

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

MLIITS16

2019

Katri Lehtinen

ESIMIESTEN TYÖN MIELEKKYYDEN JA MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMINEN

–pienmyymälän esimiesten näkemyksiä

Katri Lehtinen

ESIMIESTEN TYÖN MIELEKKYYDEN JA MERKITYKSELLISYYDEN KOKEMINEN

-pienmyymälän esimiesten näkemyksiä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa pienmyymälän esimiesten työn mielekkyyden ja merkityksellisuuden kokemusta muuttuvassa toimintaympäristössä. Tavoitteena oli saada näkemyksiä, mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työn mielekkyyden ja merkityksen kokemukseen. Mitkä asiat vähentävät ja mitkä lisäävät sitä? Tavoitteena oli myös selvittää voiko johtamisella vaikuttaa tähän.

Työ toteutettiin kartoituksena pienmyymälän esimiehille yhdellä toiminta-alueella. Kohderyhmäksi valittiin kirjoittajan alueen esimiehet. Heidät valittiin kohderyhmäksi, koska heidän koettiin olevan avainasemassa työtyytyväisyyden, tuloksellisuuden ja toiminnan kehittämisessä. Kartoitusta toteutettiin keväällä 2019 kyselykaavakkeella, joka koostui vaihtoehto -ja avoimista kysymyksistä.

Työn tulokseksi saatiin selkeitä asioita, joista esimiesten työn mielekkyys ja merkityksellisuuden kokemus syntyvät. Nämä asiat ovat kanssakäymisen ja johtamisen perusasioita työyhteisössä. Teoriaosuudessa ja tehdyissä tutkimuksissa esille nousevat samat asiat. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys lisääntyy luottamuksesta, arvostuksesta, palautteesta, onnistumisesta, selkeistä tavoitteista ja tukemisesta. Käänteisesti samat asiat taas vähentävät työn mielekkyyttä. Työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen koettiin voitavan vaikuttaa itse ja johtamisella.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää kehittämään työtyytyväisyyttä, toimintaa ja johtamista osuvaan suuntaan, jotta esimiesten työn mielekkyys ja merkityksellisuuden tunne kehittyvät. Tai ainakin säilyvät ennallaan muuttuvan toimenkuvan ja toimintaympäristön myötä. Tulosten pohjalta pystymme miettimään kehitystoimenpiteitä toimialalla esimiestyöhön. Pystymme kohdentamaan johtamistamme omassa toiminnassamme, kun tunnistamme esimiesten työn merkitystä lisäävät ja heikentävät osa-alueet. Tulosten pohjalta pystymme myös suunnittelemaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla voimme vaikuttaa tähän asiaan.

ASIASANAT:

työn mielekkyys, työn merkityksellisyys, esimiestyö, johtaminen, työtyytyväisyys.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

Year 2019| 55

Katri Lehtinen

EXPERIENCING THE MEANING AND SIGNIFICANCE OF MANAGER'S WORK

- views of small shop managers

The aim of this thesis was to survey experience of the small shop manager's work meaningfulness and significance in the changing operating environment. The aim was to gain insights into what issues affect the experience of the meaning and significance of superior's work. What are the things that increase and which decrease it? The aim was also to see if management could influence this.

The work was carried out as a survey for the managers of a small shop in one operating area. Manager's in the author's area were selected as the target group. They were selected as target group because they were considered to play key role in developing job satisfaction, effectiveness and performance. The survey was conducted in the spring of 2019 using a questionnaire consisting of alternative and open questions.

The result of the work was clear things that give rise to the meaningfulness and significance of the work of manager's. These are the very basics of communication and leadership on the work community. The same things emerges in the theory section and in the research done. The meaning and relevance of the work is enhanced by trust, appreciation, feedback, success, clear goals and support. Conversely, the same things reduce the meaning and significance of work. It was felt that the meaningfulness and significance of the work could be influenced by itself and by management.

The results of the work can be utilized to develop job satisfaction, performance and leadership in the right direction to develop the sense of meaning and significance of the work of managers. Or at least these remain unchanged with the changing job profile and operating environment. Based on the results, we will be able to think about development measures for managerial work. We are able to focus our leadership on our activities by identifying areas that increase and weaken the meaning and significance of managerial work. On the basis of the results, we will also be able to design concrete measures to influence this issue.

KEYWORDS:

meaningfulness of work, significance of work, work as superior, leadership, work satisfaction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN MIELEKKYYS JA MERKITYKSELLISYYS	9
2.1 Työn mielekkyys	9
2.2 Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät	11
2.3 Työn mielekkyys ja johtaminen	14
2.4 Työn merkityksellisyys	17
2.5 Työn merkityksellisyyden lähteitä	20
2.6 Työn mielekkyyden yhteys tuottavuuteen	21
2.7 Aiemmat tutkimukset	22
3 TAUSTAA JA LÄHTÖKOHTIA	24
3.1 Muuttuva toimintaympäristö	24
3.2 Työtyytyväisyyskysely	27
3.3 Tavoite	28
3.4 Kartoituksen kohderyhmä	29
3.5 Kartoituksen peruskysymys	30
4 KARTOITUS JA TULOKSET	31
4.1 Kartoitusmenetelmä ja sen valinnan arviointi	31
4.2 Tulokset	33
4.2.1 Aihealue 1: Osaaminen ja työtehtävät	34
4.2.2 Aihealue 2: Arvot, asenteet ja motivaatio	35
4.2.3 Aihealue 3: Esimiestyö ja johtaminen	36
4.2.4 Aihealue 4: Työyhteisö	37
4.2.5 Avoimet kysymykset	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	44
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Liite 2. Kyselykaavake

KUVIOT

kuvio 1. Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät	10
kuvio 2. Työn mielekkyyden perusta.	13
kuvio 3. Peter Warrin vitamiinit.	13
kuvio 4. Työn mielekkyyteen vaikuttamisen kolme tasoa.	15
kuvio 5. Työn mielekkyyden mahdollistamisen vastuut.	16
kuvio 6. Työn merkityksellisyyden lähteet.	20
kuvio 7. Osaaminen ja työtehtävät.	34
kuvio 8. Arvot, asenteen ja motivaatio.	35
kuvio 9. Esimiestyö ja johtaminen.	36
kuvio 10. Työyhteisö.	37
kuvio 11. Työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta lisäävät asiat.	38
kuvio 12. Työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta vähentävät asiat.	39
kuvio 13. Keinot, joilla esimies voisi lisätä työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta.	41
kuvio 14. Esimiesten unelmien työ.	43
kuvio 15. Esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksen kokemiseen eniten vaikuttavat asiat.	44
kuvio 16. Avointen kysymysten kooste.	46

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä kartoitan esimiesten työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemusta muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyöni aihepiiri on lähtenyt omasta mielenkiinnostani työn mielekkyyden ja etenkin merkityksellisyyden kokemiseen työssä. Aihe liittyy omaan työnkuvaani läheisesti keskijohdossa. Alaisinani on esimiehiä, jotka ovat merkityksellisessä asemassa toimenpiteiden toteuttamisessa, strategian jalkauttamisessa henkilöstölle, kehityksen ja muutosten viestinnässä arkeen asiakasrajapintaan. Omassa roolissani korostuu tuloksellisuuden lisäksi esimiesten työtyytyväisyyden ylläpitäminen, jonka iso osa ovat juuri tänä päivänä työn mielekkyys ja merkityksellisyys. Työn mielekkyys ja merkityksellisyys on yksi tämän hetken ja tulevaisuuden megatrendejä, jonka vuoksi aihe on lisäksi ajankohtainen. Organisaatiossa, jossa työskentelen, on myös tunnistettu työtyytyväisyystutkimusten pohjalta, että meidän tulee parantaa työn merkityksellisyyden kokemista, jotta saamme sitoutettua esimiehet ja työntekijät sekä pidettyä kilpailukykyämme, tehokkuutemme ja tuottavuutemme koko ajan muuttuvassa maailmassa ja kilpailukentässä.

Organisaatio, joka on opinnäytetyöni taustalla ja työnantajani, toimii vähittäiskaupassa. Organisaatio toimii osuuskauppana ja siinä olen rajannut kohderyhmäni oman vastuualueeni esimiehiin. Oma vastuualueeni on markettoimialalla pienmyymäläketjussa. Osuuskaupan markettoimialan strategiassa on noussut esille swot-analyysin kautta kehitettävä kilpailuetumme: tyytyväinen ja sitoutunut henkilökunta. Tämä linkittyy minusta hyvin pitkälti tämän hetkiseen megatrendiin ja suuntaukseen työn merkityksellisyys ja mielekkyys. Työntekijät haluavat työlleen merkitystä, tavoitteita, osallistumista ja sitoutumista johonkin suurempaan tarkoitukseen kuin pelkästään voitontavoitteluun. T- Median tutkimustoiminnasta vastaava liiketoimintajohtaja Päivi Salminen-Kultanen kertoo, että heidän kyselyissään ykkösasiaksi nousevat mielenkiintoiset työtehtävät, joissa työntekijä voi itse kehittyä ja oppia. Työn merkityksellisyys on tärkeää, työntekijät haluavat vaikuttaa työn kautta, hän sanoo. (Taloussanomien 2017,2) Haasteena onkin tämän päivän työelämässä työnantajalle se, miten tehdä työstä tekijälleen merkityksellistä ja mielekästä?

Työn mielekkyyttä on tutkittu jo muutamien vuosien ajan ja siitä on kirjoitettu paljon teoria tietoa. Aihe on kiinnostanut myös opinnäytetöiden ja pro gradu-tutkimusten aiheena laajasti. Työolobarometrien tuloksissa nousee esille vuosittain työn mielekkyyden kokemuksen muuttuminen. Työterveyslaitos on tehnyt aiheesta myös muita tutkimuksia. Lähinnä

aihetta on käsitelty työn mielekkyyden näkökulmista. Vasta viime vuosina on alettu puhua käsitteestä työn merkityksellisyys. Opinnäytetyön teoriapohjassa avaan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden määritelmiä, sitä miten johtamisella voi vaikuttaa niihin sekä mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen vahvistavasti tai vähentävästi. Työn mielekkyydellä on myös yhteys työn tuottavuuteen ja sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen, joka on opinnäytetyöni organisaation keskeisimpiä asioita strategiassa.

Opinnäytetyöni kohderyhmäni organisaatiossa havahduttiin myös tähän työn merkityksellisyyden tärkeyteen vähän uudelleen vuonna 2017, kun työtyytyväisyystutkimuksessa työn merkityksellisyyden ja osallistumisen mahdollisuus olivat heikentyneet huomattavasti. Etenkin tärkeässä asemassa olevat lähiesimiehet kokivat näiden heikentyneen. Itse haluan parantaa ja kehittää, auttaa esimiesalaisiani löytämään työlleen enemmän merkitystä muuttuvassa toimintaympäristössä lisääntyvän automaation myötä, jonka kautta ns. perinteiset ja vanhat työn merkityksen kokemisen toiminnot poistuvat. Haluan saada heidät pidettyä sitoutuneina organisaatioomme, pitkällisen työpanoksen heiltä ja senkin vuoksi meidän on kehitettävä toimintaamme siihen suuntaan, että esimiehet kokevat itsensä tärkeiksi, arvostetuiksi, merkitykselliseksi ja työn mielekkääksi. Tähän liittyy myös osaamisen kehittäminen, jota toteutamme suunnitelmallisesti toimialallamme.

Opinnäytetyöni tarkoitus on saada kohderyhmältä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen?
- mitkä asiat ylläpitävät, parantavat ja mitkä heikentävät sitä?
- vaikuttaako johtaminen siihen?

Opinnäytetyön kohderyhmän, oman alueeni esimiehet, valitsin sen vuoksi, että he ovat avainasemassa työtyytyväisyyden ja tuloksen sekä toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Heidän kokemuksensa työnsä merkityksellisyydestä välittyy henkilökunnalle ja kun esimiehet kokevat työnsä tärkeäksi he antavat parhaimman työpanoksensa. Menetelmänä tiedonkeruuseen halusin käyttää kyselyä, jonka pohjalta pystymme kartoittamaan asiat, jotka vaikuttavat esimiesten työn merkityksen kokemukseen.

Opinnäytetyö alkaa valitun aiheen taustojen esittelyllä. Seuraavaksi seuraa teoriaosuus, jossa käsitellään olennaiset käsitteet kartoituksen kannalta. Siinä avataan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden käsitteitä, niihin vaikuttavia asioita, johtamisen vaikutusta niihin, aiempia tehtyjä tutkimuksia. Teoriaosassa keskityn työn mielekkyyteen ja

merkityksellisyyteen. Jätän tarkoituksella johtamisenteorian avaamisen pois ja keskityn vain kahteen muuhun käsitteeseen. Muuten työn teoriaosuus laajenisi liikaa. Teorian jälkeen kuvataan kartoituksen aineistonkeruumenetelmää; kyselyn toteuttamista ja tulokset. Kyselyssä esille tulleita pääasioita tarkastelen viimeisessä osiossa eli johtopäätöksissä ja pohdinnassa. Lopussa pohdin käytännön -ja jatkokehittämistoimenpiteitä, joita voisin viedä eteenpäin toimialallamme. Kartoituksen tulosten pohjalta pystyn kehittämään toimintaamme ja johtamistamme oikeaan suuntaan, jotta esimiesten työn merkitys säilyy ainakin ennallaan, parhaimmillaan lisääntyy ja pystymme johtamisella sekä esimiestyöllä vaikuttamaan siihen.

2 TYÖN MIELEKKYYS JA MERKITYKSELLISYYS

2.1 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys on ollut esillä muutamia vuosia keskusteltaessa työelämän laadusta ja työhyvinvoinnista. Lisäksi puhuttaessa työhyvinvoinnista puhutaan toistuvasti myös työn mielekkyyden vähittäisestä vähenemisestä 1990- luvun lamavuosien jälkeen. Tällä hetkellä työn mielekkyydestä puhumisesta ollaan siirtymästä työn merkityksellisyyden kokemukseen. Työn mielekkyyttä lähellä olevista käsitteistä on puhuttu jo pitkään kuten työtyytyväisyys, motivaatio ja onnellisuus. Työn mielekkyys on käsitteenä laajempi kuin työtyytyväisyys tai työmotivaatio. Työn mielekkyyteen liittyy lisäksi ajallinen- ja tulevaisuusnäkökulma. (Blom ja Hautaniemi 2009, 90 -92.)

Järvinen kuvaa kirjassaan (Järvinen 2014, 34- 35) osuvasti työn mielekkyyden käsitettä: *”Työn mielekkyys on tunne, joka lisääntyy, kasvaa ja kehittyy sydämen avautuessa mahdollisuuksille. Työn mielekkyys on monimuotoinen ja subjektiivinen kokemus, joka muodostuu useista elementeistä. Nämä elementit löytyvät jokaisesta meistä itsestään; siitä kuka minä olen, mikä minua kiinnostaa ja minkä juuri minä koen merkitykselliseksi eri elämäntilanteissa. Keskeistä tässä mielekkyyden kokemuksessa on jokaisen itsensä tuntema työn hyöty, joka yhdistyy aitoon kiinnostukseen ja keskittyneeseen tekemiseen ympäristössä, jossa koemme olevamme arvokas osa kokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan yksinkertaistaen työn mielekkyys on tekemistä, josta mielettömyys on kaukana. Ihminen sanoo: minä todella pidän työstäni! Asiat, jotka saavat ihmisen sanomaan näin riippuvat enemmän hänen persoonastaan ja arvomaailmasta kuin työn substanssista.”*

Hyvä ja mielekäs työ tyydyttää itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen henkisiä perustarpeita (Hakanen 2011, 32).

Työn mielekkyyttä kuvaillaan osuvasti näin:

- voit työskennellä hyödyntäen luontaista lahjakkuuttasi
- keskittyen siihen, mikä aidosti kiinnostaa
- kunnioittaen arvojaan ja tehden työtä, jossa luo arvoa myös muille
- motivoituneena antaen parhaan työpanoksensa
- mahdollisuus toteuttaa itseään
- merkityksellisenä osana isompaa kokonaisuutta

- hyödyntäen ja vahvistaen vahvuuksiaan
- tehden yhteistyötä muiden kanssa
- pyrkii kohti tavoitteita
- kantaa itsenäisesti vastuun työstään, kehittymisestään ja tehden työhyvinvointia lisääviä valintoja
- pitää työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainossa
- on oman työelämänsä aktiivinen ja vastuullinen toimija (Järvinen 2014, 35 -36)

Työn mielekkyyttä voidaan tarkastella myös alla olevan kuvion 1 avulla. Jokaisella on oma yksilöllinen polkunsä kuljettavana, jonka avulla hän voi edetä työn mielekkyyden ytimeen. Järvinen (2014, 139) on kuvannut nämä asiat kirjassaan ”työn mielekkyyden timanttina”, jonka avulla voidaan edetä työn mielekkyyden ytimeen.



kuvio 1. Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät

Työn mielekkyys voi kummuta itse työn luonteesta ja siitä, miten työn piirteet tai ominaisuudet mahdollistavat itsensä toteuttamisen työssä. Tällöin keskeisiä kysymyksiä itseltämme ovatkin: mitä odotan työltä, mitä haluan ja tarvitsen työltäni. Lisäksi työn mielekkyyttä etsivä ihminen järjestelee kokemuksiinsa kolmen kysymyksen ympärille: minne kuulun, millainen suhde minulla on toisiin ja mikä on arvonni, mitä teen muiden hyväksi. (Leiviskä 2011, 19.) Työn mielekkyys syntyy ennen kaikkea mahdollisuudesta tehdä työtä, jolla on jokin itseä suurempi tarkoitus ja merkitys muille ihmisille ja yhteiskunnalle.

Näin tuovat mielekkään työn määritelmää esille Henttonen ja Lapointe kirjassaan. (Henttonen, ja Lapointe 2015, 11.)

Työn mielekkyys on siis mielekästä tekemistä ja saa meidät tuntemaan työn iloa. Työn mielekkyyden kokemukseen vaikuttavat persoonamme ja arvomaailmamme. Vaikka sen kokemus on yksityinen, niin sen kokemista ja esiintymistä voidaan organisaatiossa myös kasvattaa. Tähän voidaan siis vaikuttaa johtamisella. Kun työntekijöiden ja itsensä johtaminen on hyvää, niin on koko organisaatiolla mahdollisuus kokea työnsä pääsääntöisesti mielekkääksi jokaisen omasta kokemusmaailmasta lähtien. (Järvinen 2014, 35.)

2.2 Työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät

Työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä on minusta tärkeä avata tässä yhteydessä, koska niitä kartoitan kyselyssäni ja ne ovat avainasemassa suunniteltaessa toimenpiteitä työn mielekkyyden säilyttämiseksi ja parantamiseksi esimiestemme työssä. Valtaamon sivustojen artikkelissa kuvataan asiaa näin: ” *Kokemukset työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä liittyvät työn sisältöön, eli siihen millaisten asioiden parissa työskennellään. Ne liittyvät muihin ihmisiin: työkavereihin, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin. Mielekkyys kytkeytyy myös tavoitteiden saavuttamiseen ja työstä saatavaan korvaukseen. Epäilemättä merkityksensä on myös työhön liittyvillä käytännön asioilla: työajoilla, työmatkan pituudella ja työvälineillä. Myös johtaminen vaikuttaa.*” (Valtaamo 2018)

Työn mielekkyyden vaaliminen voidaan kiteyttää seuraaviin kolmeen asiaan:

- Tärkeintä on merkityksellisyys

Mielekkyys syntyy siitä, että oman työnsä voi tuntea osaksi merkityksellistä kokonaisuutta. Tällöin työssään voi tavoitella hyvää tuottavia asioita ja päämääriä. Nykypäivän työn suorittamiseen painottava kulttuuri saakin meidät unohtamaan usein mitä työn suorittamisen taustalla on eli mitä oikeasti kuuluisi tavoitella.

- Muutos edellyttää toimijuutta

Toimijuus tarkoittaa jokaisen kykyä ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä, sen sisältöön, tekemisen tapoihin ja olosuhteisiin. Tutkimukset osoittavat kiistatta, että työ koetaan sitä mielekkäämmäksi, mitä enemmän hallinnan tunnetta meillä siihen on. Useimmiten työntekijät tietävät kyllä, mikä on hyvää työtä ja miten työ tehdään **työ** hyvin, mutta

heille pitää antaa tilaa tehdä työtä itsenäisesti. Tiukasti johdetussa organisaatiossa toimijuuden tila voi olla pieni, mutta siihen on mahdollista vaikuttaa käytäntöjä kehittämällä.

- Käytännöt ratkaisevat

Käytännöillä tarkoitetaan erilaisia rutinoituneita tapoja tehdä asioita yhdessä. Arki koostuu niistä. Suorituskulttuurissa näiden rutiinien tärkeys voi unohtua ja kaikkia työssä tai sen ulkopuolella esille tulevia ongelmia lähestytään itsensä johtamisella. Kun tuntuu, että millekään ei mitään voi, niin itseensä sentään voi vaikuttaa. Kaikkien työhön liittyvien ongelmien syy ei kuitenkaan ole yksilöissä, eikä niitä silloin yksilö yksin ratkaise. Esimerkiksi kiirettä voi hallita tehostamalla ajankäyttöään, mutta se ei ole pitkäaikainen ratkaisu, jos oman työyhteisön kiirettä luovat toimintatavat eivät samalla muutu.

Tämän vuoksi muutoksen kohteeksi pitää yksilön ja itsensä johtamisen sijaan ottaa toimintatavat. Pohditaan esimerkiksi suorittamista korostavia ja tulospaineita luovia arviointi- ja palkitsemiskäytäntöjä. Ilman niitä jokainen työntekijä yrittää pärjätä vain yksinään eikä yhdessä, vaikka muut samassa työyhteisössä käyvät läpi samoja ongelmia.

Työn mielekkyys peilautuu aina odotuksiin työstä. Sama työtehtävä on yhdelle odotuksia vastaavaa ja mielekästä, ja toiselle odotusten vastaista ja ei-motivoivaa. Yksi työtytymättömyyden syy onkin se, että työ ei vastaa omia odotuksia; ehkä työntekijä kokee, että vaikutusmahdollisuuksia on vähemmän kuin luuli tai työ on rutinoivampaa kuin odotti tai ehkä työyhteisö ei ole sitä mitä toivoi. Yksi suurin työn mielekkyyteen vaikuttava asia onkin omat vaikutusmahdollisuudet, jos asiat vain tapahtuvat ympärillä, tavoitteita annetaan vain ylhäältä niitä avaamatta ja ohjeita annetaan jostain, niin ihminen turtuu ja tuskastuu. Erityisesti uudelle työsukupolvelle tärkeää tuntuu olevan työn sisältöön vaikuttaminen, henkilökohtainen vapaus tehdä työvalintoja ja vapaus omiin aikatauluihin. He arvostavat näitä asioita paljon. (Leppänen, Korteso 2013, 14 -17.)

Markku Ojanen (Varma) kirjoittaa artikkelissaan ”energiaa ja merkitystä työhön” työstä ja mielekkyydestä sekä työn mielekkyyteen liittyvistä käsitteistä. Työn mielekkyyttä, onnellisuutta ja hyvinvointia edistää kaksi tekijää: autonomia (omaehtoisuus, riippumattomuus, tuloksellisuus) ja yhteys (läheisyys, ihmissuhteet, yhteisöllisyys). Nämä kaksi ovat mielekkyyden perustaa.

Tässä alla Ojanen on kuvannut vielä näitä asioita kuviolla.



kuvio 2. Työn mielekkyyden perusta.

Mielenkiintoisesti työn mielekkyyden perustaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä on kuvannut asiantuntija Peter Warr vitamiinimallillaan, jonka kaavio on kuvattuna tässä alla. Kun mietimmekin työn mielekkyyden parantamista, niin juuri vitamiinimallissa kuvattuihin asioihin on meidän paneuduttava. Parhaimmillaan muutokset edistävät ns. Flow`n kokemusta työssä.

<u>Peter Warrin työn vitamiinit</u>
1. Kontrollin mahdollisuus
2. Työtehtävien selkeys
3. Mahdollisuus taitojen käyttöön
4. Ulkoiset tavoitteet
5. Vaihtelu
6. Sosiaaliset kontaktit
7. Arvostettu asema
8. Toimeentulo
9. Fyysinen turvallisuus

kuvio 3. Peter Warrin vitamiinit.

Mielekkään työn edellytykset ovat osittain päällekkäisiä ja tukevat kaikki toisiaan. Mielekkääseen työhön pyrittäessä on hyvä tiedostaa seuraavat asiat:

- oman vahvuusalueen tunnistaminen on välttämätöntä
- nauti työstäsi
- tunne itsesi ja arvosi
- mieti uravisiotasi

- mikä tuo sinulle turvallisuutta ja miten olet valmis muuttumaan
- mitä esteitä sinulla on työn mielekkäälle työlle

Työn mielekkääksi kokemiseen voidaan vaikuttaa toimintatapoja kehittämällä. Samat piirteet, jotka parantavat työn mielekkääksi kokemista, vähentävät myös työn henkistä rasittavuutta. Työn mielekkyyden parantamisessa meillä on suuri potentiaali.

2.3 Työn mielekkyys ja johtaminen

Työn mielekkyyden johtaminen on yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalın maksimointia sekä tuottavuutta kehittävǟn hyvinvoinnin johtamista. Työn mielekkyyden johtamisessa on kolme vaikuttamisen tasoa, jotka kannattaa huomioida sekä erillisinä että toisiinsa vahvasti vaikuttavina asioina. Työn mielekkyyden johtaminen ei ole vain esimiehille kuuluva asia, vaan jokainen on vastuussa oman, tiimin tai työyhteisön mielekkyyden johtamisesta. (Järvinen 2014,133.)

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksella on yhteys myös omiin arvoihimme. Arvot ovat ne periaatteet, jotka ovat meille kaikkein pyhimät ja merkityksellisyyden tunteemme lähtökohtia. Arvot kehittyvät läpi elämǟmme ja muokkautuvat jatkuvasti. Parhaimmillaan omat ja työpaikkamme arvot kohtaavat vahvasti ja lujittavat toisiinsa. Tähän sopii minun mielestäni hyvin arvostava johtaminen johtamisen keinona, jolla pystymme lisäämään työn mielekkyyttä ja merkityksen kokemusta. (Carlsson, Järvinen 2012, 55.)

Seuraavassa kuviossa kuvio 2 on kuvattu työn mielekkyyden johtamisen kolme vaikuttamisen tasoa.



kuvio 4. Työn mielekkyyteen vaikuttamisen kolme tasoa.

Mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisen minästä eli jokaisesta yksilöstä, joka johtaa omaa toimintaansa. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja vastuunkantoon. Jokaisella meistä on vastuu tietää, mitä itse työltään haluaa ja miten siinä olisi parhaimmillaan. Jokaisella on vastuu työnsä tavoitteista ja tuloksista, omien tunnetilojen tiedostamisesta ja toiminnastaan sekä omasta ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä. (Järvinen 2014,134.)

Oman itsensä johtamisesta työn mielekkyyden johtaminen laajeneekin tiimien sisäisen dynamiikan johtamiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö tiedostaa kuuluvansa ryhmään, jolla on yhteinen, tärkeä tehtävä. Tällaisissa mielekkyyteen johdetuissa tiimeissä on keskinäinen arvostus korkea. Yhteisöllinen menestys työssä tuottaa enemmän kuin yksilöt yksinään, sillä mielekkyyteen johdetuissa tiimeissä tiimin jäsenet löytävät itselleen parhaiten sopivan työkokonaisuuden, jossa jokaisen yksilölliset vahvuudet huomioidaan. Tätä voidaan vielä vahvistaa hyvällä johtamisella, jolloin tiimi haluaa antaa parhaan panoksensa yhteisen, selkeän toiminnan tarkoituksen eteen. (Järvinen 2014,135.)

Mielekkäästi toimivat tiimit pystyvät saumattomaan yhteistyöhön myös organisaation muiden tiimien kanssa täydentäen toisiaan strategisten tavoitteiden eteen. Organisaatiossa mielekkyyden johtaminen on sitä, että mielekkyys tavoitteena tehdään näkyväksi ja sen säilymisestä huolehditaan oikean toimintakulttuurin ja prosessien avulla. Työn mielekkyyden johtaminen on siis ihmis- ja itsetuntemuksen johtamista ja tiukkaa tavoitteiden asettamista sekä tuloksekkuuden vaalimista eli johtamisosaamista, jossa

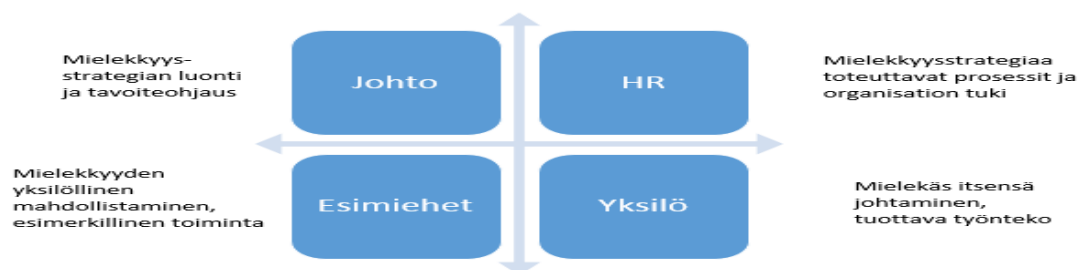
olemme perinteisesti vahvoja. Työn mielekkyyttä johtavan onkin löydettävä tasapaino työn mielekkyyden ja työn tavoitteellisuuden välillä, joka nostaa työntekijöiden inhimillisen potentiaalin huippuunsa. (Järvinen 2014,135-136.)

Työn mielekkyyden johtamisessa ja sen rakentumisessa on myös esimiehen omalla esimerkillä keskeinen tehtävä. Mielekkyyttä johtava esimies on:

- ihmisten johtamisen asiantuntija
- erinomaisen työtuloksen mahdollistaja
- sparraava vaikuttaja

Haasteena tässä onkin osata johtaa ihmistä hänen omista lähtökohdistaan käsin.(Järvinen 2014, 56 -57) On monta tapaa jättää hyödyntämättä työntekijän paras potentiaali ja on monta tapaa saada se tulemaan esille ja hyödyntää sitä.

Jotta muutos kohti mielekkyyttä tapahtuisi ja tuottaisi tulosta, sen on oltava käsillä strategisella, taktisella, operationaalisella ja arkipäiväisellä tasolla. Näillä jokaisella tasolla johtaminen näyttäytyy erilaisessa roolissa ja erilaisena tekemisenä. Johdon vastuulla on näyttää suunta ja saada organisaatiossa aikaan muutoksia, joilla on myönteinen vaikutus tulevaisuudessakin. Johdon tehtävä on tulla budjettien takaa lähemmäs ihmisiä. Jokaisella johdon tasolla ja yksilöllä on oma työn mielekkyyden mahdollistamisen vastuunsa. Tämä on havainnollistettu hyvin seuraavassa kuviossa, kuvio 3, jonka lähtökohta on Järvisen kirjasta. (Järvinen 2014, 56-57.)



kuvio 5. Työn mielekkyyden mahdollistamisen vastuut.

Työn mielekkyyden johtamisessa ja muutoksen toteuttajina esimiehillä arjessa on keskeinen rooli. Heidän vastuullaan on toteuttaa mielekkyyden mahdollistavaa johtamista. Heidän ei tarvitse järjestää varta vasten mielekästä työtä tai pitää työntekijöitä viimeiseen asti tyytyväisenä. Esimiesten työssä mielekkyydestä vastaaminen tarkoittaa sitä, että esimies osaa valmentaa alaisiaan itsenäiseen, itseohjautuvaan vastuunkantoon.

Esimies toimii osallistavana sparraajana ja rakentaa vahvuuksien varaan, ei anna valmiita ja syötä valmiita ratkaisuja. Esimiehen tulee antaa tilaa työntekijöiden yksilölliselle kasvulle ja kehitykselle. Myös toimitusjohtaja, toimialajohtaja ja johtoryhmäläiset ovat omien alaistensa esimiehiä; alaistensa lähimpiä tukia ja yksilöllisen työn mielekkyyden mahdollistajia. Mielekkyyden kehittämisessä on tärkeää muistaa ja ymmärtää, että ihminen on ihminen organisaation jokaisella tasolla. Vastuu mielekkyyden mahdollistamisesta ja johtamisesta on siis organisaation jokaisella tasolla, johtamisroolien mukaisissa toiminnoissa ja yhteydessä jokaisen yksilön todellisiin tunteisiin. (Järvinen 2014, 59 -61.)

Työn mielekkyyden johtamiseen ja työn merkityksellisyyden yhteydessä puhutaan merkityksen johtamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että on selvitetty tapoja tuottaa ja hallita merkitystä johtamisen tai yrityskulttuurin avulla. Tämän merkityksen johtamisen taustalla on ajatus siitä, että työn merkitys on järjestettävissä tai tarjottavissa yksilöille. Organisaatiolla voi olla vaikkapa vahva visio tai toiminta-ajatus voi sisältää sellaista, johon yksilön on helppo sitoutua. Tämän vuoksi organisaation vision ja strategian pitääkin tarjota selvä kuva siitä, mihin työntekijät ovat oikeastaan sitoutuneet. (Leiviskä 2011, 20.)

Toisen lähestymistavan mukaan taas merkityksellisyyttä ei tarvitse tuottaa tai johtaa, eivätkä työntekijät tarvitse ulkopuolelta annettua merkitystä, sillä heillä itsellään on oma merkitysmaailmansa. Tämän näkemyksen mukaan ihmisellä on luontainen tarve ja halu löytää merkitystä ja tavoitteita sekä pohtia itseään ja kehittymistään. Jokaisen ihmisen on löydettävä merkitys itse.

2.4 Työn merkityksellisyys

Työn mielekkyys ja työn merkityksellisyys liittyvät vahvasti yhteen. Näitä kumpaakin pohiessaan ihminen kysyy itseltään; miksi teen tätä työtä. Tämän vuoksi avaan ensin työn mielekkyyttä ja sen jälkeen työn merkityksellisyyttä. Työn merkityksellisyys on hyvää mieltä tärkeäksi koetusta työstä ja siitä, että juuri minulla on merkitys tässä kokonaisuudessa. Merkityksellisyyden tunne lähtee alulle työyhteisön toiminnan tarkoituksesta ja värityy siinä työskentelevien vuorovaikutuksessa. Merkityksellisyys on matkalippu henkilökohtaiseen ja taloudelliseen menestykseen. (Järvinen 2014, 44 -45.)

Työn merkityksellä on monenlaisia määritelmiä aina yleisistä uskomuksista, arvoista ja asenteista henkilökohtaisiin kokemuksiin. Se miten, ihminen löytää merkityksen työlleen, vaikuttaa siihen, kuinka hän tekee ja kokee työnsä ja millaisena hän kokee

työyhteisönsä. Työn merkitys syntyykin siitä, että ihminen löytää tekemiselleen tarkoituksen ja asettaa tavoitteet sen saavuttamiseksi. Hänen tulee myös sisäistää työnsä tarkoitus. Merkityksellisyydestä työssä on kyse siitä, että ihminen elää työssä täyttä elämää. (Leiviskä 2011, 16.)

Työn merkityksellisyys jäsentyy muutamien keskeisten kysymysten ympärille; ihminen kysyy esimerkiksi itseltään: miksi teen juuri tätä työtä, mikä tekee tästä minulle merkityksellistä, miten työyhteisö ja muut ulkopuolelta määrittävät työn merkitystä. Työn merkityksellisyyttä voidaan siis tarkastella suhteessa henkilökohtaisiin asioihin, kuten itsetuntoon ja toisaalta suhteessa itsen ulkopuolisiin asioihin, kuten oman työn sosiaaliseen merkitykseen ja työhön liittyviin olosuhteisiin. Näin ollen kokemus työn merkityksellisyydestä ei ole ihmisen pysyvä ominaisuus tai tila, vaan se muotoutuu myös sosiaalisesti ja siihen vaikuttavat monet ihmisen sisäiset ja ulkoiset paikkakohtaiset ja historialliset asiat. (Leiviskä 2011, 16-17.)

Työn merkityksellisyyden kokemus liittyy tarkoitukseen ja suunnitelmaan, joka kehittyy ihmisen elämän aikana. Toiseksi se liittyy myös arvoon, joka merkitsee, että työ koetaan tärkeäksi. Tärkeyden ja arvon ohella työn merkityksellisyyteen liittyy yksilön orientaatio työtä kohtaan eli se mitä ihminen etsii työstä ja aikomukset, jotka ohjaavat itse toimintaa työssä. Työn merkityksellisyys muodostuu siis myös jokaisen omasta sisäisestä maailmasta käsin. Tätä selventää minusta hyvin lause: se, mikä on toiselle täynnä merkitystä, voi olla toiselle yhdentekevää. Ihminen kokeekin työn merkityksellisyyttä, kun hänellä on jokin tavoite tai päämäärä, jota kohti hän pyrkii. (Leiviskä 2011, 17 – 18.)

Merkityksellisyyden teemat kiinnostavat yhä useampaa meistä ja työstä etsitään yhä enemmän tarkoitusta. Merkityksellisyyden tarve on varsin inhimillinen. Seligmanin onnellisuustutkimuksissa korostetaan, että jokaisen työ voi olla nykyistä tyydyttävämpää, kun ihminen hyödyntää vahvuuksiaan ja muokkaa työnsä niiden mukaisesti. Merkityksellisyyttä lisää erityisesti se, miten työn koetaan hyödyttävän muita ja miten oma toiminta liittyy kokonaisuuteen. Lisäksi ihminen, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, on yleensä onnellinen. Onnellisuus lisää tuottavuutta ja nostaa tulotasoa, koska onnellinen ihminen asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja on positiivisella tavalla sinnikäs tehtävissään. En lähde tässä tämän enempää avaamaan tai kirjoittamaan onnellisuudesta, joka on oma laaja käsitteensä. Tämä näkökohta työn merkityksen yhteydestä onnellisuuteen on kuitenkin tärkeä, koska tämä lisää tuottavuutta ja tuottavuus on tärkeä tekijä organisaatiossa, jolle tämän tutkimuksen kohdistan. (Carlsson, Järvinen 2012, 32.)

Frank Martela on kirjoittanut yhdessä blogissaan (Filosofianakatemia) työn merkityksellisyyden kolmesta elementistä. Martela on tutkinut ja kirjoittanut paljon työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Martela on kollegansa, professori Anne Birgitta Pessin kanssa käynyt läpi merkityksellistä työtä koskevan tutkimuskirjallisuuden, tarkoituksenaan selvittää, miten kyseinen käsite siellä määritetään. He kiteyttivät merkitykselliseen työhön liittyen seuraavat kolme asiaa, jotka toistuvat useassa tutkimuskirjallisuudessa:

- **Arvokkuus:** Työssä on läsnä jotakin itsessään arvokasta. Tällöin työ ei ole pelkkä väline esimerkiksi toimeentulon saamiseksi, vaan työssä on jotakin sellaista, joka tekee siitä itsessään arvokasta. Mikä tekee työstä arvokasta? Näitä asioita voisivat olla:
- **Hyvää tuottava päämäärä:** Työ voi olla arvokasta siksi, että sen päämääränä on tuottaa jotakin arvokasta. Esimerkiksi hoitaja auttaa ihmistä parantumaan sairaudesta. Kun työntekijä valittaa, että hänen työnsä ei ole merkityksellistä, hän valittaa nimenomaan siitä, että omalla työllä ei tunnu olevan mitään erityistä myönteistä vaikutusta maailmaan.
- **Itsensä toteuttaminen:** Työ voi olla arvokasta myös siten, että ihminen kokee pääsevänsä sen kautta ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään. Luovat alat ovat esimerkki tällaisesta. Työn merkityksellisyyden kannalta on siis olennaista myös, että ihminen kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään sitä kautta.

On siis kaksi arvokasta asiaa, joiden kautta työn arvokkuus ja merkityksellisyys syntyvät: mahdollisuus toteuttaa itseään ja mahdollisuus tehdä työnsä kautta jotain hyvää. (Filosofianakatemia)

Martela lopettaa artikkelinsa osuvasti seuraavaan tekstiin: ” *Itse uskon oman empiriisen työni pohjalta (Martela 2017), että työ tarjoaa merkityksellisyyden kokemuksia ihmisille parhaiten silloin, kun se tarjoaa ihmiselle neljä peruskokemusta:*

1. *Autonomian tunteen eli kokemuksen siitä, että ihmisellä on sananvaltaa miten työnsä suorittaa ja mitkä päämäärät ovat tavoittelemisen arvoisia.*
2. *Kyvykkyyden tunteen eli kokemuksen siitä että pääsee käyttämään omaa osaamistaan ja pystyy oppimaan uutta työssään.*
3. *Yhteenkuuluvuuden tunteen eli kokemuksen siitä että on osa yhteisöä, jossa muut arvostavat minua sellaisena kuin olen ja jossa minusta välitetään.*

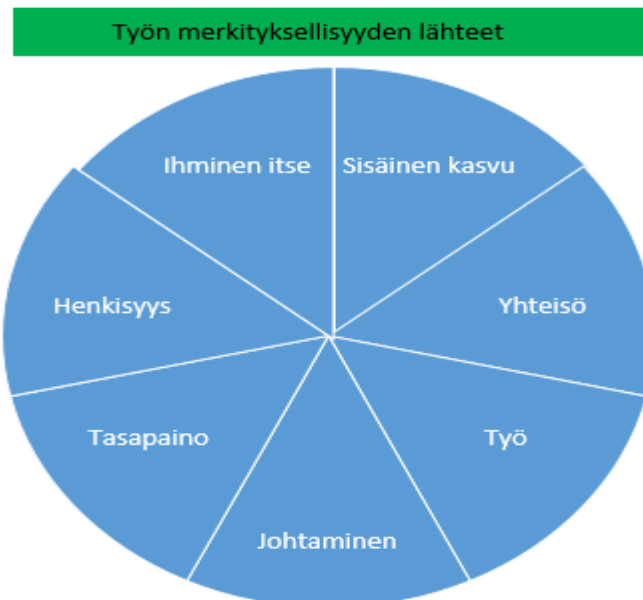
4. Hyväntekemisen tunteen eli kokemuksen siitä, että tekemälläni työllä on myönteinen vaikutus toisiin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan.”

Työn merkityksellisyys ei riipu siis palkasta vaan on erillinen kokemus ja tuo sisältöä työhön. Tämä vuoksi mielestäni siihen tulee kiinnittää huomiota ja korostaa tärkeänä asiana. Miten toteutamme tämän sitten työelämässä? Tämä on kysymys, joka kannattaa asettaa itselle esimiestyössä ja johtamisessa.

Edellä sanotuista ja kirjoitetuista asioista voimmekin todeta, että työn merkityksellisyys ei niinkään toteudu merkityksen löytämisestä siitä tehtävästä, josta saamme palkkaa, vaan pikemminkin kokonaisvaltaisen käsityksen luomisessa oman elämämme merkityksellisyydestä. (Leiviskä 2011, 19.)

2.5 Työn merkityksellisyyden lähteitä

Leiviskä on tunnistanut seitsemän keskeistä työn merkityksellisyyden lähdettä. Näitä ovat ihminen itse ja hänen jatkuva kasvu, henkisyys ja sosiaalisuus, itse työ, johtaminen ja elämän tasapaino. Nämä osa-alueet sisältävät paljon yhteisiä elementtejä.



kuvio 6. Työn merkityksellisyyden lähteet.

Merkityksellisessä työssä henkisyys nousee keskeiseen asemaan. Työ luo henkilökohtaista merkitystä ja tarkoitusta, työssä pystyy yhdistämään ammatillisen ja henkilökohtaisen minän, ja työyhteisössä voi olla aito oma itsensä. Tällöin ihminen nauttii tekemisestään ja työ tuottaa syvää tyydytyksen tunnetta ja iloa. Ihminen saa energiaa työstä ja uudistaa ihmistä, ei ainoastaan vie sitä. Tällä on jo yhteys flow-tilaan.

2.6 Työn mielekkyyden yhteys tuottavuuteen

Työn tuottavuuden ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin koetaan usein olevan ristiriidassa. Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. On täysin mahdollista ja tuottavuuden kehityksen kannalta suotavaa pyrkiä merkityksellisyyteen työssä. Seligmanin mukaan onnellisuuden tunne työssä lisää innovatiivisuutta, ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta. Nämä asiat taas puolestaan lisäävät merkittävästi sekä henkilökohtaista että yhteisöllistä tuottavuutta. (Carlsson, Järvinen 2012, 51-52.)

Mäkikangas yms. tuovat kirjassaan esille työn tuunaamisen yhteyden niin yksilön kuin yhteisönkin tuottavuuteen ja työhyvinvointiin sekä parempaan työssä suoriutumiseen. Työn tuunaamiselle myönteinen tiimi luo ympärilleen eteenpäin suuntautuvan ja aloitteellisen ilmapiirin ja toimintamallin, jossa työntekijöiden on mahdollista samanaikaisesti suoriutua työtehtävistään, että voida hyvin ja kukoistaa. Myös organisaatiomuutosten yhteydessä on havaittu, että työntekijät hyödynsivät erilaisia työn tuunaamisen muotoja riippuen siitä, kuinka suureksi he arvioivat muutosten vaikutuksen omaan työhönsä ja kuinka myönteisiä he olivat muutokselle. Työn tuunaamisella voi siis olla myös yksilön työtä ja työhyvinvointia laajempia vaikutuksia sekä työtovereiden työhyvinvointiin, että työntekijän ja koko työryhmän työsuoritukseen ja sitä kautta tuottavuuteen. Työn tuunaamisesta, itsensä johtamisesta ja koko henkilöstön aloitteellisuudesta onkin tulossa entistä tärkeämpi menestystekijä työorganisaatioille. Merkittävä organisaatioiden menestystä nyt ja tulevaisuudessa erottelava tekijä on niiden panostus työn voimavaroihin sekä se, missä määrin työntekijät ovat itseohjautuvia ja aloitteellisia työnsä tuunaajia. Tämä on huomioitava, kun mietitään miten työn mielekkyyttä, voidaan parantaa ja kannattaako sitä parantaa. (Mäkikangas ym.2017, 160 -163.)

Työn mielekkyys ja merkityksellisyys on keskeistä niille työntekijöille, joille tulevaisuudessaakin löytyy työpaikka. Osa nykyisistä töistämme koneet tekevät ja ne mitkä jäävät jäljelle tulevat sisältämään yhä enemmän vaatimusta itsenäiseen tai ryhmässä tapahtuvaan luovaan uusien ratkaisujen ja uusien kysymysten tuottamiseen. Tällöin keskeistä

on ihmisen motivaation laatu. Ulkoinen motivointi, kuten palkkiot ja rangaistukset saattavat olla tehokas keino saada aikaan tuloksia silloin, kun halutaan saada ihminen tekemään rutiinin omaista työtä. Mutta heti, kun työn tuotoksissa ratkaisevaa on niiden laatu, eikä pelkkä määrä, niin osoittavat ulkoiset tutkimukset, että pelkkä ulkoinen motivointi ei riitä. Keskeistä on sytyttää ihmisen aito sisäinen motivaatio ja halu tehdä työnsä hyvin. Juuri merkityksellisyys on yksi ihmisen sisältä kumpuava motivoitumisen muoto. Kun ihminen kokee tekemänsä työn vahvasti merkitykselliseksi, niin on hän sitoutunut tehtäväänsä ja aidosti innostunut saamaan aikaan parhaan mahdollisen tuloksen. Juuri siis taloudellisen menestymisen ja tuottavuuden kannalta tulevaisuuden työelämä siis todella tarvitsee kykyä sytyttää ihmisissä merkityksellisyyden kokemus. (FA)

2.7 Aiemmat tutkimukset

Työn mielekkyydestä on koko 2000-luvun ajan käyty vilkasta keskustelua, jota ovat ylläpitäneet erityisesti vuosittaisen työolobarometrin tulokset. Niiden perusteella voidaan ennakoida työnteon mielekkyyden ja työhalujen olevan muuttumassa suomalaisessa yhteiskunnassa mahdollisesti huonompaan kuin parempaan suuntaan. Työ ja terveys 2012- haastattelututkimuksen mukaan tilanne ei kuitenkaan vaikuta niin synkältä tällä hetkellä. Oman työn merkityksellisyyden kokemuksissa on kuitenkin eroja eri ryhmien välillä, niin naisten kuin miesten ja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Työn merkitykseen ja mielekkyyteen liittyy mahdollisuus tehdä oma työ riittävän hyvin ja oman työn tavoitteiden saavuttaminen. Työ ja terveys 2012-haastattelututkimuksen mukaan lähes kaksi kolmesta työssäkäyvistä kokivat, että saa työt päivittäin hoidettua riittävän hyvin. Ylemmillä toimihenkilöillä oli muita harvemmin kokemuksia siitä, että saa tehtyä päivittäin työt riittävän hyvin (44%). Tähän ryhmään näkisin kuuluvan tutkimukseni esimiehet. Vuoden 2008 työolotutkimuksen mukaan joka toinen vastaaja arvioi, että työtä on tehostettu, työn hallinnointi on lisääntynyt, uusien tietojärjestelmien käyttöönotto häiritsee itse ydintyön tekemistä ja samalla vähentää kokemuksia tehdyn työn merkityksellisyydestä. (Työ ja terveys Suomessa 2012- raportti, 2013.)

Ihmisten tyytyväisyys työhönsä ei näytä lisääntyvän huolimatta muiden lukuisten työhyvinvoinnin ja työskentelyolosuhteiden piirteiden paranemisen. Havaittu työn mielekkyyden muutos onkin poikkeuksellisen suuri, jos sitä verrataan muihin työelämän laatuun liittyvien piirteiden vaihteluun. (Blom, Hautaniemi 2009, 88.)

Työterveyslaitoksen raportissa ”Työhyvinvointia paremmaksi” tuodaan esille vuoden 2015 työolobarometrin tuloksia. Suomalaisilla työpaikoilla muutostahti on nopea, mikä korostaa muutosten hallinnan ja onnistuneen toteuttamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja yrityksen menestymiselle. Työolobarometrin mukaan noin puolessa työpaikoista oli viimeisen vuoden aikana järjestelty tehtäviä uudelleen ja otettu käyttöön uusia työmenetelmiä tai tietojärjestelmiä. Näin tämänkin tutkimuksen organisaatiossa tapahtuu eli vuosittain otetaan käyttöön uusia järjestelmiä ja perinteisistä vanhoista työtehtävistä siirrytään uusiin. Tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, vaikuttivatko tapahtuneet muutokset myönteisesti tai kielteisesti eri työn osatekijöihin. Myönteisimmin tapahtuneet muutosten koettiin vaikuttaneen työn mielekkyyteen (70% tapauksista), työtehtäviin (64% tapauksista) ja työsuhteen jatkuvuuteen (yli 50%) tapauksista. (Työhyvinvointi paremmaksi raportti 2016, 52- 53.)

Työntekijän kokemus oman työn merkityksellisyydestä on yhteydessä yksilön parempaan tehokkuuteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Tämä ilmenee pro gradu -tutkimuksesta, jonka on toteuttanut psykologi Jaakko Sahimaa. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä tekijät luovat kokemusta työn merkityksellisyydestä ja mitä hyötyjä siitä on yksilölle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Tutkimuksessa tuli selkeästi esille, että työn merkityksellisyys on yhteydessä kahteen keskeiseen organisaation hyötyyn: suurempaan sitoutumiseen ja parempaan työtehokkuuteen. Myös yleinen työtyytyväisyys ja työpaikalla tapahtuva vapaaehtoisuus oli korkeammalla tasolla. Työn mielekkyys tuo siis lisäarvoa niin yksilölle, organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Työn merkityksellisyyden lähteitä voidaan jakaa neljälle tasolle Jaakko Sahimaan mukaan: yksilö-, sosiaalinen-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolle. Jotta työntekijä kokisi, että työllä todella on tarkoitusta, tulisi merkityksen leikata läpi kaikilla neljällä tasolla. (Sahimaa 2017) Kehityshaasteena organisaatioissa onkin ”miten tehdä työstä tekijälleen merkityksellistä ja mielekästä”. Meidän on mietittävä ja kehitettävä meidän organisaatiossa ja toimialalla oikeat tavat parantaa työn merkityksellisyyden kokemista. Siihen pystymme keskittymällä johtamisen ja viestinnän kehittämiseen sekä muuttamiseen oikeaan suuntaan. Meidän on annettava esimiehille ns. keinoja, joilla johtaa työyhteisöjään muuttuvassa toimintaympäristössä, sitä kautta työn mielekkyys ja sitoutuminen sekä työhyvinvointi kokonaisuutena paranevat.

3 TAUSTAA JA LÄHTÖKOHTIA

3.1 Muuttuva toimintaympäristö

Työelämä on jakautunut kahtia. Toisaalta ovat ne työntekijät, jotka viihtyvät työssään ja jolla tuntuu olevan jatkuva flow. He kehittävät, verkostoituvat ja etenevät. He itsereflektoivat, itsemotivoituvat ja itseohjautuvat. Toisaalta ovat ne työntekijät, jotka inhoavat työtään. He stressaantuvat ja uupuvat, hakevat sairauslomia ja valittavat työstään lähipiirilleen. Miten näin on päässyt käymään? Mikä polarisoi työelämämme? Miten pystymme vaikuttamaan ja vastaamaan erilaisten työntekijöiden ja esimiesten työn mielekkyyteen? (Leppänen, Korteso 2013, 7.)

Työelämä muuttuu, ihmiset muuttuvat ja odotukset työtä kohtaan muuttuvat. Mitä enemmän ymmärrämme ja tiedostamme ajan muutoksen hengen, sitä paremmin voimme antaa itsellemme ja toisillemme luvan toimia mielekkyyteen pyrkien. Me olemme mitä suurimmassa määrin juuri niitä henkilöitä, jotka saavat aikaan työn ja työkuultuurien muutoksia tuomalla toiveemme ja odotuksemme julki. (Carlsson, Järvinen 2012, 27.)

Työn tekeminen on muuttunut suuresti, samoin sen arvostus. Perustarpeiden ja turvallisuuden ohella työtä yhdessä tekevien välille voi syntyä vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Usein parhaat ystävät ovat samalla työpaikalla. Työ antaa myös arvostusta ja mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. Työn avulla saa tietoa ja tietää enemmän ympäröivästä maailmasta ja elämästä. Kun nämä edellä mainitut asiat toteutuvat, niin työ tuo mielekkyyttä ja merkityksen kokemusta.

Tulevaisuuden työ on nykyistä itseohjautuvampaa. Palkka ei ole enää ainoa tärkeä asia työntekijöille ja työyhteisötkin ovat nykyään erilaisia. Työn merkityksellisyys nousee yhä tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi. Tekesin asiantuntija Timo Alasoini on hahmotellut tulevaisuuden työn sellaiseksi, jota tehdään ” mobiilia digitaalitekniikkaa hyödyntäen entistä moninaisemmin, hajautetummin ja yksilöllisemmin tavoin vaihtelevasti erilaisissa paikoissa, erilaisina aikoina sekä osana erilaisia yhteisöjä ja verkostoja ”. Tällaista olisi tulevaisuuden työ todennäköisesti kartoitukseni kohderyhmälläkin; esimiehillä. (Korpisaari 2016.)

Myös Valtioneuvoston uusi raportti ” Kohti jaettua käsitystä työn tulevaisuudesta” kokoaa yhteen tällä hetkellä käynnissä olevia keskusteluja työn tulevaisuudesta sekä työn

murroksen muutuskulkuja. Raportissa nousee esiin selkeästi tehokkuuden ja merkityksellisuuden kahtiajako, joka värittää keskustelua tulevaisuuden työstä. Molemmista, sekä tehokkuudessa että merkityksellisyydestä, käytävissä keskusteluissa ytimessä on digitaalisuus. Uudet teknologiat tulee saada nopeasti käyttöön, ja niiden avulla työn tekemisen tehokkuus tulee saada nousuun. Toisaalta digitaalisuus tekee meistä kaikista tietöläisiä ja työn merkityksellisyys korostuu. Työ rutiinimaisena toimintana ulkoistetaan koneille ja ihmiset keskittyvät ongelmien ratkaisemiseen. Keskeisessä roolissa on tällöin ihmisten välinen sosiaalinen toiminta. Meillä organisaatiossamme on tästä vuodesta 2017 vuoteen 2020 aloitettu suuri Sato-hanke, jossa uudistetaan kaikki tietotekniset järjestelmämme, joita tarvitsemme ja käytämme. Tätä kautta elämme suuressa muutoksessa ja samaan aikaan on viestittävä henkilöstölle juuri työn uusi merkitys ja muutokset. Juuri sosiaalinen toiminta ja viestintä ovat tärkeitä kehittämisen kohteita digitalisaation uudistuksen ohella organisaatiossamme. Tulevaisuutemme menestyneenä, tehokkaana ja kilpailukykyisenä yrityksenä riippuu niistä. Näin saamme ylläpidettyä houkuttelevan maineemme työnantajana ja sitoutettua tulevaisuuden ja nykyiset työntekijämme.

Tulevaisuudentutkija Ilkka Halava puhuu työn murroksesta. Hän näkee itsensä etuoikeutettuna ja saa samalla muutkin näkemään etuoikeutena sen, että saamme elää juuri tämän murroksen keskellä. Murroksen, jossa robotit tekevät ikävät työt ja me voimme keskittyä siihen, mikä on tärkeintä: suhteet, yhteisöt ja yhdessä tekeminen. Halava korostaa, että se mikä lisää tuottavuutta tulevaisuudessa, on erilaisuus. Tarvitaan yhteisöjä, jotka mahdollistavat tuottavuuden kasvun luovuuden ja erikoistumisen kautta. Tässä skenaariossa ”tuottavuus” ei ole mitään negatiivista, vaan se tarkoittaa meidän jokaisen elämän rikastamista. Digitaalisuus siis tuottaa mahdollisuuden, johon yhdistämällä ihmisten luovuus ja yhdessä tekeminen saadaan työn tekemisen tuottavuus nousemaan, ilman, että se vie pois merkityksellisyyden ihmisten työstä. (Tirri 2017) Tämä on minusta erittäin positiivinen havainto ja viestintä, jota tulee viedä eteenpäin myös tutkimuksen kohde organisaatiossa.

Työn merkityksellisyys trendinä

Tulevaisuuden työllä on 6 trendiä ja työn merkityksellisyys on yksi niistä. Siitä tulee tärkeämpi onnistuneen työnsuorituksen edellytys sekä hyvinvoinnin lähde tieto- ja palveluvaltaistuvassa työssä.

Työn merkityksellisyys nähdään uutena palkkana. Työntekijöitä tulee innostaa ja sitouttaa muillakin tavoin kuin pelkällä rahalla. Työntekijöiden tulee haluta tehdä erinomaista jälkeä omasta tahdostaan. Jos työntekijä ei löydä työstään merkityksellisyyttä, on epätoennäköistä, että hän on sitoutunut organisaatioon ja tekee parhaansa. Ongelmana onkin, että vanhat toimintatavat eivät motivoi uutta työntekijäsukupolvea. Uusi työntekijäsukupolvi on tottunut itsenäisyyteen ja vapauteen. Päätöksenteko ja toiminta tapahtuvat nopeammalla syklillä kuin mihin vanhempi sukupolvi on tottunut. Esimiehissämme on yhä enemmän tätä uutta sukupolvea. Johdon onkin luotettava siihen, että työntekijät tekevät työnsä. Enää johdossa ja hr:ssä ei voida kertoa, mitä tehdään, vaan heidän tulee antaa vaihtoehtoja ja rohkaista työntekijöitä toimintaan. Arvojen selkeyttäminen sekä kaikkien työntekijöiden sitouttaminen merkitykselliseen työhön saattavat tuntua emotionaalilta asioilta, mutta ne ovat itse asiassa organisaatioiden menestystekijöiden joukossa ja samalla haasteita organisaatiolle. Näin on meilläkin toimialallamme ja organisaatiossa kautta linjan. (Erickson 2017)

Onneksi on jo kauan sitten ymmärretty, niin meidän organisaatiossa kuin muuallakin, että aikaisempien sukupolvien koko työelämän pituiset työsuhteet eivät kestä uudella aikakaudella. Milleniaaleille eli Z-sukupolvelle työelämän pirstaloituminen ja lyhyet työsuhteet ovat arkipäivää. Vaikka tämä luo epävarmuutta, on tilalla vapaus ja itsenäisyys. Työn tekeminen muuttuu ajasta ja paikasta riippumattomaksi sekä tiukka rajan veto työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy, joka on tärkeää uudelle sukupolvelle. Nämä kaksi osalueta yhdistetään tulevaisuudessa. Lisäksi on ymmärrettävä, että vaatimukset työn sisällöstä ovat korkeammalla kuin ennen ja tästä juuri syntyy työn merkityksellisyyttä. Jatkossa on organisoiduttava yhä enenevässä määrin ns. itseohjautuviin tiimeihin, jolloin jokaisen työntekijän itsensä johtamisen taito korostuu. Itsensä johtaminen ja oppimaan oppiminen ovat uusia tulevaisuuden työntekijän meta -taitoja, joilla saa työpaikan. Meidän onkin pystyttävä johtamisella vaikuttamaan ja vahvistamaan heidän itsensä johtamisen taitoja.

Työn merkityksellisyyden tärkeyttä korostaa myös tapahtuva ikärakenteen muutos; syntyvyys laskee ja elinikä pitenee. Pienenevien ikäluokkien myötä osaavien työntekijöiden houkuttamisella ja työn merkityksellisyyden tarjoamisella on yhä suurempi rooli. Organisaation tulee johdon kautta entistä tarkemmin tuoda esille organisaation tavoitteet ja se, mitä juuri he tarjoavat työntekijöilleen. Organisaation on löydettävä ns. oma tarinansa ja houkutettava juuri heille oikeita työntekijöitä. Mitä merkityksellisyyttä työntekijöilleen tarjoavat organisaatiot tekevät toisin? Merkityksellisyys määritellään yhdellä tavalla, mutta

se ilmenee monessa eri muodossa. Ensiksi tärkeää on houkutella organisaatioon oikeat ihmiset, jotka tietävät mitä organisaatio tarjoaa heille ja he pitävät siitä. Organisaation on siis selkeästi tiedettävä mitä he tarjoavat työntekijöilleen. Työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät taas vahvistavat motivoivaa kulttuuria, joka puolestaan houkuttaa uusia lahjakkaita työntekijöitä. Tämä on eräänlainen kehä. Organisaatio ei saa yrittää olla kaikkea kaikille vaan organisaatiolla tulee olla selkeät tavoitteet ja toimintatavat. (Erickson 2017)

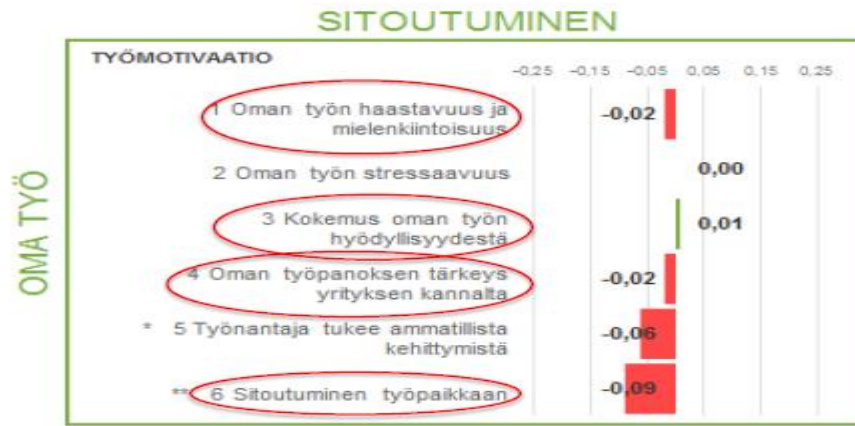
3.2 Työtyytyväisyyskysely

Kuten aiemmin johdannossa kuvasin, niin meillä organisaatiossamme on tunnistettu työn merkityksellisyyden kokeminen eli työn kokeminen hyödylliseksi tärkeäksi kehityskohdeksi työtyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella. Lisäksi tämä asia on määritelty osana kilpailuetujamme ja koemme tämän asian erittäin tärkeänä toimialallamme. Tämä näkyy myös jo henkilöstöstrategiassamme, jossa hyvä ihmisten johtaminen on tärkein painopiste.

Työtyytyväisyystutkimus on yksi organisaatiomme keskeisistä seurantamittareista vuosittain, sillä nämä samat vakiokysymykset toistetaan henkilöstölle vuosittain ja niistä tulee myös toimiala- ja yksikkökohtaisesti sekä esimieskohtaisesti tulokset, joiden kautta on helppo seurata kehitystä jokaisen kohdalla ja puuttua siihen tarvittaessa.

Tässä alla on kuviota työtyytyväisyystutkimuksemme tuloksista, joista voidaan nähdä kokemuksen oman työn hyödyllisyydestä olevan heikoimpien joukossa ja erityisenä kehittämisalueena. Lisäksi vastaajia on ollut yli 2000 työntekijää, jolloin otos on kattava. Tämä on tullut myös hyvin esille esimiesten vastauksista toimialallamme. Tästä nähdään hyvin selkeästi työn merkityksen ja arvostuksen kokemisen haasteet työssämme.

Lähtökohtia TYT -kyselystä



Lisäksi tämä kokemus työn hyödyllisyydestä eli merkityksellisyydestä on sellainen asia, johon esimies voi suoraan vaikuttaa. Esimies voi vaikuttaa eri asioihin työssä suoraan, välillisesti tai ei lainkaan johtamisella.

Meillä on siis jo organisaation strategiassa ja kulttuurissa sekä toimialamme visiossa ja tavoitteissa määritelty tämä työhyvinvointi, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö, jonka osaluonne on työn mielekkyys. Olemme tutkimustulosten pohjalta ja tulevaisuuden trendien tarkastelun pohjalta tunnistanee tarpeen kehittää työn merkityksellisyyttä.

3.3 Tavoite

Opinnäytetyöni tavoitteena on saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen?
- mitkä asiat ylläpitävät, parantavat ja mitkä heikentävät sitä?
- vaikuttaako johtaminen siihen?

Tavoitteena on saada tästä opinnäytetyöstä vastaus siihen mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen sitä ylläpitäen, lisäten tai vähentäen sekä voimmeko johtamisella vaikuttaa siihen.

Itse toimin opinnäytetyöni lähtökohdat herättäneessä organisaatiossa markettoimialalla keskijohdossa ryhmäpäällikön roolissa. Alaiseni ovat pienmyymäläketjun esimiehiä ja heidän työryhmänsä. Toimenkuvani on laaja johtamisen alueella. Siihen kuuluu

tuloksellisuuden, asiakastyytyväisyyden, viestinnän, toimeenpanon ja työtyytyväisyyden kehittäminen omalla vastuualueellani ja yhdessä markettoimialan kanssa. Oma mielenkiintoni aiheeseen on herännyt esimiesten kanssa käytyjen keskustelujen ja työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta. Lisäksi oma toinen koulutukseni terveydenhuollon alueelta kaupallisen koulutuksen lisäksi vaikuttaa aiheen valintaan. Näiden asioiden pohjalta nousi idea opinnäytetyöni aiheelle.

Ainakin itse pystyn toivottavasti vaikuttamaan työn mielekkyyden ja merkityksellisuuden kokemuksiin kohdentamalla johtamistani ja toimenpiteitä alueellani oikeaan suuntaan kartoituksen tulosten perusteella yhdessä esimiesalaisteni kanssa. Pysin viemään asiat arkeen sekä tämän jälkeen jatkuu jatkokehittäminen ja seuranta. Tällä työllä on vaikutusta omaan kehittymiseeni esimiehenä.

Kartoituksen tarkoituksena on saada kartoitettua asioita, jotka vaikuttavat juuri esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyskokemukseen. Näiden pohjalta voimme alkaa kehittää toimenpiteitä, konkreettisia muutoksia arkeen ja johtamiseen, joilla voimme vaikuttaa työn mielekkyyden paranemiseen toimialallamme esimiesten keskuudessa.

3.4 Kartoituksen kohderyhmä

Opinnäytetyön kohderyhmän, oman alueeni esimiehet, valitsin sen vuoksi, että he ovat avainasemassa työtyytyväisyyden, tuloksen ja toiminnan kehittämisessä. Heidän kokemuksensa työnsä merkityksellisyydestä välittyy henkilökunnalle. Esimiesten kokiessa työnsä tärkeäksi he antavat parhaimman työpanoksensa. Menetelminä tiedonkeruuseen halusin käyttää kyselyä, jonka pohjalta pystymme kartoittamaan asiat, jotka vaikuttavat esimiesten työn merkityksen kokemukseen. Näin pystymme kehittämään toimintaamme ja johtamistamme oikeaan suuntaan, jotta esimiesten työn merkitys säilyy ainakin ennallaan, parhaimmillaan lisääntyy ja pystymme johtamisella sekä esimiestyöllä vaikuttamaan siihen. Eli tästä työstä hyötyvät ainakin vastaajat/esimiehet, minä ja kollegani. Parhaimmassa tapauksessa kartoituksesta hyötyvät myös toimialajohtajamme ja henkilöstösastomme.

3.5 Kartoituksen peruskysymys

Työn mielekkyydellä tavoitellaan parempaa menestystä sekä yksilön että organisaation eduksi. Työn ollessa mielekästä, käytetään yksilön mahdollisuuksia ja resursseja hyödyksi parhaalla mahdollisella tavalla. Mielekkyyden tietämiseksi on yksilön ajatukset ensiksi tunnistettava. Sen jälkeen on mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia ja saattaa yksilön voimavarat käyttöön. Yksilön ajatusten tunnistamisen ja muutosten myötä siirrytään ryhmä- ja yhteisötasolle. Tällöin mielekkyydestä saadaan hyöty organisaation käyttöön.

Tämän kartoituksen avulla halutaan löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- mistä tekijöistä mielekäs ja merkityksellinen työ esimiehille rakentuu?
- Mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen sitä ylläpitäen, lisäten tai vähentäen?
- Voimmeko johtamisella vaikuttaa siihen?

Kartoituksen peruskysymystävoisi pohtia vielä pitemmälle, koska työn mielekkyydellä ja merkityksen tunteella on selkeä yhteys myös tuottavuuteen. Organisaatio ja toimiala, jonka esimiehiä osallistan tutkimukseen, on tuloshakuinen kulttuuriltaan. Siksi onkin tärkeää kartoittaa aihetta, jotta voimme pohtia jatkossa seuraavia kysymyksiä:

- Miten tuloksellisuutta voi kehittää työn mielekkyydellä?
- Millaisia ajatuksia esimiehillä on nyt tulevaisuuden esimiestyön mielekkyydestä?

4 KARTOITUS JA TULOKSET

4.1 Kartoitusmenetelmä ja sen valinnan arviointi

Kartoituksen menetelmäksi valitsin kyselyn, jossa on aihealueittain valintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn lähetin kaikille alueeni esimiehille; heitä on 10 alueellani. Heistä 8 vastasi eli vastausprosentti on 80 %. Tuloksista koostui raportti, jonka pohjalta analysoin tuloksia.

Kyselyssä kysyin vain kahta taustamuuttujaa; vastaajan ikää ja esimiestyön kokemusvuosia. Nämä sen vuoksi, että oletan niillä väljästi olevan ehkä merkitystä mitkä asiat nousevat tärkeiksi työn mielekkyyden ja merkityksen kokemisissa. Tämä voi olla vääräkin oletama eikä välttämättä korrelaatio selviä tässä kyselyssä vaan vaatisi isomman vastaajamäärän. Kartoituksen aineisto kyselyn avulla kerättiin esimiehiltä vastuualueellani. Vastauksissa korostuu tällöin luontaisesti esimiesnäkökulma, jota haenkin tällä kartoituksella. Tunnen heidän työnkuvansa hyvin, koska työskentelen heidän kanssaan aktiivisesti ja läheisesti.

Kyselyn toteutin lähettämällä sen sähköpostilla kohderyhmälle eli esimiehille. Osa-alueet kyselyyn valitsin työtyytyväisyyskyselyn, organisaatiossa johtamisessa apuna käytetyn arvostavan johtamisen viitekehyksen ja työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden teorioidon pohjalta. Hyvin tärkeä seikka oli myös se, että nämä osa-alueet ovat esimiestemme työssä näkyviä tärkeitä osa-alueita. Kyselyn avoimilla kysymyksillä on tarkoitus saada vielä syvempää kuvaa asioista, jotka vaikuttavat esimiesten työn mielekkyyteen ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa siihen.

Kyselyssä kysymyksiä oli yhteensä 15. Ensimmäinen kysymys on ns. pohjakysymys, jossa selviää kokeeko vastaaja alun alkaen työn mielekkyyden ja merkityksen kokemisen tärkeäksi. Seuraavaksi kyselyssä oli kerrottu työn mielekkyyden ja merkityksen jakaminen aihealueisiin, joissa eri asioiden tärkeyttä näihin arvioidaan tärkeyden kokemuksen mukaan: ei lainkaan tärkeä, jokseenkin tärkeä, tärkeä ja erittäin tärkeä.

Aihealueet olivat näissä kysymyksissä:

- osaaminen ja työtehtävät
- arvot, asenteet ja motivaatio
- esimiestyö ja johtaminen
- työyhteisö

Näiden kysymysten jälkeen seurasivat avoimet kysymykset, joihin vastaajan piti nimetä kolme tärkeimmäksi kokemaansa asiaa. Avoimet kysymykset olivat:

- mitkä asiat lisääisivät työn mielekkyyden ja merkityksen kokemusta?
- mitkä asiat vähentävät työn mielekkyyden ja merkityksen kokemusta?
- millä keinoilla sinä itse voit lisätä työn mielekkyyden ja merkityksen kokemusta esimiestyössäsi?
- mitä nykyisessä työyhteisössäsi voisi muuttaa, jotta kokisit lisää työn mielekkyyttä ja merkitystä?
- millä keinoilla esimiehesi voisi tuoda lisää työhösi mielekkyyttä ja merkitystä?
- millä keinoilla ylin johto voisi tuoda lisää työhösi työn mielekkyyttä ja merkitystä?
- onko työn mielekkyys ja merkityksellisyys sinulle tärkeää? Jos on, niin miksi?
- millaista olisi unelmiesi työn mielekkyys ja merkityksellisyys?

Ensimmäisillä kysymyksillä aihealueittain ja työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä lisäävillä ja vähentävillä sekä johtamiseen liittyvillä avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön lähtökohtaan: mistä esimiesten työn mielekkyys ja merkitys koostuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Johtamiseen liittyvillä kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia siihen, voiko johtamisella vaikuttaa esimiesten työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen. Lisäksi tällä saadaan vastausta siihen mitä asioita meidän tulee kehittää johtamisessamme ja onko arvostavan johtamisen lähtökohta osuva.

Kysely on helppo toteuttaa, se lähtee kaikille samanlaisena ja samanaikaisesti. Vastaajilla on yhtä paljon aikaa vastata siihen, heille on helppo lähettää muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Vastaajilla on myös mahdollisuus valita heille sopiva hetki vastaamiseen ja heidän anonyymiys säilyy, kun he vastaavat kyselyyn enkä haastattele heitä. Näin olettaisin heidän vastaavan aidommin ja rohkeammin kysymyksiin. Tulokset on myös helpompi analysoida kyselyn pohjalta, kun avoimia kysymyksiä ei ole montaa. Tämän kyselyn tuloksia ei ole tarkoitus sellaisenaan yleistää koskemaan laajempaa joukkoa

esimiehiä vaan tämä antaa suuntaa kyselyn toteuttamishetken tilanteesta työn mielekkyyteen vaikuttavista asioista omalla vastualueellani.

4.2 Tulokset

Kyselyn tulokset käsittelen aihealueittain samalla jaolla kuin kyselylomakkeessa. Kyselyn tuloksista olen muodostanut raportin, jossa vastaukset vaihtoehtokysymyksiin on esitetty prosenttein. Avoimista vastauksista kerään eniten mainitut asiat. Tuloksien käsittelyssä nostan esille vain merkityksellisimmät asiat, jotka vaikuttavat esimiesten kokemukseen kartoitettavasta asiasta. Näistä asioista olen koostanut kaavion. Vähiten vaikuttavat asiat vain mainitsen. Jokaisessa kysymykseen on vastannut 8 vastaajaa. Näistä vastaajista muodostuu täydet 100%. Tulokset esittelen kuvioissa vastaajien kappalemäärällä. Kuvioissa tulokset esitellään vaakajanoilla, jotka kertovat kuinka monta vastaajaa piti asiaa tärkeänä.

Taustatietokysymyksissä kysyin ikää ja esimiestyökokemusta vuosina. Vastaajista 63 % oli 31 -39- vuotiaita ja 38 % oli 40 -49-vuotiaita. Alle 30- vuotiaita ei vastaajissa ollut lainkaan. Esimiestyökokemusta 62 % vastaajista oli alle 2 vuotta, 25 % 3-5-vuotta ja 13 % yli 8 vuotta. Vastaajilla on varsin lyhyt kokemus esimiestyöstä. Kolmanneksi ns. peruskysymykseksi luokittelen: ”onko mielestäsi työn mielekkyyden ja merkityksen kokeminen tärkeää esimiestyössä? Perustelee vastauksesi, jos vastasit kysymykseen ei.” Tässä kysymyksessä perusolettamukseni oli, että kaikki vastaajat kokevat asian tärkeäksi. Vastauksista 100 % olikin kyllä ja tämä tukee olettamustani.

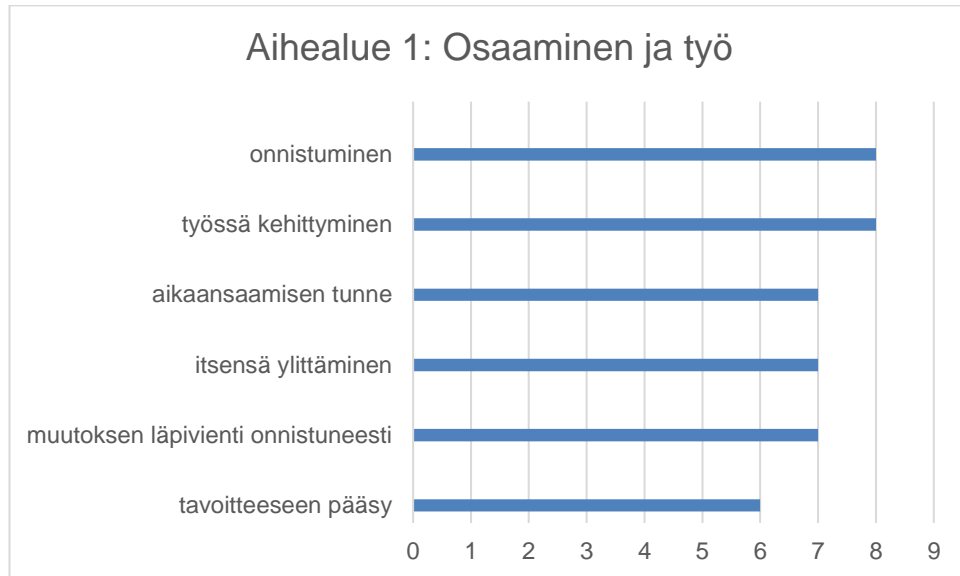
Ennen aihealueittain jaoteltuja vaihtoehtokysymyksiä oli seuraava ohjeistus vastaamiin: ” Alla on lueteltu työn mielekkyyttä kuvaavia asioita. Millaisia mielekkyyden kokemuksia olet kokenut esimiestyössäsi vuonna 2018? Asiat on jaettu eri osa-alueisiin, valitse asteikosta jokaiseen asiaan osuvin vaihtoehto.”

Koosteena vastauksista voidaan pitää tärkeimpinä osa-alueina esimiesten työssä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja merkityksen kokemukseen:

- osaamiseen ja työtehtäviin
- arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon
- esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä asioita.

4.2.1 Aihealue 1: Osaaminen ja työtehtävät

Tässä ensimmäisessä aihealueessa oli 13 eri työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen vaikuttavaa asiaa esille tuotuna. Kuviossa alla on esitelty osaamisen ja työtehtävien aihealueen vastaukset. Kuvion jälkeen avaan kohtia tarkemmin.



kuvio 7. Osaaminen ja työtehtävät.

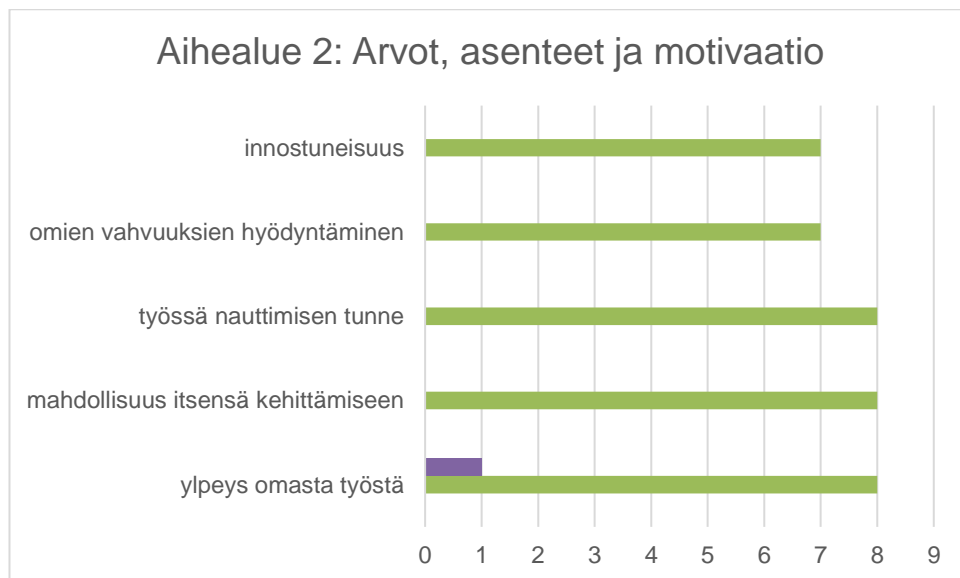
Vastaajista työssä kehittymisen, onnistumisen, aikaansaamisen tunteen, itsensä ylittämisen ja muutoksen läpiviennin onnistumisen kokivat kaikkein tärkeimmiksi seikoiksi, jotka tuovat työhön mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Vähiten he kokivat olevan merkitystä yksikön vaihdon, työhön uppoutumisen ilman keskeytyksiä ja mahdollisuuden suorittaa työtehtävät työajan puitteissa. Oletukseni oli hivenen poikkeava näistä tuloksista. Oletin, että mahdollisuus suorittaa työtehtävät työajan puitteissa olisi koettu tärkeämmäksi, koska tämä työajan hallinta ja työpäivien venyminen on keskusteluissa aika ajoin esillä päälliköiden kanssa ja aiheuttaa heille jonkin verran stressiä. Samoin yksikön vaihtoa halutaan noin vuoden puolentoista vuoden jälkeen, mutta se ei näköjään liity niin läheisesti työn mielekkyyden tunteeseen ja merkityksellisyyden kokemukseen vaan johonkin muuhun asiaan työelämässä enemmän.

4.2.2 Aihealue 2: Arvot, asenteet ja motivaatio

Tässä aihealueessa oli 10 kohtaa, joista kaikki koettiin aika tärkeiksi. Alla olevassa kuviossa olen nostanut esille viisi tärkeimmäksi koettua asiaa tästä aihealueesta vastaajien näkökulmasta:

- työssä nauttimisen tunne
- mahdollisuus kehittää itseään
- ylpeys omasta työstä
- innostuneisuus
- omien vahvuuksien hyödyntäminen

Tässä aihealueessa kaikki esille nostetut vaihtoehdot ovat jo syvempiä sitoutumisen ja motivaation lähteitä. Nämä luovat peruspohjaa työnteolle. Muita suhteellisen tärkeiksi koettuja asioita olivat työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn arvopohja vastaa omaani, toisten innostaminen ja itsensä toteuttaminen. Esimiesten työ on nykyään yhä enemmän 24/7 eli he ovat myös vapaa-ajallaan vastuussa yksiköstään. Tämä sitoo heidät työhön, yksikköön ja työyhteisöön hyvin tiiviisti vapaa-ajallakin. Olisin olettanut tämän asian korostuvan vielä enemmän. Mutta toki esimiehillä tulee ollakin motivaatio ja sitoutuneisuus työhön korkealla.

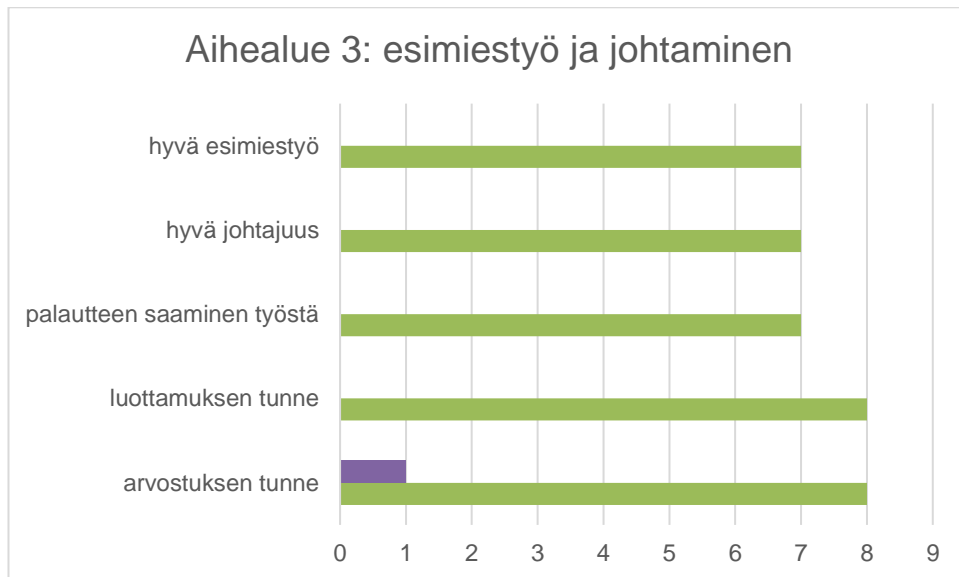


kuvio 8. Arvot, asenteen ja motivaatio.

4.2.3 Aihealue 3: Esimiestyö ja johtaminen

Tässä aihealueessa oli esille tuotu 10 kohtaa, joista myöskin suurin osa koettiin erittäin tärkeäksi. Nämä vastaukset korostavat sitä seikkaa, että johtamisella ja esimiestyöllä on vaikutusta vahvasti kartoitettuun asiaan. Alla kuviossa on tärkeimmiksi koetut asiat. Näitä ovat:

- arvostuksen tunne
- luottamuksen tunne
- palautteen saaminen työstä
- hyvä johtajuus
- hyvä esimiestyö



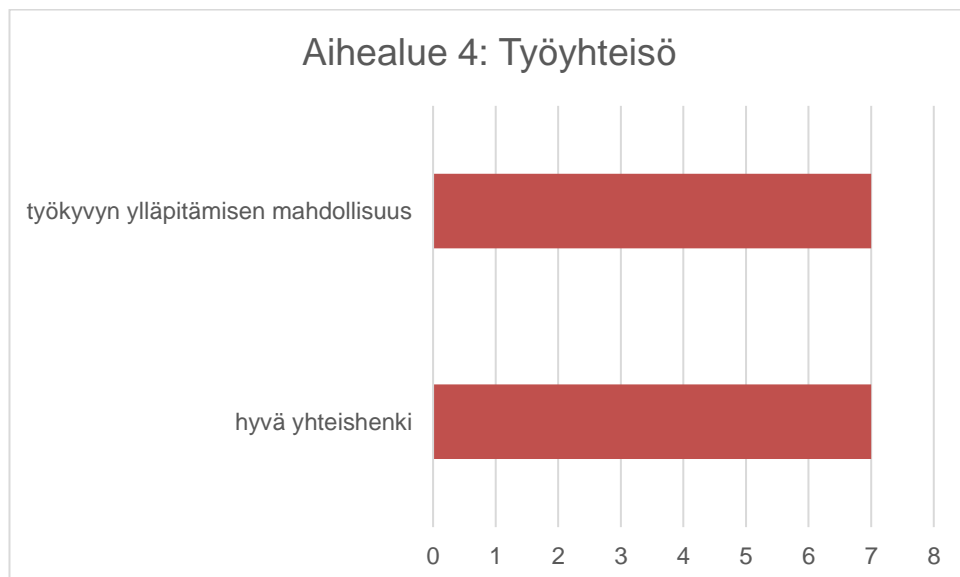
kuvio 9. Esimiestyö ja johtaminen.

Kaksi muuta suhteellisen tärkeäksi koettua asiaa olivat kuulluksi tulemisen tunne ja selkeä tavoitteiden antaminen. Vähemmän tärkeiksi koettiin mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen projekteihin, esimiehen tuki itsensä kehittämiseen. Tämä eroaa ennako olettuksestani jonkin verran. Olen itse pyrkinyt osallistamaan esimiehiä projekteihin, jotta he kokisivat työnsä merkityksellisemmäksi ja saisivat vaihtelua rutiineihin. Tämä ei kuitenkaan kovin vahvasti vaikuta työn merkityksen tunteeseen. Esimiehet eivät myöskään koe tarvitsevansa vahvasti esimiehen tukea itsensä kehittämiseen, joka on positiivinen seikka. Tämä kertoo sen, että he ovat itsensä johtamisessa ja kehittämisessä itsenäisiä ja vahvoja. Näin heidän tulee ollakin, koska he toimivat esimiesasemassa. Tärkeimmiksi

koetut asiat vahvistavat omaa johtamistapaani ja organisaatiossa ns. valittua arvostavan johtamisen kulttuuria ja johtamismenetelmää.

4.2.4 Aihealue 4: Työyhteisö

Tässä aihealueessa oli vain 7 esille nostettua vaihtoehtoa. Tässä aihealueessa korostuivat kaksi asiaa ja hajontaa vaihtoehtojen tärkeäksi kokemisen välillä oli tässä eniten. Tärkeimmiksi koettiin hyvä yhteishenki ja työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuus. Työkyvyn liittyvät asiat tuleekin ajoittain esille keskusteluissa esimiesten kanssa, joten tämä tulos tukee sitä.



kuvio 10. Työyhteisö.

Muut vaihtoehdot tässä kysymyskohdassa kaikki vastaajat kokivat jokseenkin tärkeiksi. Muita vaihtoehtoja olivat positiivinen ilmapiiri, kollegoiden tuki, yhteistyö vertaisten kanssa ja työskentelyolosuhteet. Tämä tukee ajatusta siitä, että esimiehet ovat tottuneet itsenäiseen työhön ja luottavat omiin kykyihinsä.

Vähiten tärkeiksi koettiin rutiinit työssä. Tämä herättää mieleeni ajatuksen, että näitä pidetään varmaan itsestään selvinä työhön kuuluvina. Tämä sen vuoksi, kun toimimme osuuskaupassa ja meillä on paljon yhtenäisiä toimintatapoja- ja malleja, joita meidän on työssämme ehdottomasti noudatettava. Tämä luo myös luottamusta ja turvallisuutta työhön.

4.2.5 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli kyselyssä 8 erilaista. Avoimet kysymykset syventävät ja avaavat enemmän vaihtoehtokysymyksiä, jotka olivat kyselyn alussa. Koostan tähän kysymyksistä taulukoiden muodossa vastaukset, joita avaam tarkemmin taulukon yhteydessä. Vastauksista poimin eniten esiintyneet sanat ja asiat. Tärkeintä oli näillä avoimilla kysymyksillä selvittää vastaajien 3-4 tärkeimmäksi kokemaa työn mielekkyyttä ja merkityksellisyttä lisäävää ja vähentävää asiaa. Avoimissa kysymyksissä oli myös 8 vastaajaa.

Ensimmäinen avoin kysymys oli: ” Mitkä asiat lisääisivät työsi mielekkyyden ja merkityksen kokemusta?”Alla olevassa kuviossa keskellä on työn mielekkyys ja merkityksellisyys ja ympärillä sitä eniten lisäävät tekijät. Työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta lisäävät seuraavat asiat:



kuvio 11. Työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta lisäävät asiat.

Esimiehet tarvitsevat työssään luottamuksen ja arvostuksen tunnetta, palautetta ja onnistumisia tavoitteissa. Nämä lisäävät merkittävästi työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta. Vastaukset eivät sinällään yllätä vaan ovat johdonmukaisia teorian ja työtyytyväisyystutkimuksemme tuloksen kanssa. Avoimissa vastauksista nousee kyllä esille myös toiminnan vapaus ja yhteisöllisyys työryhmän ja vertaisten kanssa. Nämä ovat asioita, joita kannattaa myös pohtia.

Toinen avoin kysymys oli:” Mitkä asiat vähentävät työsi mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokemista?” Eli vastaavasti työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta vastaajat kokivat näiden asioiden vähentävän:



kuvio 12. Työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta vähentävät asiat.

Vastaajat kokivat liian tiukkojen tavoitteiden vähentävän merkittävästi työn mielekkyyttä ja merkityksen kokemusta. Tavoitteita pitää olla, mutta sellaisia, jotka voi saavuttaa. Ajanhallinnan puute aiheuttaa vastaajille turhautuneisuutta, paikallaan polkemisen tunnetta eikä ehdi tehdä annettuja töitä niin hyvin kuin haluaa. Työkuorma koettiin liialliseksi, ja tämä aiheuttaa tunteen, että ei ehdi tehdä kaikkea vaan työ on jatkuvaa ongelmien ratkomista. Myös muutosten läpivienti ja viestiminen henkilökunnalle on haastavaa ajanpuutteen vuoksi. Luottamuspulan tunne vähentää työn mielekkyyttä ja tämä asia nousi kummassakin avoimessa kysymyksessä tärkeäksi osa-alueeksi. Tähän tunteeseen voin vaikuttaa suoraan johtamisella.

Seuraava avoin kysymys oli: ” millä keinoilla sinä itse voit lisätä mielekkyyden ja merkityksen kokemusta esimiestyössäsi?”.

Kysymyksen oli tarkoitus herätellä vastaaja miettimään mitä hän itse voi tehdä työn mielekkyyden ja merkityksen tunteen lisäämiseksi omassa työssään. Esimiesten vastauksissa tärkeimmiksi nousivat esille seuraavat kolme keinoa:

- uusien asioiden jatkuva opettelu
- itsensä ja toimintatapojen kehittäminen
- huomioiminen ja puuttuminen

Eli toisin sanoen aktiivinen itsensä haastaminen työssä ja asioiden sekä työntekijöiden huomioiminen ja puuttuminen. Yksi vastaaja kuvasi minusta hyvin asiaa:” *Omatoimisella töiden haltuun ottamisella. Kehittämällä uusia toimintatapoja omassa työssä ja muuttamalla rutiineja aktiivisesti tai etsimällä tehokkaampia tapoja tehdä samat työt. Selvittämällä asioiden taustoja. Työn mielekkyyttä lisää, kun ymmärtää syyn toiminnalle.*”

Vastauksissa tähän kysymykseen nousi esille ajan priorisoiminen. Tämä sama asia nousi esille työn mielekkyyttä vähentävänä asiana. Mielestäni on positiivinen ja tärkeä huomio, että vastaajat kokevat voivansa itse vaikuttaa myös ajanhallintaan työssään.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä halusin tuoda esille työyhteisön vaikutusta kartoitettavaan asiaan. Heidän tuli mainita vähintään kolme tärkeintä asiaa. Tästä oli aiemmin kyselyssä vaihtoehtokysymys. Vastaajat kokivat, että seuraavia asioita muuttamalla nykyisessä työyhteisössä, työn mielekkyys ja merkityksen tunne lisääntyisivät:

- osaamisen kasvattaminen
- yhteishenki
- kokonaiskuvan ymmärtäminen
- joustavuus

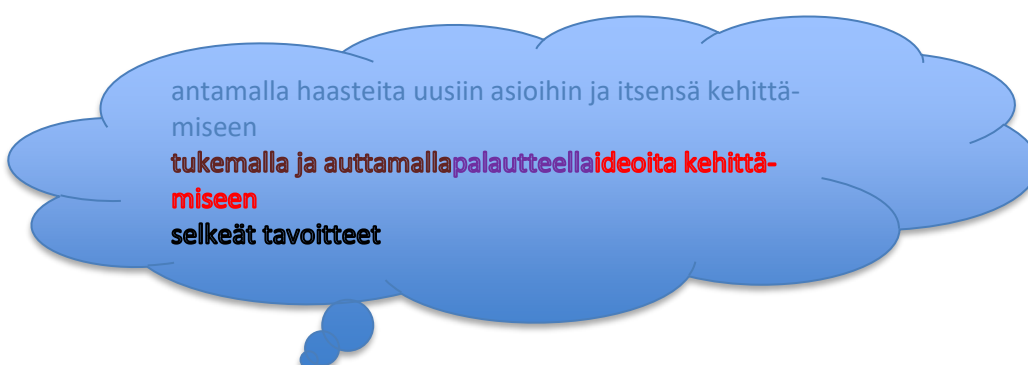
Osaamisen kasvattaminen on tärkeässä roolissa esimiestyössä nykypäivänä. Työntekijöiden vaihtuvuus vaihtelee meillä yksiköittäin. Enemmän vaihtuvuutta on kaupunkiyksiköissä kuin maaseutuyksiköissä. Muutoksia on työssämme tänä päivänä paljon ja sitä kautta osaamisen kehittäminen ja muutosten läpivienti on keskiössä esimiestyössä. Hyvä yhteishenki työyhteisössä auttaa tähän. Puhumme paljon myös kokonaiskuvan

hahmottamisesta ja ymmärtämisestä niin esimies- kuin työntekijätasolla. Tämän asian ollessa hyvällä tasolla työyhteisössä muutosten läpivieminen on helpompaa. Joustavuus nousi esille monessa vastauksessa asiana, jota voisi parantaa työyhteisössä. Tällä tarkoitettiin työntekijöiden joustavuutta niin työvuorojen kuin työtehtävien tekemisen välillä.

Poimin tähän yhden vastauksen, joka kuvaa hyvin työyhteisön vaikutusta työn mielekkyyteen ja merkitykseen:

”Työskentelen haastavassa ja kuluttavassa yksikössä, jossa oman innostuksen ylläpitämiseen joutuu käyttämään paljon energiaa. Olen tsempannut itseäni ajatuksella, että opin haastavassa ympäristössä paljon ja tulevaisuudessa siitä on hyötyä, niin erilaisten ihmisten johtamisessa, kuin stressinsietokyvyssäkin. Arjen rutiinien muuttaminen sujuvaksi jatkuvalla kehittämisellä, sekä asiakkaiden tyytyväisyys lisääisi merkityksellisyyden tunnetta. Välillä on haastavaa pitää omaa työtään merkityksellisenä, kun muutos ei näy mittareissa tai tekemisissä toivotulla tavalla.”

Yksi avoin kysymys oli millä keinoilla esimiehesi voisi tuoda työhösi lisää mielekkyyttä ja merkitystä. Tässä esille nousi seuraavia asioita:



kuvio 13. Keinot, joilla esimies voisi lisätä työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta.

Tärkeimpinä asioina nousivat esille jo aiemmissakin kysymyksissä esille nousseet asiat. Nämä ovat perusjohtamisen taseisia asioita, eivät mitään uusia asioita. Esimiehenä voin lisätä vastaajien työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta antamalla selkeät tavoitteet ja palaamalla niihin säännöllisin väliajoin sekä antamalla palautetta tavoitteisiin pääsystä ja työssä suoriutumisesta. Tukeminen, auttaminen ja kuunteleminen ovat tärkeitä asioita. Samoin tärkeäksi koettiin haasteiden antaminen itsensä ja työnsä kehittämiseen, sekä ideoiden ja vaihtoehtojen antaminen kehittämiseen. Tässä vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä ja selkeitä.

Esimiehet kokivat ylimmän johdon voivan vaikuttaa työn mielekkyyden ja merkityksen kokemukseen seuraavilla asioilla:

- arjen haasteiden ja olosuhteiden parempi ymmärtäminen
- toimipaikkakäyntejä
- riittävät resurssit työn tekemiseen
- huomioimalla
- kannustimia koko henkilöstölle
- sähköisten viestintäkanavien kautta aktiivista viestintää

Edellä luetelluista asioista arjen haasteiden ja olosuhteiden parempi ymmärtäminen, toimipaikkakäynnit ja riittävät resurssit työn tekemiseen nousevat säännöllisesti esille keskusteluissani vastaajien kanssa. Nämä vastaukset eivät siis yllätä. Sähköisten viestintäkanavien käyttö aktiivisesti viestinnässä on tätä päivää ja vastaajat nostavat tämän hyvin esille.

Kyselyn lopussa oli kaksi kysymystä. Toinen niistä oli, onko työn mielekkyys ja merkityksellisyys ylipäänsä vastaajille tärkeää. Ja jos on, niin miksi. Tähän vastauksista nousi esille seuraavia asioita:

- työ saa sisältöä ja syy tehdä sitä, ei vain rahan takia
- koetaan tärkeimmäksi asiaksi työssä
- motivaatio ja sitoutuneisuus kasvavat onnistumisten kautta
- parantaa työssä jaksamista
- tärkeää tuntea, että saa aikaiseksi jotain työllään

Kaikkien kahdeksan vastaajan mielestä työn mielekkyys ja merkityksen kokemuksen tunne ovat tärkeitä asioita työssä. Työtä ei tehdä pelkän rahan takia vaan siinä pitää olla muita motivaation lähteitä, jotta työtä jaksaa tehdä ja panostaa siihen. Tämä korostuu vielä esimiestyössä, koska siinä johdetaan alaisia omalla esimerkillä.

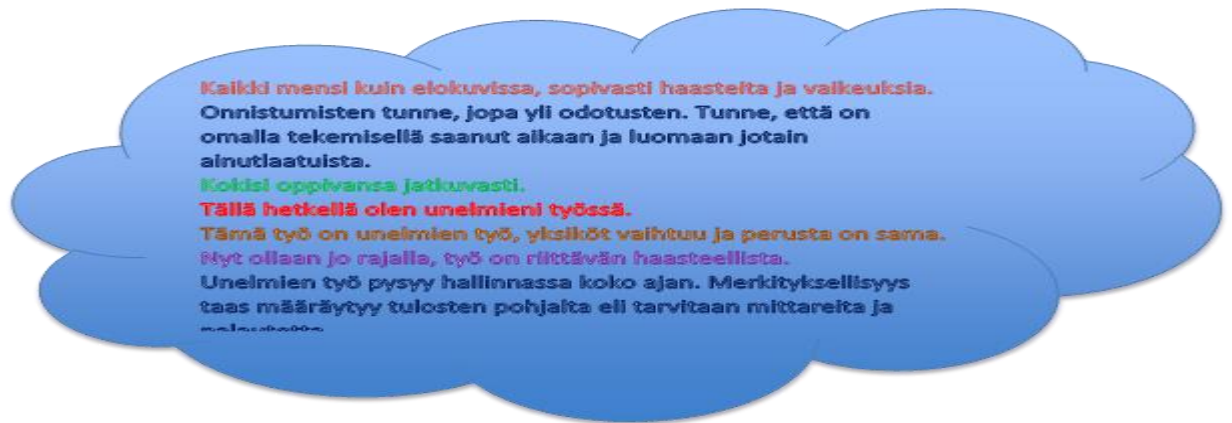
Tässä on poimittuna muutama vastaus tähän kysymykseen:

”Se on mielestäni tärkein asia työnteossa, sellaista työtä mikä on merkityksentöntä eikä mielekästä, ei kukaan jaksakaan kauaa tehdä.”

”On tärkeää, koska suuri osa elämästä tulee vietettyä töissä. On mielekkäämpää tehdä jotain sellaista, josta oikeasti välittää ja jossa voi haastaa itseään.”

”Äärettömän tärkeää, varsinkin merkityksellisyys. Tunne, että on omalla työllä saanut aikaiseksi jotain tärkeää (esim. parantamaan työtyytyväisyyttä) on ihan parasta.”

Viimeinen kysymys koski vastaajien unelmien työn mielekkyyttä ja merkityksellisyttä. Osa vastaajista koki jo olevansa unelmiensa työssä. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 8 vastaajaa. Heidän vastauksistaan koostui seuraava sanapilvi:



kuvio 14. Esimiesten unelmien työ.

Unelmien työ koostuu vastaajille sujuvuudesta, onnistumisesta, työn merkityksestä, tuloiksiin ja tavoitteisiin pääsystä sekä oppimisesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kartoittaa oman alueeni esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat asiat. Mitkä asiat parantavat ja mitkä laskevat sitä? Voiko johtamisella vaikuttaa niihin? Tarkoitukseni oli saada koostettua vastauksista selkeät asiat, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen. Työ toteutettiin kyselyllä omien esimiesalaisten keskuudessa.

Oletuksenani oli jo alussa, että johtamisella ja esimiestyöllä on vaikutusta tähän sekä esimiesten itsensä johtamiselle. Näin voisin paremmin miettiä konkreettisia toimenpiteitä asian kehittämiseksi ja sitä kautta työtyytyväisyyden parantamiseksi esimiehillä ja taas sitä kautta työntekijöillä. Voin ensin omalla alueellani toteuttaa toimenpiteitä ja sitten voin esitellä kartoituksen tuloksia eteenpäin omalle esimiehelleni ja vertaisilleni.

Kartoituksen tulokseksi sain selville oman alueeni esimiesten työn mielekkyyteen ja sen merkityksen kokemiseen vaikuttavat asiat. Tässä alla on osa-alueittain esitelty vastaajien tärkeimmiksi kokemat asiat, jotka vaikuttavat työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokemiseen:

osaaminen ja työtehtävät	arvot, asenteet ja motivaatio	esimiestyö ja johtaminen	Työyhteisö
Onnistuminen aikaansaamisen tunne itsensä ylittäminen työssä kehittyminen muutoksen läpivienti onnistuneesti tavoitteeseen pääsy	innostuneisuus ylpeys omasta työstä mahdollisuus itsensä kehittämiseen omien vahvuuksien hyödyntäminen työssä nauttimisen tunne	arvostuksen tunne luottamuksen tunne palautteen saaminen työstä hyvä johtajuus hyvä esimiestyö	hyvä yhteishenki työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuus

kuvio 15. Esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksen kokemiseen eniten vaikuttavat asiat.

Monet näistä esille nousseista asioista ovat sellaisia, jotka kuuluvat läheisesti päivittäiseen johtamiseen, viestintään ja kanssakäymiseen. Kartoituksen vastaukset ovat hyvin samansuuntaisia kuin teoriaosuudessa eri kirjallisuuslähteissä esille nousseet asiat. Eniten tärkeiksi koettuja asioita nousi esille osaamisen ja työtehtävien alueelta, arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä esimiestyöstä ja johtamisesta. Nämä eivät yllätä vaan tukevat työn alkuoletuksia ja teoriassa esille tuotuja asioita.

Asiat ja päätelmät, joista työn mielekkyys ja merkityksen tunne tulevat

Mielestäni onnistumisen, aikaansaamisen tunne, tavoitteeseen pääsy ja työssä kehittyminen ovat työn tekemisen perusaineiksia. Tarvitsemme näitä tunteita ja kokemuksia, jotta annamme parasta työpanostamme arjessa esimiehenä. Nämä seikat; kokemukset voidaan saavuttaa vain silloin, jos tiedämme työn tavoitteet, meille mahdollistetaan onnistuminen ja yleensäkin on mahdollista kehittyä työssään aina eteenpäin. Näihin vaikuttaa hyvin paljon oman itsemme johtaminen ja tunteminen sekä johtaminen. Itsensä ylittäminen on taas jo korkeampi tunne ja kokemus, jota ei ole enää niin helppo saavuttaa esimiestyössä usein vaan vaatii enemmän omaa työpanosta ja itsensä tuntemista. Tämä olikin ehkä yllättävä asia, joka nousi esille kartoituksessa. Tämä toki viestii esimiesalaiseni korkeista tavoitteista, sitoutuneesta ja halusta kehittyä aktiivisesti esimiestyössään. Muutoksien läpivienti korostuu vastauksissa, koska niitä työssämme on nykyään paljon ja niiden läpiviennin merkitystä on korostettu aina vain enemmän näyttönä osaamisesta esimiestyössä.

Nykyään puhutaan yhä enemmän motivaation, arvojen ja asenteen vaikutuksesta työpäinokseen. Näiden merkitys on havaittu ja onneksi näihin asioihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Nämä asiat nousivat esille vahvasti vastaajien keskuudessa myös. Työn täytyy olla innostavaa eli ilman innostusta työn mielekkyys ja merkitys on huomattavasti vähäisempää. Tämä asian olen havainnut konkreettisesti omissa esimiesalaisissani. Omasta työstä tulee kokea ylpeyttä, pitää saada mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja olla mahdollisuuksia omien vahvuuksien hyödyntämiseen. Tässä nousee esille taas johtaminen ja omien alaisten tunteminen, jotta voi hyödyntää heidän vahvuuksiaan ja tukea heitä itsensä kehittämisessä sekä mahdollistaa erilaisia urapolkuja heille. Työ ei saa myöskään olla koko ajan liian vaativaa, tavoitteiden saavuttamattomissa, koska tällöin vastaajat eivät koe työssä nauttimisen tunnetta. Puhunkin aina, että on hyvä olla samassa yksikössä sen aikaa, että kokee myös työssä nauttimisen tunteen, että saa nauttia työnsä hedelmistä ja pääsee vähän helpommalla hetken.

Arvostuksen, luottamuksen tunne ja palautteen saaminen ovat perustarpeitamme työssä. Hyvä johtajuus ja esimiestyö vaikuttavat myös vahvasti työn mielekkyyteen ja merkitykseen. Jos esimies ei osaa johtaa alaisiaan ns. oikealla, heille sopivalla tavalla, tunnista esimiesalaitensa tarpeita ja ole itse vahvana esimerkkinä heille, niin alaiset eivät myöskään koe työllään olevan suurta merkitystä. Esimiesalaiset tarvitsevat palautetta työstään, arvostusta ja kokemuksen, että heihin luotetaan. Nämä ovat yhteistyön perusrakennusaineita.

Työyhteisöstä nousevilla asioilla oli vähiten vaikutusta työn mielekkyyteen ja merkitykseen. Tämä kuvastaa minusta sitä, että esimiehet ovat itsenäisiä työssään ja sisäistäneet roolinsa hyvin. He ymmärtävät toiminta-alueemme hajanaisuuden, joka vaikeuttaa ns. yhteistyötä, joka taas yleensä vaikuttaa yhteishenkeä parantavasti. Lisäksi työkyvyn ylläpitämisen mahdollisuuden katsotaan vaikuttavan työn mielekkääksi kokemiseen. Tämän vastaajat kokevat olevan erinomaisella tasolla työtyytyväisyystutkimuksessamme, josta voisin tehdä sen johtopäätöksen, että tämä liittyy läheisesti oman itsensä johtamisen kykyyn. Esimiehillä itsensä johtaminen tulee olla hyvää ja samoin oman työkyvyn ylläpitäminen, koska miten he muuten pystyisivät johtamaan ja tukemaan alaisiaan tässä asiassa sekä tarvittaessa puuttumaan heidän työkykyyn.

Avointen kysymysten päätelmiä

Koostin avointen kysymysten vastauksien pohjalta seuraavan taulukon, jossa nousee esille työn mielekkyyttä ja merkityksen tunnetta lisäävät ja vähentävät asiat sekä asiat, joilla itse voi vaikuttaa siihen ja miten johtamisella voi vaikuttaa.

Lisäävät asiat	Vähentävät asiat	Itse vaikuttaminen	Johtaminen
Luottamus arvostus palaute onnistumiset tavoitteissa yhteisöllisyys	luottamuspula kiire/ tunne ettei ehdi tehdä kaikkea ajanhallinnan puute liian tiukat tavoitteet	uusien asioiden jatkuva opettelu itsensä ja toimintatapojen kehittäminen huomioiminen ja puuttuminen	tukeminen ja auttaminen ideoita kehittämiseen palautteen antaminen selkeät tavoitteet haasteiden antaminen itsensä kehittämiseen ja uusiin asioihin

kuvio 16. Avointen kysymysten kooste.

Työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä lisäävissä ja vähentävissä asioissa toistuvat samat asiat vain toisinpäin mainittuina. Nämä samat asiat tulivat esille jo kartoituksen peruskysymyksen vastauksissa. Samat asiat siis tukevat toisiaan, vastauksissa ei noussut esille mitään yllättävää. Luottamus, arvostus, palaute, onnistumiset tavoitteissa ja niiden vastaparit lisäävät ja vähentävät mielekkyyttä ja merkitystä työssä. Ainoa uusi esille nouseva asia työn mielekkyyttä ja merkitystä lisäävänä asiana on yhteisöllisyys. Tämä ei noussut esille lainkaan aiemmin. Tuleekin miettiä mikä tämän painoarvo on jatkossa ja miten sitä voisi kehittää. Vähentävänä asiana taas nousi esille ajanhallinnan puute. Tähän voimme vaikuttaa itse kehittämällä järjestelmällisyyttä, työ- ja toimintatapoja sekä

johtamista, antamalla palautetta ja kehitysehdotuksia ajan käytön hallitsemiseksi paremmin esimiestyössä.

Ilahduttavaa vastauksissa oli itse vaikuttamisen mahdollisuuden kautta esille nousevat asiat. Vastaajat kokevat selkeästi tällä olevan painoarvoa työn mielekkääksi kokemiselle. Vastaajat kokevat uusien asioiden opetteluun, itsensä ja toimintatapojen kehittämisen sekä huomioimisen ja puuttumisen olevan omia keinojaan lisätä työn merkitystä ja mielekkyyttä.

Johtamisen näkökulmasta korostuvat samat asiat kuin lisäävinä ja vähentävinä seikkoina sekä tukevat peruskysymyksessä esille nousseita asioita. Johtamisen näkökulmasta tärkeimpiä asioita, joilla voin vaikuttaa esimiesalaisteni työn mielekkyyteen, ovat tukeminen ja auttaminen, palautteen antaminen ja selkeät tavoitteet. Nämä kuuluvat minusta ihan perusjohtamiseen, oli johtamistyylinä mikä tahansa. Ideoiden antaminen toiminnan kehittämiseen ja haasteiden antaminen itsensä ja toiminnan kehittämiseen vaativat sitten jo enemmän johtamisessa. Tällöin sinun tulee tuntea hyvin esimiesalaistesi työ, heidät itsensä ja halunsa edetä urallaan. Sinulla tulee olla myös avoimet välit heidät kanssaan ja kaikki kartoituksessa esille nousseet ns. perusasiat kunnossa, jotta voitte päästä tälle tasolle.

Kartoituksen haasteet ja palkitsevuus

Haastavaa työssä oli teoriaosuuden yhdistäminen jo olemassa oleviin ajatuksiini aiheesta. Olen ollut kiinnostunut aiheesta jo useamman vuoden ajan ja halusin tehdä tästä aihealueesta opinnäytetyöni. Tätä aihetta, työn mielekkyyttä on tutkittu paljon; kirjallisuutta on saatavilla runsaasti. Lähteitä kerätessäni havaitsin, että suurin osa kirjallisuudesta olikin jo muutaman vuoden takaista. Lähinnä työn merkityksellisyys on enemmän viime vuosien ajan trendi ja käsitteenä enemmän tätä päivää kuin työn mielekkyys. Koen tämän siten, että asia on tarkentunut työn merkityksellisyydeksi. Työn merkityksellisyydestä ei taas ole vielä saatavilla paljon kirjallisuutta vaan lähinnä artikkeleita. Haasteellista oli rajata lähdemateriaali sekä mitä osioita teoriassa siitä käsittelee. Teoriaosuuden rajaaminen oli tärkeää, jotta se tukee kartoitusta eikä jää erilliseksi osioksi.

Aiheesta on tehty monia opinnäytetöitä ja suurimmassa osassa tiedonkeruumenetelmänä on käytetty haastatteluita. Itse en halunnut tehdä haastattelua vaan kyselyn. Tähän perusteena oli kartoituksen kohderyhmän tunteminen ja heidän esimiehenään toimiminen. Toisaalta nimenomaan halusin heidät vastaajiksi, koska koin tärkeäksi kartoittaa heidän kokemuksensa työn mielekkyydestä ja merkityksen kokemuksesta, jotta voin

kehittää omaa johtamistani paremmaksi. Tällä tavoin pystyn vastaamaan heidän tarpeisiinsa heidän tarvitsemallaan tavalla.

Palkitsevaa työssä oli aiheen kiinnostavuus ja hyödyllisyys omaan työhöni. Aiheen kartoittaminen juuri oman alueeni esimiesten keskuudessa auttaa minua kehittämään omaa esimiestyötäni, johtamistani, yhteistyötä esimiesalaisten kanssa ja parantamaan työtyytyväisyyttä. Nämä kaikki asiat vaikuttavat myös siihen, että esimiesten kokiessa työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi se näkyy suoraan työntekijöiden työtyytyväisyydessä. Aihetta käsitellessäni innostavaa oli esimiesten kiinnostus ja sitoutuminen aiheeseen ja kartoitukseen. Sain jokaiselta vastauksen ja vastaukset koin palkitseviksi, koska ne tukivat jo olemassa olevia ajatuksiani.

Kartoituksen luotettavuuden, yleistettävyyden ja hyödyllisyyden arviointia

On hyvä ottaa huomioon tämän opinnäytetyön kartoituksen tulosten luotettavuuden, yleistettävyyden ja hyödyllisyyden analysoinnissa seikka, että vastaajajoukko on suppea, eikä kartoituksella pyritä yleistettävyyteen. Kartoitus antaa lähinnä arvokasta tietoa miten tietyn otoksen esimiehien työn mielekkyyden ja merkityksen kokemiseen voidaan vaikuttaa. Kartoituksen vastaukset kuvaavat esimiesten yhden ajankohdan tuntemuksia ja näkemyksiä työn mielekkyydestä ja merkityksen kokemukseen vaikuttavista asioista. Jos uusisin kartoituksen nyt, voisivat vastaukset poiketa toisistaan. Arvioisin kuitenkin, että kysely on luotettava ja vastaajat ovat anonymisti vastanneet siihen. Vaikka vastaajat ovat omia alaisiani, niin en pysty heitä vastauksista tunnistamaan. Myös tämän tunnistettavuuden vuoksi valitsin kartoitukseen kyselylomakkeen enkä haastattelua.

Kysymykset kyselylomakkeessa olisivat voineet olla eri tavoin jaoteltu ja niissä olisi voinut olla ehtona, että aseta asiat tärkeysjärjestykseen numeroiden ne 1 alkaen. Näin olisin saanut ehkä selkeämmän kuvan työn mielekkyyteen vaikuttavista asioista, koska nyt melkein kaikki vaihtoehdot koettiin yhtä tärkeiksi. Tai sitten olin antanut jo kysymyksen asettelussa liian ilmeiset ja osuvat vaihtoehdot heille. Tähän varmasti vaikuttaa oma pitkäaikainen perehtymiseni aiheeseen ja se seikka, että tunnen hyvin vastaajien työnkuvan.

Kartoituksen koen hyödyttävän omaa työtäni sekä toimialaamme. Kaikki tieto esimiesten työn mielekkyydestä ja merkityksellisuuden tunteesta auttavat viemään kehittämisen painopisteitämme oikeaan suuntaan. Etenkin omaan työhöni koen tästä olevan hyötyä, kun käyn tulokset läpi esimiesalaisilleni. Saamme varmasti konkreettisia asioita listattua yhdessä, joita pystyn toimeenpanemaan alueellani ja huomioimaan johtamisessani.

Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kartoituksen pohjalta on nyt erittäin tärkeää miettiä konkreettisia tekemisiä ja muutoksia, joilla saan esimiesalaisteni työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyden kokemusta vahvistamaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja työnkuvassa. Koen, että avainasemassa tässä asiassa on kuitenkin esimiesten työnkuvan muutos. Lähestyn kehittämistoimenpiteitä ensin sen kautta. Toimenkuvassa on meillä määritelty esimiesten keskeiset tavoitteet, tasot, vastuut ja toimintatavat. Minun ja ylemmän johdon on siis johtamisella pystyttävä vastaamaan tähän asiaan. Meidän on kyettävä tuomaan esille uudet asiat esimiesten toimenkuvassa mielekkäinä ja merkityksellisinä työlle. Esimiesten toimenkuva muuttuu entisistä mielekkyyttä ja merkitystä tuoneista asioista tehtävistä enemmän henkilöstöjohtamiseen ja viestintään sekä suorittavaan työhön arjessa. Esimiesten työ painottuu entistä enemmän eri asioihin kuin aiemmin. Tämä tuo monelle esimiehelle haasteen löytää työn mielekkyyttä ja merkitystä, kun joutuu pois mukavuusalueeltaan ja niistä asioista, jotka saivat aiemmin haluamaan esimieheksi. Esimiesten on etsittävä itse sisältöä, mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä työhönsä uusista asioista ja luovuttava vanhoista asioista. Esimiehet ovat ennen saaneet työlleen merkitystä tilaamisesta, tuote-ennakoiden tekemisestä, valikoimien suunnittelusta, työvuorosuunnittelusta yms. Nyt nämä kaikki toiminnot muuttuvat keskitetyiksi eikä esimiesten tarvitse näihin käyttää työaikaansa. Työaika vapautuu muulle ja heidän onkin nähtävä uudet työnkuvan asiat tärkeinä, jotta he panostavat vapautuneen työajan niille. Toki osa ei-mielekkäistäkin ja rasitusta tuoneista työtehtävistä poistuu, mutta samalla tilalle tulee suorittavaa työtä arjessa kentällä entistä enemmän asiakkaiden ja työntekijöiden parissa. Esimiestyön haasteena onkin suorittavan työn ja henkilöstöjohtamisen sekä viestinnän suhde. Miten paljon tehdä suorittavaa työtä? Miten priorisoi arjessa ajankäytön? Tähän vaikuttaa esimiehen oma asenne ja ajatusmaailma. Hän käyttää aikaa enemmän niihin asioihin, jotka kokee mielekkäiksi, luonteviksi ja merkitystä tuoviksi. Niinpä minun tulee johtamisella, viestinnällä ja tukemisella auttaa esimiehiä kehittymään ja löytämään uusista toimenkuvan sisällöistä työhön merkitys. Eli lähtökohdat työn merkitykselle ja mielekkyydelle lähtevät esimiehestä itsestään ja johtamisesta. Esimiehen on ensin itse etsittävä työn merkityksen lähteitä uusista työtehtävistä ja muuttuneista painopisteistä. Heidän ajatusmaailmansa on muututtava ja sen jälkeen voin osuvalla johtamisella vastata siihen. Meillä onkin menossa esimiesten toimenkuvalomakkeen uudistaminen ja kirkastaminen vastaamaan tämän hetken ja tulevien vuosien esimiestyötä alallamme ja toimiallallamme.

Käyn toimenkuvan jokaisen kanssa henkilökohtaisesti läpi keskustellen ja teemme jokaiselle vielä yksilö- ja yksikkökohtaisia tarkennuksia. Keskustelussa käyn läpi, miten voin johtamisella auttaa ja tukea jokaista esimiesalaistani parempaan työn mielekkyyteen ja merkityksen kokemiseen työstään. Käymme läpi vielä mitkä asiat toimenkuvassa lisäävät ja vähentävät tätä kokemusta. Yritämme yhdessä löytää konkreettiset keinot, jotka kasvattavat työn merkitystä.

Erillisenä asiana nykypäivän viestinnässä organisaatiomme sisällä nousee esille yhteistyötahojen ja tukiryhmien viestinnän puutteellisuus olennaisista asioista, jotka vaikuttavat esimiestyön sujuvuuteen yksikön arjessa. Esimiehet kokevat, että työn merkitystä vähentää tiedon puute esimerkiksi tulevista korjauksista. Tämä vaikuttaa päivän työtehtävien sujuvuuteen, myyntiin, tulokseen ja asiakaspalveluun välillä. Tästä koituu tunne, että ei ole tärkeää tiedottaa heille asioista ja työllä ei ole merkitystä. Myös kiire ja riittämättömyyden tunne nousevat esille, kun työtehtäviä ei saa suoritettua ilmoittamattomien häiriötekijöiden vuoksi. Minun ja ylemmän johdon tehtävä on viestiä asiasta eteenpäin ja puuttua tähän asiaan.

Tuomme esille jo henkilöstöstrategiassa hyvän ihmisten johtamisen tärkeimpänä osalueena, mutta mitä tämä sitten käytännössä tarkoittaa. Suunnitelmien ja strategian osalueiden tulee jalkautua käytäntöön. Kartoitukseni oli osuvaan aikaan, sillä nyt vaihtuu organisaatiossamme uusi strategiajakso. Uusi strategiajakso alkaa ensi vuonna 2020. Siinä tunnistetaan ja huomioidaan entistä enemmän muuttuva toimintaympäristö ja työnkuvat. Strategiasta nostamme oman toimialamme painopisteet ja kehittämishankkeet esimiehille ja työntekijöille. Nämä tulevat jo lähelle arkea ja työn muuttuvaa sisältöä. Korostamme ymmärrettävyyttä strategian viestinnässä esimiehille ja työntekijätasolle asti. Johtamisellani pystyn lisäämään strategian ymmärrettävyyttä arkitasolle esimiehillä. Näin heidän on helpompaa viestiä asia eteenpäin omalle henkilöstölle ja tämä puolestaan lisää tavoitteiden selkeyttä ja saavutettavuutta. Vastaamme myös esimiesten tarpeisiin ja toiveisiin koulutuksista ja tuesta arkeen. Kaiken kaikkiaan pidämme esimiehille koulutuksia, joissa paneudutaan muuttuneeseen toimenkuvaan, viestintään, digitaalisiin työvälineisiin ja osaamisen kasvattamiseen.

Omassa työssäni aloitan esimiesalaisteni työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kehittämisen palaverissa, jossa käymme viimeisimmän työtyytyväisyystutkimuksen tulokset läpi ja tämän kartoituksen tulokset. Samalla kysyn heiltä millä asioilla voin ja voimme yhdessä kehittää tätä eteenpäin. Tästä tehdyn koosteen pohjalta tuon esille sisältöä työstä, haastan heitä itse kehittymään näiden asioiden kautta ja tuon esille omat

kehityskohteeni ja konkreettiset toimenpiteeni. Lisäksi seuraavassa palaverissamme jokainen esimies tekee henkilökohtaisen suunnitelman omaan esimiestyöhönsä uuden strategian painopisteiden pohjalta, ja miettii mitä tukea tarvitsee minulta. Muuttuvassa toimenkuvassa on tärkeää tunnistaa se seikka, jotta uutta voi oppia ja sisäistää, pitää jostain aina luopua. Tämän tunnistamisen avuksi jokainen esimieslaiseni tekee suunnitelman esimiestyönsä sisällöstä kaavioon, jossa pohtii mitä työssään pitää, mitä kehittää, mistä luopuu ja mitä vähentää. Palaamme näihin asioihin puolen vuoden päästä yhteisessä palaverissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa, jolloin käymme läpi miten työn mielekkyyks ja merkityksen tunne ovat kehittyneet.

Koen, että kehittämistoimenpiteissä auttaa perustana taustalla organisaatiossamme johtamisen välineenä käytetty arvostava johtaminen. Siinä keskeisinä asioina ovat samat asiat, jotka nousivat esille kartoituksen tuloksissa työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä lisäävinä, vähentävinä asioina, miten itse voi vaikuttaa ja miten johtamisella voi vaikuttaa. Alla on vielä koosteena kartoituksen keskeiset vastauksista esille nousseet asiat.

Lisäävät asiat	Vähentävät asiat	Itse vaikuttaminen	Johtaminen
Luottamus arvostus palaute onnistumiset tavoitteissa yhteisöllisyys	luottamuspula kiire/ tunne ettei ehdi tehdä kaikkea ajanhallinnan puute liian tiukat tavoitteet	uusien asioiden jatkuva opettelu itsensä ja toimintatapojen kehittäminen huomioiminen ja puuttuminen	tukeminen ja auttaminen ideoita kehittämiseen palautteen antaminen selkeät tavoitteet haasteiden antaminen itsensä kehittämiseen ja uusiin asioihin

Arvostava johtaminen muodostuu kulmakivistä, joita ovat:

- kannustan, olen avoin ja annan palautetta reilusti
- uskallan johtaa, luotan ja annan toimintavapauden
- osallistan, viestin ja toimeenpanen yhdessä
- kuuntelen, kohtaan tasapuolisesti ja ymmärrän ihmisten tunteet

Koen, että tuomalla esille ja noudattamalla johtamisessani noita asioita, pystyn vastaamaan esimiesten työn merkityksen kehittämiseen. Nämä asiat ovat jokaiselle meille eri tavalla tärkeitä. Toiset kohdista ovat tärkeämpiä ja tulevat luontevammin esille meidän käytöksessä ja kanssakäymisessä toisten kanssa. Sama pätee johtamisessa eli toisille osa kohdista luontaisia ja toisia joutuu harjaannuttamaan. Itse koen arvostavan

johtamisen istuvan omaan tapaan toimia ihmisten kanssa luontaisesti. Tärkeää on tunnistaa omat alaisensa ja heidän tarpeensa. Lisäksi johtamiseen kuuluu olennaisena osana tavoitteiden asettaminen ja viestiminen, vaatiminen, tukeminen, kuunteleminen, arvostaminen, luottaminen, palautteen antaminen. Eli ihan perusasioiden äärellä olemme johtamisessa tässäkin esimiesten työn merkityksen kasvattamisessa.

Itse koen omassa työssäni haasteellisemmaksi uudet, nuoret aloittavat esimiehet vs. kokeneet esimiehet. Heitä on johdettava eri tavoin, eri asiat tuovat heille sisällön työhön. He tarvitsevat muistutusta tavoitteista, selkeitä osatavoitteita matkalla päätavoitteiseen, enemmän palautetta aktiivisesti joka viikko, haasteita ja ideointia. Toki he arvostavat luottamusta, arvostusta, toimintavapautta ja huomiota. Omassa johtamisessani voin jatkossa painottaa enemmän perusteluita tavoitetasoille, annan myös enemmän konkreettista tukea niiden saavuttamiseksi, jos esimies kokee sitä tarvitsevansa. Annan palautetta aktiivisemmin, haastan esimiehiä itsensä kehittämiseen ja ideoin enemmän. Kokeneiden esimiesten johtaminen on itselleni luontevampaa, samoin tiettyjen persoonien. Vahvuuksiani ovat ihmisten, tunteiden ja tunnelmien tunnistaminen. Tämä auttaa ja tukee esimiesten esimiehenä toimimista.

Jatkossa osallista esimiehiä aktiivisemmin palaverieissa esiintymään ja viestimään heidän vahvuusosa-alueista ja kiinnostuksen kohteista, joissa onnistuvat hyvin. Tämä lisää heidän työn merkityksen tunnetta ja tuo lisää yhteisöllisyyttä.

Meidän on jatkossa mietittävä luovatko kannustava palkitseminen tai motivoiva kannustaminen mahdollisuuden kehittää esimiesten työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Meillä on käytössä tulospalkkaus palkitsemiskäytäntönä, mutta pitäisikö sen rinnalle miettiä jotain muuta? Esimerkiksi enemmän työhyvinvointiin tai yhteishenkeen painottuvaa palkitsemista?

Yhteenvedon toisin esille sen asian, että johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat esimiesten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen. Toisten kohdalla vaikuttaa hyvinkin paljon ja toisten kohdalla taas vähemmän. Jos esimies itse tuntee itsensä hyvin ja omaa kokemusta esimiestyöstä pitemmältä ajalta, niin silloin hän näkee työn merkityksellisyyden eri tavoin kuin vasta aloittanut esimies. Kokeneemmat kokevat työnsä merkityksellisemmäksi jo itsenäisesti, kun taas aloittavat esimiehet tarvitsevat enemmän palautetta, tukea, tavoitteista viestimistä, arvostusta ja tukea yleensäkin. Tällöin johtamisella on isokin vaikutus, miten työn mielekkyys alkaa muotoutua.

Positiivista ja tukevaa tämän kartoituksen perusteella on se asia, että esimiehet tunnistavat oman vastuunsa ja panoksensa oman työn merkityksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Ilman tätä lähtökohtaa uskon, että johtamisella ei pystyisi paljoa vaikuttamaan esimiesten työn mielekkyyden ja merkityksen kehittämiseen. Tulokset esittelen toimialajohtajalle ja toivottavasti saamme siten vietyä ja kehitettyä asioita eteenpäin parantaen työn merkityksen kokemusta esimiehillä. Ainakin itse pystyn vaikuttamaan asiaan kohdentamalla johtamistani ja toimenpiteitä alueellani oikeaan suuntaan tutkimuksen tulosten perusteella yhdessä esimiesalaisteni kanssa. Pyrin viemään asiat arkeen sekä tämän jälkeen jatkuu jatkokehittäminen ja seuranta.

LÄHTEET

A Thesis Presented to the Faculty of ISM University of Management and Economics in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of International Marketing By Oleksandra Baklaieva. Meaningfulness of work, work engagement and intention to leave. 2016.

Aalto yliopisto. Annina Piekkari. Finding meaningfulness in customer service: job crafting practices of restaurant workers Implications for employee well-being at Fazer Food Services, 2015.

Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Haka-paino.

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ, uuden ajan uraopas. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Filosofianakatemia.2019. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Viitattu 30.3.2019. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia>

Friman, Terhi. Hyvä työpäivä.2016. Viisas Elämä Oy.

Global journal of Business, Economics and Management.The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. 2016.

Hakala, Juha. T. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille.2004. Tammer-Paino Oy.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint

Heikkinen,Marjo.2015. Onko työn mielekkyys persoona-, asenne- vai työkysymys?Viitattu 25.3.2019.<https://kehityskelpoinen.com/2015/02/13/onko-tyon-mielekkyys-persoona-asenne-vai-tyokysymys/>

Henttonen, Elina & Lapointe, Kirsi. Työelämän toisinajattelijat.2015. Gaudeamus.

Järvinen, Katja. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. 2014. Viro. Print Best.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Parkett.

Leppänen, Eero& Kortesus, Katleena. Uuden työelämän aakkoset, kuinka saat työn, josta tykkäät.2013.Docendo.

Mäkikangas, Anne; Mauno, Saija & Feldt, Taru. Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2017.PS-kustannus

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Hansaprint.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan.2009. WSOYpro Oy.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 2.4.2019. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Johda_tuottavasti.pdf

Työterveyslaitos. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.Viitattu 28.3.2019

Työterveyslaitos. Työhyvinvointia paremmaksi – keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. 2016. Työterveyslaitos. Helsinki

Valtaamo. 2019, Mistä on työn mielekkyys tehty? Viitattu 19.3.2019. <https://www.valtaamo.fi/mista-on-tyon-mielekkyys-tehty/>

Varma. 2012. Energiaa ja merkitystä työhön. Viitattu 20.3.2019. https://www.slideshare.net/tyoe-lakeyhtio_varma/ojanen

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saateviesti

Arvoisa organisaatiomme esimiesasemassa oleva,

Nyt sinulla on tärkeä mahdollisuus kertoa työsi mielekkyyden ja merkityksen kokemuksen kannalta tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat siihen. Näin olet mukana vaikuttamassa työn mielekkyyden säilyttämiseen ja kehittämiseen muuttuvassa toimintaympäristössämme.

Suoritan tradenomiopintoja Turun Ammattikorkeakoulussa ja opintojeni suuntautuminen on liiketoiminnan kehittäminen. Aiheen tärkeys ja ajankohtaisuus on noussut esille työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella sekä jo strategiassamme on painotettu työhyvinvointia ja työn merkitystä. Huomaathan, että kyseessä ei ole työtyytyväisyyskysely, jossa analysoidaan nykytilannetta – opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa, minkä asioiden juuri sinä koet vaikuttavan työn mielekkyyteen, mitkä asiat tuovat työn merkitystä, mitä asioita tulisi painottaa ja huomioida sekä millä tavoin eri tahot voivat vaikuttaa asiaan – sinä itse, oma esimiehesi, ylin johto. Vastausten perusteella on tarkoitus tunnistaa teidän esimiesten tärkeimmiksi kokemat asiat ja niiden pohjalta päästä miettimään kehitystoimenpiteitä.

Mielipiteesi on tärkeä! Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, siten ettei yksittäisiä vastaajia tai vastauksia voi tunnistaa. Tarkoitukseni on tunnistaa työn mielekkyyden ja merkityksen kokemisen kannalta keskeisimmät asiat ja koostaa vastauksista suunnitelma, jota hyödyntäen työn mielekkyyttä voidaan jatkossa ylläpitää ja kehittää oikeaan suuntaan oikeilla toimenpiteillä ja tuella. Ole siis rohkea ja kerro ajatuksesi.

Kysely on auki 19.4.2019 saakka, joten toimi nopeasti. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 20 -30 minuuttia. Kyselyssä on vaihtoehtokysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Mikäli sinulla on kysyttävää liittyen opinnäytetyöhöni tai kyselyyn liittyen, niin otathan yhteyttä.

Osallistu kyselyyn liitteenä olevasta linkistä.

Avustasi ja yhteistyöstäsi kiittäen,

Katri Lehtinen

Liite 2. Kyselykaavake

Esimiesten työn mielekkyyskysely

1. Taustatiedot *

ikä

 alle 30 vuotta 31-39 vuotta 40-49 vuotta 50 tai yli

2. esimiestyön kokemus vuosina *

 alle 2 vuotta 3-5 vuotta 6-8 vuotta yli 8 vuotta

3. Onko mielestäsi työn mielekkyiden ja merkityksen kokeminen tärkeää esimiestyössä?

Perustele, jos vastasit ei. *

 Kyllä Ei

Alla on lueteltu työn mielekkyyttä kuvaavia asioita. Millaisia mielekkyiden kokemuksia olet kokenut esimiestyössäsi vuonna 2018? asiat on jaettu eri osa-alueisiin, valitse asteikosta jokaiseen asiaan osuvin vaihtoehto.

4. Aihelaue 1: Osaaminen ja työtehtävät

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tär- keä	erittäin tärkeä
aikaansaamisen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yksikön vaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hallinnan tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ideoidesi huomioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
onnistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsensä ylittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työssä kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksen läpivienti onnistu- neesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavoitteeseen pääsy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus tehdä itseä kiin- nostavia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työhön uppoutuminen ilman keskeytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimivat arkirutiinit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus suorittaa työtehtä- vät työajan puitteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Aihealue 2: Arvot, asenteet ja motivaatio *

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tär- keä	erittäin tärkeä
työssä eteneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostuneisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
itsensä toteuttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toisten innostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ylpeys omasta työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus itsensä ke- hittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

omien vahvuuksien hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työn arvopohja vastaa omiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työ ja vapaa-aika tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työstä nauttimisen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Aihealue 3: Esimiestyö ja johtaminen *

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
arvostuksen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuulluksi tuleminen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palautteen saaminen työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luottamuksen tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
selkeät tavoitteet annettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osallistuminen projekteihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
esimiehen tuki itsensä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä johtajuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Aihealue 4: Työyhteisö *

	ei lainkaan tärkeä	jokseenkin tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
positiivinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kollegoiden tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteistyö vertaisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työskentelyolosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rutiinit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

työkyvyn ylläpitämisen
mahdollisuus

Vastaa seuraaviin avoimiin kysymyksiin vapaamuotoisesti omin sanoin. Tuo esille asioita, jotka sinulle tärkeitä.

8. Mitkä asiat lisääisivät työsi mielekkyyden ja merkityksen kokemusta? Nimeä ainakin kolme tärkeintä.

9. Mitkä asiat vähentävät työsi mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokemista?

Nimeä ainakin kolme tärkeintä.

10. Millä keinoilla sinä itse voit lisätä mielekkyyden ja merkityksen kokemusta esimiestyössäsi?

Mainitse vähintään kolme tärkeintä keinoa tai asiaa.

11. Mitä nykyisessä työyhteisössäsi voisi muuttua, jotta kokisit lisää työn mielekkyyttä ja merkitystä? Mainitse vähintään kolme tärkein asiaa.

12. Millä keinoilla esimiehesi voisi tuoda työhösi lisää mielekkyyttä ja merkitystä?

13. Millä keinoilla ylin johto voisi tuoda työhösi lisää mielekkyyttä ja merkitystä?

14. Onko työn mielekkyys ja merkityksellisyys sinulle tärkeää? Jos on, niin miksi?

15. Millaista olisi unelmiesi työn mielekkyys ja merkityksellisyys?