

TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN EDISTÄMINEN PALVELUALALLA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi YAMK
Liiketalous ja uudistava johtaminen
Kevät 2019
Outi Perttula

Tiivistelmä

Tekijä(t) Perttula, Outi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 64+13	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Työn merkityksellisuuden edistäminen palvelualalla		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeessa tutkittiin, miten työn merkityksellisyyttä voidaan edistää palvelualalla. Kehittämishankkeessa selvitettiin myös, millaisista tekijöistä työn merkityksellisyys muodostuu ja mitä erityispiirteitä työn merkityksellisuuden kokemisessa on palvelualalla. Hanke tehtiin Osuuskauppa Hämeenmaalle. Työn merkityksellisuuden edistämistä tukevista asioista kirjoitettiin opas Hämeenmaan esimiehille. Lisäksi pohdittiin koulutustarpeita koko Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökunnalle sekä esimiehille.</p> <p>Tietoperusta muodostui kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä, jotka käsittelevät työn merkityksellisuuden käsitettä, arviointia, kokemista ja johtamista, ihmisen psykologisia perustarpeita, palvelualaa, y-sukupolvea ja aiheen ajankohtaisuutta. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen kehittämistutkimus.</p> <p>Tutkimusaineisto oli kaksiosainen, joista toisessa käytettiin narratiivista tutkimustapaa ja toisessa aineiston osassa learning cafe -tyylillä toteutettua työpajaa. Molemmat tutkimusaineistot kerättiin Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiltä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että työn merkityksellisuuden kokemiseen voi vaikuttaa 22 eri näkökulmaa, joista neljä tärkeintä aihealuetta olivat ihmisläheisyys, johtaminen, työhyvinvointi ja arvot. Kolme selkeästi tärkeintä asiaa, joista työn merkityksellisyys muodostuu, olivat yhdessä työskentelemisen mukavuus, töiden monipuolisuus ja asiakaspalvelu. Työnantajalla ja esimiehillä on monia mahdollisuuksia vaikuttaa työn merkityksellisuuden kokemiseen, mutta tärkeää on myös työntekijän toiminta ja ajattelu.</p>		
Asiasanat työn merkityksellisyys, työn imu, kutsumustyö, palveluala, learning cafe		

Abstract

Author(s) Perttula, Outi	Type of publication Master's Thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 64+13	
Title of publication Development of meaningful work on service industry		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this Master's Thesis was to examine how meaningful work can be developed in service industry. The study also examined what kind of factors impact the formation of meaningful work and what special characteristics the experience of meaningful work on involves in service industry. The thesis was commissioned by Osuuskauppa Hämeenmaa. In the study, a guide was written for the company's managers for things that support the development of meaningful work. The study explored also the training needs of the whole staff and to the managers of Osuuskauppa Hämeenmaa.</p> <p>The theoretical framework consists of Finnish and international studies on the concepts, assessments, experience and management of meaningful work, the psychological basic needs of a human, service industry, generation Y and the topicality of the subject. Qualitative development research was used as a study method.</p> <p>The data consisted of two parts. The first part included a narrative research approach, and the second part a workshop implemented by using the learning café method. The data was obtained from the employees of Osuuskauppa Hämeenmaa.</p> <p>The findings show that the experience of meaningful work can be impacted by 22 different aspects. The four most important subject areas were human scale, leadership, well-being at work and values. The three most important factors affecting the meaningfulness of work were clearly the comfort of working together, the versatility of work and customer service. Employers and managers have many possibilities to impact to the experience of meaningful work but it is also important how employee acts and thinks.</p>		
Keywords Meaningful work, work engagement, vocation, service industry, learning café		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio.....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimusstrategia.....	4
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	6
2.1	Merkityksellisyden syntyminen elämässä.....	6
2.2	Työn merkityksellisyden arviointi	9
2.3	Työn merkityksellisyden kokeminen	10
2.4	Merkityksellisyden johtaminen	14
2.5	Työn merkityksellisyden ajankohtaisuus työelämässä.....	17
2.6	Palvelualan työ.....	19
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	22
3.1	Kohdeorganisaation esittely	22
3.2	Kehittämismenetelmät	24
3.3	Kehittämishankkeen vaiheet.....	26
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	29
3.5	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	31
4	TULOKSET.....	33
4.1	Facebook-osio	33
4.2	Työpaja-osio.....	35
4.3	Opas esimiehille työn merkityksellisyydestä	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Tulosten pohdinta	49
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	56
5.3	Aineiston keruun ja analyysin luotettavuus	58
5.4	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen	58
5.5	Jatkokehittämissuhteet	59
	LÄHTEET.....	62
	LIITTEET.....	65

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Elämän merkityksellisyyden perinteisten lähteiden, kuten uskonto, painoarvo on nykyään ilmassa vähentynyt. Tällä hetkellä ihmisille merkityksellisyyttä elämään tuovat perheen ohella yhä enemmän työ. Työn merkityksellisyyden kokeminen on palkasta riippumaton työn ominaisuus. On tärkeää löytää keino, miten työn saa tuntumaan merkitykselliseltä huippuosaajille, matalapalkkatyötä tekeville sekä työelämästä syrjäytyneille. (Martela 2018a.)

Työn merkityksellisenä kokeminen luo ihmiselle vahvaa sisäistä paloa työtä kohtaan ja parantaa työmotivaatiota, joka synnyttää laadukkaampaa työn jälkeä. Työn merkityksellisyyden puute taas voi aiheuttaa kohonnutta riskiä sairastua masennukseen, ennenaikaiseen kuolemaan ja itsemurhariskiin. Siksi on myös yhteiskunnallisesti tärkeää, että mahdollisimman moni kokisi työnsä merkitykselliseksi. (Martela 2018a.) Idea kehittämishankkeeseen tuli Osuuskauppa Hämeenmaalta, joka on tämän hankkeen kohdeorganisaatio. Kehittämishankkeen aineistot kerätään Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökunnalta, johon itsekin kuului.

Aiempiä tutkimuksia työn merkityksellisyydestä on tehnyt muun muassa Leiviskä, Thory, Suomalaisen työn liitto ja Martela; Merkityksellisyyden kokemus työssä ei synny yhdestä yksittäisestä asiasta. Siihen vaikuttavat ihmisen sisäiset ja ulkoiset ominaisuudet, kuten työn sisältö, organisaation rakenne ja kulttuuri, ohjeet, käytännöt, johtaminen, palkka ja palkkiot. (Leiviskä, E. 2011, 23.) Työn merkityksellisyys syntyy vapaudesta ja mahdollisuudesta itseohjautuvuuteen. Ne voidaan jakaa neljään ominaisuuteen: sisäisesti ja ulkoisesti avoin työ sekä teknologiapohjaiseen ja ihmiset kohtaavaan työhön. (Suomalaisen työn liitto 2018a, 6.) Organisaatioissa merkityksellisen työn pohja luodaan arvolupauksella tuotettavan arvon merkityksen luomisella asiakkaan elämään. Organisaation johdolla on neljä tapaa luoda merkityksellistä työtä: palveluinnovointi, resurssi-innovointi, autenttisuuden arvo ja monipuolinen osaaminen (Suomalaisen työn liitto 2018b, 3.) Emotionaalisen älykkyyden käyttämistä työn merkityksellisyyden kokemisessa tunteiden havaitsemisella ja niiden ymmärtämisellä on ensisijainen merkitys työn merkityksellisyyden kokemiseen. Niiden avulla havaitaan muun muassa, mikä on merkityksellistä työelämässä, osataan toteuttaa itseään, käyttää vaikutusvaltaa, uskotaan itseensä ja saavutetaan hyviä tuloksia. (Thory 2016, 62–63.) Työelämän muutoksessa olemisen vuoksi työn merkityksellisyyteen tulee kiinnittää juuri nyt huomiota. Y-sukupolven työntekijöille ei enää töissä käymisessä riitä samat asiat kuin 10 vuotta sitten samassa tilanteessa olleille. Y-sukupolvi odottaa

yritystoimintaa johdettavan työksi, jolla on tarkoitus. Y-sukupolvelle hyvin perusteltu moraalinen valinta lisää työpaikkaan sitoutumista ja osallistumista. (Suomalaisen työn liitto 2018a, 4–5.)

Työn merkityksellisyyden kokemista ja kokemattomuutta ovat tutkineet muun muassa Leiviskä (2011) ja Martela (2018a). Työn merkityksellisyyden kokeminen ei ole pysyvä ominaisuus ihmisessä, vaan siihen vaikuttaa muun muassa työntekijän elämäntilanne. Työn merkityksellisyys muodostuu ihmisen sisäisten ja ulkoisten asioiden välillä. Työn merkityksellisyyden kokeminen liittyy työn tärkeäksi kokemisen arvoon, tärkeyteen jonka mukaan on olemassa ihmisen itsensä ulkopuolelle ulottuva syvällisempi merkitys, ja tarkoitukseen joka kehittyy ihmisen elämän aikana. Työn merkityksellisyys on kokonaisvaltainen käsitys oman elämän merkityksellisyydestä eikä sen työn merkitys, josta saamme palkkaa. (Leiviskä 2011, 16–19.) Työn merkityksellisyyden kokeminen saa työntekijässä aikaan vahvan sisäisen palon ja suuren motivaation työtä kohtaan, laadukasta työn jälkeä ja paneutumista työhön. Merkityksellisyyden puuttuminen taas johtaa keskivertoa suuremmalla todennäköisyydellä masennukseen, ennenaikaiseen kuolemaan ja suurempaan itsemurhariskiin. (Martela 2018a.)

Työntekijän emotionaalisella älykkyydellä on vaikutus työn merkityksellisyyden kokemiseen. Tunteiden huomaamisella ja ymmärtämisellä on positiivinen vaikutus työn merkitykselliseksi kokemiseen, sillä niiden avulla voi selvittää, mikä on merkityksellistä elämässä. Se koskee myös työelämää. Emotionaalinen älykkyys vaikuttaa myös oman potentiaalini, itsensä uskomisen ja merkitykselliseltä tuntuvan työn löytämiseen. (Thory 2016, 62–63.)

Työn merkityksellisyyden aihe on ajankohtainen, koska työssä käyvä haluaa työnsä olevan merkityksellinen ja mielekäs. (Martela 2018a.) Lisäksi ihmiset ovat alkaneet etsiä mielenrauhaa, tasapainoa ja inhimillisempää arvomaailmaa vastapainoksi jatkuvalla taloudelliselle kasvulle ja sen tavoittelemiselle sekä tekniselle kehitykselle. Monissa organisaatioissa taas etsitään keinoja työntekijöiden sitoutumisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi. (Leiviskä 2011, 11.) Maailmanlaajuinen talouskriisi on pakottanut organisaatiot suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Uusien yritysten markkinoille tulo on helpottunut, minkä vuoksi uudet innovatiiviset yritykset ovat päässeet toiminnallaan kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja. (Suomalaisen työn liitto 2018c, 3.) Y-sukupolven työntekijöiden ajatus töissä käymisestä on muuttunut 10 vuoden takaisista ajatuksista. Y-sukupolvesta 92% mielestä organisaation liikevoitto ei ole ainoa menestyksen mittari, ja 71% yritysjohtajista on samaa mieltä. Yritysjohtajien ympäri maailmaa tulisi johtaa yritystoiminta työksi, jolla on tarkoitus. Hyvin perusteltu moraalinen valinta tuottaa parempia liiketaloudellisia

seurauksia lisäämällä työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista.” (Suomalaisen työn liitto 2018a, 4–5.)

Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen, 21 kunnan, alueella toimiva palvelualan yritys, joka työllistää noin 3000 henkilöä. Hämeenmaa toimialueina ovat majoitus- ja ravitsemiskauppa, tavaratalot, marketit, erikoisliikkeet, liikennemyymälät, polttonestekauppa, autokaupat sekä rautakaupat. (S-kanava 2018a.) Hämeenmaan kaikki toimialat ovat mukana kehittämishankkeessa, minkä vuoksi ei käsitellä ainoastaan kaupan alan työn merkityksellisyyttä. Palveluala kattaa laajasti monia toimialoja. Tässä kehittämishankkeessa palvelualasta puhuttaessa tarkoitetaan Osuuskauppa Hämeenmaan toimialoja.

Hämeenmaalla on vuosittain koko henkilökunnan mahdollista vastata työtyytyväisyyskyselyyn. Työn merkityksellisuuden kokemiseen liittyvät osa-alueet ovat Corporate Spirit Oy:n tekemässä työtyytyväisyyskyselyssä oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus, kokemus oman työn hyödyllisyydestä ja oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta (LIITE 5). Näiden kysymysten tulosten toivotaan Hämeenmaalla nousevan.

Työn merkityksellisuuden käsitettä voidaan käsitellä monesta näkökulmasta. Tässä kehittämishankkeessa työn merkityksellisuuden käsittelyä on rajattu työn tuottamaan myönteiseen merkitykseen ja tarkoitukseen.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus voi olla 1) kartoittava, jossa kehitetään hypoteeseja, selvitetään vähemmän tunnettuja ilmiöitä tai etsii uusia näkökulmia, 2) selittävä, jossa etsitään syy-seurauksuhteita tai tunnistetaan todennäköisyyksiä, 3) kuvaileva, jossa etsitään kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoidaan niiden keskeisiä piirteitä, tai 4) ennustava, jossa pyritään ennustamaan ilmiöiden seurauksia. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 138–139.)

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kartoittaa ja edistää työn merkityksellisyyttä Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiden keskuudessa. Nykyisin työntekijät haluavat työnsä olevan merkityksellistä ja mielekästä (Martela 2018b). Ihmiset etsivät mielenrauhaa, tasapainoa ja inhimillisempää arvomaailmaa vastapainoksi jatkuvalla taloudelliselle kasvulle ja sen tavoittelemiselle sekä tekniselle kehitykselle sekä omaa arvomaailmaa tukevaa työpaikkaa. Monissa organisaatioissa taas etsitään keinoja työntekijöiden sitoutumisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi. (Leiviskä 2011, 11.)

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata keinoja, joilla työn merkityksellisyyttä voidaan edistää Osuuskauppa Hämeenmaalla sekä lisätä ymmärrystä työn

merkityksellisyydestä ja tuottaa tietoa työn merkityksellisyyteen liittyvistä tekijöistä palvelualalla. Organisaation tavoitteena oli saada yhä useampi hämeenmaalainen kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Kohdeorganisaatiota kiinnosti erityisesti, mitä he voisivat tehdä kohottaakseen työntekijöidensä työn merkityksellisyyden kokemista. Työn merkityksellisyyden kohottamista tukevista asioista kirjoitettiin opas Hämeenmaan esimiehille, jotta he voivat viedä keinot käytäntöön osana henkilöstöjohtamistaan. Oppaaseen tuli tietoperustasta esiin nousevat työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyvät asiat sekä niihin liittyvät tutkimusaineistosta esiin tulleet asiat.

Tutkimusongelma kannattaa jakaa tutkimuskysymyksiin, joita voi olla yksi tai useampia. Vastaamalla tutkimuskysymyksiin, vastataan samalla tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset kannattaa valita tarkoin, koska niihin tulee pystyä vastata kehittämishankkeen tuloksissa. (Kananen 2008, 51.)

Päätutkimuskysymyksenä kehittämishankkeessa oli:

- Miten työn merkityksellisyyttä voidaan edistää palvelualalla?

Alatutkimuskysymyksinä olivat:

- Millaisista tekijöistä työn merkityksellisyys muodostuu?
- Mitä erityispiirteitä työn merkityksellisyyden kokemisessa on palvelualalla?

Rajaukset

Palvelualan työ oli rajattu tässä kehittämishankkeessa kaupan ja majoituksen alalle eli niille aloille, joiden palveluja Osuuskauppa Hämeenmaa tuottaa. Hämeenmaan kaikki toimialat olivat mukana hankkeessa. Kehittämishankkeen aihealueita kuvattiin niiltä osin, miten ne liittyvät tietoperustassa esiin nousseihin teemoihin.

1.3 Tutkimusstrategia

Tutkimus toteutettiin empiirisenä laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan asian ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa kerättiin Hämeenmaan henkilökuntaa haastatteleamalla. Haastatteluista muodostuneet 100 työntekijätarinaa julkaistiin Hämeenmaan Facebook-sivuilla. Facebook-osiossa käytettiin narratiivista kehittämismenetelmää, koska sellaiselle kehittämismenetelmälle on tyypillistä tarinoiden kertominen

kerronnallisesti, kertomuksellisesti tai tarinallisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018a). Tästä aineistosta saatiin vastaus toiseen alatutkimuskysymykseen ”Millaisista tekijöistä työn merkityksellisyys muodostuu?

Toinen aineiston osa hankittiin Hämeenmaan työntekijöille learning café -menetelmällä pidettävässä työpajassa. Työpajan lopputuloksena on tarkoitus saada selville, mitä Osuuskauppa Hämeenmaa voisi tehdä lisätäkseen työntekijöidensä työn merkityksellisyyden kokemista, jonka pohjalta saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Työpaja-osion kehittämismenetelmänä käytettiin learning caféta. Työpajasta muodostuvan aineiston avulla saadaan vastaus toiseen alatutkimuskysymykseen ”Mitä erityispiirteitä työn merkityksellisyyden kokemisessa on palvelualalla?”

Tietoperustasta poimittiin kohdat, joista kävi ilmi, mitkä asiat teorian näkökulmasta vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen. Kehittämishanke muodostui tämän teorian sekä Facebook- ja työpajamateriaalista tehdystä yhteenvedosta. Kuhunkin teoriakohtaan sovitettiin tutkimusmateriaalin tietoja. Näistä kolmesta osa-alueesta tehtiin taulukko. Aineisto analysoitiin koodaamalla sekä teoria- että aineistopohjaista luokittelua käyttäen, koska tulokset syntyivät yhdessä teoriasta ja tutkimusaineistosta (Kananen 2015, 93).

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Merkityksellisyiden syntyminen elämässä

Neljä psykologista perustarvetta tuovat elämään arvoa, hyvinvointia ja merkityksellisyyttä: yhteenkuuluminen, hyväntekeminen, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus. Ne kertovat, miksi on arvokkaampaa olla elossa kuin olla olematta. (Martela & Jarenko 2015, 55.) Työllä on ihmiselle suuri merkitys. Kun ihminen etsii elämänsä tarkoitusta, siihen yhdistyy myös työn merkitys ja merkityksellisyys. (Leiviskä 2011, 13.)

Merkityksellinen elämä syntyy itsensä toteuttamisen ja yhteyden kokemisen perustarpeista. Itsensä toteuttamisen tunne muodostuu vapaaehtoisuudesta ja kyvykkyyydestä. Vapaaehtoisuus eli omaehtoinen toiminta tarkoittaa tunnetta itsemääräämismahdollisuudesta ja tekemisensä kautta itsensä ilmaisua. Vapaus päättää itse tekemisistään on tärkeää. Vapaus tässä yhteydessä ei tarkoita, ettei työntekijällä olisi tietoa mitä pitäisi tehdä. Vapaaehtoisuuden kautta työtä tekevä tuntee omakseen organisaatiossa kulkemansa matkan sekä vapautta toteuttaa itseään ja tehdä itseään kiinnostavia asioita. Kyvykkyyttä, eli osaamista ja aikaansaamista, tunteva ihminen uskoo pystyvänsä tekemään hänelle annettut työtehtävät menestyksekkäästi. Asioiden aikaansaaminen tekee ihmisistä tyytyväisiä ja motivoi tekemään seuraavan työtehtävän onnistuneesti. Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa työntekijän osaamisen taso, ja antaa osaamiseen nähden sopivan vaativia työtehtäviä. Liian haastavat tehtävät saavat työntekijän tuntemaan itsensä kyvyttömäksi ja liian helpot eivät ole tarpeeksi motivoivia. (Martela & Jarenko 2015, 55–60.)

Yhteyden kokemisen perustarpeet muodostuvat yhteenkuuluvuudesta ja hyväntekemisestä. Yhteenkuuluvuutta eli yhteisöllisyyttä tunteva ihminen kokee, että on ihmisiä joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä. Yhteenkuuluminen syntyy tunteesta, että ihmisen ympärillä on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä, niin töissä kuin työn ulkopuolellakin. Työpaikalla työntekijä tarvitsee tunteen, että hänestä välitetään ihmisenä eikä vaihdettavissa olevana tuotantoresurssina. Johtajan on annettava työntekijälle kokemus siitä, että häntä kunnioitetaan, hänestä välitetään, hän saa olla oma itsensä ja häntä arvostetaan sellaisena kuin hän on. Yhteisöllisyyden lisäksi ihminen tarvitsee työn kautta tunteen, että tekee toiselle hyvää. Hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus tarkoittaa, että pystyy vaikuttamaan positiivisesti ympäröiviin ihmisiin kuten työkaverihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan. Hyvän tekemisen tunne luo arvokkuuden ja merkityksellisyiden tunnetta omaan elämään. (Martela & Jarenko 2015, 59–62.)

Kuten ihmisen elämässä ylipäätään, myös työelämässä haetaan nykyisin yhä enemmän merkitystä, tarkoitusta ja mielekkyykokemuksia. Elämän merkityksellisyys kiinnostavat

ihmistä yhä enemmän, koska työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamista eheäksi kokonaisuudeksi tavoitellaan useammin, työelämässä halutaan olla läsnä kokonaisvaltaisesti mielen, kehon ja tunteiden tasolla, ihmiset tavoittelevat kokonaisvaltaista kasvua ja kehitystä, merkityksellisyys koetaan keinona luoda voimavaroja elämässä eteen tuleviin haasteisiin, monet haluavat tehdä työtä eettisesti toimiville organisaatioille, halutaan kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden ihmisten kanssa, tuottavuusajattelu on ristiriidassa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kanssa, etsitään tasapainoa epävakaaksi koetussa maailmassa ja työelämään kaivataan inhimillisempää arvomaailmaa. (Leiviskä 2011, 7, 12.)

Työn merkityksellisyiden käsite

Suomalaisen työn liitto määrittelee merkityksellisen ja arvokkaan työn 1) tuottavaksi eli se parantaa työn tuottavuutta, luo uutta työtä, uudistaa työtapoja ja perustuu asiakkaiden tarpeen ymmärtämiseen, 2) kestäväksi eli jatkaa koetun arvon tuottamista pitkäkestoisten arvoketjujen ja asiakassuhteiden avulla, ja 3) osallistavaksi eli tuo arvoa yritykselle, työntekijöille ja yhteiskunnalle (Suomalaisen työn liitto 2018b, 2).

Työn merkityksellisyys ja merkitys saatetaan joissain tutkimuksissa rinnastaa. Merkityksellisyys on jonkun työn merkitsevyyden ymmärretty taso. Esimerkiksi joku voi kokea jonkun työn erittäin merkittäväksi, kun taas toinen ei koe samaa työtä yhtään merkittäväksi. Merkitys taas on yksittäinen tulkinta, millainen rooli työllä on jonkun elämässä. (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma 2017, 6.)

Kokemus työn merkityksellisyydestä on yksi työn imun tekijöistä, eli ne koostuvat osittain samoista osa-alueista. Työn imua kokeva työntekijä lähtee mielellään töihin ja nauttii työstään sekä tuntee olevansa motivoitunut. Työntekijä on tarmokas, uppoutunut ja omistautunut työlleen. Työlleen omistautunut henkilö kokee työnsä merkitykselliseksi sekä on innokas, inspiroitunut ja ylpeä työstään. (Työterveyslaitos 2018.) Palvelualalla työn imua tuottavat tekijät on jaettu kolmeen osaan: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työn ja työpaikan piirteisiin sekä henkilösuhteisiin perustuviin tekijöihin (Kanerva 2013, 39).

Työn imua tuottavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat henkilökohtaiset voimavarat, piirteiden kilpailukykyisyys, minäpystyvyys, palvelusuoritus, yksilölliset erot, ammatillinen tehokkuus ja tunnollisuus. Työn ja työpaikan piirteissä on eniten työn imua tuottavia tekijöitä: työn voimavarojen saatavuuden havaittavuus, työntekijän asema (mitä parempi asema, sitä enemmän työn imua koetaan), työtilanteiden piirteet (mahdollisuus käyttää erilaisia taitoja, työn vapaus ja oppimismahdollisuudet), havaittu hyöty roolista (rooliin liittyvästä haasteesta selviytyminen), strategian käyttöönotto työnohjaukseen. Työn imua lisäävät myös tuki työpaikalla sekä työn voimavarat, joka sisältää autonomian, esimiehen

valmennuksen, tiimi-ilmapiiirin, palautteensaannin työsuorituksesta, mahdollisuuden hyödyntää erilaisia taitoja, oman työn lähestymisen vapauden, oppimismahdollisuudet, puolustusyritykset työn negatiivisia stressitekijöitä kohtaan ja työntekijän arvojen sopimisen yrityksen arvoihin. Henkilösuhteisiin perustuvia työn imun tekijöitä ovat laadukas esimiehen ja alaisen välinen suhde sekä esimiehen ja alaisen välisen suhteen ja henkilöstöjohtamisen vaikutus. (Kanerva 2013, 39–41.)

Vapaus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen luovat työlle merkityksellisyyttä ja arvokkuutta. Arvokasta ja merkityksellistä työtä voidaan pohtia neljän ominaisuuden kautta: 1) sisäisesti avoin työ, jossa nostetaan esille uteliaisuuden ja kokeilunhalun kulttuuria, 2) ulkoisesti avoin työ, jossa jakaminen ja yhteistyö asetetaan etusijalle, 3) teknologiapohjainen työ, jossa teknologiaa käytetään lisäämään ihmisten arvoa, ja 4) ihmiset kohtaava työ, jossa keskitytään henkilökohtaisen sitoumuksen näkökohtiin, erityisesti asiakkaiden kohdalla. (Suomalaisen työn liitto 2018a, 6.)

Merkityksen kokeminen on ihmisen elämän yksi keskeisimmistä pohdittavista asioista, sillä ihmisellä on tarve elämässään merkityksellisyyteen. Aikuisiästään ihminen käyttää paljon aikaa työntekoon, uransa suunnitteluun tai työpaikan etsimiseen, eli elämän merkityksellisyys liittyy keskeisesti elämään riippumatta työllisyystilanteesta. Etsiessään merkitystä elämälleen, ihminen etsii sitä myös työlleen. Työssä käyminen tarjoaa tyydytyksen moniin sosiaalisiin, fyysisiin ja psykologisiin tarpeisiin. Työssä käymiseen liittyvät arvot ja perustarpeet on jaettu kolmeen pääkategoriaan: 1) itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot, 2) ulkoiset ja materialistiset arvot, ja 3) ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot. Nämä pääkategoriat sisältävät muun muassa elannon hankkimisen, sosiaalisen statuksen, yhteenkuuluvuuden, merkityksen ja tarkoituksen tunteen saavuttamisen mielekkään toiminnan kautta sekä itsetunnon, pystyvyyden ja hallinnan tunteen ylläpitämisen, omien taitojen hyödyntämisen ja kehittämisen, huippukokemusten hankkimisen, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, omien arvojen mukaisen toiminnan edistämisen ja kokemuksen merkityksellisten asioiden aikaansaamisesta yhteiskunnassa. (Sahimaa 2017, 3–4.)

Thory (2016) on tutkinut emotionaalisen älykkyyden käyttämisen vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemiseen. Tunteiden huomaaminen ja niiden ymmärtäminen ovat ensimmäiset asiat, joissa emotionaalisen älykkyyden käyttämisessä on positiivinen merkitys työn merkityksellisyyden kokemiseen. Tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen on keino selvittää, mikä on merkityksellistä elämässä, mikä koskee myös työelämää. Itsensä toteuttaminen, vaikutusvalta ja saavutukset ovat myös yhteydessä emotionaaliseen älykkyyteen oman potentiaalini, itseensä uskomisen ja merkitykselliseltä tuntuvan työn

löytämisen kautta. Emotionaalisen älykkyyden käyttäminen myös johtaa kohteliaisuuteen, sosiaaliseen vastuuseen ja sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. (Thory 2016, 62–63.)

Martelan, Ryanin ja Stegerin (2017) mukaan työ koetaan merkitykselliseksi silloin, kun se tarjoaa työntekijälle neljä peruskokemusta: 1) autonomian tunne eli työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työnsä tekee ja mitä päämääriä tavoittelee, 2) kyvykkyyden tunne eli mahdollisuuden oppia työssä uutta ja päästä käyttämään omaa osaamistaan, 3) yhteenkuuluvuuden tunne eli työyhteisön johon kokee kuuluvansa ja jossa tulee hyväksytyksi ja arvostetuksi, ja 4) hyväntekemisen tunne eli tehdyllä työllä on myönteinen merkitys muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan.

Leiviskän (2011) mukaan työn merkityksellisyyden lähteitä on seitsemän: ihminen itse, ihmisen sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen, tasapaino, henkisyys. *Henkisyys* nousee keskeiseksi tekijäksi työn merkityksellisyyden kokemisessa. Työntekijä nauttii työstä ja työ tuo iloa, tyydytyksen tunnetta ja luo energiaa. Kun työ luo merkitystä ja tarkoitusta, siinä voi yhdistää ammatillisen ja henkilökohtaisen minän ja työyhteisössä saa olla oma itsensä. *Ihmisellä itsellään* on merkittävä rooli merkityksellisyyden löytämisessä, sillä hän itse luo käyttäytymisensä, asenteensa ja uskomuksensa. *Sisäinen kasvu* näkyy haluna löytää mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa itseään, ja merkityksellisessä työssä ihmisellä on mahdollisuus kasvuun. *Yhteisö* ja sosiaalinen ympäristö, jossa ihminen toimii, vaikuttavat merkityksellisyyden kokemiseen. Organisaatiokulttuurissa ja arvoihin pohjautuvissa toiminta-ajatuksissa olennaista on, että työntekijä tunnistaa organisaation arvot ja yhdistää oman työskentelynsä niihin. Hyvässä organisaatiossa välitetään työntekijöistä ja onnistuneista työsuorituksista annetaan tunnustusta. Yhteisöön sisältyy myös yhteisöllisyys eli yhteys työkaverihin, tuen saaminen heiltä ja tekemisen yhteinen tavoite. *Työ* voi tukea työntekijän kasvua kokonaisena ja tasapainoisena ihmisenä, jolloin työ ei ole ristiriidassa työntekijän perusluonteen kanssa. *Johtamisella* on tärkeä rooli luottamuksen ja mielekkyyden luomisessa työyhteisössä. Hyvä johtaminen vaatii johtajalta luottamusta ja vuorovoikutusta työntekijöihin, mutta myös työntekijöiltä heidän tukeaan johtajalle. Johtajalla tulee olla selkeä arvomaailma ja hyvän itsetuntemuksen lisäksi ymmärrys muiden käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sillä ihmistä ei voi johtaa, jos häntä ei tunne. *Tasapaino* voi syntyä esimerkiksi työn ja ihmisen tai ihmisen sisäisen ja ulkopuolisen elämän tai itsensä ja muiden huomioimisen välillä. (Leiviskä 2011, 23–26.)

2.2 Työn merkityksellisyyden arviointi

Suomalaisen työn liitto (2018d) on teetättänyt kyselyn suuryrityksille. Sen mukaan ”työn merkityksen ja tuottavuuden koetaan rakentuvan entistä voimakkaammin ihmiskeskeisistä arvoista ja toiminnasta.” Tämän vuoksi monissa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä

organisaatiokulttuuri on muuttumassa ihmiskeskeisempään ja asiakaslähtöisempään suuntaan. Työn merkityksellisyyden kokemisen lisääntymisen uskotaan yrityksissä lisäävän tuottavuutta ja olevan kilpailuetu.

Työn merkityksellisyyttä kokevan työntekijän on tutkittu olevan työtään kohtaan sitoutunut, kiintynyt, motivoitunut, tuottava ja tyytyväinen (Thory 2016, 58). ”Kun ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi, työllä on mahdollisuus luoda itseään toteuttava, positiivinen kierre.” Merkityksellisestä ja arvokkaasta työstä hyötyvät työntekijä, työnantaja ja yhteiskunta. Kun työntekijät ovat motivoituneita, yrityksen tuottavuus paranee, mikä mahdollistaa suuremmat investoinnit, jotka tuovat suuremmat yhteiskunnalliset tulokset. Motivoituneita työntekijöitä saadaan ihmiskeskeisyydellä. Se on tärkein keino houkuttaa ja pitää osaavaa työvoimaa sekä suurin vaikuttava tekijän työn merkityksellisyyden kokemiseen. Ihmisiin panostaminen yrityksen sisällä ja asiakasymmärrys toiminnan kulmakivenä ovat keinoja ihmiskeskeisempiin toimintamalleihin organisaatiossa. (Suomalaisen työn liitto 2018d.)

Rahaa suurempi motivointikeino on uudenlainen johtaminen ja oman työn järjestämisen vapaus. Perusmotivointikeinoja ovat rahallinen palkitseminen ja varmuus työn jatkuvuudesta sekä työhyvinvointiin ja -kykyyn panostaminen. Nykyään enemmän arvostettavia motivointikeinoja ovat uudenlainen johtaminen, itseohjautuvuus johon kuuluu sekä tiimin että yksilön vapaus ja vastuu kehittää työyhteisöä, avoin viestintä, osaamisen kehittäminen, työntekijöiden kuuntelu ja osallistaminen, mielenkiintoiset työtehtävät ja yrityksen edelläkävijänä oleminen omalla toimialalla. (Suomalaisen työn liitto 2018d.)

Asiakasymmärrys tarkoittaa arvon tuottamista asiakkaalle, yritykselle suorana liikevaihtona ja sisäisenä motivaatiotekijänä, jolloin tehdään oikeita ja merkityksellisiä asioita. Tutkimukseen osallistuneet suuryritykset uudistivat asiakasymmärrystään muokkaamalla strategiaa ja avaintoimintoja asiakasymmärryksen ja -kokemuksen ympärille, muuttamalla satunnaisen asiakasymmärryksen jatkuvampaan malliin, paikallistamalla asiakasymmärrystä, luomalla räätälöityjä ratkaisuja asiakkailleen, ennakoimalla trendien ja asiakkaan tulevaisuuden tarpeet, reaaliaikaistamalla asiakas- ja kuluttajatutkimusta, tekemällä tuote- ja palvelukehitystä asiakkaan kanssa sekä hankkimalla uutta osaamista ymmärtääkseen ja hallitakseen asiakasketjuja ja verkostoja. (Suomalaisen työn liitto 2018d.)

2.3 Työn merkityksellisyyden kokeminen

Työn merkityksellisyyden kokemista voidaan tarkastella suhteessa työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin, kuten itsetuntoon, ja suhteessa työntekijän ulkopuolisiin asioihin kuten työn sosiaaliseen merkitykseen ja työolosuhteisiin. Työn merkityksellisyyden kokeminen ei ole ihmisen pysyvä ominaisuus, vaan siihen vaikuttavat

muun muassa työntekijän elämäntilanne; henkinen, fyysinen ja sosiaalinen sekä menneisyys. Työn merkityksellisyys muodostuu vuorovaikutuksessa ihmisen sisäisten ja ulkoisten asioiden välillä. Sisäisiä asioita ovat esimerkiksi ihmissuhteet, ja ulkopuolisia turvallisuus ja arvokkuus. (Leiviskä 2011, 16–17.)

Työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyy kolmeen asiaan: työn tärkeäksi kokemisen arvoon, tärkeyteen jonka mukaan on olemassa ihmisen itsensä ulkopuolelle ulottuva syvällisempi merkitys, ja tarkoitukseen joka kehittyi ihmisen elämän aikana.

Merkityksellisyyden kokemisen kannalta on tärkeää, että aate hyödyttää laajasti koko ihmiskuntaa. Työn merkityksellisyys on siis kokonaisvaltainen käsitys oman elämän merkityksellisyydestä eikä sen työn merkitys, josta saamme palkkaa. (Leiviskä 2011, 17, 19.)

Työhön liittyvistä asenteista ja arvoista on muodostunut keskeisiä asioita ihmisen elämässä. Johtajuudella on iso rooli työntekijöille työpaikan innostuksen, työyhteisön hyvän hengen ja yhteisen tarkoituksen sekä positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Työyhteisön toimintaan vaikuttavat työpaikan johtajuuden lisäksi monet työntekijän sisäiset ja ulkoiset tekijät kuten omat arvot, tietoisuus itsestään ja ominaisuuksistaan. Työntekijöillä itsellään on mahdollisuus muokata työskentely-ympäristönsä henkisiä ominaisuuksia. (Leiviskä 2011, 164–165.)

Ihmisillä on halu tehdä mielenkiintoista työtä, jossa saa vahvistettua oman osaamisen tunnetta, on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä. Yhteenkuuluvuuden tunne, hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla ja hyvä työnteon henki ovat tärkeitä työyhteisön piirteitä. (Leiviskä 2011, 164–165.)



KUVIO 1. Työn merkityksellisyyden ja työyhteisön henkisyiden vahvistamisen keinot (Leiviskä 2011, 165)

Kuvioon 1 on koottu keskeiset työn merkityksellisyyteen ja työyhteisön henkisyteen vaikuttavat tekijät työntekijän henkilökohtaisella ja organisaatitasolla. Organisaatiosta henkistä tukea ja merkityksellisyyden kokemusta saavat työntekijät ovat vähemmän pelokkaita, tekevät vähemmän kompromisseja omien perusarvojensa ja uskomustensa kanssa, ovat tuotteliaampia ja hyödyntävät usein kaikkia vahvuuksiaan kuten luovuuttaan ja älykkyyttään. (Leiviskä 2011, 164–165.)

Työn merkityksellisyyden kokemisesta seuraa monia positiivisia asioita (Leiviskä 2011, 166.):

- ❖ hyvän itsetunnon, toiveikkuuden ja onnellisuuden lisääntyminen
- ❖ kokemus työn mielekkyydestä ja sen hallinnasta
- ❖ tasapainoisuus, sisäinen rauha ja tyyneys
- ❖ tunne omasta menestymisestä vahvistuu
- ❖ ihmisen oman vastuun tunnistaminen ja hyväksyminen
- ❖ eheyden kokemus työroolin sekä työn ulkopuolisen minäkuvan, omien arvojen ja perusluonteen välillä
- ❖ mahdollisuus elää kokonaista elämää
- ❖ kehittymisen ja oppimisen mahdollisuus
- ❖ kokonaisvaltainen hyvinvointi
- ❖ taloudellisen, inhimillisen, sosiaalisen ja positiivisen psykologisen pääoman lisääntyminen
- ❖ itsensä toteuttaminen ja sisäisen potentiaalin löytäminen
- ❖ mahdollisuus sisäisen maailman kehittämiseen

Innokkuus, työhön panostaminen ja kutsumuksen tunne työtä kohtaan vahvistuvat, kun työpaikalla on mahdollisuus yhdistää ammatillinen ja työn ulkopuolinen persoona ja osallistumaan työhön koko persoonallaan. Sitoutuminen työtä kohtaan vahvistuu, kun työyhteisö auttaa työntekijää löytämään työstä mielekkyyden ja tyydyttämään henkiset tarpeet. Työntekijän työmotivaatio on korkeimmillaan, kun hän kokee yhteenkuuluvuutta, kokee olevansa arvostettu ja hyvä työssään sekä tekevänsä merkityksellistä työtä. (Leiviskä 2011, 166–167.)

Työn merkityksellisyyden ja työyhteisön henkisyden kokemisen hyötyjä työntekijöille ovat tunne kuulumisesta suurempaan kokonaisuuteen, aito työn ilo, innostus, energian luominen, tunnustuksen, arvostuksen ja palautteen antaminen ja saaminen, yhteenkuuluvuuden tunne, tiimityön ja kommunikaation lisääntyminen, vastavuoroisuus, yhdessä tekeminen, yhteistyöhalukkuus, toisten kuunteleminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Työntekijät ottavat isomman vastuun työpaikalla, kunnioittavat toisiaan. (Leiviskä 2011, 167.)

Organisaatio hyötyy työn merkityksellisyyden kokemisesta kasvun, vaurauden, tuottavuuden ja luovuuden lisääntymisellä sekä korkeammalla työntekijöiden moraalilla, rehellisyydellä ja luottamuksella organisaatiota kohtaan. Myös työntekijöiden kunnioitus ja arvostus organisaatiota kohtaan kasvavat, sitoutuminen, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys kasvavat, vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät sekä työsuoritukset aktiivisuus ja osallistuminen paranevat. Työn merkityksellisyyden puuttuminen heikentää tai poistaa kokonaan kaikkia edellä mainittuja seikkoja. (Leiviskä 2011, 168.)

Martelan (2018a) mukaan työn merkityksellisyyden kokeminen saa työntekijässä aikaan vahvan sisäisen palon ja suuren motivaation työtä kohtaan, laadukasta työn jälkeä ja paneutumista työhön. Merkityksellisyyden puuttuminen taas johtaa keskivertoa suuremmalla todennäköisyydellä masennukseen, ennenaikaiseen kuolemaan ja suurempaan itsemurhariskiin.

2.4 Merkityksellisyyden johtaminen

Johtaminen tulee tulevaisuudessa liittymään enenemissä määrin työn merkityksellisyyden kokemiseen. On selvitetty tapoja, joilla voidaan tuottaa ja hallita merkityksellisyyden kokemista johtamisen ja organisaatiokulttuurin avulla. Työn merkityksellisyyden johtamiseen liittyy oletus, että merkityksellisyys olisi organisaation järjestettävissä, tai että itse organisaatio voisi olla syy, josta yksilö löytää merkityksellisyyden. Organisaatiossa luotavien viisioiden ja missioiden tulisi olla sellaisia, joihin työntekijöiden olisi helppo sitoutua, ja niiden tulisi selkeästi kertoa mihin työntekijät ovat sitoutuneet niiden kautta. Organisaatioiden strategioissa käytetään usein työntekijän näkökulmasta vaikeaselkoista kieltä. Strategian esittäminen selkeäkielisesti auttaisi työntekijää ymmärtämään työnsä osana strategiaa. Toisen lähestymistavan mukaan työntekijällä itsellään tulisi olla rikas merkitysmaailma eikä merkityksellisyyttä tarvitse ulkopuolisen tuottaa tai johtaa, sillä todellista merkityksellisyyttä ei voi saada annettuna vaan se pitää itse luoda. Sen tulee perustua ihmisen omiin oivalluksiin ja vapaaseen valintaan eikä ulkopuolisen saneluun. Mikäli työntekijät kokevat työnsä merkityksettömäksi, organisaation johto voi yrittää saada työntekijät työskentelemään olosuhteissa, joissa he eivät ole motivoituneita. Tällainen toiminta voi tuottaa ulkopuolisen muotoileman työntekijän, jonka on teeskenneltävä olevansa onnellinen ja tyytyväinen työhönsä. Tämä taas johtaa työn merkityksettömäksi kokemiseen. (Leiviskä 2011, 7, 20–22.)

Merkityksellisyys työhön syntyy vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuuden tunteesta ja hyväntekemisen johtamisesta. Vapaaehtoisuus tarkoittaa työntekijän tunnetta siitä, että hän pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä, joka ei ole toisen sanelemaa, vaan lähtöisin omasta innostuksesta ja arvostamisestaan asioista. Työntekijä tekee työtä,

joka häntä kiinnostaa, eikä sellaista johon hänet pakotetaan. Vapaaehtoisuutta voi olla päämäärien omaehtoisuus eli hän on valmis sitoutumaan työnsä päämääriin, toimintatapojen vapaus eli vapaus päättää itse, miten päämäärän saavuttaa tai tekemisen innostavuus, jossa työ itsessään on niin kiinnostavaa että työntekijä tekee sitä miettimättä tuottaako se mitään arvokasta. Johtajan tulee tunnistaa, mitkä työtehtävät ovat kullekin työntekijälle itsessään innostavia, ja ohjata työntekijä tekemään mahdollisimman paljon häntä innostavia töitä. Työntekijältä vapaaehtoisuuteen perustuva organisaatio vaatii vastuunottoa omasta työstään. (Martela & Jarenko 2015, 68–72.)

Keinoja vapaaehtoisuuden vahvistamiseksi ovat 1) oikea työ oikealle henkilölle, jossa työntekijät ovat itseään aidosti kiinnostavissa työtehtävissä ja joissa heidän osaamisensa pääsee käyttöön, 2) rekrytointi hakijan innostuksen perusteella eli palkataan työhön henkilöitä, jotka ovat haluavat ottaa vastuun omasta työstään ja ovat tämän vallan arvoisia, 3) vapaus tehdä asiat parhaakseen näkemällään tavalla, jossa tärkeää on kertoa työntekijälle organisaation ja hänen työkuvansa päämäärä, jonka jälkeen työntekijä suunnittelee itse, miten hänen on mahdollisuus työssään saavuttaa tavoitteet, 4) työn muokkaamisen mahdollisuus, jolloin työkuvaa muokataan työntekijän näkemyksen perusteella niin että työntekijän motivaatio, omistautuneisuus, työtyytyväisyys, kehittyminen ja innostus työtä kohtaan kasvavat, mitkä lisäävät työn tuottavuutta. Työn muokkaamisen tarkoituksena ei ole työkuvan laajentaminen tai työtehtävien lisääminen. 5) mahdollisuus vaikuttaa organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin saamalla työntekijät omaehtoisesti kiinnostumaan työstään, jonka jälkeen he haluavat vaikuttaa oman työnsä lisäksi koko organisaation toimintaan. (Martela & Jarenko 2015, 73–85.)

Tunne kyvykkyydestä koostuu kolmesta osa-alueesta: taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta eli työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja tuntee hallitsevansa työnsä, aikaansaamisen tunteesta eli saa asioita vietyä eteenpäin ja tuloksia aikaan, ja jatkuvasta kehittämisestä ja uuden oppimisesta eli kyvykkyyden kasvamisen ja osaamisen lisääntymisen tunteesta. Kyvykkyyttä johdetaan 1) antamalla selkeät tavoitteet työntekijälle, joka on saatu innostettua työstään. Innostus tulee kanavoida niin, että työstä tulee tuloksellista. 2) toimivat perussäännöt, jotka tuovat työntekijöille varmuuden tunteen esimerkiksi heidän tehdessään päätöksiä. Perussääntöjä soveltamalla he tietävät tekevänsä organisaation kannalta oikeita päätöksiä. 3) palautteen antamisen kulttuuri, jossa jokainen pyrkii kehittämään yksilönä ja parantamaan työyhteisön oppimista, 4) yritystiedon läpinäkyvyys, jonka ansiosta jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää oman jokapäiväisen työskentelynsä yhteys yrityksen menestymiseen, ja tekemään tämän tiedon avulla yrityksen kannalta parhaita mahdollisia valintoja. (Martela & Jarenko 2015, 98–114.)

Yhteenkuuluvuus koostuu kolmesta osa-alueesta: keskinäinen ryhmähenki, johto välittää ja arvostaa sekä luotettava ja reilu toiminta. Keskinäisessä ryhmähengessä ihmiset kokevat olevansa osa lämmintä ja toisistaan välittävää yhteisöä. Ihmisellä on perustarve kokea kuuluvansa johonkin yhteisöön ollen arvostettu omana itsenään, ja omaavansa ympärillään ihmisiä joista välittää ja jotka välittävät hänestä sekä tuntevansa syvää yhteyttä työ-kavereihinsa. Vahva ryhmähenki saa työpaikan tuntumaan vahvana osana omaa identiteettiä. Organisaation johdon välittäminen ja arvostaminen on olennainen osa yhteisöllisyyttä. Työntekijä haluaa kokea, että oma esimies, organisaation johto ja koko organisaatio välittävät hänestä ja olevansa arvokas osa organisaatiota, eikä helposti vaihdettavissa oleva osa koneistoa tai tuotantoresurssi. Ihmiselle syntyy tunne olevansa organisaatiolle tärkeä johdon pyrkiessä jokapäiväisessä kohtaamisessa huomioimaan, kuuntelemaan ja kiittämään työntekijää. Luotettava ja reilu toiminta tarkoittaa lupauksen pitämistä jo toiminnan oikeudenmukaisuutta. Uskallus luottaa työkavereihin ja organisaatioon helpottaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Toiminta kokonaisuudessaan hankaloituu, jos työyhteisöön ei voi luottaa tai oikeudenmukaisuus työpaikalla ei toteudu. Pahimmillaan työntekijöille työn tekeminen alkaa tuntua pakolta, mikä ei ole hyväksi työntekijälle itselleen eikä organisaatiolle. Muun muassa luovuus ja innovatiivisuus kärsii, jos työntekijä ei uskalla tuoda esille omia ideoitaan. (Martela & Jarenko 2015, 119–121.)

Yhteenkuuluvuutta voi vahvistaa 1) panostamalla tiimiin yksilön sijaan, sillä tiimin menestyksessä asiantuntijuuden sijaan tärkeämpää on tiimin jäsenten tunneäly ja demokraattinen kommunikaatio, 2) tutustumalla toisiin ihmisiin, ei vain työntekijöinä, viettämällä yhdessä vapaa-aikaa myös oman tiimin ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Se vahvistaa keskinäistä luottamusta ja opettaa tuntemaan toisen vahvuudet ja kiinnostuksenkohteet eri lailla kuin työpaikalla keskusteltaessa, 3) turha hierarkia eristää ihmisiä toisistaan sekä hankaloittaa informaation kulkua ja toiminnan kehittämistä, joten ylimääräinen hierarkia kannattaa purkaa, 4) luomalla vahvan kulttuurin perusarvoilla, jotka yhdistävät kaikkia työntekijöitä. Ne identifioivat työntekijän vahvasti omaan kulttuuriin, jolloin ihminen ei koe olevansa vain töissä organisaatiossa. Vahva kulttuuri on myös itseohjautuvuuden perusta. (Martela & Jarenko 2015, 122–130.)

Hyväntekeminen tarkoittaa tunnetta siitä, että oma työ luo myönteistä vaikutusta maailmaan esimerkiksi toisia ihmisiä ilahduttamalla tai antamalla heille hyötyä työmme kautta. Hyväntekeminen organisaatiossa voi syntyä mission impaktin tai auttamisen kautta. Työntekijät haluavat kokea, että heidän työpaikkansa on hyvien puolella ja se tuottaa hyvää maailmalle. Se tunne syntyy missio eli organisaation tuottaman hyvän kautta. Mission avulla organisaatio viestii, miksi se on olemassa ja samalla maailmalle tuottamaansa hyvää. Impakti tarkoittaa, mitä hyvää työntekijän henkilökohtainen työpanos saa aikaan eli

mikä merkitys työntekijän työllä on muille ihmisille. Auttaminen tässä yhteydessä tarkoittaa työkavereiden auttamista eli onko työntekijällä positiivinen vaikutus toisiin ihmisiin organisaation sisällä. (Martela & Jarenko 2015, 141–143.)

Hyväntekemisen tunnetta voi lisätä 1) vahvan mission luomisella, koska se on ihmisille motivoiva tekijä, 2) vaikutuksen näkyväksi tekemisellä, koska ihmisillä on halu nähdä, että hänen tekemisellään on vaikutus maailmaan ja se tuottaa jotakin tärkeää. Myös työyhteisössä toiselle hyvän tekeminen kannattaa tuoda esille, 3) arvonnolla ja kiittämisen kulttuurilla, koska iso osa hyväntekemisen tunteesta saattaa tulla työkaverin hyväksi tekemistä asioista, 4) pahantekemisen välttämällä, sillä ihminen kokee negatiivisena asiana toisen vahingoittamisen omalla toiminnallaan. (Martela & Jarenko 2015, 144–152.)

2.5 Työn merkityksellisyyden ajankohtaisuus työelämässä

”Ei 1800-luvun maatilalla kellään ollut aikaa kyseenalaistaa työn mielekkyyttä! Joko painoit pitkää päivää tai näit läheistesi kanssa nälkää talvella.” Hyvinvointivaltioon syntyneet haluavat työnsä olevan merkityksellistä ja mielekästä. Töissä käymisellä on ihmiselle ainakin kolme tärkeää tehtävää: ansaita rahaa, itsensä toteuttaminen ja omien kykyjen käyttäminen sekä kokemus hyödyllisyydestä osana työyhteisöä. Näistä kaksi jälkimmäistä tuovat merkityksellisyyttä työhön. (Martela 2018b.)

Ihmiset ovat alkaneet etsiä mielenrauhaa, tasapainoa ja inhimillisempää arvomaailmaa vastapainoksi jatkuvalla taloudellisella kasvulla ja sen tavoittelemisella sekä tekniselle kehitykselle. Ihmiset tavoittelevat yhä enemmän työpaikkaa, jonka arvot vastaavat heidän omiaan ja jossa työ ja työn ulkopuolisen elämän voi yhdistää kokonaisuudeksi. Yhtä lailla työntekijä etsii työpaikkaa, jossa tulisi kohdelluksi yksilönä ja hän saisi omien arvojen pohjalta määritellä, millaista työtä, kuinka paljon ja milloin he sitä tekevät. Monissa organisaatioissa taas etsitään keinoja työntekijöiden sitoutumisen ja hyvinvoinnin parantamiseksi. (Leiviskä 2011, 11.)

Työn merkityksellisyyteen tulee kiinnittää huomiota juuri nyt työelämän muutoksessa olemisen vuoksi. Lisäksi maailmanlaajuinen talouskriisi on pakottanut organisaatiot suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Uusien yritysten markkinoille tulo on helpottunut, minkä vuoksi uudet innovatiiviset yritykset ovat päässeet toiminnallaan kyseenalaistamaan vakiintuneita toimintatapoja, ja asiakkaille on tullut uusia tarpeita. Nämä seikat haastavat monikansallisia yrityksiä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. (Suomalaisen työn liitto 2018c, 3.)

Y-sukupolvi tarkoittaa henkilöitä, jotka ovat syntyneet noin 1980-1990 lukujen välisenä aikana (Tienari & Piekkari 2011, 13). Y-sukupolven työntekijöiden ajatus töissä käymisestä

on muuttunut 10 vuotta sitten olleista ajatuksista. Y-sukupolvesta 92% mielestä organisaation liikevoitto ei ole ainoa menestyksen mittari, ja 71% yritysjohtajista on samaa mieltä. Yritysjohtajien ympäri maailmaa tulisi johtaa yritystoiminta työksi, jolla on tarkoitus. Tämän toimintatavan muutos lähtee johtajuuden uudelleen määrittelyllä. ”--merkityksellisen ja arvokkaan työn valitseminen on sekä moraaliin että liiketoimintapäätökseen pohjautuva valinta. Todisteet viittaavat siihen, että hyvin perusteltu moraalinen valinta tuottaa parempia liiketaloudellisia seurauksia lisäämällä työntekijöiden sitoutumista ja osallistumista.” (Suomalaisen työn liitto 2018a, 4–5.)

2000-luvun talouskriisi muistutti vakaan elintason ja merkityksellisen työn tärkeydestä. 25 viime vuodessa työn luonne ja sisältö ovat muuttuneet merkittävästi. Syitä ovat muun muassa taloustilanteen muutos, kiihtynyt teknologinen kehitys ja globalisaatiosta seurauksena ollut kaupankäynnin avautuminen. (Suomalaisen työn liitto 2018b, 2.)

Merkityksellisen työn pohja luodaan organisaatiossa arvolutauksen kehittämällä asiakaslähtöisesti, jolloin ymmärretään tuotettavan arvon merkitys asiakkaan elämään. Organisaation johdolla on neljä tapaa luoda merkityksellistä työtä: palveluinnovointi, resurssi-innovointi, autenttisuuden arvo ja monipuolinen osaaminen. (Suomalaisen työn liitto 2018b, 3.)

Palveluinnovoinnin avulla organisaatiot pystyvät hallitsemaan kustannuksia, luomaan parempia asiakassuhteita esimerkiksi räätälöimällä palveluita asiakkailleen ja motivoimaan henkilökuntaa itsenäiseen työskentelyyn. Palveluinnovointi auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaan toimintaympäristöä ja tekemään toiminnastaan entistä asiakaskeskeisempää. Resurssi-innovoinnin käsite sisältää vastuullisuuden. Organisaatioiden tulee löytää tuotteiden ja palveluiden koko elinkaarelle kilpailuetua sekä samalla muuttaa suunnittelua, toimitusketjua, materiaalivirtoja, innovointia ja kustannussäästöjä niin, että organisaation tuottama tuotteen lähtökohtana on kestävyys. Autenttisuuden arvo liittyy brändijatteluun. Arvoa mitataan sillä, ovatko asiakkaat yhä kiinnostuneempia organisaation taustoista ja prosesseista sekä löytävätkö asiakkaat organisaation tuottamille tuotteille merkityksen ja tarkoituksen. ”Autenttisuuteen perustuvan arvon luominen edellyttää kulttuurisen ja sosiaalisen toimintaympäristön perusteellista ymmärtämistä ja sen hyödyntämistä asiakassuhteissa ja kumppanuuksissa korostamalla alkuperää, avoimuutta ja yhteiskunnallista merkitystä ja luomalla tunnesiteitä.” Autenttisuuden arvon ja vastuullisuuden on otettava huomioon läpi koko liiketoiminnan. Jotta organisaatiossa olisi monipuolista osaamista, tulee ideoita, tietoja ja innovaatioita jakaa, muuttaa ja yhdistää organisaation palveluiksi ja tuotteiksi. Osaamisensa kasvattamiseksi organisaation tulee verkostoitua erilaisten asiantuntijayhteisöjen kanssa ja kannustaa henkilökuntaa olemaan avoimin

mielin uteliaita työhön liittyvistä asioista työpaikan ulkopuolellakin. Virheistä tulee oppia, mutta niitä ei pidä pelätä. (Suomalaisen työn liitto 2018b, 3–4.)

Yritykset soveltavat viittä käytännettä kehittäessään merkityksellisen työn kulttuuria ja strategiaa. Toimintaympäristöön ja ulkoisiin haasteisiin liittyvät askelta edemmäs ja ongelman kääntäminen kilpailueduksi, suunnitteluun ja liiketoiminnan harjoittamiseen parhaimmilla tavoilla liittyvät ihmiskeskeisyys ja lean-ajattelu oikeissa paikoissa, ja viides käytäntö on tarina yhtä kuin todellisuus, joka liittyy neljästä muusta käytänteestä tiedottamista sisäisesti ja ulkoisesti niin, että tiedottamistapa synnyttää yritykselle omaleimaisen identiteetin. (Suomalaisen työn liitto 2018c, 5.)

2.6 Palvelualan työ

Palvelualan työtä Suomessa on kaupan, kuljetuksen, majoituksen, informaatioteknologian, rahoituksen, kiinteistön, teknisen, tukipalveluiden, julkishallinnon, koulutuksen, sosiaali- ja terveysalan ja taiteiden toimialoilla (Tilastokeskus 2012). Palveluista on tehty vähän tilastoja, vaikka se on talouden suurin sektori (Pajarinen, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 6). Tilastokeskuksen (2012) mukaan vuonna 2010 palvelualalla työskenteli 72,9% kaikista työssäkäyvistä. Näistä 37,3% työskenteli julkisen sektorin työnantajalla. Keski-ikä palvelualoilla työskentelevillä oli 42 vuotta. 60,0% palvelualoilla työskentelevistä oli naisia. Naisvaltaisimmat palvelualat olivat sosiaali- ja terveyspalvelut, jossa naisia oli 88,4% työntekijöistä, sekä majoitus- ja ravitsemistoimiala, jossa työntekijöistä 72,1%. Miesvaltaisia toimialoja palvelualalla oli kuljetus- ja varastointiala (77,6% miehiä) sekä informaatio- ja viestintäala (64,0%). Eniten alle 30-vuotiaita työskenteli majoitus- ja ravitsemisalalla (36,4% alle 30-vuotiaita). Eniten yli 55-vuotiaita oli kiinteistöalalla (45,5% yli 55-vuotiaita). Samalla alalla oli palvelualojen korkein keski-ikä (46 vuotta).

Palvelut kuten tietojenkäsittely, koulutus, kauppa, matkatoimistot ja viihde digitalisoituvat tulevaisuudessa yhä enemmän. Palvelun määritelmänä on pidetty palvelun kuluttamista samalla kun se tuotetaan ja sen siirtämisen ja varastoinnin mahdottomuutta. Digitalisoiduttuaan palveluihin ei päde enää tämä aikaisempi määritelmä. Nykyään, ja tulevaisuudessa yhä enemmän, palveluita voi käyttää milloin ja missä asiakkaalle parhaiten sopii ja ne voivat kerryttää aineetonta pääomaa. (Pajarinen ym. 2012, 7.)

Palveluala mielletään usein matalan osaamisen ja palkan työksi, mutta asiantuntija- ja johdotehtävät ovat myös osa palvelualaa. Näissä tehtävissä osaamisvaatimukset ovat korkealla. Matalan koulutustason tehtäviä palvelualalla on paljon. Sen tason työpaikkojen määrä on 2000-luvulla pysynyt ennallaan, keskitason tehtävät vähentyneet ja korkean osaamistason tehtävät lisääntyneet. (Pajarinen ym. 2012, 6.)

Suomi on korkean tulotason maan, jolle tyypillisiä ovat kolme piirrettä: ”1) palvelusektorin osuus kokonaistuotannosta on suuri, 2) tietointensiivisten liike-elämän palveluiden osuus palvelusektorista on suuri, ja 3) korkeaa osaamista vaativien palvelutehtävien osuus niin palveluiden kuin teollistenkin työpaikoista on suuri” (Pajarinen ym. 2012, 6).

Aiemmin on ajateltu, ettei palvelusektorin kasvaminen voi kasvattaa kansantalouden tuotavuuskasvua, koska alalle ei voi käyttää teknologiaa samoin kuin teollisuuden alalla (Pajarinen ym. 2012, 6). 2000-luvulla palvelualalle on syntynyt yli 240 000 uutta työpaikkaa. Tulevaisuudessa Suomi voi kasvaa palvelualojen avulla, sillä teollisuus siirtyy matalamman kustannusten maihin. Suomessa on mahdollisuus kasvattaa osaamista asiantuntija-tehtävissä, joita palvelualoillekin syntyy. (Palta 2018.) Korkea tulotaso kasvattaa palveluiden kysyntää. Bruttokansantuotteesta kolme neljäsosaa koostuu palveluista koreamman tulotason maissa. Palveluiden digitalisoitumisen myötä palvelutuotteiden kansainvälinen kauppa kasvaa paljon tavara kauppaa nopeammin (Pajarinen ym. 2012, 6.)

Palvelun ja teollisuuden raja oli aikaisemmin selkeä. Nykyisin raja on hämärtynyt, ja niitä markkinoidaan yhdessä kokonaispakettina asiakkaille. Esimerkiksi elektroniikka- ja kone-teollisuuden tuotteista suuri osa viedään palvelun ja tuotteen yhdistelmänä. Teollisuuden työtehtävistä puolet on palvelutehtäviä. (Pajarinen ym. 2012, 6.)

Yhteenveto

Työ tuo tällä hetkellä ihmisille yhä enemmän merkityksellisyyttä elämään. On tärkeää ihmisten ja organisaatioiden lisäksi myös yhteiskunnallisesti löytää keino, miten työn saa tuntumaan merkitykselliseltä kaikille ihmisille. Rahan tilalle on tullut henkilökunnalle tärkeämpiä töissä koettavia asioita, joita tietoperustassa tuotiin esille. Työn merkityksellisyyden kokeminen luo ihmiselle ja organisaatiolle monia positiivisia asioita, ja sen kokemisen puute taas ihmiselle, organisaatiolle sekä yhteiskunnalle monia negatiivisia asioita. Palveluala rajautui kehittämishankkeeseen kohdeorganisaatio Osuuskauppa Hämeenmaan toimialan mukaisesti. Kohdeorganisaation työtyytyväisyyskyselyn työn merkityksellisyyteen liittyvien tulosten toivotaan nousevan. Kehittämishankkeen aihe on näin ollen tärkeä kohdeorganisaatiolle, sen henkilökunnalle sekä yhteiskunnallisesti. Lisäksi aihe kiinnostaa tutkijaa henkilökohtaisesti.

Aihe on tärkeä myös sen ajankohtaisuuden vuoksi. Ihmiset ovat alkaneet hakea työtä, jossa jatkuvan taloudellisen kasvun ja teknologian kehittymisen sijasta tärkeämpää on muissa asioissa kuten omien arvojen mukainen toiminta ja kokemus oman työn hyödyllisyydestä. Työelämään siirtyvä uusi sukupolvi ajattelee eri tavalla monista asioista ja vaatii myös työssä asioiden uudella tavalla ajattelua aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Yritysten tuottamien hyödykkeiden käyttäjät ovat myös nykypäivänä tarkempia kuluttamistaan

hyödykkeistä ja yrityksistä, jotka niitä tuottaa. Myös kilpailu- ja taloudellinen tilanne ovat muuttuneet.

Työn merkityksellisyyden käsitteelle on monia selityksiä. Monissa lähteissä kuitenkin työn merkityksellisyyden käsitettä käsiteltäessä esiin nousivat arvokkuus, hyvää tuottava päämäärä ja itsensä toteuttaminen. Työn merkityksen ja merkityksellisyyden ero on siinä, että merkitys kertoo, millainen rooli työllä on jonkun elämässä. Merkityksellisyys taas kertoo, kuinka merkittävää työ on jonkun elämässä. Erilaiset ihmiset kokevat työssään eri asiat merkityksellisiksi. Nämä asiat saattavat samalla ihmisellä vaihdella elämäntilanteen mukaan.

Tietoperustassa tuodaan esille paljon asioita, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen sekä mitä positiivisia ja negatiivisia asioita sen kokeminen tai kokemattomuus saattaa tuoda. Näitä asioita koottiin tietoperustaan, koska nämä asiat ovat tärkeimpiä aiheen kannalta. Työn merkityksellisyyden kokemisessa organisaation luomien hyvien työskentelyolojen lisäksi tärkeää on työntekijä itse; oma tekeminen ja ajattelutapa.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämä kehittämishanke toteutettiin Osuuskauppa Hämeenmaalle. Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeen, 21 kunnan, alueella toimiva palvelualan yritys, joka työllistää yli 3000 henkilöä. Sen omistajia ovat asiakkaat, joita on yli 160 000. Hämeenmaa toimialueina ovat majoitus- ja ravitsemiskauppa, tavaratalot, marketit, erikoisliikkeet, liikennemyymälät, polttonestekauppa, autokaupat sekä rautakaupat. Toimipaikkoja Hämeenmaalla on yli sata: 6 Prismaa, 39 S-marketia, 23 Salea, 2 Kodin Terra, 1 Sokos, 5 Emotionia, 3 autokauppaa, 2 Sokos Hotellia, 16 ravintolaa, 8 ABC-liikennemyymälää, 8 ABC-autopesulaa ja 28 ABC-automaattiasemaa. Hämeenmaan tulos käytetään alueen palvelujen ja toimipaikkaverkoston kehittämiseen. (S-kanava 2018a.)

Osuuskauppa Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on etujen ja palvelujen tuottaminen omistajille. Omistajuus näkyy asiakkaille edullisina hintoina ja monipuolisena palkitsemisena, kuten bonuksina. (S-kanava 2018b.) Hämeenmaan arvot ovat: olemme asiakkaitamme varten, toimimme avoimesti ja vastuullisesti, uudistumme kehittämällä ja oppimalla sekä toimimme tuloksellisesti. Se palvelee yli 100 toimipaikassa toimialueellaan. Osuuskauppa Hämeenmaan historia alkoi vuonna 1904, jolloin perustettiin ensimmäinen hämäläinen osuuskauppa. (S-kanava 2018a.)

Vastuullisuus on yksi Osuuskauppa Hämeenmaan arvoista. Vastuullisuuden lähtökohtana on ollut koko Hämeenmaan historian ajan osuustoiminnallisuus ja paikallisuus. Hämeenmaalle vastuullisuus tarkoittaa sujuvaa ja asiakaslähtöistä palvelua, turvallista asiointi- ja työskentely-ympäristöä, vastuullisuutta työnantajana, vaihtoehtojen tarjoamista kuluttajille, ympäristön huomioimista, vuorovaikutuksessa olemista paikallisten sidosryhmien kanssa, taloudellista vastuun kantamista sekä avointa viestintää. Näiden asioiden eteen Hämeenmaalla työskennellään päivittäin. Yksi Hämeenmaan tärkeimmistä vastuullisuuslupauksista on, että laajoista valikoimistamme löytyy tuotteita monenlaisten asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin, mikä näkyy muun muassa lähi- ja luomuruuan runsaana tarjontana. Tarjolla on myös paljon tuotteita vastuullisesta kuluttamisesta kiinnostuneille. Ympäristövaikutusten vähentäminen kuuluu osana Hämeenmaan vastuullisuutta. Se näkyy päivittäisessä toiminnassa lakien ja määräysten noudattamisena, syntyvän jätteen määrän minimoimisena, huolellisena kierrättämisenä sekä veden ja energian tehokkaana käyttämisenä. (S-kanava 2018b.)

Henkilöstön hyvinvointi on Hämeenmaalle yksi vastuullisuuteen liittyvistä arvoista. Henkilöstöstä huolehtiminen näkyy Hämeenmaalla muun muassa monimuotoisten työyhteisöjen

arvostamisena, henkilökunnan kunnioittamisena ja tasa-arvoisena kohteluna. Hämeenmaalla henkilökunnan osaamista ylläpidetään koulutusten avulla, ja työhyvinvointi on tärkeää. Työhyvinvointia mitataan vuosittain koko henkilökunnalle tehtävällä työtyytyväisyyskyselyllä. Hyvistä työsuorituksista halutaan palkita muun muassa tulospalkkiolla. Koko Hämeenmaan henkilökunta kuuluu tulospalkitsemisen piiriin. Viime vuosina Hämeenmaalla on kehitetty paljon työterveyspalveluja ja työkyvyn johtamista. (S-kanava 2018b.)

Vuosittain tehtävässä koko Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökunnan työtyytyväisyyskyselyssä työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyvien tulosten on Hämeenmaalla toivottu nousevan. Nämä tulokset työtyytyväisyyskyselyissä työmotivaatioon liittyen ovat olleet oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus, kokemus oman työn hyödyllisyydestä ja oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta. (LIITE 5.)

TAULUKKO 1. Työn merkityksellisyyteen liittyvien väitteiden tulos vuosilta 2016-2018
Osuuskauppa Hämeenmaan työtyytyväisyystutkimuksissa

Kysymys	2016	2017	2018	Suomen yleisnormi (2018)
Oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus	3,11	3,14	3,14	3,25
Oman työn hyödyllisyys	3,14	3,16	3,16	3,20
Oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta	3,41	3,41	3,37	3,30

Taulukon 1 mukaan vuosina 2016-2018 työtyytyväisyystutkimusten tulokset työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyen eivät ole paljoa muuttuneet Osuuskauppa Hämeenmaalla. Kyselyyn vastataan asteikolla 1-4 (4=paras). Oman työn haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen liittyvien kysymysten tulos on ollut 3,11 vuonna 2016, ja vuosina 2017 ja 2018 3,14. Vastaavaan kyselyyn vastanneiden kaikkien suomalaisten, eli Suomen yleisnormi, on ollut vuonna 2018 3,25. Kokemus oman työn hyödyllisyydestä on vuonna 2016 ollut tasolla 3,14, ja vuosina 2017 ja 2018 3,16. Tämän tuloksen Suomen yleisnormi on ollut 3,20. Suomen yleisnormi oli näissä kahdessa tuloksessa hieman Hämeenmaan tulosta korkeampi. Vuosina 2016 ja 2017 tulos kohtaan 'oman työpanokset tärkeys yrityksen kannalta' oli 3,41, ja vuonna 2018 3,37. Suomen yleisnormi oli 3,30, joka oli hieman Hämeenmaan tuloksia matalampi. (LIITE 5.)

TAULUKKO 2. Osuuskauppa Hämeenmaan vuoden 2018 työtyytyväisyyskyselyiden vastausjakaumat työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyvissä kysymyksissä

Kysymys	1	2	3	4
Oman työn haastavuus ja mielenkiintoisuus	2%	14%	53%	31%
Oman työn hyödyllisyys	3%	12%	51%	34%
Oman työpanoksen tärkeys yrityksen kannalta	2%	8%	43%	48%

Taulukossa 2 on näkyvissä Hämeenmaan työntekijöiden vuoden 2018 työtyytyväisyyskyselyn vastausten jakaumat työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyvissä kysymyksissä asteikolla 1-4 (4=paras). Kysymykseen oman työn haastavuudesta ja mielenkiintoisuudesta 2 % oli vastannut arvosanan 1, 14 % arvosanan 2, 53 % arvosanan 3 ja 31 % arvosanan 4. Kysymykseen oman työn hyödyllisyydestä arvosanan 1 oli vastannut 3 %, arvosanan 2 oli vastannut 12 %, arvosanan 3 51 % ja arvosanan 4 34 %. Oman työpanoksen tärkeyden yrityksen kannalta vastaajat olivat arvioineet seuraavasti: arvosana 1: 2 %, arvosana 2: 8 %, arvosana 3: 43 % ja arvosana 4: 48 % vastaajista. (LIITE 5.)

Tämä kehittämishanke liittyy osana henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä työkyvyn ja -hyvinvoinnin johtamiseen, sillä kehittämishankkeen tarkoituksena on kartoittaa ja edistää työn merkityksellisyyttä Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiden keskuudessa.

Osuuskauppa Hämeenmaalta tässä kehittämishankkeessa oli mukana henkilöstöjohtaja ja osa organisaation henkilökunnasta. Henkilöstöjohtaja toimi hankkeen aloittajana pyytämällä aiheelle tekijän Lahden ylemmästä ammattikorkeakoulusta. Henkilöstöjohtajan kanssa pohdittiin aiheen rajauksia ja sen yhteyttä kohdeorganisaation senhetkisiin meillä oleviin teemoihin. Hän myös kertoi, millaisia asioita toivoisi saavansa kehittämishankkeen avulla selville ja pohdittiin yhdessä, miten aineisto hankitaan. Häneltä tuli toive käyttää Facebook-tarinoita yhtenä aineiston osana. Osa Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökunnasta oli siis mukana niin, että hankkeessa käytetyt molemmat aineistot hankittiin heiltä. Aineistot hankittiin yhteensä 108 Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijältä.

3.2 Kehittämismenetelmät

Tutkimusaineisto koostuu kahdesta osasta. Molempia aineiston osia käsiteltiin laadullisin menetelmin.

Facebook

Kohdeorganisaatiolla valmiina ollut 100 työntekijätarinaa -Facebook-materiaali on narratiivista eli kerronnallista ainestoa. Narratiivit ovat tässä tutkimuksessa henkilökohtaisia lyhyitä tarinoita. Narratiivisessa tutkimustavassa ollaan kiinnostuneita yksilön vapaasti kertomasta tarinasta hänen omasta elämästään tai kokemuksistaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018a.).

Narratiiviset tarinat voivat olla kerronnallisia, kertomuksellisia tai tarinallisia aineistoja. Ne voivat olla lyhyitä tai pitkiä, henkilökohtaisia tai julkisia. Tarinallisuuden tekstiin tuo tapahtumasarja, jolla on alku, keskikohta, loppu sekä juoni. Narratiivista aineistoa ei ole tapana esittää luettelona. Ihmiselle tyypillistä on kertoa tarinoita, mikä on narratiivisen tutkimustavan lähtökohta. Narratiivisessa tutkimuksessa aineistona voidaan pitää valmiita kulttuurituotteita kuten sanomalehtikirjoituksia. Jos halutaan tutkia tiettyä aihetta tai ilmiötä, voidaan haastateltaville antaa täysi vapaus kertoa tutkittavaan aiheeseen liittyen mitä haluavat. On myös mahdollista antaa haastateltavalle raamit, joiden sisällä tarinan tulisi pysyä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018a.)

Työpaja

Työpajamenetelmäksi valikoitui learning cafe, koska se oli tavoitteeseen parhaiten soveltuva. Työpajassa oli valmiiksi annetut aihealueet, joihin haluttiin saada kaikkien osallistujien itsenäistä ja ryhmässä tapahtunutta pohdintaa. Työpajasta haluttiin tehdä vapaamuotoinen, mihin learning cafe oli sopiva menetelmä. Learning cafe on monentyyppiseen työpajatyöskentelyyn sopiva menetelmä, ja tavoiteltu ryhmäkoko oli sopiva tälle menetelmälle.

Työpaja on työskentelytapa, jossa ryhmä ihmisiä pohtii tiettyä aihetta. Learning cafe eli oppimiskahvila noin 12 hengen ja sitä suuremmille ryhmille soveltuva yhteistoimintamenetelmä, jossa tärkeää on keskustelu. (Innokylä 2018.) Learning cafe -menetelmässä keskustellaan vapaamuotoisesti ja keskustelun pohjalta vaihdetaan ajatuksia, kehitetään ideoita ja opitaan uutta. Tavoitteena on rakentaa yhteisiä näkemyksiä ja luoda uutta tietoa. (Brown & Isaacs 2005, 3–5.) Työpaja-menetelmää on mahdollista käyttää monenlaiseen oppimiseen tai kehittämiseen kuten esimerkiksi osaamisen, työn organisoinnin, muutoksen kokemisen, työmenetelmien, työyhteisön tai johtajuuden kehittämiseen (Proakatemia 2018).

Learning cafessa tulee olla ohjaaja, joka ohjaa työpajan kulkua ja kertoo sen päämäärän. Ohjaaja on voinut valita käsiteltävät teemat ja kysymykset etukäteen, tai ne voidaan sopia tilanteesta riippuen työpajan aluksi yhdessä. Etukäteen valitut teemat säästävät aikaa,

jolloin jää enemmän aikaa teemojen pohdintaan. Ohjaaja jakaa osallistujat yhtä suuriin pienryhmiin, jossa teemojen pohdinnat tapahtuvat. Jokaiseen pöytään valitaan puheenjohtaja eli moderaattori, jonka tehtävänä on keskustelun ylläpitäminen ja pohdittujen asioiden kirjaaminen paperille. Kirjaukset voidaan tehdä kirjallisesti tai kuvina. Puheenjohtaja on voitu valita etukäteen tai vasta pienryhmien muodostamisen jälkeen. Puheenjohtaja joko pysyy omassa pöydässään koko työpajan ajan tai siirtyy pienryhmän mukana pöydästä toiseen. (Innokylä 2018; Proakatemia 2018.)

Learning cafe -menetelmässä keskitytään annettujen teemojen ja kysymysten ratkaisuun pienryhmissä pöytäkunnittain. ”Jokaisessa pöydässä kysymys on erilainen ja tukee muissa pöydissä pohdittavaa asiaa. Käsiteltävä kysymys on myös kirjallisena pöydässä paperilla.” Pienryhmät pohtivat yhdessä pöydässä olevaa teemaa ohjaajan antaman ajan, joka on yleensä 20-30 minuuttia. Kun aika on kulunut umpeen, pienryhmä siirtyy seuraavaan pöytään miettimään siellä olevaa teemaa tai kysymystä. Ennen omien aiheeseen liittyvien ajatusten kirjaamista, ryhmän tulee lukea aikaisemman ryhmän pohdinnat ja lisätä uusia ajatuksia, joita aikaisempi/aikaisemmat ryhmät eivät ole vielä kirjanneet. Learning cafessa on tarkoitus saada jokaisen pienryhmäläisen ääni kuuluviin, ja puheenjohtaja voi-kin johtaa pohdintoja niin, että jokaisen tulee kertoa mielipiteensä pohdittavaan teemaan ainakin kerran. Lopuksi, kun kaikki pienryhmät ovat kiertäneet jokaisen pöydän, puheenjohtaja esittelee kaikille osallistujille lopputulokset. (Innokylä 2018; Proakatemia 2018.)

Ympäristö, jossa learning cafe järjestetään, tulee suunnitella niin, että pöytäryhmiä on yhtä monta kuin pohdittavia teemojakin on. Jokaisessa pöydässä tulee olla muistiinpanovälineet: kyniä ja paperia, joiden avulla pienryhmät voivat kirjata pohdintojaan ylös. (Innokylä 2018.)

Tutkittavien asemaan asettuminen mm. kielenkäytön kautta organisaationa Osuuskauppa Hämeenmaan on minulle tuttu. Tutkimuksen aikana tutkijana toimin osallistujana havainnoinnin aikana. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija yrittää päästä tutkittavan ryhmän jäseneksi tutkittavien ehdoilla sekä ”astuu heidän kulttuuriseen ja symboliseen maailmaansa” (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 216).

3.3 Kehittämishankkeen vaiheet

Kehittämishankkeen vaiheet ovat suunnittelu, toteutus ja seuranta. Suunnitteluvaiheessa määritellään tutkimusongelmat ja arvioidaan kehittämishankkeen tarpeellisuus. Toteutusosiossa määritellään tutkimuskysymykset sekä valitaan ja arvioidaan interventiomuodot. Interventiolla tarkoitetaan muutoksen aikaansaamiseksi ennalta suunniteltuja

toimenpiteitä. Seurantavaiheessa saadaan ratkaisu, jota verrataan aikaisemmin asetettuun tutkimusongelmaan, sekä tulosten ja vaikuttavuuden arviointi. (Kananen 2015, 50.)



KUVIO 2. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

Kuviossa 2 esitetään tämän kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu. Kehittämishankkeen tekeminen alkoi syksyllä 2017, jolloin Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöjohtaja otti yhteyttä Lahden ammattikorkeakouluun. Hänellä oli kehittämishankkeen aihe valmiina, ja tarvitse työlle tekijän. Alustavat tavoitteet määriteltiin loppuvuodesta 2017 yhdessä Hämeenmaan henkilöstöjohtajan ja kehittämishankkeen ohjaajan kanssa. Loppuvuodesta 2017 myös määriteltiin tutkimuskysymykset ja tutustuttiin aiempään aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Vuoden 2018 alussa perehdyttiin kehittämiskohteeseen teoriassa ja aloitettiin tietoperustan kirjoittaminen. Silloin perehdyttiin myös Facebook-tutkimusaineistoon. Loppu tietoperustasta kirjoitettiin loppukesästä 2018. Lopullinen kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen tapahtui alkusyksystä 2018 tapaamisessa Hämeenmaan henkilöstöjohtajan kanssa. Tämän jälkeen suunnittelin työpajan, johon osallistui kahdeksan henkilöä. Työpajaan osallistuneet olivat eri henkilöitä kuin Facebook-aineiston 100 tarinan kertojat. Työpajasta sain kerättyä kehittämishankkeen toisen aineiston osan. Työpajasta tulleen aineiston analysoin loppuvuodesta 2018. Viimeistelin työn keväällä

2019 ja esitin tulokset Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöseminaarissa 17.4.2019. Osuuskauppa Hämeenmaan johtoryhmälle esitin kehittämishankkeeni keväällä 2019.

Empiirisen aineiston hankinta

Kehittämishanke toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, jonka aineisto koostui kahdesta osasta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastaus Facebook-aineistosta, joka sisältää Hämeenmaan 100 työntekijätarinaa. Toinen aineisto koottiin työpajoista, joihin osallistujat kuuluvat Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökuntaan.

”Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla ja mittaamalla sitä. Empiirisessä tutkimuksessa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohta.” (Koppa 2018.) Empiirisessä tutkimuksessa käytetään usein menetelmää, jossa ensin kirjoitetaan teoria selittämään ja ennustamaan tutkittavaa ilmiötä. Sen jälkeen teorian pohjalta kehitetään hypoteeseja eli oletuksia. Lopuksi hypoteesit testataan, piti- vätkö teoriasta ennustetut asiat paikkansa. (Skepsis 2018.)

Facebook-aineiston hankinta

Syksyllä 2017 Osuuskauppa Hämeenmaan Facebook-sivuille kerättiin Suomen 100-vuotisjuhlan kunniaksi 100 työntekijätarinaa, joiden kautta halukkaat Hämeenmaan työntekijät saivat kertoa oman tarinansa Hämeenmaan työntekijöinä. Osa tarinoista on työkavereiden toisesta kirjoittamia. Tarinoita julkaistiin joka päivä yksi, viimeisin itsenäisyyspäivänä 6.12.2017. Työntekijätarinat kertovat muun muassa, mitkä asiat tarinan kertojille ovat työssä merkityksellisiä sekä asioita, jotka vähentävät merkityksellisyyden kokemista työssä.

Halukkaita työntekijätarinansa kertojia haettiin organisaation sisäisten viestimien, kuten sähköpostin avulla. Osan tarinoista ovat kirjoittaneet työntekijät itse, osa on kerätty Sale Hämeenmaan Facebook-sivuilta, joiden julkaisemiseen on pyydetty lupa tarinan kertojilta. Suurin osa tarinoista kuitenkin on saanut kirjoitetun muodon Hämeenmaan viestintäasiantuntijan kirjoittamana puhelimen välityksellä tai kasvokkain tapahtuneen työntekijän haastattelun pohjalta. Viestintäasiantuntija ei tietoisesti halunnut antaa haastatteluille tiukkoja raameja esittämällä jokaiselle vain tietyt kysymykset, vaan haastattelu oli ennemminkin vapaamuotoinen keskustelu, jonka aiheena oli työntekijän tarina Hämeenmaalla. Tarinoista haluttiin saada tarinansa kertojan näköisiä, vaikka kaikki tarinansa kertoneet saivatkin samantyyppisen ohjeistuksen. Myös työntekijöiden vapaa-ajan viettotavoista kerrottiin osassa tarinoista.

Facebookissa julkaistut 100 Hämeenmaan työntekijätarinaa päätettiin ottaa tarkasteluun, jotta ymmärrettäisiin, mitkä asiat tuovat merkityksellisyyttä työssä niille Hämeenmaan työntekijöille, jotka sitä tuntevat. Samaa positiivista tunnetta haluttaisiin jakaa kaikille Hämeenmaan työntekijöille.

Facebook-aineisto on kaikkien luettavissa Osuuskauppa Hämeenmaan Facebook-sivulla, mutta se on saatavilla myös 56-sivuisena (17 328 sanaa) word-muotoon koottuna tekstinä kehittämishankkeen tekijältä. Keväällä 2018 työntekijätarinoista julkaistiin kirja nimellä 100 tarinaa Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöistä. Kirja annettiin jokaiselle Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijälle.

Työpaja-aineiston hankinta

Toinen aineisto kerättiin Hämeenmaan henkilökunnalle learning cafe -menetelmällä järjestettävässä työpajassa. Työpajojen sisältö suunniteltiin työn merkityksellisyys -tietoperustasta esille nousseista aiheista, joilla on suurin merkitys työn merkityksellisyyden kokemiseen. Lisäksi käytettiin Facebook-aineiston analysointiin tarkoitettua CMWS-taulukon sisältöä. Työpajassa esiin nostettiin kysymyksiä, jotka CMWS-taulukon mukaan Facebook-aineistosta nousi vähiten esille. Työpajan lopputuloksena oli tarkoitus saada selville, mitä Osuuskauppa Hämeenmaa voisi tehdä lisätäkseen työntekijöidensä työn merkityksellisyyden kokemista. Lisäksi työpajasta saatavan aineiston avulla saatiin vastaus toiseen alaturkimuskysymykseen ”Mitä erityispiirteitä työn merkityksellisyyden kokemisessa on palvelualalla?”

Työpajassa hankittiin aineisto, joka kirjoitettiin word-muotoon, ja josta kirjoitetaan yhteenveto. Yhteenveto lähetettiin työpajaan osallistuville sähköpostilla. Heillä oli mahdollisuus sähköpostitse kommentoida yhteenvetoa, onko tutkija ymmärtänyt tutkimusaineiston oikein sekä tehdä halutessaan lisäyksiä, mikäli työpajan jälkeen on tullut mieleen aiheeseen liittyviä asioita. Sähköpostikommentoinnin oli tarkoitus myös parantaa työpajan luotettavuutta.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Facebook-osio

Facebook-tutkimusaineisto analysoitiin Lips-Wiersma & Wright´n (2012) CMWS (Comprehensive Meaningful Work Scale) -mittarilla, joka on suunniteltu merkityksellisen työn arviointiin. Mittari ei ollut paras mahdollinen työkalu vapaasti kerrottavien tarinoiden analysointiin, sillä neljää seitsemästä mittarissa esitetystä pääväittämästä ei tullut Facebook-aineistossa lainkaan esille. Mittari olisi ollut parempi analysointityökalu aineistoon, joka

olisi kerätty kysymällä tutkittavilta kysymyksiä, jotka on suunniteltu mittarin väittämien pohjalta. Tämän vuoksi CMWS-mittarin jatkoksi lisättiin Facebook-aineistosta usein esiin nousseita väittämiä.

Facebook-aineistoon liittyvä alatutkimuskysymys on ”Millaisista tekijöistä työn merkityksellisyys muodostuu?”. Facebook-aineistoa analysoitiin Lips-Wiersman & Wright:n (2012) CMWS (Comprehensive Meaningful Work Scale) –mittaristosta tehdyn excel-taulukon avulla. Mittaristo on luotu merkityksellisen työn arviointia varten. Mittaristossa on seitsemän aihealuetta: 1) yhteisöllisyyden kokemus, 2) toisten palveleminen, 3) täyden potentiaalain osoittaminen, 4) itsensä kehittäminen ja omaksi itsekseen tuleminen, 5) todellisuus, 6) innoitus ja 7) Jännitteiden tasapainottaminen (minä/muut, oleminen/tekeminen). Näihin aihealueisiin sisältyy alaotsikoita, jotka avaavat aihealueita paremmin.

Facebook-tarinoista saatu materiaali koodattiin ensin CMWS-excelmittaristoon tarinan ilmestymisen järjestysnumeron mukaan. ”Koodaamisessa voidaan käyttää merkkejä, sanoja tai värejä. - - Asiakokonaisuudesta käytetään nimitystä segmentti” (Kananen 2008, 90). Facebook-aineiston analysoinnissa lauseiden ja asiakokonaisuuksien sisältö oli merkityksellisin, minkä vuoksi voidaan puhua segmenttien koodaamisesta. Samassa tarinassa voi olla useampia segmenttejä, joita CMWS-taulukkoon koodataan. On myös mahdollista, ettei koodattavia asioita joissain tarinoissa ollut lainkaan.

CMWS-taulukon avulla etsittiin ilmiöitä, jotka tarinoista mahdollisesti nousevat esille. Ilmiöiden etsiminen tehtiin tyypittelemällä. Yksi aineiston ryhmittelytapa on tyypittely, jonka avulla aineistosta ryhmitellään keskenään samankaltaisia asioita. Tyypittely vaatii aineiston jäsentelyä, joka tästä aineistosta tehdään koodaamalla. Tyypittely tiivistää asioita ryhmiin, vaikka yksittäisinä ne eivät nousisi aineistosta esille. Tyypittelystä on mahdollisuus etsiä myös poikkeavuuksia. (Kananen 2008, 181.)

Tyyppejä voi muodostaa kolmella tavalla: 1) autenttinen, joka sisältää yhden vastauksen esimerkkinä laajemmasta aineistosta, 2) yhdistetty, jossa otetaan huomioon vain asioita, jotka löytyvät suurimmassa osassa tai koko aineistossa, ja 3) mahdollisimman laaja tyyppi, jossa otetaan mukaan jokin todella merkityksellinen asia, vaikka se olisi esiintynyt aineistossa vain kerran. (Kananen 2008, 182.)

Työpaja-osio

Aineiston toisen osan hankintaa varten suunniteltu työpaja pidettiin syyskuussa 2018. Työpajaan pyrittiin löytämään Lahdesta ja sen lähiseudulta 12 hämeenmaalaista eri toimialoilta lähettämällä ensin toimialojen Lahden seudun ryhmäpäälliköille kutsukirje (LIITE 2) sähköpostilla. Kutsukirjeessä toivottiin ryhmäpäälliköiden hankkivan yhden työpajaan

osallistuvan työntekijän kultakin toimialalta. Ryhmäpäälliköiden avulla osallistujia saatiin työpajaan viisi henkilöä. Tämän jälkeen sama kutsukirje lähetettiin osalle niiden toimialojen yksiköiden päälliköistä, joista ryhmäpäälliköiden avulla ei osallistujaa työpajaan saatu. Yksiköiden päälliköiden avulla työpajaan saatiin kolme osallistujaa lisää.

Tavoitteena oli saada työpajaa yksi osallistuja kustakin seuraavasta toimialasta: hotellit, Salet, Kodin Terra, Sokos, autotalot, Prismat, S-marketit, Emotionit, nopean syömisen ravintolamaailmat, pubit ja à la carte -ravintolat, ABC-liikennemyymälät ja ABC-autopesut.

Työpajaan osallistui kahdeksan Hämeenmaan työntekijää eri toimialoilta. Tutkimukseen osallistuneet toimialat olivat: hotellit, Salet, Kodin Terra, Sokos, autotalot, Prismat, S-marketit ja Emotionit. Työpajaan osallistuneista kaikki olivat 20-50 -vuotiaita. 21-30 -vuotiaita osallistuneista oli 25%, 31-40 -vuotiaita 25% ja 41-50 -vuotiaita 50%. Miehiä työpajaan osallistuneista oli 25% ja naisia 75%. Työpajaan osallistuneiden työsuhteiden kestot Hämeenmaalla jakautuivat seuraavasti: alle 5 vuotta 12,5%, 5-10 vuotta 25%, 11-15 vuotta 25%, 16-20 vuotta 12,5%, yli 20 vuotta 25%. Tehtävänimikkeeltään Hämeenmaalla tutkitavista olivat 37,5% myyjiä, 25% tuoteryhmävastaavia ja 37,5% apulaispäälliköitä.

Työpajasta saatu käsin kirjoitettu tutkimusmateriaali kirjoitettiin tietokoneelle word-muotoon työpajan jälkeen. Tietoperustasta poimittiin työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät (22 kpl), jotka vietiin taulukkoon. Tämän jälkeen sekä Facebook- että työpajamateriaalista liitettiin taulukkoon eri sarakkeisiin kunkin teorian kohdalle kyseiseen teoriaan liittyvät asiat. Lopuksi tehtiin päätelmät ja tulokset liitteen 7 mukaisen taulukon pohjalta. Liitteen 7 taulukon kolmen sarakkeen keskinäisistä suhteista muodostuivat tutkimuksen tulokset.

Työpaja-osion materiaali vastaa alatutkimuskysymykseen ”Mitä erityispiirteitä työn merkityksellisyyden kokemisessa on palvelualalla?”.

3.5 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimusprosessissa eettisyyttä voidaan pohtia kolmesta näkökulmasta: Tutkimusaiheen eettinen oikeutus eli onko kyseisen ilmiön tutkiminen perusteltua, saadaanko valituilla tutkimusmenetelmillä tavoiteltu tieto sekä tutkittavien anonymiteetin toteutuminen analyysissä ja raportissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018b.)

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää huomioida tutkimuksen luotettavuus ja anonymiteetti, jotka liittyvät tutkimuksen eettisyyteen. Täydellistä tutkittavien nimettömyyttä ei yleensä pystytä toteuttamaan, mutta on luvattava tutkittaville tietojen käsittelyn luottamuksellisuus niin pitkälle kuin se käytännössä on mahdollista. Tutkimuksen tuloksia julkaistaessa tulee

varmistaa, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu. Mitä arkaluontoisempi tutkimuksen aihe on, sitä tarkempi tutkijan on oltava anonymiteetin toteutumisesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018b.)

Työntekijätarinat käsiteltiin kehittämishankkeessa anonyymeinä. Tarinankertojien anonymiteetti varmistettiin koodaamalla tarinat niiden julkaisunumeron mukaan CMWS-taulukkoon. Koodaamisen jälkeen aineisto analysoitiin siitä nousevien ilmiöiden mukaan.

100 työntekijätarinan kertojat eivät ole tietoisia heidän tarinoidensa käyttämisestä osana tutkimusaineistoa, koska päätös tutkimuksen tekemisestä käyttäen kyseisiä tarinoita osana aineistoa tuli vasta, kun 100 työntekijätarinaa -projekti oli edennyt suhteellisen pitkälle. Tiedon tutkimuksen tekemisestä saamisenkaan jälkeen tarinansa kertojille ei kerrottu, että aineistoa käytetään tutkimusmateriaalina.

Vaikka Facebook-tutkimusaineisto on vapaasti saatavilla, sen käyttämisen eettisyyttä tulee miettiä. Tutkimukseen liittyvät lait ovat nykyistä digiaikaa jäljessä. Ohjeistusta sosiaalisesta mediasta saatavaan aineistoon käyttämisestä tutkimusaineistona ei ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohjeistus Suomessa ole määritellyt. Kansainvälisestäkin löytyy monia erilaisia ohjeistuksia. Eettiset asiat, joihin sosiaalisen median tutkimusaineistossa tulee kiinnittää huomiota, ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyyden ja tietosuojan säilyttäminen. (Laaksonen 2018, 1.) Tietosuojalainsäädännön muututtua toukokuussa 2018, tietosuojan säilyttämiseen tulee kiinnittää entistä tarkemmin huomiota.

”Jos tutkimuksen fokus on sisällöissä, voidaan sosiaalisen median aineistot rinnastaa julkistetuiksi tiedoiksi tai rekisteriaineistoiksi, jolloin tutkittavien erillistä suostumusta ei vaadita” (Laaksonen 2018, 1). Tämän kehityshankkeen Facebook-aineiston analysoinnissa kiinnitettiin huomiota nimenomaan aineiston sisältöön. Muut asiat olivat toissijaisia tai niitä ei käsitelty tutkimuksessa lainkaan.

4 TULOKSET

Tässä pääluvussa esitellään kehittämishankkeen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään Facebook-aineistosta saadut tulokset ja toisessa alaluvussa työpajasta saadut tulokset. Kolmannessa alaluvussa on esitelty Hämeenmaan esimiehille tarkoitettu opas, jossa on näkyvillä, mitkä asiat luovat jo nyt työn merkityksellisyyden kokemista ja mitä asioita parantamalla merkityksellisyyden kokemista saa lisättyä.

4.1 Facebook-osio

Facebook-aineistosta saatiin selville, mitkä asiat luovat tällä hetkellä työn merkityksellisyttä Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökunnalle. Henkilökunta on saanut vapaasti kertoa itselleen tärkeistä asioista ilman tarkkoja kysymyksiä. Sadan vastauksen joukossa oli paljon toistensa kanssa yhteneväisiä seikkoja.

TAULUKKO 3. Facebook-tutkimusmateriaalin tulokset

VÄITE	%
Meistä on mukava työskennellä yhdessä	58
Töiden monipuolisuus	52
Asiakkaat/ asiakaspalvelu	41
Koen yhteenkuulumisen tunnetta	15
Tuemme toisiamme	14
Kiire	13
Työn tuomat haasteet	13
Mahdollisuus oppia uutta	10
Vastuu	7
Ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua	6
Esimieheltä saatu tuki	6
Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä	5
Töiden priorisointi kiireessä	5
Vapaus	5
Palautteen saanti	5
Onnistuminen	4
Vahvistamme toisiamme	4
Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme	3
Tekemämme työ on arvokasta	3
Töitä ei tarvitse viedä kotiin	3
Työ on elämäntapa	3
Oman käden jäljen näkyminen	2
Tunnen saavuttaneeni jotakin	2
Työn fyysisyys	2
Henkilöstöedut	2
Verkostoitumismahdollisuus	2
Myyminen	2
Halu olla paras	1
Sopivat työajat	1
Palkka	1
Positiivinen ajattelu	1

Taulukossa on 3 on esitetty Facebook-aineiston tulokset. Väitteisiin kerättiin kaikki Facebook-aineistosta esiin nousseet asiat, jotka 100 tarinansa kertonutta työntekijää kokevat työssään tärkeäksi tai merkittäväksi. Muutama väite saatetaan yleisesti ajatella negatiivisina asioina, mutta lähes jokaisessa tarinassa, jossa nämä asiat tulivat esille, työntekijä piti näitä työn piirteitä positiivisina. Näitä väitteitä olivat kiire ja työn fyysisyys.

Facebook-aineistossa esiin tuli 31 asiaa, jotka tarinoiden kertoja kokevat työssään merkityksellisiksi. Tärkeimpiä asioita tuloksissa olivat: meistä on mukava työskennellä yhdessä,

joka nousi esiin 58% tarinoista, töiden monipuolisuus (52%), asiakkaat/asiakaspalvelu (41%), koen yhteenkuulumisen tunnetta (15%), tuemme toisiamme (14%), kiire (13%), työn tuomat haasteet (13%) ja mahdollisuus oppia uutta (10%). Loput 23 taulukon merkityksellistä asiaa esiintyivät alle 10% tarinoista.

Yhdeksännellä sijalla oli vastuu (9%), 6 % oli vastannut ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua sekä esimieheltä saatu tuki. 5 %:ssa tarinoista oli mainittu seuraavat asiat: pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä, töiden priorisointi kiireessä, vapaus ja palautteen saanti. Onnistuminen ja toistensa vahvistaminen oli mainittu 4 tarinassa eli 4 %:ssa tarinoista. Tunne oikeasti avuksi olemisesta asiakkaille, tehtävän työn arvokkuus, töitä ei tarvitse viedä kotiin ja työ on elämäntapa tuli esiin 3% tarinoista. Jaetuilla sijoilla 22-27 2%:n vastausmäärillä olivat oman käden jäljen näkyminen, tunnen saavuttaneeni jotakin, työn fyysisyys, henkilöstöedut, verkostoitumismahdollisuus ja myyminen. Vähiten työn merkityksellisyyttä tuovia asioita oli neljä, joista kukin oli mainittu vain kerran (1%). Niitä olivat halu olla paras, sopivat työajat, palkka ja positiivinen ajattelu.

4.2 Työpaja-osio

Työpajaan osallistui kahdeksan eri toimialoilla työskentelevää Osuuskauppa Hämeenmaan henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä. Tulokset on esitetty tämän alaluvun lopussa ja myös taulukkomuodossa liitessä 6. johon on yhdistetty myös Facebook-tarinoiden tulokset.

TAULUKKO 4. Työpajassa työn merkityksellisyyden käsittelemisen näkökulmat

PÄÄAIHEALUE	NÄKÖKULMAT 1	NÄKÖKULMAT 2
Ihmisläheisyys	Minä Työnantaja Työkaverit Muut vaikuttavat tekijät	Työntekijöihin panostaminen Työn arvokkuuden kokeminen Asiakkaiden tarpeen ymmärtäminen
Työhyvinvointi	Minä Työnantaja Työkaverit Muut vaikuttavat tekijät	Työntekijöiden kuunteleminen Työyhteisön kehittäminen Mielenkiintoiset työtehtävät Vapaus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen Omien taitojen hyödyntäminen Itsensä toteuttaminen Oman osaamisen ja itsensä kehittäminen
Johtaminen	Minä Työnantaja Työkaverit Muut vaikuttavat tekijät	Työtapojen uudistaminen Innostuksen levittäminen Merkityksellisten asioiden aikaansaaminen yhteiskunnassa Yrityksen edelläkävijänä oleminen omalla toimialalla Työn osallistavuus
Arvot	Minä Työnantaja Työkaverit Muut vaikuttavat tekijät	Yritystoiminta työksi jolla on tarkoitus Moraali Tuotettavan arvon merkitys asiakkaan elämässä Omien arvojen mukaisen toiminnan edistäminen Ulkoiset ja materialistiset arvot Ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot

Taulukossa 4 on näkyvillä, mistä pääaihealueista ja näkökulmista työn merkityksellisyyttä käsiteltiin hämeenmaalaisille syksyllä 2018 pidetyssä työpajassa. Työpajassa käsiteltiin työn merkityksellisyyttä neljän pääaihealueen kautta, jotka ovat ihmisläheisyys, työhyvinvointi, johtaminen ja arvot. Nämä aihealueet valikoituivat työpajaan käsiteltäviksi työn merkityksellisyys -tietoperustasta esiin nousseina suurimpina vaikuttajina työn merkityksellisyyden kokemiseen. Jokaista pääaihealuetta käsiteltiin samoista neljästä näkökulmasta: minä, työnantaja, työkaverit ja muut vaikuttavat tekijät. Neljää pääaihealuetta pyydettiin työpajassa miettimään myös näkökulmista, jotka nousivat vähiten esille Facebook-aineiston analysoinnissa käytetyssä CMWS-taulukossa, ja jotka liittyvät pääaihealueisiin. Niitä näkökulmia olivat ihmisläheisyyden osalta työntekijöihin panostaminen, työn arvokkuuden kokeminen ja asiakkaiden tarpeen ymmärtäminen. Työhyvinvoinnin osalta näkökulmat olivat työntekijöiden kuunteleminen, työyhteisön kehittäminen, mielenkiintoiset työtehtävät, vapaus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen, omien taitojen hyödyntäminen, itsensä toteuttaminen sekä oman osaamisen ja itsensä kehittäminen. Johtamisen osalta näkökulmat

olivat työtapojen uudistaminen, innostuksen levittäminen, merkityksellisten asioiden aikaansaaminen yhteiskunnassa, yrityksen edelläkävijänä oleminen omalla toimialalla ja työn osallistavuus. Arvoissa näkökulmat olivat: yritystoiminta työksi jolla on tarkoitus, moraalit, tuotettavan arvon merkitys asiakkaan elämässä, omien arvojen mukaisen toiminnan edistäminen, ulkoiset ja materialistiset arvot sekä ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot. Näitä kaikkia aiheita työpajaan osallistuvien tuli miettiä ”mitä voisimme tehdä toisin?” -kysymykseen vastaten.

Ihmisläheisyys

Kysymykseen mitä minä voisin tehdä toisin ihmisläheisyyttä työpaikalla parantaakseni, vastaukseksi työpajaan osallistuneet olivat sitä mieltä, että työntekijä itse voisi parantaa ihmisläheisyyttä huomioimalla työkaverit, pyrkimällä onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin, tuomalla oma osaaminen ja osaamattomuus esiin, kuuntelemalla asiakkaita, olemalla rehellinen työkavereille ja asiakkaille, arvostamalla omaa työtä, tekemällä oma työ niin hyvin kuin pystytään ja viemällä sen loppuun onnistuneesti sekä kertomalla muille rohkeasti omasta onnistumisestaan.

Työnantajan mahdollisuus parantaa ihmisläheisyyttä tulee työpajaan osallistuneiden mielestä seuraavista asioista: työntekijän ja työnantajan/esimiehen välinen keskinäinen keskustelu ja molemminpuolinen kuuntelu, palautteen antaminen, työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen esimerkiksi niin, että kokenut työntekijä olisi sijoitettuna oikeaan työpisteeseen, jolloin hänen olisi mahdollisuus antaa vertaistukea uudelle työntekijälle. Toinen esimerkki työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä oli työntekijöiden toiveiden ja osaamisen huomiointi työvuorolistaa tehdessä niin, että liiallinen tasapuolistaminen jätettäisiin pois. Tasapuolisuutta ylläpidetään joissain yksiköissä tällä hetkellä niin, että työvuorolistaan on kaikille työntekijöille laitettu samassa suhteessa kaikkia työvuoroja, vaikka osa ei haluaisi tehdä vuoroa x, ja toinen työntekijä haluaisi tehdä kyseistä vuoroa usein. Näin saataisiin myös hyödynnettyä tehokkaammin henkilökunnan osaamista. Toiveissa työnantajalta ihmisläheisyyden kehittämiseksi olivat myös erilaisten koulutusten järjestäminen henkilökunnalle, mikä lisäisi motivaatiota, sekä riittävät henkilöresurssit, josta tarkennuksina tehokkuusajattelun kehittäminen ja riittävästä henkilökunnan määrästä huolehtiminen, jolloin henkilökunnan lähettäminen koulutuksiinkin onnistuisi. Työvuosista muistettaessa toivottiin lahjaa, jolla arvostus työntekijää kohtaan näkyisi. Tällainen voisi olla esimerkiksi lahjakortti pinssin sijasta, sillä pinssin tyyllisissä muistamisissa työnantajan todellinen arvostus työntekijää kohtaan ei välity. Ryhmäpohdintojen jälkeisessä yhteenvetokeskustelussa esille nousivat myös toiveet suuremmasta määrästä esimiehen ja työntekijän kesken käytävästä keskustelusta kasvokkain, kehityskeskustelukaavakkeen uusimisesta

rennompaan suuntaan tai kehityskeskustelujen käymisestä ilman kaavakkeita. Toivottiin myös kehityskeskustelujen käymistä useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa, sekä työvuorojen vaihdon sallimista, jos todellista estettä ei ole esimerkiksi vuoroa vaihtavien työntekijöiden osaamistason vuoksi. Tällä hetkellä hyvin olevana asiana haluttiin tuoda esille henkilökunnan muistamiset kuten ulkoilupuvut, lahjakortit ja juoksukellot.

Työkavereiden ajateltiin työpajan tuloksena pystyvän muuttamaan työilmapiiriä ihmisläheisemmäksi arvostamalla työkaveria ja hänen työpanostaan, kehumalla kerran päivässä, ilmiantamalla työkaverin osaaminen ja onnistuminen sekä koko talo -ajattelulla: työt tehdään yhdessä ja sen avulla onnistutaan. Yhteenvetokeskustelussa nousi esille kaverin auttaminen työtehtävissä, vaikei työt auttajalle kuuluisikaan, sekä työkavereiden kesken joustaminen esimerkiksi työvuoron vaihdoissa työnantajan niin salliessa.

Muita ihmisläheisyyteen vaikuttavia työpajassa esiin nousseita asioita olivat työn monipuolisuus osaamalla tehdä monia työtehtäviä silti työnantajan pakottamatta niihin vastentahtoisesti, negatiivisten palautteiden lisäksi positiivisten palautteiden henkilökunnan tietoon tuominen etenkin heille, joita palautteet koskevat, sekä erilaiset tapahtumat ja tuotesittelyt.

Työhyvinvointi

Työpajaan osallistuneiden mielestä itse työntekijä voisi työhyvinvoinnin parantamiseksi hyödyntää työnantajan tarjoamat työhyvinvointiedut, pitämällä itsensä kunnossa henkisesti ja fyysisesti, uskaltamalla kokeilla uusia asioita töissä ja työn ulkopuolella, auttamalla työkaveria, pitämällä positiivista asennetta yllä, uskaltamalla pyytää apua, vähentämällä liiallista sisukkuutta, johon liittyy uskallus ja osaaminen sanoa ei, sekä säilyttämällä mielenkiinnon työtä kohtaan esimerkiksi koulutusten avulla ja halulla oppia uutta.

Työnantajalta työpajaan osallistuneet toivoivat muutosta seuraaviin asioihin: terveiden elintapojen tukeminen esimerkiksi työmatkaliikuntaan kannustaminen antamalla polkupyörästä hyvän alennuksen, tai työmatkaliikunnan tukemista yhtä lailla kuin pahoista tavoista eroon pääsemistä tuetaan, kuten tupakoimisen lopettaminen. Lisäksi toivottiin työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista, työntekijöiden vahvuuksien käyttämistä hyödyksi työelämässä ja heikkouksien vahvistamisessa auttamista käyttämällä resursseja heikkouksien kehittämiseen eikä annettaisi olla, jos ei heti osaa jotain asiaa. Mahdollisuutta työkiertoon oman yksikön eri osastojen välillä sekä toisissa yksiköissä ajateltiin työnhyvinvointia tukevana asiana. Työhyvinvointietujen tiedottamista toivottiin muun muassa työterveyden palveluista ja työnantajan tukemista harrastemahdollisuuksista. Tiedottaminen voisi tapahtua henkilökuntalehti Hämiksessä tai sähköisessä tiedotuskanavassa Workplacessa. Työntekijöiltä voisi kerätä ideoita, millaisiin vapaa-ajalla tehtäviin asioihin

henkilökunta toivoisi työnantajan tukea, ja työnantaja voisi järjestää uusien lajien kokeilu-mahdollisuutta omissa ryhmissä hämeenmaalaisille. Tällä hetkellä Hämeenmaa tarjoaa henkilökunnalleen mahdollisuutta maksaa sähköisellä e-passilla liikuntaharrastuksiaan paikoissa, joissa e-passi käy maksuvälineenä. E-passin käyttö maksuvälineenä on mahdollista myös muissa kuin liikunnan harrastepaikoissa. Kulttuuriharrastuksen tukemista toivottiin työnantajalta e-passin kautta. Työpaikoilla ylimääräisiä työtehtäviä annetaan helposti työntekijöille, joiden perusosaaminen on hyvällä tasolla, oppivat nopeasti uutta ja ovat avoimia uusia asioita kohtaan. Työkuormasta saattaa kuitenkin tällä tavoin tulla yhdelle liian suuri, joten toivottiin työtehtävien jakamista tasaisesti yhden työntekijän työkuorman liian suureksi kasvamisen riskin minimoimiseksi.

Työkaverit voisivat työpajaan osallistuneiden mukaan viettää enemmän aikaa yhdessä joko työnantajan järjestämissä aktiviteeteissa tai työkaverit voisivat keskenään järjestää tapaamisia. Yhdessä vietettävä aika voitaisiin viettää esimerkiksi keilailun ja kiipeilyn parissa. Työpaikalla työkaverilta toivottiin kiinnostusta työtä kohtaan ja toisen työn arvostamista. Osa työntekijöistä on esimerkiksi koulun väli vuoden vuoksi vain hetken Hämeenmaalla töissä päätarkoituksenaan saada kerättyä rahaa tulevaisuuden opiskeluja varten. Toiset ovat saattaneet olla samassa työssä useamman vuosikymmenen ja tekevät työtään sydämellään. Joskus väliaikaisesti työtä tekevä ei ymmärrä pitkäaikaisen työntekijän intohimoa työtään kohtaan ja tuo asian esille, mikä saattaa tuntua sydämellään työtä tekevältä työntekijältä siltä, ettei hänen työnsä olisi merkityksellistä.

Muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, joita voisi muuttaa, ovat toimipaikkojen välisen yhteistyön toimivuus ja hyvien suhteiden pitäminen ulkoisiin toimijoihin kuten tavarantoimittajiin.

Johtaminen

Johtamisen muuttamiseksi työntekijä itse voi vaikuttaa omalla positiivisella asenteellaan, halukkuudella ottaa uusia asioita vastaan, vastaanottamalla rakentavaa palautetta ja miettimällä sen pohjalta itsessään tarvittaessa tehtäviä muutoksia, itsellään olevan tiedon jakamisella muille työntekijöille, olemalla itse hyvä esimerkki työkavereille, poistumalla omalta mukavuusalueeltaan, mikä saattaa tuottaa mielihyvää ja olemalla ylpeä työnantajasta, minkä voi tehdä esimerkiksi levittämällä positiivista asennetta työnantajastaan.

Työnantaja voi muuttaa johtamista luomalla positiivista asennetta työpaikalle ja olemalla itse esimerkki positiivisesta asenteesta, kouluttamalla henkilöstöä, kehumalla henkilökuntaa suoraan ja suullisesti. Säännölliset palaverit henkilökunnalle olisivat tervetulleita. Tämänhetkistä useammin pidettävissä palavereissa tilaisuudesta saisi riittävän rennon, jotta henkilökuntakin saisi keskustella työkavereiden ja esimiesten kanssa työhön liittyvistä

asioista. Tällä hetkellä palavereja pidetään harvoin, jolloin palaverin pitäjä kertoo asiansa henkilökunnalle tiukalla aikataululla. Mahdollisuutta keskustelulle ei juurikaan ole. Työntekijöiden arvostaminen, kuunteleminen, pahaan oloon puuttuminen, säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä sekä työntekijän ja työnantajan välinen luottamus olivat työpaikassa toivottuja muutoksia työnantajalta. Esimiesten toivottiin olevan tietoisia suorittavan työn sisällöstä. Tämän voisi toteuttaa niin, että esimieskin tekisi kaikkia suorittavia vuoroja. Tasa-arvoiset työolot ja tasa-arvoinen kohtelu koettiin myös tärkeiksi. Kaikkien pääseminen tauolle vuoronsa aikana ja työntekijän kuunteleminen nousivat tässä kohdassa esimerkkeinä esille.

Työkaverit voisivat muuttaa toimintaansa parantamalla rakentavan palautteen vastaanottamista, reagoimalla työkaverin pahaan oloon sekä jakamalla omaa osaamistaan, tietoa ja taitoa muille työntekijöille.

Muita vaikuttavia tekijöitä johtamiseen liittyen olivat asiakkaan kuunteleminen, kilpailijan tunteminen, lupausten lunastaminen ja Hämeenmaan tutuksi tulemisen helpottamista työntekijöille. Viimeiseen esimerkkinä annettiin työnantajan antama mahdollisuus vierailta toisessa yksikössä tai toisella toimialalla lyhyemmän ajanjakson verran, esimerkiksi viikon, ilman vaihtoparia. Aiemmin mahdollisuus toisessa toimipaikassa vierailuun Hämeenmaalla annettiin niin, että yksiköstä, johon haluttiin vierailemaan tuli löytyä vaihtopari, joka haluaa vastaavasti töihin vaihtavan työntekijän yksikköön.

Arvot

Työpajaan osallistuneiden mukaan työntekijä itse voi muuttaa arvoja uskaltamalla tehdä itsenäisiä päätöksiä, kunnioittamalla toista, hyväksymällä erilaisuuden, noudattamalla sovittuja pelisääntöjä, olemalla oma-aloitteinen, kannustamalla asiakasta ekologisempiin valintoihin ja uskaltamalla heittäytyä myyntitilanteisiin omalla persoonallaan ja tuotetuntemuksella ja menemällä vähemmän tuotteen tai tuoteselosteen taakse.

Työnantaja voi vaikuttaa arvoihin kertomalla sen lisäksi mitä työpaikalla tehdään, miten asia tehdään, antamalla kaikkien kehittyä ja vahvistamalla osaamista sekä antamalla hyvästä suorituksesta kunnon tunnustus. Toivottiin myös työn ja työn ulkopuolisen elämän entistä joustavampaan yhteensovittamista, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista työtä ja työpaikkaa kohtaan. Nyt jo hyvin olevana asiana arvojen osalta työpaikassa haluttiin nostaa hyvästä työsuorituksesta annettava kiitoslahjakortti-käytäntö. Samalla toivottiin näiden lahjakorttien aktiivista käyttöä kaikkiin yksiköihin.

Työkavereiden osalta toimintaa voisi muuttaa antamalla positiivista ja rakentavaa palautetta toisilleen, tekemällä enemmän töitä tiimityönä ja kohtelemalla työkaveria kuin

toivoisi itseään kohdeltavan. Työpajassa mietittiin, kiitetäänkö työyhteisössä työkaveria riittävästi, joten sitäkin voisi tehdä lisää.

Muita vaikuttavia tekijöitä olivat tiukemmin kiinni pitäminen työntekijöistä. Irtisanoutuneelta työntekijältä toivottiin kysyttävän, miksi on lähdössä ja voitaisiinko tehdä jotakin, ettei hän vaihtaisi työpaikkaa. Toivottiin, että varsinkin pitkään talossa olevat osaavat työntekijät ha-
luttaisiin pitää Hämeenmaalla ja että se myös näytettäisiin näille työntekijöille. Työnanta-
jalta kuultavat kommentit ”tulijoita riittää” ja ”täällä ei ole pakko olla” epämotivoivat kom-
mentin kuulevan työntekijän lisäksi myös työkavereita. Työpajassa mietittiin myös, riit-
tääkö kerran vuodessa pidettävät pikkujoulut työnantajalta työntekijöille yhteiseksi teke-
miseksi.

4.3 Opas Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehille työn merkityksellisyydestä

Työntekijät toivovat arvostusta sekä työyhteisössä toimimista työkavereiden ja työnanta-
jan puolelta perushyvin käytöstavoin.

Työn merkityksellisyyden kokemisesta seuraa monia positiivisia asioita:

- ❖ työntekijä on työtään kohtaan sitoutunut, kiintynyt, motivoitunut, tuottava ja tyyty-
väinen
- ❖ lisää hyvää itsetuntoa ja onnellisuutta
- ❖ työntekijä saa kokemuksen työn mielekkyydestä ja sen hallitsemisesta
- ❖ työntekijän tasapainoisuus, sisäinen rauha ja tyyneys lisääntyy
- ❖ tunne omasta menestymisestä vahvistuu
- ❖ työntekijä tunnistaa ja hyväksyy oman vastuun
- ❖ työntekijä kokee omien arvojen, perusluonteen ja työroolin olevan samanlainen
töissä ja töiden ulkopuolella
- ❖ antaa työntekijälle mahdollisuuden elää kokonaista elämää
- ❖ antaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä
- ❖ kokonaisvaltainen hyvinvointi lisääntyy
- ❖ lisää taloudellista, inhimillistä, sosiaalista ja positiivista psykologista pääomaa
- ❖ työntekijä uskaltaa toteuttaa itseään ja löytää sisäisen potentiaalinsa
- ❖ työntekijällä on mahdollisuus oman sisäisen maailman kehittämiseen

Alla on lueteltu asioita, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemiseen sekä työnte-
kijöiltä tulleita konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka esimies työpaikalla voi vaikuttaa nii-
hin.

värikoodit:

punainen= asiat, jotka Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijät kokevat työssään merkityksellisiksi

sininen= asiat, joihin Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijät toivoisivat parannusta

- ❖ Hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus ympäröiviin ihmisiin
 - tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme
 - tekemämme työ on arvokasta
 - kerran päivässä kehuminen
 - erilaisuuden hyväksyminen
 - tiedon jakaminen

- ❖ Kyvykyys eli mahdollisuus oppia työssä uutta ja päästä käyttämään omaa osaamistaan
 - työn tuomat haasteet
 - mahdollisuus oppia uutta
 - tunnen saavuttaneeni jotain
 - vastuu
 - onnistuminen
 - työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen
 - työn monipuolisuus
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, osaamisen vahvistaminen

- ❖ Vapaaehtoisuus eli tunne itsemääräämismahdollisuudesta ja päästä tekemään itseään kiinnostavaa työtä, eikä sellaista, johon pakotetaan
 - vapaus
 - oman kädenjäljen näkyminen
 - mahdollisuus töiden priorisointiin kiireessä
 - pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä
 - vuoron vaihtojen salliminen
 - työn monipuolisuus, mahdollisuus työkiertoon
 - työntekijän ja työnantajan välinen luottamus
 - entistä joustavampaa töiden ja muiden menojen yhteensovittamista

- ❖ Tuottavuus eli työn tuottavuuden parantaminen luomalla uutta työtä ja uudistamalla työtapoja
 - tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme
 - työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu
 - henkilökunnan kouluttaminen

- henkilökunnan osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen
 - koko talo -ajattelu: yhdessä tehdään ja onnistutaan
 - työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen
 - työkierron mahdollistaminen
 - toimipaikkojen välinen yhteistyö
 - säännölliset palaverit, joissa mahdollisuus keskusteluun
 - säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
 - työntekijöistä tiukemmin kiinni pitäminen, kommentit ”tulijoita riittää” ja ”täällä ei ole pakko olla” epämotivoivat
- ❖ Osallistavuus tuo arvoa yritykselle, työntekijöille ja yhteiskunnalle
 - henkilökunnan osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen
 - säännölliset palaverit, joissa mahdollisuus keskusteluun
 - henkilöstön kouluttaminen
- ❖ Sisäisesti avoin työ nostaa esille uteliaisuuden ja kokeilunhalun kulttuuria
 - mahdollisuus työkiertoon oman yksikön sisällä ja toisiin yksiköihin
- ❖ Ulkoisesti avoimessa työssä jakaminen ja yhteistyö asetetaan etusijalle
 - tuemme toisiamme
 - esimieheltä saatu tuki
 - vahvistamme toisiamme
 - verkostoitumismahdollisuus
 - tiimityö
 - työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu
 - työtehtävien tasaisesti jakaminen
 - toimipaikkojen välinen yhteistyö
 - hyvien suhteiden pitäminen ulkoisiin toimijoihin
 - suullinen suora kehuminen
 - säännölliset palaverit, joissa mahdollisuus keskusteluun
 - osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen
- ❖ Ihmiset kohtaavassa työssä keskitytään henkilökohtaisen sitoumuksen näkökoh-
tiin, erityisesti asiakkaiden kohdalla
 - palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta
 - tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme

- tekemämme työ on arvokasta
- ❖ Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot eli merkityksen ja tarkoituksen saavuttaminen sekä itsetunnon, pystyvyyden ja hallinnan tunteen ylläpitäminen, omien taitojen hyödyntäminen ja kehittäminen
 - töiden monipuolisuus
 - yhteenkuulumisen tunne
 - työn tuomat haasteet
 - mahdollisuus oppia uutta
 - ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua
 - pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä
 - onnistuminen
 - tekemämme työ on arvokasta
 - tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme
 - oman kädenjäljen näkyminen
 - tunnen saavuttaneeni jotain
 - henkilökunnan kouluttaminen
 - työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen
- ❖ Ulkoiset ja materialistiset arvot eli elannon sekä sosiaalisen statuksen hankkiminen
 - henkilöstöedut
 - verkostoitumismahdollisuus
 - sopivat työajat
 - palkka
 - hyvästä suorituksesta annetaan kunnan tunnustus
- ❖ Ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot eli yhteenkuuluvuuden tunne
 - meistä on mukava työskennellä yhdessä
 - koen yhteenkuulumisen tunnetta
 - tuemme toisiamme
 - esimieheltä saatu tuki
 - pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä
 - palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta
 - vahvistamme toisiamme
 - verkostoitumismahdollisuus
 - suullinen suora kehuminen; kehu kerran päivässä

- työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen
 - tiimityö: yhdessä tehdään ja onnistutaan
 - toimipaikkojen välinen yhteistyö
 - pitää hyvät suhteet ulkoisiin toimijoihin
 - tiedon jakaminen
 - omalla esimerkillä tekeminen
 - työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
- ❖ Emotionaalinen älykkyys eli tunteiden huomaaminen ja niiden ymmärtäminen
- mahdollisuus oppia uutta
 - ulottuvillani olevat haasteet innostavat minua
 - oman kädenjäljen näkyminen
 - tunnen saavuttaneeni jotain
 - pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä
 - omalla positiivisella asenteella tekeminen
- ❖ Autonomian tunne eli työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työnsä tekee ja mitä päämääriä tavoittelee
- töiden monipuolisuus
 - työn tuomat haasteet
 - mahdollisuus oppia uutta
 - ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua
 - töiden priorisoinnin mahdollisuus
 - töitä ei tarvitse viedä kotiin
 - enemmän kasvokkain käytävää keskustelua
 - kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta
 - kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa
 - omalla positiivisella asenteella tekeminen
- ❖ Ihminen itse luo käyttäytymisensä, asenteensa ja uskomuksensa
- sopivat työajat
 - positiivinen ajattelu
 - toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyväksyminen
 - sovittujen pelisääntöjen noudattaminen
- ❖ Ihmisen sisäinen kasvu eli halu löytää mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa itseään

- verkostoitumismahdollisuus
 - ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua
 - mahdollisuus oppia uutta
 - työn tuomat haasteet
 - henkilökunnan kouluttaminen
 - enemmän kasvokkain käytävää keskustelua
 - kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta
 - kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa
 - mahdollisuus työkiertoon omassa yksikössä ja muihin yksiköihin
 - tiedon, taidon ja osaamisen jakaminen
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
- ❖ Yhteisö eli työntekijä tunnistaa organisaation arvot ja yhdistää oman työskentelynsä niihin. Organisaatiossa välitetään työntekijöistä ja onnistuneista työsuorituksista annetaan tunnustusta. Ihmisiä ja heidän aikaansaannoksia arvostetaan. Yhteys työkavereihin, tuen saaminen heiltä ja tekemisen yhteinen tavoite
- palautteet asiakkailta, esimieheltä, työkavereilta
 - meistä on mukava työskennellä yhdessä
 - koen yhteenkuulumisen tunnetta
 - tuemme ja vahvistamme toisiamme
 - verkostoitumismahdollisuus
 - tiimityö: yhdessä tehdään ja onnistutaan
 - kehu kerran päivässä, suullinen suora kehuminen
 - työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen
 - säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä
 - lupauksen lunastus
 - hyvästä suorituksesta annetaan kunnon tunnustus
 - kiittäminen
- ❖ Työ tukee työntekijän kasvua kokonaisena ja tasapainoisena ihmisenä, jolloin työ ei ole ristiriidassa työntekijän perusluonteen kanssa
- pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä
 - työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu
 - enemmän kasvokkain käytävää keskustelua
 - kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta
 - työntekijöiltä ideoiden kerääminen
 - työntekijöiden heikkouksien kartoittaminen

- työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
 - entistä joustavampaa työn ja muiden menojen välistä yhteensovittamista
- ❖ Johtaminen vaatii johtajalta luottamusta ja vuorovaikutusta työntekijöihin sekä selkeää arvomaailmaa, hyvää itsetuntemusta ja ymmärrystä muiden käyttäytymisestä, mutta myös työntekijöiltä heidän tukeaan johtajalle.
- esimieheltä saatu tuki
 - vastuu
 - palautteet asiakkailta, esimieheltä, työkavereilta
 - työntekijän ja työnantajan välinen kasvokkain käytävä keskustelu, kuuntelu ja luottamus
 - työntekijöiden osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen
 - riittävät henkilöressit
 - kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta
 - kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa
 - vuoron vaihtojen salliminen, jos todellista estettä ei ole
 - työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen
 - työntekijöiltä ideoiden kerääminen
 - työtehtävien jakaminen tasaisesti
 - henkilöstön kouluttaminen
 - säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä, suullinen suora kehuminen
 - säännölliset palaverit, jossa mahdollisuus keskusteluun
 - työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen
 - tullaan lattiatasoon katsomaan/tuntemaan
 - tasa-arvoiset työolot ja kohtelu
 - ”pahaan oloon” puuttuminen
 - annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
- ❖ Tasapaino eli työn ja ihmisen tai ihmisen sisäisen ja ulkopuolisen elämän tai it-sensä ja muiden huomioimisen välillä
- töitä ei tarvitse viedä kotiin
 - työ on elämäntapa
 - sopivat työajat
 - joustetaan työkavereiden kesken
 - entistä joustavampaa yhteensovittamista työn ja muiden menojen välillä

- ❖ Henkisyys eli työntekijä nauttii työstä, työ tuo iloa, tyydytyksen tunnetta ja luo energiaa, työyhteisössä saa olla oma itsensä
 - meistä on mukava työskennellä yhdessä
 - onnistuminen
 - tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme
 - tekemämme työ on arvokasta
 - tunnen saavuttaneeni jotain
 - tehdään oma työ niin hyvin kuin pystytään ja viedään se loppuun onnistuneesti
 - poistuminen omalta mukavuusalueeltaan

Kaikkea ei työnantaja voi työntekijän puolesta tehdä vaan tärkeää on myös työntekijän oma tekeminen ja ajattelutapa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta

Hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus ympäröiviin ihmisiin kuten työkavereihin, asiakkaisiin tai laajemmin yhteiskuntaan näkyi aineistossa asiakkaista ja asiakaspalvelusta, mikä on palvelualalla odotettavaa (Martela & Jarenko 2015, 59-62). Aineistosta tuli esille, että hyväntekeminen syntyy asiakkaiden kuuntelemisesta ja onnistuneista asiakaskohtaamisista, työkaverin arvostamisesta, huomioimisesta, kunnioittamisesta, kehumisesta, auttamisesta, joustamisesta, työkaverin pahaan oloon reagoimisesta, toisen työn arvostamisesta, erilaisuuden hyväksymisestä, tiedon jakamisesta, ylpeydestä työnantajaa kohtaan ja oman työn hyvin tekemisestä.

Kyvykyys on mahdollisuutta oppia työssä uutta ja päästä käyttämään omaa osaamistaan (Martela ym. 2017). Se tulee aineistossa ilmi vastuun ja onnistumisen kokemisena, mahdollisuutena oppia uutta, tavoitteiden saavuttamisen tunteena ja työn tuomien haasteiden myötä. Muutosta toivottiin työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, työn monipuolisuuteen, työtehtävien tasaiseen jakamiseen, mahdollisuuteen antaa kaikkien kehittyä, osaamisen vahvistamiseen sekä uskallukseen heittäytyä myyntitilanteisiin, itsenäisten päätösten tekemiseen ja poistumiseen omalta mukavuusalueeltaan.

Vapaaehtoisuus on tunne itsemääräämismahdollisuudesta ja itsensä ilmaisua työskentelynsä kautta, eli työntekijä pääsee tekemään itseään kiinnostavaa työtä, eikä sellaista, johon pakotetaan. (Martela & Jarenko 2015, 55-60.) Työnantajan tulee kertoa työntekijälle, mitä tehdään, mutta työntekijän tulisi päästä itse vaikuttamaan millä tavalla hän tavoitteen saavuttaa. Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiden mielestä vapaaehtoisuus näkyy heidän työssään työn vapautena, oman kädenjäljen näkymisenä, kiireessä töiden priorisoinnin osaamisena ja sen mahdollisuutena sekä omien arvojen esiintuomisen mahdollisuutena päätöksiä tehtäessä. Nämä asiat ovat jo hyvin työyhteisöissä. Parannusta kaivattaisiin työn monipuolisuuteen, työvuorojen vaihtojen sallimiseen ellei todellista estettä ole, työkierron mahdollisuuteen oman yksikön työtehtävien sekä toisten yksiköiden välillä, työntekijän ja työnantajan väliseen luottamukseen, uskallukseen tehdä itsenäisiä päätöksiä, oma-aloitteisuuteen sekä entistä joustavampana työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

Tuottavuus tarkoittaa tässä kehittämishankkeessa työn tuottavuuden parantamista luomalla uutta työtä ja uudistamalla työtapoja. Se perustuu asiakkaiden tarpeen ymmärtämiseen. (Suomalaisen työn liitto 2018b, 2.) Asiakkaat ja hyvä asiakaspalvelu nähtiin aineistossa tuottavuutta parantavana asiana. Muutoksina tuottavuuden lisäämiseksi nähtiin

onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin pyrkiminen, asiakkaiden kuunteleminen, tapahtumien järjestäminen, oman osaamattomuuden esiintuominen, oman työn mahdollisimman hyvin tekeminen ja loppuun vieminen onnistuneesti, työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu, palautteen antaminen, työntekijöiden osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen, henkilökunnan kouluttaminen, yhdessä tehdään ja onnistutaan -ajattelu, työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen, työkierron mahdollistaminen, toimipaikkojen välinen yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen, positiivinen asenne, säännölliset palaverit, säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä, rakentavan palautteen vastaanottaminen, uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, kaikille kehittymisen mahdollisuuden antaminen, osaamisen vahvistaminen ja työntekijöistä tiukemmin kiinni pitäminen. Lisäksi aineistosta nousi esiin, että kommentit ”tulijoita riittää” ja ”täällä ei ole pakko olla” epämotivoivat kaikkia työntekijöitä.

Kestävyys jatkaa koetun arvon tuottamista pitkäkestoisten arvoketjujen ja asiakassuhteiden avulla (Suomalaisen työn liitto 2018b, 3). Kestävyuden parantamiseksi nähtiin asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin. Osallistavuus tuo arvoa yritykselle, työntekijöille ja yhteiskunnalle (Suomalaisen työn liitto 2018b, 2). Osallistavuuden nähdään paranevan hyödyntämällä tehokkaammin henkilökunnan osaamista, säännöllisillä palaverilla, joissa henkilökunnallakin mahdollisuus keskusteluun ja omien kysymysten esittämiseen sekä henkilöstön kouluttamisella. Sisäisesti avoin työ nostaa esille uteliaisuuden ja kokeilunhalun kulttuuria (Suomalaisen työn liitto 2018a, 6). Mahdollisuus työkiertoon sekä valmius ja halu ottaa uutta vastaan nähtiin keinoina sen parantamiseksi.

Ulkoisesti avoimessa työssä jakaminen ja yhteistyö asetetaan etusijalle (Suomalaisen työn liitto 2018a, 6). Työkavereiden tukeminen ja vahvistaminen, esimieheltä saatu tuki ja verkostoitumismahdollisuus olivat asioita, jotka tutkittavien mukaan tuovat työn merkityksellisyyden tunnetta. Parannettavaa toivottiin seuraaviin asioihin: työkavereiden huomioiminen, arvostaminen, kehuminen, kunnioittaminen sekä rehellisyys asiakkaille ja työkavereille, työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu, ilmianna työkaverin osaaminen ja onnistuminen, joustetaan työkavereiden kesken, kaveri auttaa työtehtävissä, vaikkei työt hänelle kuuluisi, työtehtävien jakaminen tasaisesti, yhdessä tekeminen, toimipaikkojen välinen yhteistyö, pitää hyvät suhteet ulkoiisiin toimijoihin, tiedon jakaminen, ylpeys työnantajasta, suullinen suora kehuminen työnantajalta, säännölliset palaverit, joissa työntekijöidenkin mahdollisuus keskustella, osaamisen jakaminen, erilaisuuden hyväksyminen, sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, tiimityö ja työkaverin kohtelu, niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan.

Ihmiset kohtaavassa työssä keskitytään henkilökohtaisen sitoumuksen näkökohtiin, erityisesti asiakkaiden kohdalla (Suomalaisen työn liitto 2018a, 6). Asiakaspalvelu, palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta, oikeasti avuksi asiakkaille olemisen tunne ja tunne siitä, että työ on arvokasta ovat asioita, jotka aineistossa nousivat esiin tähän aiheeseen liittyen työn merkityksellisyyden kokemisessa tällä hetkellä. Muutosta toivottiin onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin pyrkimisessä, asiakkaiden kuuntelemisessa, rehellisyydessä asiakkaille ja työkavereille, uskalluksessa heittäytyä myyntitilanteisiin omalla persoonallaan eikä tuotteen tai tuoteselosteen taakse menemisenä ja asiakkaan kannustamisessa ekologisempiin valintoihin.

Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot ovat tässä kehittämishankkeessa merkityksen ja tarkoituksen tunteen saavuttamista mielekkään toiminnan kautta sekä itsetunnon, pystyvyyden ja hallinnan tunteen ylläpitämistä, omien taitojen hyödyntämistä ja kehittämistä, asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja omien arvojen mukaisen toiminnan edistämistä (Martela & Jarenko 2015, 55-60). Näitä luovia seikkoja ovat aineiston mukaan töiden monipuolisuus, yhteenkuulumisen tunteen kokeminen, työn tuomat haasteet, mahdollisuus oppia uutta, ulottuvilla olevat mahdollisuudet innostavat, omien arvojen esiintuominen avoimesti päätöksiä tehtäessä, onnistuminen, tehty työ on arvokasta, tunne oikeasti avuksi asiakkaille olemisesta, oman kädenjäljen näkyminen ja tavoitteiden saavuttamisen tunne. Aineiston perusteella parannusta toivottiin henkilökunnan kouluttamiseen, työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, uskallukseen tehdä itsenäisiä päätöksiä, oman osaamattomuuden esiintuomiseen, mielenkiintoisuuteen työtä kohtaan, haluna ottaa uutta vastaan, rakentavan palautteen vastaanottamiseen ja poistumiseen omalta mukavuusalueelta.

Ulkoiset ja materialistiset arvot sisältävät tässä kehittämishankkeessa elannon hankkiminen sekä sosiaalisen statuksen, kokemus merkityksellisten asioiden aikaansaamisesta yhteiskunnassa ja huippukokemusten hankkiminen (Sahimaa 2017, 3-4). Henkilöstöedut, verkostoitumismahdollisuus, halu olla paras, sopivat työajat ja palkka koettiin olevan tällaisia asioita. Parannusta toivottiin e-passiin mahdollisuutta liikunnan lisäksi kulttuuriin, työvuosista muistaminen esimerkiksi lahjakortilla ja hyvästä suorituksesta kunnan tunnustuksen saaminen. Lisäksi pohdittiin, kiitetäänkö tarpeeksi ja riittääkö pelkät pikkujoulut henkilökunnan virkistäytymiseen.

Ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot eli yhteenkuuluvuuden tunne (Sahimaa 2017, 3-4). Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisääviä asioita olivat: meistä on mukava työskennellä yhdessä, koen yhteenkuulumisen tunnetta, tuemme toisiamme, esimieheltä saatu tuki, pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä, palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta, vahvistamme toisiamme ja

verkostoitumismahdollisuus. Yhteenkuuluvuutta työn merkityksellisyyden tunteen lisäämiseksi toivottiin seuraavia asioita: huomioin työkaverit, rehellisyys asiakkaille ja työkavereille, työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, koko talo -ajattelu: yhdessä tehdään ja onnistutaan, arvostetaan työkaveria ja hänen panostaan, kehu kerran päivässä, ilmianna työkaverin osaaminen ja onnistuminen, joustetaan työkavereiden kesken esimerkiksi vuoron vaihdot, jotka työnantaja sallii, kaveri auttaa työtehtävissä, vaikeat työt hänelle kuuluisi, työkaverin auttaminen, uskalla pyytää apua, työtehtävien tasaisesti jakaminen, kiinnostus ja arvostus toisen työtä kohtaan, toimipaikkojen välinen yhteistyö, hyvien suhteiden pitäminen ulkoisiin toimijoihin, tiedon jakaminen, omalla esimerkillä tekeminen, suullinen suora kehuminen, työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen, työkaverin pahaan oloon reagoiminen, uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin eikä tuotteen tai tuoteselosteen taakse menemistä, toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyväksyminen, asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin, annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista ja kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan.

Emotionaalinen älykkyys tarkoittaa tässä yhteydessä tunteiden huomaamista ja niiden ymmärtämistä sekä itsensä toteuttamista, vaikutusvaltaa ja saavutuksia (Thory 2016, 62-63). Työn tuomat haasteet, mahdollisuus oppia uutta, ulottuvilla olevat haasteet innostavat, tunne oikeasti avuksi olemisesta asiakkaille, työn arvokkuuden kokeminen, oman kädenjäljen näkyminen, päämäärän saavuttaminen, avoimesti omista arvoista puhuminen päätöksiä tehtäessä, vapaus, vastuu ja onnistuminen. Muutosta toivottiin omasta onnistumisesta kertomiseen, työntekijöiltä ideoiden keräämiseen, omaan positiiviseen asenteeseen ja uskallukseen tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Autonomian tunne eli työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työnsä tekee ja mitä päämääriä tavoittelee (Martela ym. 2017). Töiden monipuolisuus, työn tuomat haasteet, mahdollisuus oppia uutta, ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat, töiden priorisointi ja töitä ei tarvitse viedä kotiin saavat aikaan autonomian tunteen. Autonomian tunnetta voisi lisätä seuraavat asiat: oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuominen, enemmän kasvokkain käytävää keskustelua, kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai keskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa, oma positiivinen asenne sekä uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä heittäytyä myyntitilanteisiin eikä mene tuotteen tai tuoteselosteen taakse.

Ihminen itse luo käyttäytymisensä, asenteensa ja uskomuksensa (Leiviskä 2011, 23-26). Tämä näkyi aineistossa sopivina työaikoina ja positiivisena ajatteluna. Parannettavaa olisi onnistuneissa asiakaskohtaamisissa ja asiakkaiden kuuntelemisessa, työkavereiden huomioimisessa, oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuomisessa, rehellisyydessä

asiakkaille ja työkavereille, oman työn arvostamisessa, oman työn tekemisessä niin hyvin kuin pystytään ja sen onnistuneesti loppuun viemisessä, omista onnistumisesta kertomisessa, tarjolla olevien työhyvinvointietujen hyödyntämisessä, itsensä kunnossa pitämisessä, mielenkiintoisuudessa työtä kohtaan, työkaverin auttamisessa, uskalluksessa kokeilla uutta, liian sisukkuuden vähentämisessä, positiivisessa asenteessa, valmiudessa ja halussa ottaa uutta vastaan, rakentavan palautteen vastaanottamisessa, tiedon jakamisessa, levittämällä positiivista asennetta työnantajasta, poistumisessa omalta mukavuusalueelta, uskalluksessa heittäytyä myyntitilanteisiin, toisen kunnioittamisessa, erilaisuuden hyväksymisessä, sovittujen pelisääntöjen noudattamisessa ja oma-aloitteisuudessa.

Ihmisen sisäinen kasvu eli halu löytää mahdollisuuksia kehittää ja toteuttaa itseään. Merkityksellisessä työssä ihmisellä on mahdollisuus kasvuun (Leiviskä 2011, 23-26.) Verkostoitumismahdollisuus, ulottuvilla olevat mahdollisuudet, mahdollisuus oppia uutta ja työn tuomat haasteet vaikuttavat sisäiseen kasvuun. Muutosta toivottiin seuraaviin seikkoihin: oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuominen, erilaiset koulutukset henkilökunnalle, enemmän kasvokkain käytävää keskustelua, kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskustelu useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa, mielenkiintoisuus työtä kohtaan, mahdollisuus työkiertoon, oma positiivinen asenne, valmius ja halu ottaa uutta vastaan, rakentavan palautteen vastaanottaminen, poistuminen omalta mukavuusalueelta, osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen, uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä, annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä ja vahvistetaan osaamista.

Yhteisö eli työntekijä tunnistaa organisaation arvot ja yhdistää oman työskentelynsä niihin. Organisaatiossa välitetään työntekijöistä ja onnistuneista työsuorituksista annetaan tunnustusta. Ihmisiä ja heidän aikaansaannoksia arvostetaan. Yhteys työkavereihin, tuen saaminen heiltä ja tekemisen yhteinen tavoite (Leiviskä 2011, 23-26.) Tätä luovat palautteet asiakkailta, esimieheltä, työkavereilta, yhdessä työskentelyn mukavuus, yhteenkuulumisen tunteen kokeminen, toistemme tukeminen ja vahvistamme sekä verkostoitumismahdollisuus. Muutosta toivottiin seuraaviin asioihin: työkavereiden kehuminen ja parempi huomioiminen, palautteen antaminen, koko talo -ajattelu: yhdessä tehdään ja onnistutaan, arvostetaan työkaveria ja hänen työpanostaan, työkaverin osaamisen ja onnistumisen huomioiminen, työkavereiden kesken joustaminen esimerkiksi vuoron vaihdot, jotka työnantaja sallii, kaveri auttaa työtehtävissä, vaikei työt hänelle kuuluisi, suullinen suora kehuminen, työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen, säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä, lupauksen lunastus, hyvästä suorituksesta kunnan tunnustuksen antaminen, tiimityö ja kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan. Aineistossa nousi esiin myös pohdinta, kiitetäänkö henkilökuntaa tarpeeksi.

Johtaminen vaatii johtajalta luottamusta ja vuorovaikutusta työntekijöihin, mutta myös työntekijöiltä heidän tukeaan johtajalle. Johtajan selkeä arvomaailma, hyvän itsetuntemus, ymmärrys muiden käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä vaikuttavat hyvää johtajuuteen. (Suomalaisen työn liitto 2018d.) Esimieheltä saatu tuki, vastuu sekä palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta koetaan tuovan työhön merkityksellisyyttä. Johtamiseen liittyviä parannettavia asioita olivat työntekijän ja työnantajan välinen keskustelu ja kuuntelu, palautteen antaminen, henkilökunnan muistamiset nykyaikaisimmilla tavoilla, työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, riittävät henkilöresurssit, enemmän kasvokkain käytävää keskustelua, kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa, vuoron vaihtojen salliminen, jos ei todellista estettä esimerkiksi osaamisen vuoksi ole, työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen, työhyvinvointieduista tiedottaminen, työntekijöiltä ideoiden kerääminen, terveiden elintapojen tukeminen, työtehtävien tasaisesti jakaminen, positiivinen asenne, henkilöstön kouluttaminen, suullinen suora kehuminen, säännölliset palaverit, joissa myös työntekijät saavat keskustella, työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen, esimiehen tuleminen katsomaan suorittavaa työtä, tasarvoiset työolot ja kohtelu, ”pahaan oloon” puuttuminen, työntekijän ja työnantajan välinen luottamus, säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä, mahdollisuus kaikille kehittymiseen ja osaamisen vahvistaminen.

Tasapaino eli työn ja ihmisen tai ihmisen sisäisen ja ulkopuolisen elämän tai itsensä ja muiden huomioimisen välillä. (Leiviskä 2011, 23-26). Tasapainoon liittyvät asiat olivat: töitä ei tarvitse viedä kotiin, työ on elämäntapa, sopivat työajat, työkavereiden kesken joustaminen ja entistä joustavampaa yhteensovittamista työn ja muun menon välillä.

Työntekijä nauttii työstä, ja työ tuo iloa, tyydytyksen tunnetta ja luo energiaa. Kun työ luo merkitystä ja tarkoitusta, siinä voi yhdistää ammatillisen ja henkilökohtaisen minän ja työyhteisössä saa olla oma itsensä. Sitä kutsutaan työn tuomaksi henkisyudeksi (Leiviskä 2011, 23-26.) Henkisyyden kannalta työn merkityksellisyyttä luovat tällä hetkellä yhdessä työskentelyn mukavuus, onnistuminen, tunne oikeasti avuksi asiakkaille olemisesta, työn arvokkuuden kokeminen, päämäärän saavuttaminen, oman työn tekeminen niin hyvin kuin pystyy ja sen loppuun vieminen onnistuneesti sekä omalta mukavuusalueeltaan poistumisen tuottama mielihyvä.

Suomalaisen työn liiton (2018d) mukaan rahaa suurempi motivointikeino on uudenlainen johtaminen ja oman työn järjestämisen vapaus, mikä näkyy aineistoissakin. Palkka oli vain 1%:lle työn merkityksellisyyttä luova tekijä. Materialistiset arvot nousivat esiin vain työhyvinvointietujen muodossa kuten ePassiin käyttömahdollisuus kulttuuriin. Tämäkin näkyy

tietoperustassa ”perusmotivointikeinoja ovat --- työhyvinvointiin ja -kykyyn panostaminen”. Palkankorotus ei noussut kertaakaan esille, vaikka palveluala mielletään usein matala-palkkaiseksi alaksi. Työnantajan luomien mahdollisuuksien työn merkityksellisyyden kokeemiseen lisäksi työntekijällä itsellään on iso vastuu tehdä elämästään ja työstään sellaista, että kokee sen merkitykselliseksi. Työnantajan on vaikea luoda työn merkityksellisyyttä, jos työntekijä ei sitä halua kokea. Aineistossa esiin tulee paljon asioita, joiden kautta työntekijä voi itse vaikuttaa tähän asiaan.

Tulosten pohdinnan yhteenvedoksi on tehty taulukko (LIITE 6), josta selviää tietoperustassa esiintyvät työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät sekä niihin liittyvät Facebook- ja työpaja-aineistossa esiintyvät asiat.

Lyhyt kommentti työpajasta tutkijalta

Työpajaan osallistuneet tuntuivat olevan kiinnostuneita aiheesta, mikä näkyi tulosten runsaassa määrässä ja niiden sisällössä. Tutkija toivoi tutkittavilta rehellisiä mielipiteitä, ja koki niitä myös saavansa. Avoimesti mielipiteiden ja tuntemustensa esille tuomisen avulla näkemykset saadaan eteenpäin asioihin vaikuttavalle taholle, ja mahdollisuus muutoksen aikaansaamiseksi kasvaa. Toimialojen ja yksiköiden esimiesten välillä tuntuu olevan isoja eroja kehityskeskustelujen pitämisen, palkitsemisen, palaverien pitämisen, tauoille pääsemisen, esimiesten suorittavan vuoron tekemisen määrän ja keskusteluyhteyden työntekijöiden kanssa. Kaikkien toimialojen ja yksiköiden henkilökunnalle pitäisi turvata edellä mainitut asiat tasapuolisesti yksikön koosta tai toimialasta riippumatta.

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn merkityksellisyyteen kokemiseen palvelualalla on melko helppo vaikuttaa, sillä työntekijät toivovat yksinkertaisia ja arkipäiväisiä asioita. Tutkimustulosten perusteella työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat olevan samankaltaisia työhyvinvointiin yleisesti vaikuttavien asioiden kanssa. Työn merkityksellisyyden kokemiseen voi työnantaja vaikuttaa monella eri tavalla monesta eri näkökulmasta, mutta myös työntekijällä itsellään on vastuu merkityksellisyyden kokemisessa oman tekemisen ja ajattelutapojen kautta. Työntekijään työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi sen kautta, millaisia työntekijöitä palkkaa.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimusongelman ” Miten työn merkityksellisyyttä voidaan edistää palvelualalla?” selvittämiseksi asetettiin avuksi seuraavat kaksi alatutkimuskysymystä. Niiden ja tietoperustan avulla päätutkimuskysymykseen löydettiin vastaus.

Millaisista tekijöistä työn merkityksellisyys muodostuu?

Tämän kehittämishankkeen mukaan työn merkityksellisyys muodostuu 22 eri tekijästä. Niitä ovat hyväntekeminen, kyvykkyys, vapaaehtoisuus, tuottavuus, kestävyys, osallistavuus, sisäisesti avoin työ, ulkoisesti avoin työ, teknologiapohjainen työ, ihmiset kohtaava työ, itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot, ulkoiset ja materialistiset arvot, ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot, emotionaalinen älykkyys, autonomian tunne, ihminen itse, ihmisen sisäinen kasvu, yhteisö, työ, johtaminen, tasapaino ja henkisyys.

Aineistossa tuli esiin 31 konkreettista tekijää, joista työn merkityksellisyys muodostuu. Niistä kolme tärkeintä tekijää olivat yhdessä työskentelemisen mukavuus, töiden monipuolisuus sekä asiakkaat ja asiakaspalvelu. (Taulukko 3.)

Mitä erityispiirteitä työn merkityksellisyyden kokemisessa on palvelualalla?

Tähän tutkimuskysymykseen tuli vastauksia 96 kappaletta, joista kaikki eivät olleet pelkästään palvelualaa koskevia. Vastausten neljä pääaihealuetta olivat ihmisläheisyys, työhyvinvointi, johtaminen ja arvot. Ihmisläheisyys-aiheen alla eniten pelkästään palvelualaa koskevia työn merkityksellisyyden kokemisen erityispiirteitä olivat seuraavat: pyrkiminen onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin, asiakkaiden kuunteleminen, rehellisyys asiakkaille ja työkavereille, vuoron vaihtojen salliminen, jos todellista estettä esimerkiksi osaamisen vuoksi ei ole, uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin tuotetuntemuksellaan ja omalla persoonallaan ja asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin. (LIITE 6.)

Tutkijan mielestä tärkeää työn merkityksellisyyden kokemisessa palvelu- kuin myös muilla aloilla on seuraavat tutkimusaineistossa esiin nousseet asiat: pyrkiminen onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin, oman osaamisen esiintuominen, oman työn arvostaminen, esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi, työvuosista muistaminen, riittävät henkilöresurssit, koko talo -ajattelu: yhdessä tehdään ja onnistutaan, mielenkiintoisuus työtä kohtaan, työntekijöiltä ideoiden kerääminen, suullinen suora kehuminen, työntekijöiden kuunteleminen ja arvostaminen, tasa-arvoiset työolot ja kohtelu, tiedon, taidon ja osaamisen jakaminen, uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin tuotetuntemuksellaan ja omalla persoonallaan, uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä, hyvästä suorituksesta kunnon tunnustuksen antaminen ja työntekijöistä tiukemmin kiinni pitäminen. (LIITE 6.)

Miten työn merkityksellisyyttä voidaan edistää palvelualalla?

Ihmisen psykologiset perustarpeet tuovat elämään, myös työhön, arvoa, hyvinvointia ja merkityksellisyyttä. Nämä perustarpeet ovat yhteenkuuluminen, hyväntekeminen, kyvykkyys ja vapaaehtoisuus. (Martela & Jarenko 2015, 55.) Näihin neljään perustarpeeseen syventymällä työn merkityksellisyyden kokemisen synnyttävät asiat tulevat ilmi.

Palvelualalla ollaan töissä asiakkaita varten. Sen vuoksi on selvää, että hyväntekeminen asiakkaille ja myös työkavereille kohottaa työn merkityksellisyyden kokemista. Asiakkaat, asiakaspalvelu, asiakkaiden kuunteleminen ja onnistuneet asiakaskohtaamiset tulivat aineistosta esiin asiakkaille hyväntekemiseen liittyvinä asioina. Hyväntekeminen työkaverille ja yhteenkuuluminen ovat aineistossa hyvin lähellä toisiaan. Yhdessä työskentelyn mukavuus, yhteenkuulumisen tunne, toistensa tukeminen ja vahvistaminen, verkostoitumismahdollisuudet, joustaminen työkavereiden kesken, työkaverin mahdolliseen pahaan oloon reagoiminen sekä työkaverin huomioiminen, kehuminen, arvostaminen, auttaminen ja kaikin tavoin hyvin kohtelemineen parantavat tämän perustarpeen osalta työn merkityksellisyyden kokemista. Työnantajalta toivotaan työntekijöiden kuuntelemista ja arvostamista, suullisesti kehumista, palautteen saamista, lupauksen pitämistä ja hyvästä työsuorituksesta tunnustuksen saamista. (LIITE 6.)

Kyvykkyuden osoittaminen näkyy tutkimusaineiston mukaan työn tuomina haasteina, mahdollisuutena oppia uutta, vastuun saamisena, onnistumisina, tunteena että on saavuttanut jotakin, uskalluksena tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä uskalluksena heittäytyä myyntitilanteisiin tuotetuntemuksella ja omalla persoonallaan, työtehtävien tasaisesti jakamisena niin ettei yksi työntekijä rasitu liikaa, työn monipuolisuutena niin että työntekijä pystyy suoriutumaan monista työtehtävistä, muttei silti pakoteta vuoroihin, joita ei halua tehdä, poistumisena omalta mukavuusalueelta, osaamisen vahvistamisena, kehittymisen mahdollisuuden antamisena sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntämisenä antamalla vertaistukea uudelle työntekijälle kokeneemalta, poistamalla liiallinen tasapuolistaminen. (LIITE 6.)

Liitteen 6 mukaan vapaaehtoisuuden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä aineiston mukaan olivat vapaus, oman kädenjäljen näkyminen, töiden priorisoinnin mahdollisuus kiireessä, mahdollisuus tuoda omat arvot esiin päätösten teon yhteydessä, vuoron vaihtojen salliminen todellisen esteen puuttuessa, työn monipuolisuus, työkierron mahdollisuus oman yksikön sisällä eri työtehtäviin sekä toisiin yksiköihin, työntekijän ja työnantajan välinen luottamus, uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä, oma-aloitteisuus ja entistä joustavampaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, mikä lisää motivaatiota ja sitoutumista työtä ja työnantajaa kohtaan.

Yllä mainittuja asioita parantamalla työn merkityksellisyyttä voidaan edistää palvelualalla. Tiivistettynä työntekijät kaipaavat, että työyhteisössä toimittaisiin työkavereiden ja työnantajan puolelta perushyvin käytöstavoin ja että heitä arvostetaan.

5.3 Aineiston keruun ja analyysin luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oletetaan olevan subjektiivinen. Luotettavuuden mittari on tutkija, joten koko tutkimusprosessin luotettavuutta tulee arvioida. (Eskola & Suoranta 2003, 210, 223.) Tutkimusprosessissa on kolme vaihetta: tutkimusasetelma, toteutus ja tulos. Tutkimusasetelmavaiheessa tulee tarkastaa tutkimusongelman ja -menetelmien luotettavuus. Toteutusvaiheessa analyysien luotettavuus ja tulosvaiheessa tuloksen luotettavuus. (Kananen 2015, 111.)

Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa. "...luotettavuutta tulee arvioida niiden menetelmien avulla, joita käytetään." Jos kehittämistutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusta, tulee käyttää saman tutkimustavan luotettavuuskriteeristöä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset ovat muuttumattomia. Jos tutkimus uusittaisiin, tulokset olisivat samat. Validiteetti arvioi, tutkitaanko oikeita asioita. Luotettavuusmittarit kertovat, että tehdyt valinnat ovat oikeita. (Kananen 2015, 111.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa seuraavilla kriteereillä: vahvistettavuus, arvioitavuus ja tulkinnan ristiriidattomuus. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että joku vahvistaa aineiston ja tutkimustulosten oikeellisuuden, eikä tutkija ole itse keksinyt aineistoa. Arvioitavuus tarkoittaa, että tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut pitää perustella. Ristiriidattomuus tarkoittaa, että jos toinen tutkija tekisi samasta aineistosta tutkimuksen, lopputuloksen tulisi olla sama. (Kananen 2015, 113–115)

Facebook-aineisto oli ymmärrettävää arkikieltä, jonka vuoksi väärintulkinnan mahdollisuus on pieni. Facebook-materiaali on kaikkien Facebookia käyttävien mahdollista käydä lukemassa Hämeenmaan Facebook-sivuilta. Työpajan jälkeen tutkittavilla oli mahdollisuus sähköpostitse kommentoida, onko tutkija ymmärtänyt ensimmäisen työpajan sisällön oikein. Tässä toteutuu vahvistettavuus sekä ristiriidattomuus. Tutkimukseen tehdyt ratkaisut perustellaan tehdyn ratkaisun yhteydessä, jolloin arvioitavuus toteutuu.

5.4 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat sen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tulokset eivät voi olla sattumaa, vaan sama tutkimus

toistettaessa tulosten tulee olla samat. Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2008, 112.)

Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös riittävä dokumentointi. Tutkijan tulee perustella tekemänsä valinnat. Se tuo tutkimukselle uskottavuutta, ja kertoo tutkijan harkinnan eri vaihtoehtoja, joista on valintansa tehnyt. (Kananen 2008, 112.)

Mikäli tutkimus toistettaisiin yhteneväisenä tämän kehittämishankkeen kanssa, tulokset olisivat todennäköisesti hieman eriävät tämän tutkimuksen tuloksista. Tuloksiin vaikuttaa paljon, ketkä henkilöt ja miltä toimialoilta työpajaan osallistuisi, sillä eri henkilöt kokevat asiat eri tavoilla. Myös työpajaan osallistuvien ryhmädynamiikka vaikuttaa tuloksiin. Jos- sain ryhmässä joku henkilö saattaa ajaa vahvasti omia näkemyksiään koko ryhmän poh- dintaan, tai on päivästä ja tutkittavista riippuvainen asia, mihin suuntaan pohdinnat lähte- vät menemään. Myös ajan kulumisen eteenpäin vaikuttaa tutkittavien ajatuksiin. Vuoden päästä toistettavassa tutkimuksessa pinnalla olevat asiat ovat muuttuneet toisiksi, sillä työelämän nopea muuttuminen muuttaa myös henkilökunnan ajatuksia; toiset asiat unoh- tuvat, kun tilalle tulee uusia asioita mietittäväksi.

5.5 Jatkokehittämissuositukset

Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin, miten työn merkityksellisyttä on mahdollista edistää palvelualalla, sekä tehtiin Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehille opas, johon oli koottu keinoja työntekijöidensä työn merkityksellisyyden kokemisen kohottamiseksi. Op- paan käyttöönoton jälkeen olisi luontevaa tutkia, onko Osuuskauppa Hämeenmaan työn- tekijöiden työn merkityksellisyyden kokemista todella saatu kohotettua sekä sitä, mikä työntekijöiden mielestä tulokseen on vaikuttanut. Mikäli positiivisia tuloksia on saatu, sa- moja metodeja voisi laajentaa koko Suomeen palvelualalle, niin kaupan alalle kuin muille- kin palvelualoille.

Sekä henkilökunnalle että esimiehille tulisi järjestää useita psyykkisiä voimavaroja paran- tavia koulutuksia. Nämä koulutusehdotukset ovat johtopäätöksiä aineistosta esiin noussei- den parannustoiveiden pohjalta:

Ehdotuksia henkilökunnan koulutuksista:

- ❖ itsetunnon parantaminen ja itseensä luottaminen
- ❖ erilaiset asiakaspalvelutilanteet ja niissä tapahtuviin yllättäviin muutoksiin reagoi- minen

- ❖ ihmistuntemus paremmaksi – kuinka ihmisiä luetaan ja miten luovin erilaisissa tilanteissa
- ❖ small talk -taidot asiakaspalvelussa
- ❖ ajatusmaailman muutos – opi ajattelemaan avoimesti ja laaja-alaisesti, älä ole ilkeä tai katkera muita kohtaan
- ❖ välitä työkaverista hyvinä ja huonoina hetkinä – kohtelee kuten haluaisit itse kohdeltavan sekä puutu pahaan oloon

Ehdotuksia esimiesten koulutuksista:

- ❖ työntekijöiden tasavertaisuus toimialasta riippumatta
- ❖ ajatusmaailman muutos – opi ajattelemaan avoimesti ja laaja-alaisesti, älä ole ilkeä tai katkera muita kohtaan
- ❖ hyvän luottamussuhteen rakentaminen työntekijän ja esimiehen välille

Lisäksi toimintatapojen muutosta tulisi miettiä seuraaviin asioihin:

- ❖ tasavertaisuuden toteutumisen vahtiminen
- ❖ tavoitteiden selkeästi kertominen, työntekijöiden päättäminen/yhdessä pohtiminen miten tavoitteet saavutetaan
- ❖ miten ja millä resursseilla autetaan työntekijää, joka ei opi tehtävää keskivertotyöntekijän nopeudella?
- ❖ toiseen yksikköön tutustumisjaksoja ilman vaihtoparia
- ❖ entistä joustavampaa töiden ja muiden menojen yhteensovittamista
- ❖ työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen – heikkouksissa auttaminen ja vahvuuksien tehokkaampi hyödyntäminen
- ❖ henkilöstöressurssien lisääminen
- ❖ osaavista työntekijöistä tiukemmin kiinni pitäminen
- ❖ e-passi mahdollisuus liikunnan lisäksi kulttuuriin
- ❖ työvuosista muistaminen ajankohtaisin ja asiallisin lahjoin

- ❖ hyvästä työsuorituksesta kunnan tunnustuksen antaminen joka toimialalla
- ❖ kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa
- ❖ hyvien elämäntapojen ylläpitämisen tukeminen yhtä lailla kuin pahoista tavoista eroon pääsemisen tukeminen (tupakoimisen lopettaminen – työmatkaliikunta)

Yllä olevat koulutukset ovat tällä hetkellä aiheita, joiden sisältöä voisi alkaa kehittää ja koulutukset pitää kohderyhmille. Myös näiden koulutusten jälkeen voisi tutkia, onko työn merkityksellisyyden kokeminen noussut.

LÄHTEET

Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M. & Beersma, B. 2017. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Viitattu 21.2.2018. Saatavissa: <http://10.3389/fpsyg.2017.01658>

Brown, J. & Isaacs, D. 2005. *World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Williston, VT, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Innokylä. 2018. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 30.9.2018. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Kananen, J. 2008. *Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän yliopistopaino.

Kananen, J. 2015. *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kanerva, K. 2013. *Hotelli- ja ravintolatyöntekijöiden työn imu -systemaattinen kirjallisuuskatsaus*. Viitattu 8.4.2018. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/44837/hotellij.pdf?sequence=1>

Koppa. 2018. *Empiirinen tutkimus*. Viitattu 9.10.2018. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Laaksonen, S-M. 2018. *Taitavasti eettistä verkkotutkimusta*. Helsingin yliopisto. Viitattu 16.3.2018. Saatavissa: <https://www.vastuullinentiede.fi/?q=fi/tutkimusty%C3%B6/taitavasti-eettist%C3%A4-verkkotutkimusta>

Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Martela, F. 2018a. *Filosofian akatemia. Merkityksellisen työn kolme elementtiä*. Viitattu 7.10.2018. Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia>

Martela, F. 2018b. Työn merkityksellisyys ei ole mikään yltiöpäinen luksusvaatimus – Sen kaksi ulottuvuutta ovat hyvän elämän perusedellytyksiä. Helsingin Sanomat. 5.9.2018. Lainattu 16.10.2018. Saatavissa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005815042.html>

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. 2017. Journal of Happiness Studies. Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. Sveitsi: Springer.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Uutta arvoa palveluista. ETLA. Helsinki: Unigrafia Oy.

Palta. 2018. Strategia ja tehtävät. Viitattu 16.3.2018. Saatavissa: <https://www.palta.fi/palta/strategia-ja-tehtavat/>

Proakatemia. 2018. Learning cafe -oppimismenetelmään tutustuminen. Viitattu 30.9.2018. Saatavissa: <http://esseepankki.proakatemia.fi/learning-cafe-oppimismenetelmaan-tutustuminen/>

S-kanava. 2018a. Hämeenmaan toimipaikat. Viitattu 14.1.2018. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/perustietoa-hameenmaasta>

S-kanava. 2018b. Yhteisellä asialla. Viitattu 12.12.2018. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/hameenmaa/vastuullisuus>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2018a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.2.2018. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2018b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.5.2018. Saatavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Viitattu 7.4.2018. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2

Skepsis. 2018. Empiirinen tutkimus. Viitattu 9.10.2018. Saatavissa: http://www.skepsis.fi/ihmeellinen/empiirinen_tutkimus.html

Suomalaisen työn liitto. 2018a. Merkityksellisen ja arvokkaan työn tuottaminen: toimintaehdotukset. Viitattu 7.4. 2018. Saatavissa: https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/02/merkityksellinen_ja_arvokas_tyo_2_toimintaehdotukset.pdf

Suomalaisen työn liitto. 2018b. Merkityksellinen ja arvokas työ: Työyhteisön ja työntekijän näkökulma. Viitattu 16.3.2018. Saatavissa: <https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/08/Merkityksellinen-ja-arvokas-tyo-tyoyhteison-ja-tyontekijan-nakokulma.pdf>

Suomalaisen työn liitto. 2018c. Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma –tiivistelmä. Viitattu 2.4.2018. Saatavissa: https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/03/merkityksellisen_ja_arvokkaan_tyon_ohjelma_tiivistelma.pdf

Suomalaisen työn liitto. 2018d. Kuinka ihmiskeskeisyys tuo tulosta? Oppeja suuryritysten tavoista. Viitattu 16.3.2018. Saatavissa: https://suomalaintyoy.fi/wp-content/uploads/2015/11/STL_suuryritystilaisuus_tiivistelma_26102015_2.pdf

Thory, K. 2016. Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training. International Journal of Training and Development. Saatavissa: <http://10.1111/ijtd.12069>

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tilastokeskus 2012. Työpaikoista 73 prosenttia palveluilla. Tilastokeskus. Viitattu 16.3.2018. Saatavissa: https://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tie_001_fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.

Työterveyslaitos. 2018. Työn imu. Viitattu 8.4.2018. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

LIITTEET

- LIITE 1 CMWS-taulukko
- LIITE 2 Työpajakutsu ryhmäpäälliköille
- LIITE 3 Tiedote tutkittaville ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta
- LIITE 4 Työpajan aihealueet
- LIITE 5 Työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2016-2018: työn merkityksellisyyden kokeminen (Hämeenmaa 2018)
- LIITE 6 Tietoperustassa esiintyvät työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät sekä niihin liittyvät Facebook- ja työpaja-aineistossa esiintyvät asiat

LIITE 2: Työpajakutsu ryhmäpäälliköille

Hei!

Olen tekemässä YAMK:n opinnäytetyötä Osuuskauppa Hämeenmaalle työn merkityksellisyydestä. Opinnäytetyön tavoitteena on saada työn merkityksellisyyden kokemista nousemaan, lisätä ymmärrystä työn merkityksellisyydestä ja tuottaa tietoa työn merkityksellisyyteen liittyvistä tekijöistä palvelualalla.

Olen pitämässä torstaina 27.9. klo 12-15 työpajaa Hämeenmaan konttorilla. Työpajassa on tarkoituksena miettiä muun muassa, mitä Hämeenmaa työnantajana voisi tehdä työn merkityksellisyyden parantamiseksi.

Tarvitsin työpajaan työryhmänne työntekijöitä (rivityöntekijä, vuoropäällikkö tai tuoteryhmävastaava) alla olevan listan mukaan Lahdesta tai sen lähiseudulta. Työpajaan osallistujan tulisi pystyä kertomaan itsensä ja mahdollisesti koko ryhmänne puolesta näkemyksensä asiaan.

Työpajaan osallistuvien työntekijöiden tarve:

Prisma 1 hlö	Autokauppa 1 hlö
S-Market 1hlö	Hotelli 1 hlö
Sale 1 hlö	Nopea syöminen 1 hlö
Kodin Terra 1 hlö	Pub ja à la carte 1 hlö
Sokos 1 hlö	Abc-liikennemyymälät 1 hlö
Emotion 1 hlö	Abc-pesukatu 1 hlö

Toivon vastaustanne ma 3.9. mennessä seuraaviin asioihin:

- löytyykö työryhmästäne työpajaan osallistuvaa henkilöä
- osallistujan nimi ja yhteystiedot (esim. puhelinnumero)

Terveisin

Outi Perttula

Ravintolapäällikkö

Ravintolamaailma Sokos Lahti

044 471 06 50

outi.perttula@sok.fi

LIITE 3: Tiedote tutkittaville ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tiedote tutkittaville ja suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Tutkimuksen tekijän yhteystiedot:

Outi Perttula, ravintolapäällikkö, Osuuskauppa Hämeenmaa
outi.perttula@student.lamk.fi, puh. 044-4710650

Tutkimuksen aihe:

Työn merkityksellisyden edistäminen palvelualalla

Tutkimuksen taustatiedot:

Tutkimus tehdään Lahden ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämishankkeena. Tutkimuksen toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa.
Tutkimus on yksittäinen tutkimus, joka tehdään vuoden 2018 aikana. Tutkimuksen aineistonkeruuseen tarkoitettu työpaja järjestetään 27.9.2018.
Tutkimuksella ei ole rahoittajaa.

Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja merkitys:

Tavoitteena on saada yhä useampi hämeenmaalainen kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Lisäksi tavoitteena on lisätä ymmärrystä työn merkityksellisyydestä ja tuottaa tietoa työn merkityksellisyyteen liittyvistä tekijöistä palvelualalla. Tähän tarvitsemme sinun näkemyksiäsi.
Tarkoituksena on kartoittaa ja edistää työn merkityksellisyyttä Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöiden keskuudessa.
Tutkimuksen merkityksenä on saada Osuuskauppa Hämeenmaan tietoon, mitä he voisivat tehdä kohottaakseen työntekijöidensä työn merkityksellisyyden kokemista.

Tutkimusaineiston käyttötarkoitus, käsittely ja säilyttäminen:

Tutkimusaineisto käytetään tutkimuskäyttöön.
Työpajasta muodostunutta manuaalista ja digitaalista tutkimusaineistoa säilytetään tutkimuksen aikana tutkijan kotona. Työpajasta saatua aineistoa hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Menettely, joiden kohteeksi tutkittavat joutuvat:

Tutkittavat ovat koottu lähettämällä sähköpostiviestillä Osuuskauppa Hämeenmaan ryhmäpäälliköille tai yksiköiden esimiehille. Sähköpostiviestissä on pyydetty viestin vastaanottajia hankkimaan omasta yksiköstään yksi työpajaan osallistuva työntekijä sekä kertomaan hänen yhteystietonsa (sähköpostiosoite tai puhelinnumero), jotta tutkittavaan on mahdollisuus tarvittaessa ottaa yhteys.
Työpaja kestää 3 tuntia taukoineen. Työpajaan osallistuvat kirjoittavat annetuille papereille yhdessä ryhmänsä kanssa tehtyjä pohdintojaan esitettyihin kysymyksiin. Ryhmien pohdinnat kirjoitetaan myöhemmin tekstitiedostoksi.

Tutkittavien oikeudet:

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Tutkittavilla on tutkimuksen aikana oikeus kieltäytyä tutkimuksesta ja keskeyttää tutkimukseen osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä aiheutuu heille mitään seuraamuksia. Tutkimuksen järjestelyt ja tulosten raportointi ovat luottamuksellisia.
Tutkimuksesta saatavat tutkittavien henkilökohtaiset tiedot tulevat ainoastaan tutkittavan ja tutkijan käyttöön, ja tulokset julkaistaan tutkimusraporteissa siten, ettei yksittäistä tutkittavaa voi tunnistaa.
Tutkittavilla on oikeus saada lisätietoa tutkimuksesta tutkijalta missä vaiheessa tahansa (yhteystiedot yllä).
Työpajaan osallistuvien ikähaarukka, sukupuoli, tehtävänimike Osuuskauppa Hämeenmaalla ja tieto, kuinka pitkään tutkittava on ollut Hämeenmaan palveluksessa, julkaistaan kehittämishankkeessa.

Tutkittavan suostumus tutkimukseen osallistumisesta:

Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön, kerättävän tutkimusaineiston käyttöön ja tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan tutkimukseen annettujen ohjeiden mukaisesti. Voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Tutkimustuloksiani ja kerättyä aineistoa saa käyttää ja hyödyntää sellaisessa muodossa, jossa yksittäistä tutkittavaa ei voi tunnistaa.

Lahdessa 27.9.2018

Paikka ja aika

Tutkittavan allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 4: Työpajan aihealueet

Työpajan aihealueet

Näkökulmat: minä, työnantaja/lähiesimies, työkaverit, muut vaikuttavat tekijät

Mitä voisimme tehdä toisin?

Ihmisläheisyys

- työntekijöihin panostaminen
- työn arvokkuuden kokeminen
- asiakkaiden tarpeen ymmärtäminen

Johtaminen

- työtapojen uudistaminen
- innostuksen levittäminen
- merkityksellisten asioiden aikaansaaminen yhteiskunnassa
- yrityksen edelläkävijänä oleminen omalla toimialalla
- työn osallistavuus

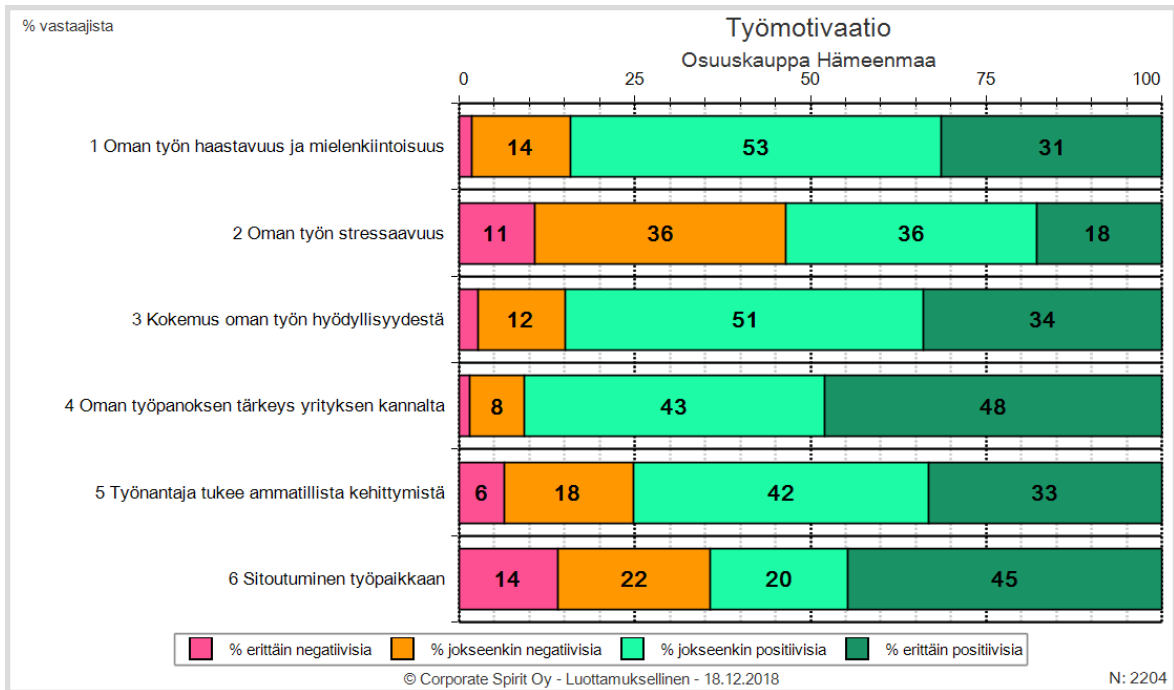
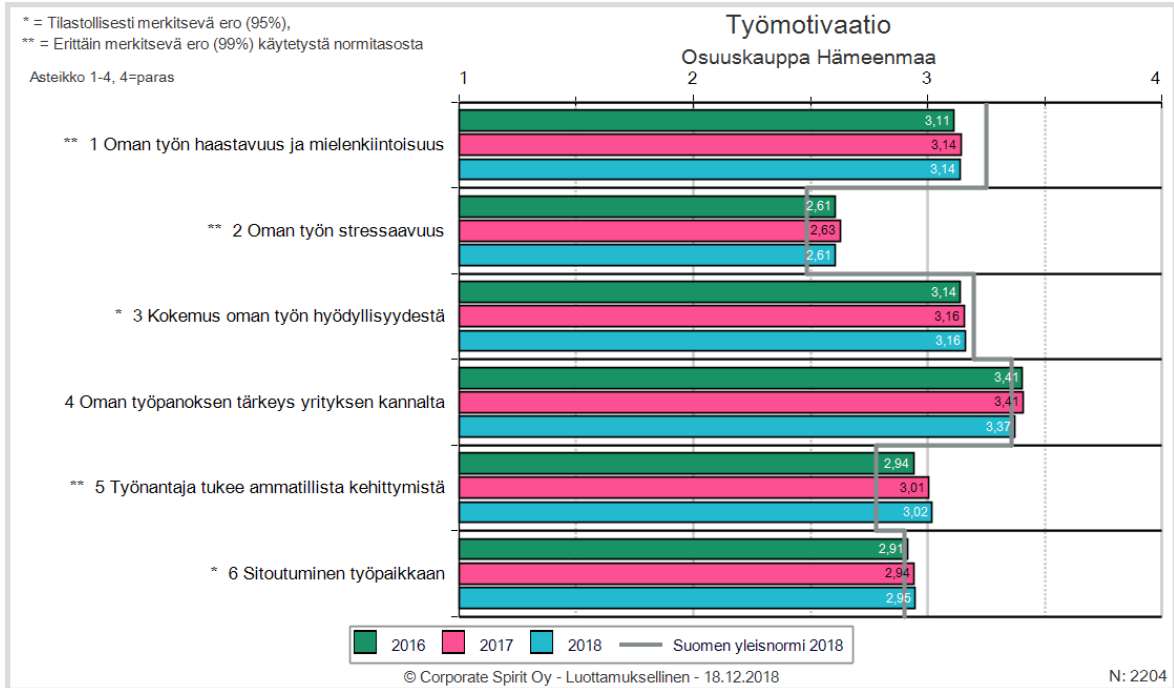
Työhyvinvointi

- työntekijöiden kuuntelu
- työyhteisön kehittäminen
- mielenkiintoiset työtehtävät
- vapaus ja mahdollisuus itseohjautuvuuteen
- omien taitojen hyödyntäminen/itsensä toteuttaminen
- oman osaamisen ja itsensä kehittäminen

Arvot

- yritystoiminta työksi, jolla on tarkoitus
- moraali
- tuotettavan arvon merkitys asiakkaan elämässä
- omien arvojen mukaisen toiminnan edistäminen
- ulkoiset ja materialistiset arvot
- ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot

LIITE 5: Työtyytyväisyyskyselyn tulokset vuosilta 2016-2018: työn merkityksellisyyden kokeminen (Hämeenmaa 2018)



LIITE 6: Tietoperustassa esiintyvät työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat tekijät sekä niihin liittyvät Facebook- ja työpaja-aineistossa esiintyvät asiat

Tietoperusta	Facebook	Työpaja
Hyväntekeminen	<ul style="list-style-type: none"> -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme -Tekemämme työ on arvokasta -Asiakkaat/asiakaspalvelu 	<ul style="list-style-type: none"> -Onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin pyrkiminen ja asiakkaiden kuunteleminen -Työkavereiden huomioiminen, kunnioittaminen ja auttaminen, kiinnostus toisen työtä kohtaan -Työkaverin ja hänen työpanoksensa arvostaminen -Joustaminen työkavereiden kesken -Työkaverin pahaan oloon reagoiminen -Kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan -Kerran päivässä kehuminen -Erilaisuuden hyväksyminen -Oman työn tekeminen niin hyvin kuin pystytään ja sen vieminen loppuun onnistuneesti -Tiedon jakaminen -Levittämällä positiivista asennetta työnantajasta
Kyvykkyys	<ul style="list-style-type: none"> -Työn tuomat haasteet -Mahdollisuus oppia uutta -Tunnen saavuttaneeni jotain -Vastuu -Onnistuminen 	<ul style="list-style-type: none"> -Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen -Työn monipuolisuus -Työtehtävien tasaisesti jakaminen -Uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä -Osaamisen vahvistaminen -Poistuminen omalta mukavuusalueeltaan
Vapaaehtoisuus	<ul style="list-style-type: none"> -Vapaus -Oman kädenjäljen näkyminen -Töiden priorisointi kiireessä -Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä 	<ul style="list-style-type: none"> -Vuoron vaihtojen salliminen -Työn monipuolisuus, mahdollisuus työkiertoon -Luottamus: työntekijä ↔ työnantaja -Kilpailijoiden ”vakoilu” -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä -Oma-aloitteisuus -Entistä joustavampaa töiden ja muiden menojen yhteensovittamista
Tuottavuus	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakkaat/asiakaspalvelu -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme 	<ul style="list-style-type: none"> -Onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin pyrkiminen ja asiakkaiden kuunteleminen -Oman osaamattomuuden esiintuominen -Oman työn tekeminen niin hyvin kuin pystytään ja sen vieminen loppuun onnistuneesti -Keskustelu ja kuuntelu: työntekijä ↔ työnantaja -Henkilökunnan kouluttaminen -Henkilökunnan osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen -Koko talo -ajattelu: yhdessä tehdään ja onnistutaan -Työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen -Työkierron mahdollistaminen -Toimipaikkojen välinen yhteistyö -Positiivinen asenne -Säännölliset palaverit, joista riittävän rento tilaisuus -Säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä ja rakentavan palautteen vastaanotto -Osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen

		<ul style="list-style-type: none"> -Uskallus heittäytyä myyntitilanteisiin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista -Työntekijöistä tiukemmin kiinni pitäminen, kommentit "tulijoita riittää" ja "täällä ei ole pakko olla" epämotivoivat
Kestävyys	-	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin
Osallistavuus	-	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökunnan osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen -Säännölliset palaverit, joista riittävän rento tilaisuus -Henkilöstön kouluttaminen -Hämeenmaa tutuksi helpommin
Sisäisesti avoin työ	-	<ul style="list-style-type: none"> -Valmius ja halu ottaa uutta vastaan -Hämeenmaa tutuksi helpommin, mahdollisuus työkiertoon -Kilpailijoiden "vakoilu"
Ulkoisesti avoin työ	<ul style="list-style-type: none"> -Tuemme toisiamme -Esimieheltä saatu tuki -Vahvistamme toisiamme -Verkostoitumismahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Työkavereiden huomioiminen -Arvostetaan työkaveria ja hänen panostaan -Kehu kerran päivässä -Ilmianna työkaverin osaaminen ja onnistuminen -Työkavereiden kesken joustaminen ja yhdessä tekeminen -Kaveri auttaa työtehtävissä, vaikeat työt hänelle kuuluisi -Tiimityö -Rehellisyys asiakkaille ja työkavereille -Keskustelu ja kuuntelu: työntekijä ↔ työnantaja -Työtehtävien tasaisesti jakaminen -Toimipaikkojen välinen yhteistyö -Pitää hyvät suhteet ulkoisiin toimijoihin -Tiedon jakaminen -Positiivisen asenteen levittäminen työnantajasta -Suullinen suora kehuminen -Säännölliset palaverit, joista riittävän rento tilaisuus -Osaamisen, tiedon ja taidon jakaminen -Toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyväksyminen -Sovittujen pelisääntöjen noudattaminen -Kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan
Teknologiapohjainen työ	-	-
Ihmiset kohtaava työ	<ul style="list-style-type: none"> -Asiakkaat/asiakaspalvelu -Palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme -Tekemämme työ on arvokasta -Myyminen -Halu olla paras 	<ul style="list-style-type: none"> -Onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin pyrkiminen -Asiakkaiden kuunteleminen -Rehellisyys asiakkaille ja työkavereille -Uskaltaa heittäytyä myyntitilanteisiin -Asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin
Itsensä toteuttamiseen liittyvät arvot	<ul style="list-style-type: none"> -Töiden monipuolisuus -Koen yhteenkuulumisen tunnetta 	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilökunnan kouluttaminen -Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä

	<ul style="list-style-type: none"> -Työn tuomat haasteet -Mahdollisuus oppia uutta -Ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua -Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä -Onnistuminen -Tekemämme työ on arvokasta -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme -Oman kädenjäljen näkyminen -Tunnen saavuttaneeni jotain 	<ul style="list-style-type: none"> -Oman osaamattomuuden esiintuominen -Mielenkiintoisuus työtä kohtaan -Valmius ja halu ottaa uutta vastaan -Rakentavan palautteen vastaanottaminen -Poistuminen omalta mukavuusalueeltaan tuottaa mielihyvää
Ulkoiset ja materiaalistiset arvot	<ul style="list-style-type: none"> -Henkilöstöedut -Verkostoitumismahdollisuus -Halu olla paras -Sopivat työajat -Palkka 	<ul style="list-style-type: none"> -E-passi mahdollisuus liikunnan lisäksi kulttuuriin -Työvuosista muistaminen ajankohtaisin lahjoin -Hyvästä suorituksesta annetaan kunnon tunnustus -Kiitetäänkö tarpeeksi? -Riittääkö pelkät pikkujoulut?
Ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin liittyvät arvot	<ul style="list-style-type: none"> -Meistä on mukava työskennellä yhdessä -Koen yhteenkuulumisen tunnetta -Tuemme toisiamme -Esimieheltä saatu tuki -Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä -Palautteet asiakkailta, esimieheltä ja työkavereilta -Vahvistamme toisiamme -Verkostoitumismahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Työkavereiden huomioiminen ja auttaminen -Arvostetaan työkaveria ja hänen panostaan, on kiinnostunut hänen työstään -Kehu kerran päivässä -Ilmianna työkaverin osaaminen ja onnistuminen -Joustetaan työkavereiden kesken -Uskallus pyytää apua -Kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan -Rehellisyys asiakkaille ja työkavereille -Työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen -Tiimityö: yhdessä tehdään ja onnistutaan -Työtehtävien tasaisesti jakaminen -Toimipaikkojen välinen yhteistyö -Pitää hyvät suhteet ulkoisiin toimijoihin -Tiedon jakaminen -Omalla esimerkillä tekeminen -Suullinen suora kehuminen -Työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen -Työkaverin pahaan oloon reagoiminen, hänen kunnioittaminen ja erilaisuuden hyväksyminen -Uskaltaa heittäytyä myyntitilanteisiin, ei mene tuotteen/tuoteselosteen taakse -Asiakkaan kannustaminen ekologisempiin valintoihin -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista -Hämeenmaa tutuksi helpommin
Emotionaalinen älykkyys	<ul style="list-style-type: none"> -Työn tuomat haasteet -Mahdollisuus oppia uutta -Ulottuvillani olevat haasteet innostavat minua -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme -Tekemämme työ on arvokasta -Oman kädenjäljen näkyminen -Tunnen saavuttaneeni jotain 	<ul style="list-style-type: none"> -Kerro rohkeasti omasta onnistumisesta -Työntekijöiltä ideoiden kerääminen -Omalla positiivisella asenteella tekeminen -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä

	<ul style="list-style-type: none"> -Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä -Vapaus ja vastuu -Onnistuminen 	
Autonomian tunne	<ul style="list-style-type: none"> -Töiden monipuolisuus -Työn tuomat haasteet -Mahdollisuus oppia uutta -Ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua -Töiden priorisointi -Töitä ei tarvitse viedä kotiin 	<ul style="list-style-type: none"> -Oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuominen -Enemmän kasvokkain käytävää keskustelua -Kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa -Omalla positiivisella asenteella tekeminen -Uskaltaa heittäytyä myyntitilanteisiin, ei mene tuotteen/tuoteselosteen taakse -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä
Ihminen itse	<ul style="list-style-type: none"> -Sopivat työajat -Positiivinen ajattelu 	<ul style="list-style-type: none"> -Pyrin onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin ja kuuntelen asiakkaita -Huomioin työkaverit -Oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuominen -Rehellisyys asiakkaille ja työkavereille -Arvostetaan omaa työtä, mielenkiintoisuus työtä kohtaan -Tehdään oma työ niin hyvin kuin pystytään ja viedään se loppuun onnistuneesti -Kerro rohkeasti omasta onnistumisesta -Hyödyntää tarjolla olevia työhyvinvointietuja ja pitää itsensä kunnossa -Työkaverin auttaminen, uskallus pyytää apua -Uskallus kokeilla uutta, valmius ja halu ottaa uutta vastaan -Liika sisukkuus pois (osaa ja uskaltaa sanoa ei) -Omalla positiivisella asenteella tekeminen, levittämällä positiivista asennetta työnantajasta -Rakentavan palautteen vastaanottaminen -Tiedon jakaminen -Oma-aloitteisuus -Poistuminen omalta mukavuusalueeltaan tuottaa mielihyvää -Uskaltaa heittäytyä myyntitilanteisiin, ei mene tuotteen/tuoteselosteen taakse -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä -Toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyväksyminen -Sovittujen pelisääntöjen noudattaminen
Ihmisen sisäinen kasvu	<ul style="list-style-type: none"> -Verkostoitumismahdollisuus -Ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua -Mahdollisuus oppia uutta -Työn tuomat haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> -Oman osaamisen ja osaamattomuuden esiintuominen -Henkilökunnan kouluttaminen -Enemmän kasvokkain käytävää keskustelua -Kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa -Mahdollisuus työkiertoon -Omalla positiivisella asenteella tekeminen -Valmius ja halu ottaa uutta vastaan, mielenkiintoisuus työtä kohtaan -Rakentavan palautteen vastaanottaminen

		<ul style="list-style-type: none"> -Poistuminen omalta mukavuusalueeltaan tuottaa mielihyvää -Jaetaan osaaminen, tieto ja taito -Hämeenmaa tutuksi helpommin -Uskallus tehdä itsenäisiä päätöksiä -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
Yhteisö	<ul style="list-style-type: none"> -Palautteet asiakkailta, esimieheltä, työkavereilta -Meistä on mukava työskennellä yhdessä -Koen yhteenkuulumisen tunnetta -Tuemme toisiamme -Vahvistamme toisiamme -Verkostoitumismahdollisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Työkavereiden huomioiminen -Tiimityö: yhdessä tehdään ja onnistutaan -Arvostetaan työkaveria ja hänen panostaan -Kehu kerran päivässä, suullinen suora kehuminen -Ilmianna työkaverin osaaminen/onnistuminen -Joustetaan työkavereiden kesken -Kaveri auttaa työtehtävissä, vaikkei työt hänelle kuuluisi -Kohdellaan työkaveria niin kuin toivottaisiin itseään kohdeltavan -Työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen -Säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä -Lupausten lunastus -Hyvästä suorituksesta annetaan kunnon tunnustus -kiitetäänkö tarpeeksi?
Työ	<ul style="list-style-type: none"> -Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksiä tehtäessä 	<ul style="list-style-type: none"> -Keskustelu ja kuuntelu: työntekijä ↔ työnantaja -Enemmän kasvokkain käytävää keskustelua -Kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta -Mielenkiintoisuus työtä kohtaan -Työntekijöiltä ideoiden kerääminen -Terveiden elintapojen tukeminen -Kartoittaa työntekijöiden heikkoudet -Työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista -Entistä joustavampaa yhteensovittamista työn ja muiden menojen välillä
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> -Esimieheltä saatu tuki -Vastuu -Palautteet asiakkailta, esimieheltä, työkavereilta 	<ul style="list-style-type: none"> -Keskustelu, kuuntelu ja luottamus: työntekijä ↔ työnantaja, palautteen antaminen -Työntekijöiden osaamisen tehokkaampi hyödyntäminen -Riittävät henkilöresurssit -Enemmän kasvokkain käytävää keskustelua kehityskeskustelukaavakkeen uusiminen tai kehityskeskustelu ilman kaavaketta, kehityskeskusteluja useammin kuin kerran vuodessa; aina tarvittaessa -Vuoron vaihtojen salliminen, jos ei todellista estettä -Työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien kartoittaminen -Työhyvinvointieduista tiedottaminen -Terveiden elintapojen tukeminen -Työntekijöiltä ideoiden kerääminen -Työtehtävien jakaminen tasaisesti -Positiivinen asenne -Henkilöstön kouluttaminen -Säännöllinen palautteen saaminen esimieheltä, suullinen suora kehuminen

		<ul style="list-style-type: none"> -Säännölliset palaverit, joista riittävän rento tilaisuus -Työntekijöiden arvostaminen ja kuunteleminen -Tullaan lattiatasoon katsomaan/tuntemaan -Tasa-arvoiset työolot ja kohtelu -”Pahaan oloon” puuttuminen -Annetaan mahdollisuus kaikkien kehittyä, vahvistetaan osaamista
Tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> -Töitä ei tarvitse viedä kotiin -Työ on elämäntapa -Sopivat työajat 	<ul style="list-style-type: none"> -Joustetaan työkavereiden kesken -Entistä joustavampaa yhteensovittamista työn ja muiden menojen välillä
Henkisyys	<ul style="list-style-type: none"> -Meistä on mukava työskennellä yhdessä -Onnistuminen -Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme -Tekemämme työ on arvokasta -Tunnen saavuttaneeni jotain 	<ul style="list-style-type: none"> -Tehdään oma työ niin hyvin kuin pystytään ja viedään se loppuun onnistuneesti -Poistuminen omalta mukavuusalueeltaan tuottaa mielihyvää