyselyn mukaan löytyy työskentelyedellytyksistä sekä johtamiskulttuurista. Työskentelyedellytysten osa-alueen haasteet kertovat samaa kuin haastattelut. Työssä saatavat tiedot eivät ole helposti saatavilla, ei ole kovin selvää kuka mistäkin asioista päättää, työvälitteet eivät ole asianmukaisesti eikä työkuormaa koeta yleensä kohtuulliseksi. Palkkaa pidetään

kilpailukykyisenä, joka myös haastatteluissa nousi merkitykselliseksi asiaksi ja johon oltiin tyytyväisiä.

Johtamiskulttuurin osa-alueella vastaajat ovat kokeneet, ettei henkilöstöä kuulla heitä koskevissa päätöksissä, strategiaa ja tulevaisuuden näkymiä ei ole viestitty henkilöstölle hyvin, muutoksia ei ole toteutettu hyvin eikä ylimmän johdon kykyyn tehdä yrityksen kannalta oikeita päätöksiä luoteta. Tämä saattaa vaikuttaa yksilön turvallisuuden tunteeseen, jos luottamuksen tunnetta yrityksen johtoon ei synny eikä omaan työhön ole hallintaa. Muutosneuvottelut case-yrityksessä sekä yleisesti maailmanlaajuiset hyvinvoinnin haasteet ovat saattaneet heikentää turvallisuuden tunnetta, joka voi näyttäytyä epäluottamuksena ylintä johtoa kohtaan. Muutostilanteissa korostuu johtajan rooli olla avoimessa, säännöllisessä, selkeässä ja luottamusta herättävässä vuorovaikutuksessa (Moilanen 2023, 1). Jos tämä ei ole toteutunut, epävarmuus tulevasta ja jatkuvat muutokset ovat saattaneet myös vaikuttaa työnantajakuvaan, sillä vastaajien mukaan yhtiön tulevaisuus ei näytä valoisalta eikä yritys ole kehittynyt vastaajien mielestä oikeaan suuntaan.

Johtamiskulttuuriin saattaa liittyä jotain sellaista tunneinformaatiota, jota tällä tutkimuksella ei tavoitettu. Haastatteluissa puheessa esiin nousi arvostuksen tunteen puuttuminen sekä kyselyn mukaan henkilöstö ei koe, että yhtiö luo hyvät edellytyksen työhyvinvoinnille. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn mukaan henkilöstö kokee, että he ovat valmiita tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan, joka viestii korkeasta sitoutumisesta. Kyselyn mukaan sitoutuminen on kuitenkin laskenut vuodesta 2023, kuten myös omistautuneisuus sekä suorituskyky. Työn merkityksellisyys on laskenut myös vuodesta 2023 hieman. Kaikki vastaukset ovat kuitenkin edelleen toimialan normia korkeammalla. Haastatteluissa esiin nousut oman terveyden laiminlyöminen tavoitteiden saavuttamiseksi saattaisi viitata siihen, että henkilöstö tinkii omasta hyvinvoinnistaan organisaation edun vuoksi korkea sitoutuneisuuden vuoksi. Mahdollisesti oman hyvinvoinnin laiminlyöminen näyttäytyy henkilöstötyytyväisyyskyselyssä negatiivisuutena yrityksen ylintä johtoa kohtaan ja on alkanut vaikuttamaan heikentäväsi sitoutumiseen, omistautuneisuuteen, suorituskykyyn sekä työn merkityksellisyyteen. Tähän viittaisi myös se, että haastatteluissa nousi esiin odotuksia johtajia kohtaan, eikä itsensä johtamisen tärkeyttä korostettu projektiryhmässä.

Case-yrityksessä koetaan, että yksilön työpanos on yrityksen kokonaiskuvan kannalta merkityksellinen. Kohdat ”tiedän mitä työssäni odotetaan” sekä ”riittävä itsenäinen työpanos” voisivat olla korkeampia, joka parantaisi työn mielekkyyttä. Erityisesti vastaajat uskovat siihen, että asiakkaille tuotetaan erinomaisia tuotteita ja palveluita, joka saattaa viestiä ylpeydestä omaa työtä kohtaan. Vastaajat myös kokevat, että toimintatapoja muutetaan joustavasti tarvittaessa ja toimintatapoja sekä arvoja noudatetaan yrityksen arjessa.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä työn mielekkyyden kannalta onnistuneeksi koetaan selkeästi viestityt tavoitteet ja riittävä palautteen saaminen. Yleisesti viestinnän osa-alue koetaan olevan hyvällä tasolla. Vastaajat kokevat työyhteisössä tiedon kulkevan sekä osaamista jaettavaan hyvin. Nämä eivät vastaa haastatteluissa saatuja tuloksia. On kuitenkin otettava huomioon, että henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastauksissa on otantana koko Suomen myyntiorganisaatio, joten projektiryhmässä työskentelevien kokemus saattaa poiketa yleisestä kokemuksesta joiltain osin. Tämän vuoksi on tärkeää toteuttaa tutkimus rajattuna projektiryhmälle, koska se tuo esiin projektityölle ominaisia erityispiirteitä, jotka eivät välttämättä ilmene muissa yksiköissä.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työn mielekkyyden esteiden juurisyitä projektityössä sekä johtamisen merkitystä projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen yrityksessä X. Haastattelujen ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset osoittivat, että case-yrityksessä suurin este työn mielekkyydelle on kiire, jota erityisesti aiheuttivat organisaatiossa käytetty kieli sekä liiallinen työkuorma.

Tutkimus osoitti, että työn mielekkyys rakentuu henkilökohtaisista motivaatiotekijöistä ja arvoista. Haastatteluissa nousi esiin, että työn mielekkyys projektityössä liittyy työssä viihtymiseen, työn merkityksen kokemiseen laajemmassa kontekstissa sekä aitoon kiinnostukseen työtä kohtaan ja omien arvojen mukaisiin tehtäviin. Lisäksi työn mielekkyyden kannalta tärkeää olisi mahdollisuus syventyä ja keskittyä työhön (Järvinen 2014, luku 1). Työhön koettiin olevan vaikea keskittyä aikataulumuutosten vuoksi ja vähättelevä puhe heikensi työmotivaatiota. Tämä vaikutti työn hallinnan tunteen vähenemiseen, työn merkityksellisyyden heikentymiseen ja itsensä johtamisen vaikeutumiseen.

Projektiryhmän jäsenten puheissa nousi esiin tarpeet arvostuksen kokemuksesta, merkityksellisyydestä sekä vahvuuksien kehittämistä, mikä viittaa siihen, että työhyvinvoinnin portaiden alemmat tarpeet on tyydytetty ja motivointi tapahtuu arvostuksen tasolla (Rauramo 2012, 13). Haastattelujen mukaan yksilöiden osalta työn mielekkyyden kokemusta vahvistivat yhteisöllisyys, omien arvojen mukainen työ, omin vahvuuksien mukaan toimiminen, sopivan haastava työ, selkeät tavoitteet ja roolit, läsnäolo ja palautteen saaminen. Haastateltavien puheissa oli toive siitä, että projektin kokonaistavoitteet viestittäisiin selkeästi, joka parantaisi työn merkityksellisyyttä. Lisäksi projektiryhmän jäsenillä tulisi olla tarpeeksi aikaa suorittaa tehtävänsä ja että heidän ammattitaitoonsa luotetaan (Mäntyneva 2016, luku 4).

Tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä oli, että organisaatiossa käytetty kieli ja sen sävy vaikuttivat voimakkaasti työn mielekkyyteen erityisesti, kun se yhdistettiin liialliseen työkuormaan. Kiireestä puhuminen ja sen vakiintuminen osaksi organi-

saatiokulttuuria on luonut kiireen kulttuurin, jossa työntekijät kokevat työnsä jatkuvasti kiireiseksi ja stressaavaksi, mikä heikentää työn merkityksellisyyden tunnetta. Tutkimus osoitti, että jos kiireestä keskustellaan negatiivisesti tai kiireestä tulee jatkuva puheenaihe, se voi vaikuttaa suoraan työyhteisön jaksamiseen ja työn mielekkyyden kokemukseen. Jos organisaation kulttuuri korostaa kiireisyyttä arvostettavana asiana, se saattaa saada yksilöt toimimaan sen mukaisesti, koska ihmisellä on luontainen tarve kokea arvostusta yhteisöltään, johon hän kuuluu (Rauramo 2012, 123–125).

Tuloksista ilmeni, että projektityössä esiintyy järki- ja tunnepohjaista kiireen tunnetta. Järkipohjainen kiireen tunne syntyy silloin, kun työtehtävät on toteutettava mahdollisimman nopeasti tai tavallista lyhyemmässä ajassa (Wiskari 2014, luku 2). Haastateltavat kuvasivat järkipohjaisen kiireen syynä resurssipulan ja siitä johtuvan liiallisen työkuorman. Projektityössä kiireen tunnetta voi myös lisätä asiakkaan asettama aikataulu, jos se on määritelty liian tiukaksi eikä mahdollista projektin rauhallista ja huolellista toteuttamista. Kiireen tunteen syntymiseen on saattanut vaikuttaa case-yrityksen taloudelliset haasteet, jotka ovat saattaneet johtaa nopeiden tuottavuusratkaisujen etsimiseen.

Tunnepohjainen kiire syntyy psykologisesta ja tunnepohjaisesta tarpeesta tai ärsykkeestä (Wiskari 2014, luku 2), jonka haastateltavat kuvasivat case-yrityksessä liittyvän arvostuksen tarpeeseen kokea sosiaalista arvostusta. Kiireellä saatetaan myös korostaa omaa merkitystä, sillä sen avulla on mahdollista luoda illuusio tehokkuudesta ja tuloksellisuudesta, vaikka todellisuudessa näin ei välttämättä ole (Wiskari 2014, luku 2). Case-yrityksen tuottavuushaasteet ja muutosneuvottelut ovat saattaneet vaikuttaa psykologisten tekijöiden korostumiseen.

Kiireen tunteeseen voi vaikuttaa taustalla myös länsimaisen kulttuurin kiihtynyt elämäntahti, joka on case-yrityksestä riippumaton tekijä. Teknologian kehittyminen, sosiaaliset muutokset ja elämäntahdin kiihtyminen ovat lisänneet kiireen tunnetta ja niitä ajavat eteenpäin kapitalistinen talous, kulttuuri sekä rakenteet (Hartmut 2003, 15). On kuitenkin olemassa luonnollisia hidastimia, jotka estävät loputtoman kiihdyttämisen, kuten esimerkiksi ihmisen kyky havaita ja käsitellä tietoa aivoissa ja kehossa (Hartmut 2003, 15), sillä vaikka ulkoinen maailma muuttuu koko ajan, ihminen muuttuu huomattavasti hitaammin. Keho, hermosto ja

psykyke ovat edelleen lähes samanlaisia kuin 50 000 vuotta sitten. (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "OSA1".)

Haastateltujen projektipäälliköiden mukaan heillä ei ole mahdollisuutta täysin poistaa projektityön ulkopuolelta tulevia tekijöitä, jotka heikentävät työn mielekkyyttä. Tämän vuoksi projektipäällikön on tärkeää omata vahva resilienssi, jotta hän pystyy käsittelemään kiireisen moniprojektitympäristön ja matriisiorganisaation aiheuttamia tunnetiloja projektiryhmän jäsenissä, säilyttäen samalla positiivisen ilmapiirin. Tutkimuksen mukaan projektipäällikön on hallittava tunnejohtamisen taidot, jotta hän voi tehokkaasti ohjata tiimin tunteita, hyödyntää ryhmän vahvuuksia ja luoda turvallisuuden tunnetta. Tämä kyky on tärkeä tekijä projektin sujuvuuden ja työn mielekkyyden kannalta, sillä tunnejohtaminen tukee projektiryhmän hyvinvointia ja edistää yhteishenkeä haastavissakin tilanteissa (Aalto-Setälä & Saarinen 2013, luku "Aluksi"). Selkeä ja arvostava viestintä, joka korostaa työn merkityksellisyyttä ja tavoitteiden saavutettavuutta, koettiin motivaatiota ja sitoutumista parantavana. Nämä ovat keskeisiä asioita työn mielekkyyttä johdettaessa kohti täyden potentiaalin hyödyntämistä tuottavaan käyttöön. (Järvinen 2014, luku 4.)

Projektipäällikön ja muiden esihenkilöiden käyttämä puhe ja viestintätyyli nousivat haastatteluissa merkittävään rooliin työn mielekkyyden johtamisessa projektityössä. Selkeät, positiiviset ja arvostavat viestit lisäsivät projektiryhmän jäsenten kokemaa työn merkityksellisyyttä ja paransivat motivaatiota. Projektipäällikön kyky ohjata keskusteluja kohti ratkaisukeskeisyyttä ja positiivisia näkökulmia vaikutti työn mielekkyyden kokemukseen positiivisesti. Toisaalta puhe, joka korosti ongelmia ja kiirettä tai oli epäselvää, heikensi työn merkityksellisyyden tunnetta ja saattoi luoda negatiivista ilmapiiriä. Työn mielekkyyden johtamisen näkökulmasta kiireen tunne kertoo ihmisen potentiaalin hukkaamisesta. Kiire ei synny niinkään suuresta työmäärästä tai kovista tavoitteista, vaan pikemminkin siitä, että työssä on epäselvyyttä ja fokus muuttuu jatkuvasti. (Wiskari 2014, luku 2.)

Arvostava ja kannustava puhe lisäsi kokemusta työn merkityksellisyydestä, kun taas kiireestä ja kuormituksesta puhuminen saattoi luoda tunteen arvottomuudesta ja riittämättömyydestä. Kun ihminen kokee olevansa arvostettu, hän kokee olonsa hyväksytyksi ja turvalliseksi, hänen hyvinvointinsa paranee ja hän pystyy

antamaan parhaansa (Sarkkinen 2024). Siksi olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisia viestejä välitetään sekä miten työn tavoitteista ja vaatimuksista puhutaan eikä kiirettä pidettäisi normaalina osana työtä.

Johtamalla työn mielekkyyttä voidaan mahdollistaa mielekäs työ mikä puolestaan parantaa tuottavuutta. Projektipäällikkö tarvitsee työn mielekkyyden johtamiseksi ryhmän ja organisaation tuen. Työn mielekkyys on yksilön, ryhmän ja organisaation kokemuksissa, joten näiden kaikkien osa-alueiden tulee tukea toisiaan. (Järvinen 2014, luku 1, 4.) Organisaation tulisi huolehtia, että työhyvinvoinnin portaiden ylin taso pääsee täyttymään ja yksilö voi täyttää itsensä toteuttamisen tarpeensa, jolloin organisaatio saa hyödynnettyä hänen koko potentiaalinsa (Kaur 2013, 1061–1063). Organisaatiossa mielekkyyden johtaminen tarkoittaa sitä, että mielekkyys tehdään näkyväksi tavoitteena ja siitä huolehditaan työn mielekkyttä tukevien johtamis- ja toimintamallien avulla (Järvinen 2014, luku 4). Ryhmän tukea projektipäälliköt kuvasivat haastatteluissa korostamalla projektiryhmän jäsenten itsensä johtamisen tärkeyttä, sillä jokaisella yksilöllä on vastuu johtaa omaa toimintaansa (Järvinen 2014, luku 4). Pysyäkseen motivoituneena olisi tärkeää, että yksilöt tuntevat itsensä ymmärtääkseen, millainen työ tuntuu heistä merkitykselliseltä ja nautittavalta (Aaltonen ym. 2020, luku 4.1). Mielekkään työn kannalta on myös tärkeää huolehtia omista voimavaroista niin, että riittävät työn vaatimukseen (Työterveyslaitos 2024d).

Mielekkyydsmatriisiin (Järvinen 2012, luku 5) avulla tarkastelemalla projektiryhmän jäseniä oli havaittavissa, että lisäämällä heidän motivaatitonsa heitä voidaan ohjata kohti huippusuorituksia. Työhyvinvoinnin portaiden mallin mukaan (Rauramo 2012, 13) heidän motivointinsa tapahtuu arvostuksen tasolla, sillä haastattelujen mukaan alempien tarpeiden tasot oli jo täytetty. Tärkeää olisi siis vähentää kiireen tunnetta ja lisätä arvostuksen kokemusta tuottavuuden parantamiseksi. Yksilö voi vähentää kiireestä puhumista ja keskittyä oman työn suunnitteluun ja asioiden priorisointiin (Wiskari 2014, luku 3). Projektipäällikkö voi vähentää kiireen tunnetta viestimällä työtehtävät selkeästi jo heti projektin alkuvaiheessa: mitä ne sisältävät, mitä niiden suorittaminen vaatii ja milloin niiden on oltava valmiina. Se helpottaa työtehtävien ja keskinäisen työnjaon ymmärtämistä. (Mäntyneva 2016,

luku 3.) Yrityksen johto voi osoittaa haluavansa tukea inhimillisesti tuottavaa työskentelyä valitsemalla mielekkyyden osaksi yrityksen strategiaa, yrityksen (Järvinen 2014, luku 4).

Johtamisen merkitys työn mielekkyyteen projektityössä korostui erityisesti organisaatiossa käytetyn kielen, yksilön itsensä johtamisen taitojen ja projektipäälliköiden selkeän viestinnän kautta. Projektipäälliköillä on keskeinen rooli viestinnän muokkaamisessa projektityössä ja heidän on aktiivisesti ohjattava keskustelua kohti arvostusta ja positiivista näkökulmaa. Näiden tekijöiden vaikutus ulottuu paitsi työn mielekkyyteen, myös suoraan työyhteisön ilmapiiriin ja koko organisaation tuottavuuteen.

6.2 Luotettavuus, tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Koska tutkimus kohdistui ihmisiin ja haastatteluissa puhuttiin avoimesti henkilökohtaisista ajatuksista sekä kokemuksista, huolehdittiin tarkasti haastattelujen luottamuksellisuudesta ja yksityisyydestä. Haastateltavilta pyydettiin suostumus haastatteluun ja aineiston analysointiin ennen haastattelua. Haastattelut toteutettiin yrityksen Teams-yhteyden kautta täysin anonyymisti. Litterointi suoritettiin välittömästi haastattelun jälkeen ja analysoitiin sen jälkeen luotettavuuden vahvistamiseksi. Haastatteluaineisto poistettiin analysoinnin jälkeen.

Ennen haastatteluja suunniteltiin laadukas haastattelurunko, joka perustui kerättyyn teorian tietoon ja ohjasi haastattelua kohti tutkimuskysymysten tavoitteita, jättäen tilaa myös joustavuudelle ja syvemmälle keskustelulle. Tutkimuksen teoriapohjaksi valittiin mahdollisimman tuoreita lähteitä, silloin kun tieto ei ollut merkittävästi muuttunut ajan myötä. Vanhempia lähteitä käytettiin, jos ne olivat yhä ajankohtaisia ja tällöin pyrittiin valitsemaan uusimmat painokset.

Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville ennakoon sekä etukäteen oli mietitty vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä, joilla teemoja oli mahdollista syventää. Haastattelun aikana laadukkuus varmistettiin huolehtimalla, että välineet ovat kunnossa eikä mikään häiritse haastattelun etenemistä tai aineiston tallentamista. Haastattelupäiväkirjan pito paransi tutkimuksen laadukkuutta, sillä siihen kirjattiin muistiin haastattelujen aikana esiin nousseita asioita, jotka otettiin seu-

raavissa haastatteluissa huomioon. Haastattelun luotettavuutta parannettiin tutustumalla henkilöstökyselyn vastauksiin ennen haastatteluja sekä keskittymällä havainnointiin haastattelujen aikana.

Haastateltavat olivat valmistautuneet ennakkoon lukemalla kysymykset läpi sekä pohtimalla vastauksiaan, mikä helpotti haastattelun kulkua ja paransi haastatteluihin sitoutumista. Kaikki haastattelut olivat hyvin avoimia, rentoja ja niistä löytyi yhtäläisyyksiä henkilöstötyytyväisyyskyselyn kanssa. Haastattelija tunsikin kaikki haastateltavat etukäteen sekä on tehnyt heidän kanssansa vuosia yhdessä töitä, joka saattoi helpottaa luottamuksen rakentamista haastattelutilanteessa.

Haastattelujen aikana havainnoitiin ilmeitä ja eleitä. Huomion arvoiseksi nousi se, että saapuessaan haastatteluun lähes kaikki kertoivat, etteivät olleet ehtineet perehtyä aiheeseen omasta mielestään kunnolla sekä heidän kehonkielensä oli hieman jännittynyt. Haastattelun aikana he keskittyivät täysin haastatteluun ja heidän olemuksensa rentoutui, joka viittaisi siihen, että luottamus haastattelijan ja haastateltavan välille muodostui haastattelun aikana. Haastateltaville luotiin luottamuksen tunnetta kuuntelemalla, kysymällä, olemalla läsnä sekä osoittamalla myötätuntoa avoimen keskusteluilmapiiirin luomiseksi. Tällä tavalla saatiin luotua haastattelutilanteisiin turvallinen ilmapiiri, jossa haastateltavat uskalsivat tuoda kokemuksiaan avoimesti esiin. Teoriassa esitettyjen tietojen perusteella voidaan pitää todennäköisenä, että läsnäololla, vuorovaikutuksella ja keskittymisellä oli kiireen tunnetta vähentävä vaikutus. Haastattelun lopuksi moni kertoi keskustelun herättäneen uusia oivalluksia, joten se saattoi myös herättää luovuuden tunteen haastateltavissa. Tutkimusta voidaan pitää siis kokonaisluotettavana sillä se mitataa oikeita asioita, tulokset edustavat koko kohderyhmää sekä teoriassa esitetyt käsitteet ja käytännön toteutus vastaavat toisiaan (Vilkka 2021, luku 7).

Tutkimuksen avulla päästiin kiinni työn mielekkyyden esteiden juurisyihin, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia voidaan hyödyntää case-yrityksessä johtamisen kehittämiseen, sekä tutkimus tarjoaa erinomaisen perustan muille vastaaville tutkimuksille, jotka keskittyvät työn mielekkyyden esteiden tarkasteluun. Myös muut organisaatiot voivat hyötyä tästä tutkimuksesta, sillä tutkimuskysymykset on suunniteltu niin, että ne on helppo muuttaa kieliasultaan mille tahansa kohderyhmälle sopivaksi.

Tutkimus oli hyvin laaja opinnäytetyöksi, mutta sitä pidetään perusteltuna, sillä tutkimuksen aihe perustui todelliseen tarpeeseen eikä siitä olisi saanut yhtä luotettavaa tutkimustulosta muilla keinoin. Laajuudesta huolimatta opinnäytetyö valmistui aikataulun mukaisesti. Tutkimuksella on myös uutuusarvoa, koska työn mielekkyyttä ei ole tutkittu aiemmin tästä näkökulmasta ja siitä saatua tietoa voivat hyödyntää työn mielekkyyden johtamisen kehittämiseen muutkin kuin case-yritys. Tutkimuksessa esiin noussut puhekulttuuri herätti ajattelemaan, kuinka suuri vaikutus puheella on koko organisaation toimintaan ja miten siihen voi itse vaikuttaa. Tutkimus herätti myös pohtimaan oman työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä sekä omia arvoja, joiden kautta nämä muodostuvat.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tutkia työelämän kulttuuria ja erityisesti sitä, miten organisaation sisäinen puhe ja keskustelut vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen työympäristöstä. Tämä voisi auttaa ymmärtämään, kuinka puhutavat, voivat muokata työntekijöiden tuntemuksia työelämästä. Olisi myös mielenkiintoista toistaa tutkimus muihin case-yrityksen toimintoihin ja koota kattava yleiskuva siitä miten kyseisessä yrityksessä työn mielekkyyden johtaminen toteutuu. Se voisi auttaa ymmärtämään ison organisaation eri toimintojen tarpeita ja kehittämään yhteistyötä eri toimintojen välillä, sillä yhdeksi työn mielekkyyttä heikentäväksi tekijäksi haastatteluissa nostettiin ymmärtämättömyys muiden rooleista, joka vaikutti negatiivisesti myös arvostavaan vuorovaikutukseen yksiköiden välillä.

LÄHTEET

- Aaltogether 2024. Toksinen positiivisuus – miten myönteisyydestä tulee myrkkyyä? Aalto-yliopisto 2.10.2024. Viitattu 7.10.2024 <https://www.aalto.fi/fi/aaltogether/toksinen-positiivisuus-miten-myonteisyydesta-tulee-myrkkya>.
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2013. Perkele!: Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Talentum.
- Aho, T., Ellimäki, P., Höykinpuro, T., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Pakarinen, K., Pursiainen, N., Rauramo, P. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus 2023. Viitattu 16.12.2023 <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Helsinki: Talentum.
- Chambers, H. 2004. My way or the highway: The micromanagement survival guide. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra 1.1.2023. Viitattu 3.8.2024 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.
- Dunderfelt, T. & Partti, K. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja.
- Frankl, V. E. 2005. Logoterapia - avain mielekkääseen elämään. Suom. Raija Viitanen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti; Suomen logoterapiayhdistys. (Englanninkielinen alkuteos 1969.)
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2., uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Hartmut, R. 2003. Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society. Constellations Volume 10, No 1. 3–33. Viitattu 11.11.2024 DOI:10.1111/1467-8675.00309.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilmarinen 2020. Miltä näyttää tulevaisuuden työelämä ja työkyky? 25.11.2020. Viitattu 3.8.2024 https://www.ilmarinen.fi/media_global/uutishuoneen-liitteet-ja-lohkot/2020/liite-tulevaisuuden-tyoelama-ja-tyokyky-tutkimustulokset.pdf.
- Johtajuusbarometri 2024. Selvitys suomalaisten näkemyksistä johtajuudesta. Suomen Nuorkauppakamarit ry 2024. Viitattu 9.10.2024 <https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2024/10/Johtajuusbarometri-2024-3.pdf>.

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2024

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kalliola, S. 2010. Voiko liialle työlle sanoa ”ei”? Teoksessa T. Kantolahti & T. Tikander (toim.) Puheenvuoroja työn kuormittavuudesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2010:17. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 77–91. Viitattu 19.9.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3011-7>.

Kaur, A. 2013. Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Global Journal of Management and Business Studies Volume 3, number 10 1061–1064. Viitattu 11.11.2024 https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n10_03.pdf.

Lipponen, K. 2023. Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa L. Uusitalo & M. Hautakangas (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.8.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2024. Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.8.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>.

Lämsä, A., Päivike, T. & Hautala, T. 2013. Organisaatiokäyttäjien perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. 2023. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa L. Uusitalo & M. Hautakangas (toim.) Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/14. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 3.8.2024 https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf.

Mattila, K.-P. 2020. Arvostavan kohtaamisen taidon vahvistaminen. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 136(7), 828–829.

Metsäpelto, R-L. & Feldt, T. 2009. Persoonallisuuden käsite psykologiassa. Teoksessa T. Feldt (toim.) Meitä on moneksi: persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Moilanen, S. 2023. Esihenkilö ja muutosviestintä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 13.11.2024 <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/10/Esihenkilo-ja-muutosviestinta.pdf>.

Mäkinen, P. & Moilanen, S. 2024. Työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.8.2024 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari.

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Nummela, M. 2023. Elämäntapalääketiede tuli Suomeen – siis mikä? Lääkärilehti 6.9.2023. Viitattu 31.30.2024 <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/elamantapalaaketiede-tuli-suomeen-siis-mika/>.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia: Organisaation psykologinen pääoma. Helsinki: Talentum.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Helsinki: Alma Talent.

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Pehkonen, I. & Puskala, L. 2024. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitos. Viitattu 14.1.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Sarkkinen, M. 2024. Arvostus tekee työkaverin näkyväksi. Työpiste 16.8.2024. Työterveyslaitos. Viitattu 7.10.2024 <https://www.ttl.fi/tyopiste/arvostus-tekee-tyokaverin-nakyvaksi>.

Suoninen, E. 2021. Diskurssianalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 17.6.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehykset/diskurssianalyysi/>.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. Helsinki: Kauppakamari.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Sy, T. & Cote, S. 2004. Emotional Intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*. Vol.23 No.5. 437–455. Viitattu 11.11.2024 <https://doi.org/10.1108/02621710410537056>.

Sy, T. & D’Annunzio, L. 2005. Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and MidLevel Managers’ Perspectives. *Human Resource Planning* 28.1, 39–48.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2024. Keskeisiä käsitteitä. Viitattu 3.8.2024 <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/hyvinvointi-ja-terveyserot/keskeisia-kasitteita>.

Työterveyslaitos 2024a. Etätöön johtaminen. Viitattu 6.9.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tukeminen-etatyossa-opas-organisaatioille/etatyon-johtaminen>.

Työterveyslaitos 2024b. Työhyvinvointi. Viitattu 3.8.2024 <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>.

Työterveyslaitos 2024c. Työn imu. Viitattu 19.9.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Työterveyslaitos 2024d. Työkyky. Viitattu 14.1.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Työturvallisuuskeskus 2024. Affektiivinen kuormittuminen. Viitattu 29.8.2024 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/terveydenhuoltoala/tyokuormituksen-hallinta/affektiivinen-kuormittuminen/>.

Uusitalo, L. 2023. Positiivinen psykologia – mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo & M. Hautakangas (toim.) *Positiivisen psykologian voima*. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vasalampi, K. 2022. Näin motivoit oppimaan. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa J. Vuori (toim.)
Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen
tietoarkisto. Viitattu 30.9.2024
[https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-
ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/](https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/).

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma
Talent.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje haastattelututkimuksen kohderyhmälle
- Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset projektiryhmälle
- Liite 3. Teemahaastattelun kysymykset projektipäälliköille

Liite 1. Saatekirje haastattelututkimuksen kohderyhmälle

Hei!

Kirjoitan tällä hetkellä opinnäytetyötäni työn mielekkyyden johtamisesta projektityössä ja haluaisin kutsua sinut haastatteluun tutkimukseni edistämiseksi!

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Mikä on johtamisen merkitys projektiryhmän kokemaan työn mielekkyyteen yrityksessä X?

ja sitä täydentävät alakysymykset:

- Mitä projektipäällikön tulee ottaa huomioon projektiryhmää johdettaessa monipaikkaisessa työympäristössä työn mielekkyyden edistämiseksi?
- Mitkä asiat vahvistavat yksilön kokemaa työn mielekkyyttä?
- Miten organisaatio voi tukea työn mielekkyyden johtamista?

Tarkoituksena on haastatella sekä projektipäälliköitä, että projektiryhmässä työskenteleviä henkilöitä luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi. Haastatteluun osallistumisesta on HR- ja vastuullisuusjohtajan lupa. Haastatteluun varataan 60 minuuttia aikaa ja ne toteutetaan tämän sekä ensi viikon aikana. **Vastaathan tähän viestiin, jos ehdottomasti et halua osallistua**, muutoin sinulle saapuu piakkoin kalenterikutsu haastatteluun.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja haastattelun kysymykset toimitetaan sinulle ennakoon. Haastattelun aikana ei kerätä henkilötietoja ja litterointi toteutetaan anonyymisti. Haastattelu toteutetaan teams-haastatteluina yritys X:n verkossa, joka varmistaa tietoturvan. Haastattelu tallennetaan haastattelijan henkilökohtaiselle verkkoasemalle, jota yritys X hallinnoi ja jolle pääsy on rajoitettu vain valtuutetuille henkilöille. Tämä varmistaa, että tiedot säilyvät suojattuina ja että niiden käyttö on turvallista ja hallittua. Kaikki materiaali poistetaan, kun tutkimus on valmis, viimeistään vuoden 2024 loppuun mennessä.

Yrityksellä X on lupa hyödyntää haastattelujen tuloksia sisältäen liitännäisaineiston anonyymisti kirjallisessa muodossa, jota se saa käyttää johtamisen kehittämiseen, mutta sitä ei saa muunnella eikä sitä saa käyttää sellaisenaan yrityksen materiaaleissa, eikä aineistoa saa luovuttaa eteenpäin. Osallistumalla haastatteluun annat suostumuksen haastattelun tallentamiseen ja sen analysoimisen anonyymisti opinnäytetyötäni varten sekä mahdollisen hyödyntämisen johtamisen kehittämiseen yrityksessä X.

Toivottavasti haluat osallistua haastatteluun ja nähdään linjoilla hyvinkin pian!

Liite 2 1(2). Teemahaastattelun kysymykset projektiryhmälle

TEEMA 1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

- Mitä työ sinulle ensisijaisesti merkitsee?
- Mitkä asiat koet vaikuttavan työn mielekkyyden kokemukseen työssäsi?
- Onko sinulla ollut tilanteita, joissa työn mielekkyys on ollut kadoksissa? Miten kuvailisit niitä?

TEEMA 2 Matriisiorganisaatiossa työskentely

- Projektioorganisaatiossa työskennellään matriisiorganisaatiossa. Miten vallanjaosta puhutaan organisaatiossasi? Millaisia ilmaisuja tai sanoja käytetään kuvaamaan yksiköiden välistä yhteistyötä?
- Miten kuvaillet virtuaalitiimissä työskentelyä ja sen vaikutusta työn mielekkyyteen?
- Miten projektipäällikösi tai esihenkilösi ottaa tunteet huomioon, kun työssä on paineita tai stressiä?
 - Miten hän puhuu näissä tilanteissa ja millaisia kielellisiä strategioita hän käyttää tunteiden hallitsemiseksi?
- Miten projektipäällikkö ja esihenkilö huolehtivat työhyvinvoinnista projektityössä?
 - Millaisia sanoja tai ilmaisuja he käyttävät, kun puhuvat työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä?

TEEMA 3 Projektipäällikkö johtajana

- Mitkä asiat projektipäällikön puheissa vaikuttavat työn mielekkyyteen?
 - Millaisia ilmauksia hän käyttää, jotka lisäävät tai vähentävät työn mielekkyyttä?
- Miten projektin tavoitteista ja merkityksestä viestitään?
 - Millaisia sanoja tai ilmaisuja käytetään, kun keskustellaan projektin rooleista, aikatauluista ja vaatimuksista?
- Miten palautetta annetaan projektityössä?

Liite 2 2(2). Teemahaastattelun kysymykset projektiryhmälle

- Millaiseen palautteen koet työn mielekkyyttä lisäävänä?
- Millainen palaute motivoisi sinua antamaan parhaasi?
- Millaista tukea toivoisit projektipäälliköltä työn mielekkyyden parantamiseksi? (Voit antaa esimerkkejä kuten lisää palautetta, enemmän autonomiaa, selkeämmät tavoitteet jne.)

TEEMA 4 Vuorovaikutus projektiryhmässä

- Millaiset sanat tai ilmaukset lisäävät turvallisuuden tunnetta, jotta uskallat tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita?
- Millainen kielellinen ilmapiiri vallitsee, kun koetaan pettymyksiä tai onnistumisia ja miten tämä vaikuttaa työn mielekkyyteen?
 - Millaisia sanoja käytetään puhuttaessa tunteista ja työn merkityksestä?
- Millaiseksi koet organisaation kulttuurin ja sen vaikutuksen työn mielekkyyteen?
 - Millainen puhe organisaatiossa lisää tai vähentää työn mielekkyyttä sinun mielestäsi?

YHTEENVETO

- Miten kaikki edellä keskustellut aiheet vaikuttavat sinun kokemukseesi työn mielekkyydestä?

Liite 3 1(2). Teemahaastattelun kysymykset projektipäälliköille

TEEMA 1 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

- Mitä työ sinulle ensisijaisesti merkitsee?
- Mitkä asiat koet vaikuttavan työn mielekkyyden kokemukseen työssäsi?
- Onko sinulla ollut tilanteita, joissa työn mielekkyys on ollut kadoksissa? Miten kuvailisit niitä?

TEEMA 2 Matriisiorganisaatiossa työskentely

- Projektorganisaatiossa työskennellään matriisiorganisaatiossa. Miten vallanjaosta puhutaan organisaatiossasi? Millaisia ilmaisuja tai sanoja käytetään kuvaamaan yksiköiden välistä yhteistyötä?
- Miten kuvaillet virtuaalitiimissä työskentelyä ja sen vaikutusta työn mielekkyyteen?
- Miten otat projektiryhmän tunteet huomioon, kun työssä on paineita tai stressiä?
 - Miten puhut näissä tilanteissa ja millaisia kielellisiä strategioita käytät tunteiden hallitsemiseksi?
- Miten huolehdit projektiryhmän työhyvinvoinnista projektityössä?
 - Millaisia sanoja tai ilmaisuja käytät, kun puhut työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä?
 -

TEEMA 3 Projektipäällikkö johtajana

- Millä tavoin viestit työn tavoitteista ja saavutuksista, jotta työn mielekkyys säilyisi korkeana?
 - Millaisia sanoja ja ilmaisuja käytät, kun puhut projektin tärkeydestä ja tiimin roolista sen saavuttamisessa?
- Miten pyrit rakentamaan mielikuvan työn tärkeydestä ja merkityksestä tiimillesi?
- Miten kuvailisit luottamuksen ja työn mielekkyyden välistä suhdetta projektiryhmien johtamisessa?

Liite 3 2(2). Teemahaastattelun kysymykset projektipäälliköille

- Millaisia kielellisiä keinoja käytät luodaksesi ja ylläpitääksesi luottamusta ja miten tämä vaikuttaa työn mielekkyyteen?
- Miten käsittelet hankalia tunteita viestinnässä, jotta työn mielekkyys säilyisi?
- Miten työn mielekkyys näkyy johtamasi projektiryhmän arjessa?
 - Kuinka puhut tiimin vahvuuksista ja niiden merkityksestä työn mielekkyydelle?
 - Millaisia sanoja ja fraaseja käytät palautteessa, jotta se tukisi työn merkityksellisyyden tunnetta?

TEEMA 4 Vuorovaikutus projektiryhmässä

- Millaiset sanat tai ilmaukset lisäävät turvallisuuden tunnetta, jotta uskallat tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita?
- Millainen kielellinen ilmapiiri vallitsee, kun koetaan pettymyksiä tai onnistumisia ja miten tämä vaikuttaa työn mielekkyyteen?
 - Millaisia sanoja käytetään puhuttaessa tunteista ja työn merkityksestä?
- Millaiseksi koet organisaation kulttuurin ja sen vaikutuksen työn mielekkyyteen?
 - Millainen puhe organisaatiossa lisää tai vähentää työn mielekkyyttä sinun mielestäsi?

YHTEENVETO

- Miten kaikki edellä keskustellut aiheet vaikuttavat sinun kokemukseesi työn mielekkyydestä?