



Palautteen vaikutus työn merkityksellisyden kokemukseen

Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemana

Pauliina Kokko

Opinnäytetyö, AMK

Tammikuu 2022

Tradenomi – kauppa, hallinto ja oikeustieteet

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Kokko, Pauliina

Palautteen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen – Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tammikuu 2022, 52 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa Jämsän kaupungin työntekijöille ja pystytäänkö siihen vaikuttamaan palautteen keinoin. Tutkimuksella haluttiin myös saada selville kokemusperäistä tietoa Jämsän kaupungin työntekijöiltä, jota esihenkilöt pystyisivät omassa työssään hyödyntämään. Tutkimus toteutettiin esimiestyön sekä johtamisen näkökulmasta. Työn toimeksiantajana oli Jämsän kaupunki.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua puolistrukturoiduin kysymyksin. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta Jämsän kaupungin työntekijää, jotka eivät työskennelleet esihenkilörooleissa. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla ja se liitettiin teoriaan teoriasidonnaisella tutkimustavalla. Teoriasidonnaisen tutkimustavalla aineistosta pyrittiin löytämään vahvistusta esitetulle teoreettiselle taustalle.

Haastatteluissa nousi esiin kolme teemaa – esimiehen läsnäolo ja kiinnostus, esimiehen tuki sekä esimiehen saavutettavuus. Tutkimustulosten mukaan esimiehen toiminnalla ja johtamisella koettiin olevan suurikin vaikutus työntekijän hyvinvoinnille. Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi ja sitä toivottiin enemmän. Työn merkityksellisyyden kokemus oli jokaisella haastatellulla erilainen ja sen kokemus oli vaihteleva työuran aikana. Esimiehen palautteella koettiin olevan vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemukseen ja sen merkitys korostui huonosti annetun palautteen yhteydessä. Tuloksissa nousi esiin myös kehityskeskustelujen laatu ja se, ettei niitä koeta kovin hyödylliseksi nykyisessä muodossaan.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että haastattelujen kautta saatu tieto vahvisti aiempia teorioita. Tutkimustuloksien mukaan työhyvinvointi, palaute ja työn merkityksellisyys nivoutuivat yhteen. Hyvällä johtamisella nähtiin olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin ja palaute johtamisen välineenä koettiin vaikuttavan ensisijaisesti työhyvinvointiin, vaikkakin sillä koettiin olevan vaikutusta myös työn merkityksellisyyden kokemukseen. Vaikka työn merkityksellisyys koettiin tärkeäksi, vastaukset aiheesta liittyivät pääosin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Toimeksiantajalle esitettiin kehittämiskohteiksi kehityskeskustelujen muokkaamista työntekijöiden kanssa yhteistyössä sekä säännöllisten, viidentoistaminuutin palautekeskustelujen käyttöönottoa.

Avainsanat (asiasanat)

Työn merkityksellisyys, palaute, työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Kokko, Pauliina

Impact of feedback on experience of job relevance - Experienced by employees of the city of Jämsä

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, January 2022, 52 pages

Business administration. Degree Programme in Business administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The objective of the thesis was to find out what the relevance of the work means for the employees of the Jämsä City and whether it could be influenced by feedback. The study also wanted to find out experiential information from employees in the city of Jämsä, which the managers would be able to use in their own work and the research was carried out from the perspective of managerial work and management. The job was commissioned by the city of Jämsä. The study was carried out as a qualitative study and a method of data collection used thematic interview with semi-structured questions. The research data was collected by interviewing six employees of the city of Jämsä who did not work in manager roles. The data was analysed using theming and was incorporated into the theory by a theoretical research method that sought to seek confirmation of the theory in the data set.

Three themes emerged in the interviews — the presence and interest of the supervisor, the support of the supervisor, and the accessibility of the supervisor. According to the findings, the manager's activities and management were perceived to have a major impact on the well-being of the employee. Getting feedback was perceived as important and more hoped for. The experience of the relevance of the work was different in each of the interviewees and its experience was varied during the working career. Supervisor feedback was perceived to have an impact on the experience of job relevance and the importance was poorly emphasized in the context of the given feedback. The results also highlighted the quality of development discussions and the fact that they are not perceived to be very useful in their current form.

As a conclusion, it could be noted that information obtained through interviews reinforced previous theories. According to the findings, well-being at work, feedback and job relevance were combined. Good management was seen as having a clear link to well-being at work and feedback as a management tool was perceived to primarily affect well-being at work, although it was also perceived to have an impact on the experience of job relevance. Although the relevance of the work was perceived as important, responses on the subject were mainly related to factors affecting well-being at work. The executive was presented to the developer to modify development discussions in cooperation with employees and the introduction of regular, fifteen-minute feedback discussions.

Keywords/tags (subjects)

Job relevance, feedback, well-being at work, management, supervisor

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimusasetelma	4
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	5
1.3	Aiemmat tutkimukset.....	6
1.4	Jämsäläinen hyvän työn malli	7
2	Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle	8
2.1	Hyvinvoinnin merkitys kilpailukyvyn mahdollistajana	8
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä	9
2.3	Hyvinvoinnin johtamisen hyödyt	11
2.4	Palaute johtamisen välineenä	13
2.5	Palautteen laatu ja vaikutukset.....	14
3	Työn merkityksellisyys	15
3.1	Työn merkityksellisyyden käsite ja hyödyt.....	15
3.2	Työn merkityksellisyyden johtaminen	17
4	Tutkimuksen toteutus.....	20
4.1	Tutkimusmenetelmä	20
4.2	Aineiston keruu	21
4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	23
5	Tutkimustulokset.....	25
6	Pohdinta.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34
6.2	Oman onnistumisen pohdinta	38
	Lähteet	43
	Liitteet	48
	Liite 1. Saatekirje haastatteluihin kutsuttaville.....	48
	Liite 2. Haastatteluun valituille aikataulukirje	49
	Liite 3. Haastattelukysymykset.....	50
	Haastattelukysymykset	50
	Kuviot	
	Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28, muokattu).....	11
	Kuvio 2. Haastattelun teemat vs. löytyneet teemat.....	27

Taulukot

Taulukko 1. Esimiehen kiinnostuksen ja läsnäolon elementit.....	29
---	----

1 Johdanto

Työelämä on ollut murroksessa viimeiset vuodet. Muutos on vaatinut työelämään uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja myös on vaatinut muutosta eri sukupolvien ajatusten, työnteon rakenteiden ja työkulttuurien muutoksen mukana. Kilpailu on kiristynyt globaalissa ympäristössä ja työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Henkilöstöltä vaaditaan enemmän osaamista, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä. (Kauhanen 2016, 17; Manka & Manka 2016, 14–18.) Työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Se vaikuttaa henkilöstöön, ja sillä on sekä välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia – näiden myötä kannattavuus lisääntyy. (Kauhanen 2016, 19.)

Viime aikoina uutisissa ovat olleet otsikot, joiden mukaan Suomessa käydään kovaa kilpailua työnantajien kesken osaavista työntekijöistä. Työnjohdolta vaaditaan enemmän, jotta työvoima saadaan sitoutettua työpaikkaan, eikä työpaikan vaihdon tarvetta tule. Jämsän kaupungin henkilöstökertomuksessa 2020 myös Korhonen näkee osaavan työvoiman saannin haasteena jo lähitulevaisuudessa – nykyisten työntekijöiden tyytyväisenä pitämisen tärkeys korostuu uudenlaisten haasteiden edessä (Jämsän kaupunki – henkilöstökertomus 2020 n.d., 3). Työnantajan näkökulmasta Jämsän kaupungin haasteena on voimakas eläköityminen ja taloudellisen tilanteen vaikutus henkilöstön määrään sekä tehtävänkuviiin. Ennakoivalla henkilöstösuunnittelulla pyritään varmistamaan, että työ jota tehdään, tukee strategiaa ja henkilöstön osaamistaso on siihen riittävä. Työyhteisössä annettava ja toimintaa kehittävä palaute on asetettu yhdeksi osaamista kehittäväksi tavoitteeksi. (Jämsän kaupunki - henkilöstökertomus 2019 n.d., 13 & 15.)

Työn merkityksellisyyttä on tutkittu runsaasti viimeisten kymmenen vuoden aikana, ja sillä on todettu tutkimusten mukaan olevan yhteyttä työntekijöiden hyvinvointiin. Työn merkityksellisyyden merkitys on tullut tutkimuksissa esiin muun muassa siten, että se vaikuttaa jopa enemmän kuin taloudelliset kannusteet, etenemismahdollisuudet tai työehdot. (Bailey & Madden 2016, 53; Martela 2020, 8.) Jämsän kaupungin henkilöstökertomuksessa 2020 Korhonen näkee työn merkityksellisyyden oivaltamisen hyvinvoinnin tärkeänä tekijänä (Jämsän kaupunki – henkilöstökertomus 2020 n.d., 3).

Jämsän kaupungilla on ”jämsäläinen hyvän työn malli, joka on samalla sekä työsuojelun, että työhyvinvoinnin toimintaohjelma. Ensisijainen tavoite sille on palveluiden laadun ja henkilöstötuottavuuden parantaminen. Laadukas johtaminen ja esimiestyö on nostettu siinä keinoiksi, joilla siihen

voi vaikuttaa. (Jämsäläinen hyvän työn malli n.d.) Baileyn ja Maddenin (2016, 53) mukaan on yllättävän vähän tutkimuksia siitä, mistä ja miten ihmiset löytävät työnsä merkityksen ja mikä rooli esimiehillä tai johtajilla on tässä prosessissa. Myös Karhu (2012, 109) näkee jatkotutkimusmahdollisuuden omalle pro gradu -tutkielmalleen, millainen esimiestyö tukisi työn merkityksellisyyttä.

Vaikka työn merkityksellisyyttä on tutkittu paljonkin viime vuosien aikana, on palautteen ja työn merkityksellisyyden tutkimus jäänyt vähemmälle, eikä opinnäytetöitä valitusta aiheesta entuudestaan ole. Sen vuoksi opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja näkökulmaksi valikoitui esimiestyön ja johtamisen näkökulma. Esimiestyö ja johtaminen valittiin näkökulmaksi perustuen opinnäytetyöntekijän omaan työkokemukseen ja kehittymistarpeeseen esimiehenä sekä Baileyn, että Maddenin havaintoon siitä, että esimiesnäkökulmasta työn merkityksellisyyttä ei ole juurikaan tarkasteltu.

Opinnäytetyön aiheena on palautteen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemana. Opinnäytetyön aihe kehitettiin yhdessä Jämsän kaupungin kanssa ja toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tästä opinnäytetyöstä käytetään jatkossa myös termiä tutkimus tai työ. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä merkitys esimiehen palautteella on työn merkityksellisyyden kokemukseen ja saada aiheen ympäriltä kokemusperäistä tietoa, miten Jämsän kaupungin työntekijät työhyvinvointiin liittyviä asioita kokevat. Tavoitteena on myös tuottaa lisää ymmärrystä yksilöiden välisistä ajatuseroista Jämsän kaupungin johdolle, lähiesimiehille sekä esimiehille, joita kiinnostaa itsensä kehittäminen työhyvinvoinnin sekä palautteen merkityksen ja työn merkityksellisyyden termien avulla vuorovaikutteisen esimiestyön näkökulmasta.

1.1 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa perehdytään siihen, miksi tutkimus tehdään valitusta näkökulmasta, mikä on lähtötilanne tutkimukselle ja, mikä on tutkimusongelma, mihin halutaan löytää vastauksia.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää esihenkilöitä hyödyttävää kokemuseräistä tietoa Jämsän kaupungin työntekijöiltä. Johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu enemmän vasta 2010-luvun vaihteen molemmin puolin ja sillä on todettu olevan selkeä yhteys työntekijän terveydelle, hyvinvoinnille ja sitoutumiselle (Donaldson-Feilder, Munir & Lewis 2013, 155). Työn tietoperustaa vietiin systemaattisesti eteenpäin suuremmasta asiakokonaisuudesta kohti pienempiä osioita. Teoria rakennettiin työhyvinvoinnin merkityksestä yritykselle sekä työn merkityksellisyyden avulla. Vaikka työhyvinvoinnin käsite oli esillä, paneuduttiin teoriassa vain johtamisen osa-alueeseen esimiehen vuorovaikutuksen näkökulmasta ja palautetta käsiteltiin johtamisen välineenä.

Hyvällä johtamiskulttuurilla on merkitystä. Työelämä on jatkuvaa muutosta, ja fyysinen työ on muuttunut enenevässä määrin tieto- sekä asiantuntijatyöksi, joka kuormittaa fyysisyyden sijaan henkisesti. Työn haasteet ovat muuttaneet muotoaan. Sjöblomin (2011) mukaan ”työyhteisön tuloksellinen kehittäminen ja hyvä johtaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa”. Hyvä johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. (Juuti 2011, 182.) Juuti ja Vuorela (2015) kirjoittavat, että kustannustehokkuus yhdistettynä muutospaineeseen lisää työn kuormittavuutta. Tutkimusten mukaan johtaminen on tärkein tekijä, jolla voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin (Juuti & Vuorela 2015, 7–8.) Tutkimusten mukaan työn merkityksellisyyden kokemus on havaintojen mukaan yhteydessä mm. työhyvinvointiin sekä työtyytyväisyyteen (Steger, Dik & Duffy 2012, 323).

Karhun (2012,16) mukaan monissa aiemmissa tutkimuksissa on sanojen ”merkitys” (engl. meaning) ja ”merkityksellisyys” (engl. meaningfulness) tulkinta jätetty lukijan vastuulle, jonka vuoksi ymmärrys aiheesta on sekavaa. Tässä työssä työn merkityksellisyydestä käytettiin termejä palkitseva työ, työn merkityksellisyys sekä mielekäs työ. Termin määrittämisen sijaan oleellinen tavoite oli saada selville, mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa Jämsän kaupungin työntekijöille. Työnteon mielekkyyden on ollut kuntatyöntekijöillä alhaisempi kuin muiden alojen työntekijöillä. (Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot 2021, 98). Palautetta käsiteltiin johtamisen välineenä ja hyvinvoinnin osatekijänä. Berlinin (2020) mukaan van Quaquebeke, Zenker ja Eckloff (2009) ovat tutkimustuloksissaan esitelleet, että työskentely arvostusta osoittavalle esihenkilölle on yksi niistä viidestä asiasta, joita ihmiset eniten työssään arvostavat. Johdon arvostamisella koetaan olevan vaikutusta

työhyvinvointiin. Arvostuksen tunne saadaan aikaan palautteella tai tunnustuksella hyvästä työstä. (Berlin 2020, 73.)

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kanasen mukaan tieteellisessä tutkimuksessa vaaditaan ongelma, jotta tutkimus voidaan tehdä. Mikäli ongelma tutkimuksessa on alun alkaen asetettu väärin, ei voida esittää oikeita kysymyksiä tutkimukselle – tilannetta ei pystytä korjaamaan tutkimusmenetelmällä tai -aineistolla. Tutkimusongelman rajaaminen riittävän kapeaksi mahdollistaa aiheen syvemmän tarkastelun – liian laajalla ongelmana vaarana on aiheen pintapuolinen tarkastelu. (Kananen 2014, 32–33.) Kun tutkimusongelma on saatu rajattua, muutetaan se tutkimuskysymykseksi, jonka vastauksella saadaan ratkaisu asetettuun ongelmaan. Kysymys ohjaa tutkimusta sekä tiedonkeruuta. (Mts. 36.) Tällä tutkimuksella etsittiin syvempää tietoa, millaiseksi työntekijät kokevat palautteen annon esimiehiltä ja mikä vaikutus sillä on merkityksellisyyden kokemukseen työssä. Tutkimuksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä merkitys palautteella on työn merkityksellisyyden kokemukseen?
- Minkälaisella palautteella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemuksen tunteeseen?

1.3 Aiemmat tutkimukset

Aiempia vastaavia AMK-opinnäytetöitä aiheesta ei ollut, joten ilmiötä pidettiin uutena opinnäytetöiden joukossa. Palautteen merkitystä oli aiheena tutkittu eri näkökulmista enemmän kuin työn merkityksellisyyttä. Hämäläinen (2021) oli lähestynyt aihetta opiskelijan kokeman työn merkityksellisyyden kautta, ja tutkimustulosten avoimessa kysymyksessä tuli esiin palaute yhtenä asiana, jolla koetaan olevan vaikutusta työn merkityksellisyyteen. (Hämäläinen 2021, 44.) Työn merkityksellisyyttä oli tutkittu perehdyttämisen, motivaation, alais- ja esimiestaitojen yhteyden näkökulmasta sekä, miten työn mielekkäisyys vaikuttaa työstä palautumiseen (Auvinen 2020; Hämäläinen 2021; Hällström 2020; Keinänen 2019).

Kuten opinnäytetöiden valmistumisvuosista 2019–2021 voi havaita, työn merkityksellisyys voidaan nähdä kohtalaisen tuoreena ilmiönä. Martelan (2020) mukaan työn merkityksellisyys tutkimuskohteenä on kansainvälisesti kiinnostava aihe. Autor (2015) ja Frey sekä Osborne (2017) nimittävät

syiksi digitalisaation, automatisaation ja tekoälyn kehityksen. Työntekijälle jää kehityksen myötä ne tehtävät, joihin vaaditaan laajempaa asiantuntijuutta, itsenäistä päätöksentekoa sekä kriittistä luovuutta. Työn laatu korostuu tänä päivänä, ei niinkään määrä – pelkän palkitsemisen perusteella laadukkaan tekemisen parantaminen on haastavaa. Cerasoli ja Nicklinin (2014) mukaan sisäisen motivaation avulla saadaan parempaa jälkeä laadullisesti ulkoisen palkitsemisen sijaan. Muita tekijöitä siihen, miksi merkityksellisyyden kokemus on lukuisten tutkimusten kohteena ovat kansainväliseksi muuttunut kilpailu erityisosaamisesta, Autorin (2015) mukaan työelämän polarisaation riski, kapitalismin ligimitaatiokriisi sekä syvältä ihmisyydestämme kumpuava ajatus siitä, että meillä on jokin suurempi päämäärä. (Martela 2020, 12–14.)

1.4 Jämsäläinen hyvän työn malli

Jämsän kaupungin työhyvinvointiohjelmasta kaudelle 2018–2021 käytetään nimeä ”jämsäläinen hyvän työn malli” ja samalla se toimii toimintaohjelmana työsuojelulle. Palveluiden laadun sekä henkilöstötuottavuuden paraneminen ovat hyvinvointiohjelman tavoitteita. Ohjelmalla tavoitellaan myös sujuvampaa työtä, sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavarojen jatkuvaa kehittymistä. Henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi on mallissa määritetty yksilöiden työkykyisyys, työyhteisöjen toimivuus, laadukas johtaminen ja esimiestyö. Hyvinvoivalla henkilöstöllä on parempi mahdollisuus tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Hyvinvoinnin mallia käytetään strategian työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden painopisteiden määrittämiseen. (Jämsäläinen hyvän työn malli n.d..)

Edellisessä kappaleessa mainittu henkilöstötuottavuus koostuu viidestä vuorovaikutuksen eri osa-alueesta. Näitä ovat henkilöstön kehittäminen, asiakkaan osallistuminen, yhdessä toimiminen, esimiesten kannustus sekä tavoitteellinen johtaminen. Henkilöstötuottavuuden käsite on avattu vuoropuheluun liittyvien käsitteiden avulla, koska sillä tavalla on mahdollisuus kehittämiseen ja kehittymiseen. Työelämän laadun sykemittarikyselyn tulokset, riskien arvioinnit tai työpaikkaselvitykset ovat dokumentteja, jotka toimivat toiminnan työvälineinä. Niiden avulla saadaan työyhteisön toimintaa kehitettyä vain, jos niistä käydään säännöllistä keskustelua. Jämsän kaupunki mittaa työelämän laatua sykemittarikyselyllä. Hyvän työn mallia toteutetaan vuosisuunnitelmillä, joista ilmenee ne käytännön toimet, joilla suunnitelmaa viedään eteenpäin. Tulokset toteutumisesta julkaistaan vuosittaisessa henkilöstökertomuksessa. (Mts.)

2 Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle

Menestyvän organisaation hyvinvoiva henkilöstö ei ole sattumaa, vaan työhyvinvointiin on panostettu ja työhyvinvointi kuuluu osana strategiaan ja johtamiseen. Yrityksessä, jossa siihen on panostettu, hyötyvät yrityksen lisäksi työntekijät – menestyvässä ja hyvin johdetussa yrityksessä on parempi työskennellä. (Kauhanen 2016, 122.) Tässä luvussa käydään läpi, mistä osa-alueista työhyvinvointi koostuu ja miksi sen huomioiminen on tärkeää.

2.1 Hyvinvoinnin merkitys kilpailukyvyn mahdollistajana

Kilpailukyvykkyyttä voidaan tarkastella yksittäisen yrityksen näkökulmasta markkinakilpailuna tai kansantalouden kilpailukyynä (Tuottavuus ja kilpailukyky Suomessa 2020, 38). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiaa organisaation näkökulmasta. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina globaaliksi ja organisaatiot joutuvat kilpailemaan alemman kustannustason maiden kanssa (Manka & Manka 2016, 15). Kustannukset eivät ole ainoa muutos, joihin yritykset ovat viime vuosina joutuneet reagoimaan – teknologian kehitys ja ilmastokriisi ovat vaatineet toimia kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Toimintaympäristön muutosten vuoksi yritykset tarvitsevat myös uudenlaista osaamista (mts. 20–24.) Menestys yritykselle ei tarkoita vain tuloksellista menestystä, vaan se myös kantaa vastuuta työntekijöistään ja kehittää toimintaansa yhteiskunnan muutoksen mukana sidosryhmiään kuunnellen (Pyöriä 2012, 7).

Jo 2000-luvun alussa Viitala (2007) toi esille henkilöstöjohtamisen merkityksen yrityksen toiminnalle kilpailukyvyn ylläpitäjänä samalla tuoden esiin myös sen haavoittuvuuden. Henkilöstö ja sen osaaminen ovat yrityksen tärkeimmät menestystekijät. Saman aikaisesti henkilöstö saattaa olla myös yrityksen suurin kustannus, joten henkilöstön sitouttaminen on tärkeää. (Viitala 2007, 10.) Hyvinvoivalla henkilöstöllä on tutkimusten mukaan merkitystä yrityksen taloudelliselle menestykselle, sen suora mittaaminen on kuitenkin haastavaa. Panostus työhyvinvointiin vaikuttaa suoraan henkilöstöön ja sillä on sekä välillisiä, että välittömiä talousvaikutuksia yrityksen talouteen, ja näin ollen myös sen kannattavuuteen. Motivoitunut ja luova henkilöstö sitoutuu organisaatioon, ja välittöminä talousvaikutuksina voidaan nähdä se vähentyneinä sairaus- ja tapaturmakuluina, tehokkaampana työaikana sekä tuottavampana yksilönä. Työhyvinvoinnin panostuksen välillisiä vaikutuksia ovat kasvanut innovaatioiden määrä ja työn tuottavuus sekä työnlaadun, että työnantajamielikuvan vahvistuminen. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Myös Mankan, Tammen ja Vauhkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on toisiinsa selkeä yhteys – se vaikuttaa joltain osin välittömästi ja osa vaikutuksista näkyy vasta pitkän ajan päästä. Vaikka työhyvinvoinnin eri osa-alueiden vaikutus taloudelliseen menestykseen on mittaamisen suhteen haastavaa, on tutkimustulosten valossa hyvillä johtamisen käytännöillä, yksilön hyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella yhteys toisiinsa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 14.) Sairauspoissaolot ovat merkittävä kustannus työnantajalle – taloudellisen kustannuksen lisäksi työnantaja menettää poissaolevan työntekijän työpanoksen. Kustannuksia työnantajalle syntyy myös siitä, että työntekijä ei pysty tarjoamaan täyttä työpanosta sairauden vuoksi työssä ollessaan, sekä myös työtapaturmista välittömine ja välillisine kustannuksineen. Huonoimmassa tapauksessa pitkän sairauspoissaolon ja työkyvyn heikkenemisen myötä työntekijä joutuu jäämään työkyvyttömyyseläkkeelle, jonka kustannus työpanoksella mitattuna on kaikista edellä mainituista suurin. Vuosittainen kustannus edellä mainituista on arviolta 40 miljardia Suomessa. Organisaatiot pystyvät kustannuksia vähentämään työhyvinvoinnin panostuksilla. (Kauhanen 2016, 30; Rissanen & Kaseva 2014, 3–11.)

Hyvä ja reilu johtaminen sekä toimiva henkilöstöpolitiikka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja uskollisuuteen. Lähiesihenkilö voi vaikuttaa käytännössä edellä mainittuihin arvostuksen ja huomioiden osoittamisella työntekijää kohtaan. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 43.) Juuti ja Vuorela (2015) ovat edellä mainittujen kanssa samaa mieltä, että hyvinvoivalla henkilökunnalla on yhteys yrityksen menestykselle ja, että se vaatii panostusta. Hyvässä organisaatioilmapiirissä kunnioitetaan toisia, ollaan avoimia ja luotetaan toisten tekemiseen – näiden avulla myös haasteiden kohtaaminen on helpompaa. Esihenkilön rooli on suuri ilmapiirimuutosten aistimisessa. Innokas ilmapiiri mahdollistaa paremmin uusien asioiden havainnoimisen ja luovuuden kukoistamisen – näiden avulla henkilöstön on mahdollisuus olla mukana rakentamassa innovatiivisia ratkaisuja tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. (Juuti & Vuorela 2015, 162–163.)

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä

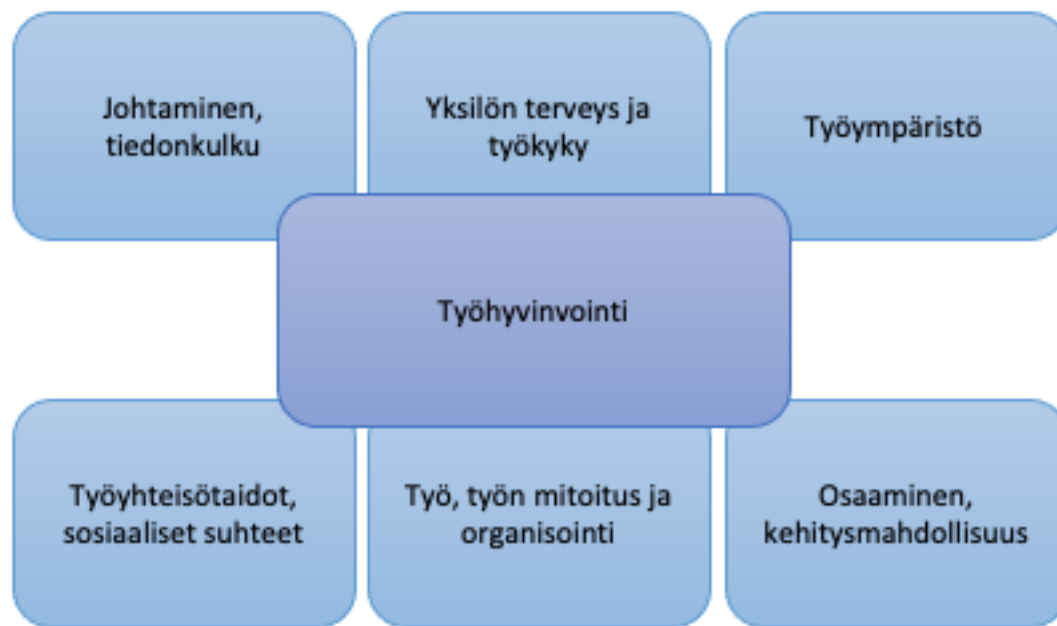
Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin huomioiminen tämän päivän työelämässä on merkityksellistä. Mankan, Heikkilä-Tammen ja Vauhkosen (2012) mukaan työelämän muuttuessa työnteon tavat ovat muuttuneet – aiemmin lisättiin henkilökuntaa, nykyisin työtä järjestellään uudelleen. Henkilökunta on yrityksen menestymiselle koko ajan tärkeämpi resurssi ja henkilökunnan tulee olla hyvinvoivaa, jotta tämä resurssi on mahdollisimman hyvin käytettävissä. (Manka, Heikkilä-Tammi &

Vauhkonen 2012, 7.) Työelämän jatkuva muutos ja tuloksen teon tarve kustannuksia leikkaamalla ovat lisänneet viime vuosina työn kuormittavuutta. Tutkimuksien mukaan joka kolmas työntekijä kokee työstä johtuvia stressioireita (Juuti & Vuorela 2015, 8.)

Epävarmuus oman työpaikan säilymisestä on lisääntynyt vuodesta 2010 lähtien, eikä työnantajaan sitoutuminen, tai työn tekeminen välttämättä nykyään enää riitä siihen, että työpaikka säilyy ja epävarmuustekijät vähentävät työn mielekkyyttä. Paitsi edellä mainittu työn mielekkyyden väheneminen, myös työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen jaksamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi kuntien palveluksessa olevista jopa 71 % kokee työnsä henkisesti ja 45 % fyysisesti rasakaksi. (Manka & Manka 2016, 27.) Koronavuosi 2020 vaikutti vahvasti työntekijöiden näkemyksiin työnteon tulevaisuudesta - se lisäsi epävarmuutta omasta työpaikasta. Koronavuosi kohteli työntekijöitä eriarvoisesti - kun osalla työt loppuivat kokonaan, niin osalla kuitenkin työn määrä kasvoi. Uudet työvälineet otettiin käyttöön laajamittaisesti etätöihin siirtymisen myötä. Vaikka näkymät olivat julkaistussa tutkimuksessa pessimistiset, on syytä mainita, että esimiestyössä oli tapahtunut muutosta positiivisempaan. (Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot 2021, 30,50.)

Mankan ja Mankan (2016, 64) mukaan työhyvinvoinnin tutkimusta on tehty jo yli sadan vuoden ajan ja se, mitä siinä on painotettu, on ollut riippuvainen ajankohdasta ja tutkijasta – alkunsa se sai kuitenkin stressitutkimuksesta. Tässä opinnäytetutkimuksessa päädyttiin eri vaihtoehtojen joukosta seuraaviin työhyvinvoinnin kuvaukseen ja sen eri osa-alueisiin. Anttonen ja Räsänen (2009, 18) päätyivät seuraavaan määritelmään työhyvinvoinnin hankkeessaan:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28, muokattu)

Yläpuolella olevassa kuviossa 1 on nähtävillä Kauhasen (2016, 28) käyttämä malli siitä, mistä työhyvinvoinnin käsite koostuu. Juutin ja Vuorela (2015) ovat samaa mieltä Kauhasen hyvinvoinnin osa-alueista, mutta termistö on hieman erilainen. He kuvaavat osa-alueita johtamisen, työn sisällön, työolosuhteiden, työyhteisön ihmissuhteiden ja ilmapiirin, henkilön osaamisen sekä henkilön omien elämäntapojen termein. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on kuitenkin tärkein edellä mainituista, sillä sen avulla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin - hyvä johtaminen vaikuttaa hyvään ilmapiiriin sekä toimintatapoihin, jolla on mahdollista parantaa yksilön terveyttä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.) Työhyvinvointi on kokonaisuus – ei pelkästään yksittäisen työntekijän terveydentila (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 7).

2.3 Hyvinvoinnin johtamisen hyödyt

Juutin ja Vuorelan mukaan johtamisella on iso rooli hyvinvoinnin kehittämisessä, sillä sen avulla on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin (Juuti & Vuorela 2015, 23). Myös Manka ja Manka (2016) ovat samoilla linjoilla systemaattisen johtamisen merkityksestä hyvinvoinnin tekijänä. Johtaminen koostuu strategisesta suunnittelusta, toimenpiteistä, joita tehdään henkilöstön

hyvinvoinnin lisäämiseksi sekä hyvinvoinnin toimien seuraamisesta. (Manka & Manka 2016, 80.)

Koska hyvinvoinnin kenttä johtamisen suhteen on laaja, käsitellään asiaa vain siten, miten esimiehen tai johtajan vuorovaikutus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin.

Hyvinvointia tukevassa johtamisessa moni asia liittyy toisiinsa. Keskustelevalla ja kuuntelevalla, mielipiteet huomioon ottavalla johtamisella on mahdollisuus lisätä luottamusta ja avoimuutta, joiden avulla vastaavasti vuorovaikutus paranee. Osallistamalla ja hyödyntämällä ihmisten luovuutta saadaan ratkaistua asioita. Työntekijöiden osallistaminen työn suunnitteluun sekä tekemiseen sitouttaa ja saa heidät tuntemaan, että he kuuluvat työyhteisöön. Keskustelevalla otteella saavutetaan ne tavoitteet, joita on asetettu. Esimiehen tulisi kiinnittää huomiota vuorovaikutuksessaan tapaan, jolla sitä tekee, sillä se vaikuttaa toisen osapuolen sitoutumiseen, työmotivaatioon ja tavoitteellisuuteen. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.)

Sekä Pirisen (2020), että Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan kunnossa oleva johtaminen on oleellinen osa menestyvää yritystä. Ei riitä, että esimies- tai johtoasemassa on kiinnostunut numeroista tai omista ajatuksistaan – pitää olla kiinnostunut ihmisistä. (Juuti & Vuorela 2015, 17; Pirinen 2020, 16–17.) Työntekijän roolin muututtua itsenäiseen ja ratkaisukeskeisempään työtapaan esimiehenkin rooli on muuttunut autoritaarisesta johtamistyöstä tai tuloksen tuijottajasta valmentavaksi tukijaksi työntekijöilleen. Tänä päivänä toimivissa työyhteisöissä vaaditaan yhteistyökykyä ihmisten välillä, toimivaa vuorovaikutusta, osaamista ja ihmisten johtamista. (Juuti & Vuorela 2015, 18–21.)

Manka ja Mankan (2016) mukaan sosiaalinen pääoma syntyy yhteisön jäsenten vuorovaikutuksesta ja sillä on luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista vahvistava vaikutus – se onkin voimavara niin yhteisölle kuin yksilöllekin. Esimiehen ja työntekijän välinen sosiaalinen pääoma koostuu kolmesta asiasta: luottamuksesta esimieheen, esimiehen tapaan kohdella alaisiaan ystävällisesti ja kohteliaasti sekä siihen, että esimies kunnioittaa alaistensa oikeuksia. Sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on positiivisia vaikutuksia niin tavoitteiden saavuttamiseen kuin yksilön terveyteenkin. (Manka & Manka 2016, 132–133.)

Laaksosen (2008, 54) mukaan esimiehen luottamus työntekijöihin ylläpitää korkeata työpanosta, uskallusta sekä tuo kustannustehokkuutta. Sen avulla on mahdollista saada sitoutettua työntekijä

yrittäjyys ja kasvattaa hänen motivaatiotaan sekä samalla kasvattaa vastaavasti luottamusta esimieheen. Mikäli tilanne on päinvastainen, ovat myös vaikutukset negatiivisia - työn laatu heikkenee, työntekijän kokemus epävarmuudesta kasvaa ja näiden seurauksena voi näkyä terveydellisiä ongelmia uupumuksena. Harisalo, Huttunen ja McInterneyn (2005) mielestä epäluottamuksella on motivaatiota alentava vaikutus ja se mahdollisesti heikentää ihmisten yhteistyökykyä. (Laaksonen 2008, 54–54.)

Työhyvinvoinnin hyödyt ovat moninaiset – siitä hyötyvät niin kansantalous, organisaatiot kuin yksittäiset työntekijätkin. Kansantaloudellinen hyöty hyvinvoinnista näkyy muun muassa pidempinä ja terveimpinä työurina sekä myöhäisempänä eläkeikänä, että tuottavuutena. Organisaatio hyötyy siitä esimerkiksi parempana työnantajamielikuvana, tuloksellisempana toimintana, kehittyvänä kilpailukykyinä sekä parempana työn jälkenä. Yksittäisellä työntekijällä työura paranee, stressi vähenee, osaaminen ja motivaatio kasvaa sekä työ ja vapaa-aika ovat paremmassa suhteessa toisiinsa. (Anttonen & Räsänen 2009, 19; Aura & Ahonen 2016, 1.2 & 3.1.) Aura ja Ahonen näkevät myös työyhteisön hyötyjänä, koska työhyvinvointi parantaa ilmapiiriä työntekijöiden kesken ja työntekijöiden sitoutumista. (Aura & Ahonen 2016, 1.2). Kauhasen (2016, 17) mukaan tutkimustuloksilla on saatu näytettyä, että hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla työhyvinvoinnin toimenpiteillä saadaan panostus keskimäärin kuusinkertaisena takaisin.

2.4 Palaute johtamisen välineenä

Berlin (2008, 1) on sitä mieltä, että palaute tarkoittaa annettavaa tietoa siitä, miten toiminnassa on onnistuttu. Silvennoinen ja Tilli (2017) puolestaan näkevät, että palautteen antamisella tavoitellaan vaikuttavuutta palautteensaajan toimintaan. Palautteen merkitys suuntautuu toisaalta palautteen saajan toiminnan muuttamiseen tai säilyttämiseen - toisaalta sen avulla on mahdollista kehittää antajan ja saajan välistä suhdetta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6.) Pirinen (2020) puolestaan määrittelee palautteen niin, että se on ymmärrettävissä kehittämisen välineenä yksilölle, jolla autetaan yksilöä kehittymään ja onnistumaan työssään. Palaute liittyy hänen mukaansa valmentavaan johtajuuteen, jossa työntekijää tulisi kyetä seuraamaan riittävän läheltä ja valmentajalla itsellään tulisi olla ajatus siitä, mikä on hyvä suoritus. Jos esimies on onnistunut luomaan luottamuksen ilmapiirin, on palautteella mahdollisuus vaikuttaa yksilön ajattelutapaan. (Pirinen 2020, 118–119.)

Palaute voidaan nähdä myös osana isompaa kokonaisuutta, kuten palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 23). Palkitsemisen kokonaisuus koostuu rahallisesta palkitsemisesta, eduista sekä aineettomasta palkitsemisesta. Palaute kuuluu aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuuteen – muita aineettomia tapoja palkita ovat esimerkiksi vaikuttaminen työn sisältöön, työympäristö, työnteon ehdot tai mahdollisuudet kehittyä työssä. Aineeton palkitseminen on tärkeä osa palkitsemisen kokonaisuutta, vaikka usein sitä ei mielletä sellaiseksi. Sillä on merkitystä siihen, kuinka työntekijä viihtyy työssään ja sitoutuu siihen. Esimies on avainroolissa, kuinka paljon esimieheltä löytyy halua panostaa siihen. Kun aineellinen palkitseminen on kunnossa, aineettoman palkitsemisen, kuten palautteen, merkitys saattaa muuttua entistä tärkeämmäksi motivaatiotekijäksi. (Hakonen & Nylander 2015, 21–37; Ylikorkala ym. 2018, 52.)

2.5 Palautteen laatu ja vaikutukset

Berlinin (2008, 198) mielestä onnistunut palautetapahtuma työntekijän ja esimiehen välillä koostuu kolmesta osasta, joista jokaiseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota – näitä ovat sen tilantehtekijät, vuorovaikutus ja palautteen tulkinta. Berlin on määritellyt palautetyypit viiteen tyyppiin – palkitsevaan, herättävään, nostattavaan, haastavaan ja liian yleiseen palautteeseen. Liian yleinen palaute koettiin tutkimuksessa huonona palautteena, muiden palautetyyppien hyvyys tai huonous on riippuvaista siitä, miten ne on toteutettu. (Mts. 157.) Silvennoinen ja Tilli (2017) painottavat myös luottamuksen merkitystä hyvän palautekulttuurin taustalla. Se ei vaikuta pelkästään yksilöön vaan myös koko työyhteisöön, jossa se näkyy avoimuutena, eli kykynä antaa ja vastaanottaa palautetta sekä tehdä yhteistyötä. Luottamus ansaitaan teoilla, ja vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat sen syntymiseen yhteydessä. (Silvennoinen & Tilli 2017, 45.) Modernissa johtajuudessa palautetta antava, valmentava esimies tarjoaa työntekijälle psykologista ja emotionaalista tukea (Manka & Manka 2016, 141). Työntekijä saa palautteen avulla varmuutta, arvostusta ja innostusta – se onkin toinen palkitsevan työn elementeistä. Arvostuksen tunteella on vaikutus yksilön työhyvinvointiin, sitoutumiseen sekä työnimiuun. (Berlin 2019, 189; Hakonen & Nylander 2015, 152; Silvennoinen & Tilli 2017, 14.)

Olellista palautteen antamisessa on keskusteleavuus. Dialogisessa palautteessa tapahtuu keskustelua siitä, miten palaute on annettu, mutta myös palautteen kohteesta, jolloin palautteen saajalla on mahdollisuus esittää oma näkemyksensä asiasta. (Berlin 2008, 125.) Palautteensaantitapoja ovat pyytämätön palaute, pyydetty palaute tai havainnointi. (Silvennoinen & Tilli 2017, 29.) Berlinin

(2008) mukaan Mozz, Valezi & Taggart (2003) jakavat palautteen spontaaneihin päivittäisen työn ohella annettaviin tai kehityskeskusteluissa käytäviin palautekeskusteluihin ja Waungin (1997) on puolestaan sitä mieltä, että sitä voidaan antaa kasvotusten tai kirjallisesti – ehkä jopa kolmannen osapuolen välityksellä. (Berlin 2008, 38–39.) Edellä on käsitelty palautetta esimiehen antaman palautteen näkökulmasta. Manka ja Mankan (2016) mukaan palautteen anto kuuluu myös työntekijöille ja se on yksi osa työyhteisötaitoja. Mikäli työntekijä ei ole saanut palautetta riittävästi, sitä voi pyytää. Epäkohtiin kohdistuva palaute annetaan rakentavalla tavalla (Manka ja Manka 2016, 148.) Positiivisen palautteen määrän tulee tutkijoiden mukaan olla 3–5 kertainen yhtä negatiivista palautetta kohden, koska negatiivinen palaute rekisteröidään huomattavasti helpommin. Vaikka palautteen laadulla ja määrällä on merkitystä, on merkitystä myös sillä, miten palautteen antaja suhtautuu sen saajaan. (Aaltonen ym. 2020, 231.)

3 Työn merkityksellisyys

Muuttunut maailma on vaikuttanut myös työntekijöiden suhtautumiseen työtänsä kohtaan, ja pohdintaan onkin noussut, miten työn avulla voi auttaa ympäristöä ja yhteisöä paremmaksi (Berlin 2020, 73). Tässä luvussa pureudutaan työn merkityksellisyyteen käsitteenä sekä sen johtamiseen. Teoriaosuudessa ei päädytty yksilöimään käytettävää termiä, koska haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, mikä tekee työstä merkityksellisen.

3.1 Työn merkityksellisyyden käsite ja hyödyt

Työn merkityksellisyyden käsite on haastava, sillä siitä käytetään eri nimityksiä riippuen tutkijasta, tarkoituksiperästä sekä siitä, että se on kokemuksena jokaisella yksilöllinen. Berlin (2019) lähestyy aihetta käyttäen sanaa palkitsevuus. Palkitsevassa työssä työntekijä saa tuntea sydämen paloa – työ tuntuu silloin helpolta, kun työ on kiinnostavaa ja sisäinen motivaatio ohjaa toimintaa. Työ saa tekijänsä kokemaan tarkoituksen tunnetta, kun työn kokee hyödylliseksi ja tarpeelliseksi. Palkitsevassa työssä työntekijä riittävän ohjauksen avulla saa kokea arvostuksen tunnetta, niin ulkoa kuin sisältäkin tulevaa itsensä arvostamista ja hyvinvointi on oleellinen osa työtä. Siinä henkilö tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta työkavereihinsa, koska toisia tiimin jäseniä arvostetaan ja heihin luotetaan, sekä apua tarjotaan tarvittaessa. Palkitsevassa työssä on yksittäisellä työntekijällä vaikuttamismahdollisuus omaan ja tiimin työhön. (Berlin 2019, 17–18.)

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020) puolestaan käyttävät termiä merkityksellisyys, ja heidän mukaansa merkityksellisyys työssä on ymmärrettävä subjektiivisena asiana ja jokaisella sen kokemus on yksilöllinen - sen vuoksi sen määrittäminen on vaikeaa. Se, mitä yksilö pitää merkityksellisenä työssä, muuttuu työuran eri vaiheissa. Huolimatta yksilöllisestä merkityksellisyyden kokemuksesta, on kuitenkin huomioitava, että kaipuu merkityksellisyyden kokemiseen yhdistää ihmisiä. Työn merkityksellisyyttä tarkasteltaessa on mietittävä vähintään työn roolia ja mikä on sen merkitys elämässä. On mietittävä myös työtehtävien tekijöitä, jotka vaikuttavat merkityksellisyyden kokemiseen sekä miten sitä voisi työpaikalla luoda ja mikä on työn vaikuttavuus työyhteisötasolla. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 71, 85–87.)

Martela (2020) viittaa omaan tutkimukseensa Pessin (2018) kanssa kuvatessaan työn merkityksellisyyden termiä. Työn merkityksellisyys koostuu kolmesta osasta – tekemisen arvoisesta työstä eli työn arvokkuudesta, työn suuremmasta tarkoituksesta eli laajemmasta päämäärästä sekä mahdollisuudesta aitoon, itsenäiseen työskentelyyn eli itsensä toteuttamisesta. Työn merkityksellisyyden kokemus voi syntyä kokemalla edellä mainituista yhtä tai useampaa tunnetta. (Martela 2020, 11.) Kaikessa yksinkertaisuudessaan merkityksellinen työ on innostavaa, kiinnostavaa ja arvokasta, jossa pääsee toteuttamaan itseään, jota tekemällä voi palvella muita ihmisiä sekä tehdä maailmasta paremman paikan (mts. 15).

Hakasen (2011) mukaan työn mielekkyys perustuu osittain omiin odotuksiin ja siihen, mitä työ itselle merkitsee. Se, mitä työ merkitsee työntekijän näkökulmasta ja miksi työtä tehdään, jaetaan kolmeen eri ryhmään – työ työnä, työ urana tai työ kutsumuksena. Työ työnä -ajattelutavassa työtä tehdään palkan vuoksi, ja elämän merkityksellisyys löydetään työn ulkopuolelta. Työ urana – ryhmään sijoittuvat panostavat työhön paljon, ja uralla eteneminen tarjoaa yksilölle muun muassa parempaa sosiaalista asemaa tai korkeampaa itseluottamusta. Ne henkilöt, joille työ on kutsumus, ja he saavat työstä itsessään palkkion tehdessään haluamaansa työtä, vaikka rahallinen korvaus olisikin matalampi kuin jostain muusta työstä saatava korvaus, mutta työn mielekkyys korvaa sen puutteen. (Hakanen 2011, 27.)

Merkityksellisyyden kokemus työssä lisää työntekijän tehokkuutta, hyvinvointia, sitoutumista, luovuutta, terveyttä sekä onnellisuutta. ”Merkityksellisyys on yksilötason hyvinvointi- ja menestyste-

kijä.” Se ei vaikuta vain yksilötasoon, vaan se nähdään menestystekijänä myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Työn merkityksellisyyden tärkeys korostuu nyky-yhteiskunnassa. Syinä tähän on ihmisen elämänjano sekä halu tehdä mielekkään, tärkeän ja tekemisen arvoisen tuntuista työtä. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi sekä mielekkääksi ja on motivoitunut omasta työstään, toimivat ne hyvänä pohjana työssä menestymiselle. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55–56, 186.) Bailey ja Madden (2016) kirjoittavat artikkelissaan, että tutkimusten mukaan työn merkityksellisyys on tärkeämmässä asemassa työntekijöille kuin esimerkiksi palkkaus, palkkiot, työn ehdot tai etenemismahdollisuudet. Työn merkityksellisyys lisää motivaatiota, sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä, sekä parantaa työsuoritusta. (Bailey & Madden 2016, 53.) Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijää sopivan roolin löytämisessä, mistä työntekijä kiinnostuu ja innostuu, sekä auttaa näkemään se hyöty, mitä hän pystyy roolillaan aikaansaamaan muita kohtaan. (Martela 2020, 15.) Jatkuvalla kiireellä on vastaavasti selkeä vaikutus työn merkityksellisyyden kokemuksen heikentymiseen. Myös työn jatkuva keskeytyminen ja monen asian tekeminen yhtäaikaaisesti, ”multitaskaaminen”, vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemuksen tunteeseen. (Aaltonen ym. 2020, 226–228.)

Berlin (2019) jakaa palkitsevan työn neljään ratkaisuun ja kahdeksaan osaan, joihin keskittymällä voi kasvattaa omaa työn merkityksen ja motivaation kokemustaan. Ratkaisut, joilla voidaan vahvistaa tunnetta palkitsevasta löytyvät työn sisällöstä (vastuu ja vaikutusmahdollisuudet), syystä (työelämä tarkoitus ja kannustava palkkio), suhteesta (yhteistyö ja rohkaisevat ajatusmallit) sekä suunnasta (palaute ja toimivat työskentelytavat). (Berlin 2019, 36–38.) Merkityksellisessä työssä on mahdollisuus toimia omien arvojen mukaisesti, työrooli tuntuu oikealta, työn sisältö riittävältä ja tarvittaessa rikastettavalta (Berlin 2019. 52).

3.2 Työn merkityksellisyyden johtaminen

Kuten kaikkea muutakin työssä, voidaan myös työn merkitystä johtaa. Siihen tarvitaan esimieheltä tai johtajalta oikeanlaista asennetta, osaamista ja johtamisen ydinkysymysten tuntemista. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta merkityksen johtaminen on mahdollista. Merkityksen johtaminen on vaikeaa, mikäli esimies ei ole itse pohtinut omaa suhdettaan työhönsä, ja mikä tuottaa hänelle merkityksen kokemuksen. Johtamisessa annettujen tehtävien tulee olla merkityksellisiä – työntekijöillä pitää olla käsitys, miksi asioita tehdään. Johtajan roolissa myös yrityksen olemassaolon tarkoitus pitää ymmärtää. Johtoroolissa on olennaista pitää itsestään huolta, ettei työ muutu

suorittamiseksi. Vaikeina aikoina pitää olla luova, joustava ja inhimillinen, astua esiin ja luoda sillä turvallisuuden tunnetta muille. (Aaltonen, Aaltonen & Sahimaa 2020, 85, 90.)

Aaltosen ja muiden (2020) mukaan tutkimuksissa on noussut neljä eri johtamisen osa-aluetta, joissa merkityksellisyiden johtaminen tulee esiin. Näitä alueita ovat ihmisten johtaminen, organisaatiokulttuuri sekä organisaatiossa vallitseva sosiaalinen ympäristö. Carton (2017) luettelee neljä toimenpidettä, jotka toimivat merkityksellisen johtamisen perustana – selkeä päämäärä, konkreettiset tavoitteet päämäärään pääsemiseksi, askelmerkit tavoitteen saavuttamiseksi sekä päämäärän ja tavoitteiden välisen yhteyden selventäminen. Tutkimusten mukaan esimiestyö tai johtaminen ei ole merkityksellisen työn elementtejä, vaikka ovat kuitenkin mahdollistamassa monia niitä asioita, joista työn merkityksellisyys koostuu. Huonolla henkilöstöjohtamisella on kuitenkin tutkimusten mukaan työn merkityksellisyiden kokemukseen. (Aaltonen ym. 2020, 129–131.) Työn merkityksellisyiden muuttuessa uran eri vaiheissa on se huomioitava myös johtamisessa – elämän tilanteiden muuttuessa työntekijöiden työn prioriteetti muuttuu ja samalla sillä on vaikutusta myös yksilön tahtoon, kykyyn ja mahdollisuuteen panostaa työhönsä, mutta myös työn merkityksellisyteen, mielekkyyteen ja motivaatioon. Uran eri vaiheissa yksilöllisellä, uran siihen hetkeen sopivalla johtamisella kasvatetaan yksilön sisäistä motivaatiota. (Mts., 71–76.)

Järvisen (2014) mukaan työn mielekkyyden johtamisessa on kyse siitä, että saadaan maksimoitua yksilön tai yhteisön potentiaali ja, että johdetaan tuottavuutta lisäävää hyvinvointia. Mielekkyyden johtaminen ei ole vain esimiehen vastuulla, vaan jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus huolehtia oman roolinsa rajoissa omasta, tiimin ja työyhteisön mielekkyyden johtamisesta. Järvinen on jakanut työn mielekkyyden johtamisen kolmeen eri tasoon - yksilön ja itsensä johtamisen, yhteistyön sekä organisaation johtamisen tasoihin. Minätasolla yksilö johtaa itseään oman itsetuntemuksensa avulla ja kantaa vastuuta omasta työstään, kehittymisestään sekä omasta käyttäytymisestään. Tähän työntekijä saa voimaa itsestään, hyvästä esimiestyöstä sekä yhteisöllisyyden tunteesta. Tiimitasolla johtaminen on sisäisen dynamiikan johtamista, eli ryhmässä tiimiläinen kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta toisiin tärkeän tehtävän äärellä ja yhdessä saadaan enemmän aikaiseksi kuin yksilöinä. Hyvä johtaminen auttaa tällä tasolla tiiviin yhteisön rakentamisessa kohti yhteistä tavoitetta ja johon jokainen yksilö haluaa antaa parastaan. Eri tiimit työskentelevät sujuvasti toistensa kanssa yhteisen päämäärän eteen ilman ”me ja te” -ajattelua. Viimeisellä eli organi-

saatiotasolla työn mielekkyys on näkyvä tavoitetila, jota ylläpidetään toimintakulttuurilla ja toimintaa ohjataan prosesseilla. Mielekkyyden johtaminen koostuu saman aikaisesti sekä ihmisten, että itsetuntemuksen johtamisesta kuin tiukasta tavoite- ja tulosjohtamisesta. (Järvinen 133–135.)

Merkityksen johtamisessa yksilötasolla johdetaan yksilön kokemusta ja suuremman merkityksellisuuden kokemukseen vaikuttaa se, tuntuuko työ mielekkäältä. Kuten aiemmin mainittiin, työn merkityksellisyyden kokemus uran eri vaiheissa vaihtelee ja se vaatii erilaista johtamista - tämä sama on huomioita myös ihmisten erilaisuudessa. Erilaisen työkalut, kuten Disc tai Enneagrammi, auttavat erilaisten ihmisten tulkinassa. Myös esimiehen tai johtajan itsensä tulee tuntea itsensä itsetuntemuksen ollessa yksi merkittävimmistä johtamisen välineistä. Itsetuntemuksen merkitys korostuu muiden tunteiden johtamisessa. Arvostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan ja työntekijän vahvuuksien näkeminen lisää positiivisuutta ja luottamusta. Arvostusta esimies pystyy osoittamaan työntekijöilleen positiivisen palautteen avulla, keskustelemalla, ajatuksia kuuntelemalla sekä apua pyytämällä. Tämä lisää henkilökunnan luottamusta samalla esimieheen ja esimiehen luottaessa työntekijöihinsä, on mahdollisuus antaa vapauksia ja vastuuta työn tekemiseen. (Aaltonen ym 2020. 186, 203–220.)

Sisäinen motivaatio synnyttää helpommin merkityksellisyyden kokemuksen kuin ulkoinen motivaatio. Sisäisen motivaation johtamisen mahdollistajia ovat esimiehen roolin valinta - sparraaja, valmentaja, tukihenkilö tai mahdollistaja rooleina auttavat onnistumaan sisäisen motivaation johtamisessa. Oleellista on tuntea työntekijänsä ja mikä toimii hänelle työssä polttoaineena, tai mistä hän innostuu. Vastuun antaminen kasvattaa sisäistä motivaatiota ja samalla luottamusta, kuten edellä mainittu arvostava suhtautuminen työntekijäänsä. Konkreettisia keinoja, joilla sisäistä motivaatiota voi johtaa, on mahdollisuus tehdä työtä omaehtoisesti, auttaa työntekijää tuntemaan olonsa päteväksi annettuun tehtävään sekä huolehtia siitä, että jokaisella on mahdollisuus tuntea kuuluvansa joukkoon. Näiden kolmen sisäisen motivaation johtamisen keinolla syntyy myös työn imua mielekkyyden ja merkityksen kokemuksen lisäksi. (Mts. 188–194.)

Työn mielekkyyttä voi lisätä sujuvilla arjen toiminnoilla, jolloin aika ei mene epäoleelliseen vaan tarjolla on mahdollisuus onnistumiseen. Kun työ sujuu, voi työntekijä kokea flow-tilan. Tuossa tilassa työn tekijä on keskittynyt ja sitä edesautetaan jatkuvalla palautteella, sopivan haasteellisilla työtehtävillä ja selkeällä päämäärällä. (Mts. 222–225.) Työn mielekkyyden johtamista helpottaa

myös työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja auttaa työntekijää tunnistamaan omia vahvuuksiaan, jos ei siinä itse onnistu, Ydinvahvuuksien hyödyntäminen työssä lisää työntekijän hyvinvointia ja onnellisuutta. (Mts. 237–238.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta teoreettisesta näkökulmasta, ja perustellaan, miksi tutkimus tehdään valituilla menetelmillä. Luvussa 5 käsitellään tarkemmin, miten tutkimus käytännössä tehtiin - toteutuiko tehty tutkimus luvun 4 mukaisena, vai tehtiinkö jotain toisin, suunnitelmasta poiketen.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Jotta tutkimus saadaan tehtyä, on päätettävä millä tavalla aineisto saadaan kasaan, eli valita tutkimusmetodi. Teoreettinen viitekehys määrittää sen, millaista aineistoa tarvitaan ja millä tavalla saatu aineisto analysoidaan. (Alasuutari 2012, 63.) Teemahaastattelua käytetään laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä ja se onkin yksi yleisimmistä tavoista kerätä tietoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sen avulla saadaan tietoa vieraasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 71.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu on muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välissä. Käytännössä puolistrukturoitu haastattelu tunnetaan nimellä teemahaastattelu, mutta kaikille haastateltaville ei välttämättä esitetä samoja kysymyksiä. Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelun eteneminen on joustavaa teemasta toiseen riippuen haastateltavan vastauksista. Apukysymyksillä ja avainsanoilla keskustelua voi viedä luontevasti eteenpäin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018) ovat vastaavasti sitä mieltä, että teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu tarkoittavat samaa asiaa. Heidän mielestään haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on joustava – tutkijalla on mahdollisuus esimerkiksi mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä tai selvittää ymmärrystään kesken haastattelun sekä kysyä suunnitellut kysymykset tilanteeseen sopivassa järjestyksessä. Jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon irti, on haastattelijalla mahdollisuus antaa haastateltavalle mahdollisuus tutustua suunniteltuihin kysymyksiin, teemoihin tai haastattelua koskevaan aihepiiriin. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 62–65.) Kananen (2014) mukaan haastatteluun valitaan teemat, joiden avulla selvitetään haastateltavan ajatukset asiasta hänen

tahdissaan - tarkentavien kysymysten avulla päästään teemassa koko ajan syvemmälle. Nopealla aineiston analysoinnilla tutkija saa itselleen lisää tietoa ja tekee haastateltavalle tarvittaessa uusintahaastattelun tarkentavilla kysymyksillä – yleensä uusintahaastattelu on tarpeen. Tutkijan tiedon lisääntyminen aikaansaa uusia teemoja aiheen ympärille. Tutkijalla pitää olla aiheesta teoreettista tietoa teemojen rakentamisen pohjaksi. Haastatteluun tutkija valmistautuu laatimalla teemahaastattelurungon olemassa olevaan tietoon perustuen. Teemahaastattelurunko laaditaan etukäteen ja liitetään tutkimuksen liitteeksi. (Kananen 2014, 76–78.)

Tässä tutkimuksessa tiedon keruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua puolistrukturoiduilla kysymyksillä – tällä halutaan varmistaa, että valittuihin tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset. Osallistujille lähetetään ennakkoon teemat, joista kysymyksiä esitettiin ja työhyvinvoinnin eri osa-alueista kuvio, jotta työhyvinvoinnin moninaisuuteen pystyy ennakkoon varautumaan. Tässä tutkimuksessa käytetään Teams- tai Zoom -sovellusta. Mikäli tämä ei ole mahdollista, haastattelu tehdään rauhallisessa paikassa videoiden tai äänittäen litteroinnin mahdollistamiseksi. Yhden haastattelun tavoitekesto on 30–60 minuuttia. Tutkimuksessa tutkittavien taustat kartoitetaan strukturoiduilla kysymyksillä, muuten haastattelurunko etenee teemoittain. Teemoja pyritään viemään eteenpäin isommasta teemasta pienimpään, ja kysymyksiä esitetään sen mukaan, mitä haastattelussa ilmeni.

4.2 Aineiston keruu

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan (2006) laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, joten tutkimusaineiston kooksi voi riittää yksikin tutkittava. Laadullisen tutkimuksen harkinnanvarainen otos antaa tutkijalle mahdollisuuksia kriteerien valinnassa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineiston määrä riippuu tutkimuksen aiheesta ja asetetusta tutkimustehtävästä. Aineistoa on riittävästi silloin, kun uudet haastattelut eivät tuota enää uutta tietoa ilmiöstä vaan samat asiat toistuvat. Tästä käytetään termiä aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Tuomi ja Sarajärven (2002) mukaan oleellista kylläntymiselle on, mitä aineistosta etsitään – yhtäläisyyksiä vai eroavaisuuksia. Mikäli aineistosta haetaan eroavaisuuksia, tulisi tuolloin aineistonkin määrän olla suurempi. Yleistyksiä voidaan tuloksista kuitenkin tehdä tulkintojen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.2, 6.2.2.–6.2.3)

Tämän tutkimuksen kohteena ovat Jämsän kaupungin työntekijät – ei esihenkilöasemassa tai ylemmällä portaalla työskentelevät. Tutkimukseen osallistumista kartoitetaan sähköpostilla, joka joudutaan käytännön syistä osoittamaan kaikille Jämsän kaupungin työntekijöille. Niille, jotka osoittavat kiinnostusta osallistua tutkimukseen, lähetetään kuitenkin tarkentava kysymys asemasta, jonka perusteella saadaan varmuus, että prosessia voidaan jatkaa valitun kanssa. Tavoitteena on löytää kaupungin eri toimialoilta haastateltavia – työsuhteen laadulla ei ole merkitystä tässä tutkimuksessa. Jämsän kaupungilla työskentelee yleishallinnossa 6 %, liikelaitoksissa 15 %, sosiaali- ja terveystoimessa 18 %, sivistystoimessa 50 % ja yhdyskuntatoimessa 11 % vakituisesta henkilöstöstä (Kaupunki työnantajana n.d.). Tavoitteena on saada haastateltavia sivistystoimesta viisi henkilöä ja loput viisi henkilöä muilta toimialoilta – tällä jaolla haastateltavat jakautuisivat edellä mainitun henkilöstöjakauman mukaan. Tavoitellun jakauman tavoitteena on saada kokemuksia eri esihenkilöiden kanssa työskentelystä.

Laadullista analyysiä tehtäessä pitää päättää, millä menetelmällä se tehdään. Analyysillä tarkoitetaan tapaa, jolla aineistoa tullaan käsittelemään. Tutkimukseen valittu analyysitapa tulee olla soveltuva tutkimusongelmaan, teoreettisen viitekehyksen sekä käytettyihin aineistoihin. Analyysin tekemiseen perinteisimpiä tapoja ovat koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely. (Günther, Hasanen & Juhila n.d.). Kun aineistoa tarkastellaan, ja havaintoja pyritään pelkistämään, pitää teoreettisen viitekehyksen näkökulma huomioida, koska tarkastelu tehdään siitä näkökulmasta, mikä tutkimukseen on valittu. Aineistoa analysoidessa huomiota pitää kiinnittää myös valittuihin tutkimuskysymyksiin. (Alasuutari 2011, 30.)

Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan teemoittelun avulla aineistosta nostetaan esiin tutkimukseen liittyviä, olennaisia asiakokonaisuuksia. On kuitenkin huomioitava, että edellä mainitut teemat eivät tarkoita samaa kuin teemahaastatteluun valitut teemat. Teemat ovatkin silloin valittu oikein, kun ne tulevat esiin aineistosta tehdyn analyysin tuloksena. (Juhila n.d.) Aineistosta pyritään etsimään samankaltaisuuksia, mutta yksikin poikkeama aiheuttaa asian uudelleen tarkastelun, eikä vastausten perusteella pysty määrittelemään keskivertovastausta. Vastuksia analysoidessa on huomioitava myös vastanneet ihmiset ja havaintoyksiköt, jotka tekevät asiasta ymmärrettävämman. (Alasuutari 2011, 30.) Aineistosta irrotettuja sitaatteja voidaan hyödyntää tutkimuksessa havainnollistamiseen. Tällä myös osoitetaan, että aineisto on ollut todellisuudessa olemassa ja, että havainnot ovat syntyisin aineiston tulkinnasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.3.4.)

Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmävalintana teemoittelua. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan sitä voidaan luontevasti hyödyntää teemahaastatteluiden analysoinnissa. Koodausta varten aineisto kirjoitetaan puhtaaksi ja litteroidun aineiston avulla se teemoitetaan. Mikäli kielellinen ilmaisu tai hienosyinen vuorovaikutus eivät ole aiheita, joita haastatteluissa tutkitaan, voi litterointia hyödyntää tulosten analyysin tekemiseksi. (Mts. 7.2.1; 7.3.4.) Litteroinnin vähimmäistasona voidaan pitää peruslitterointia, mikäli halutaan tehdä analyysi vain asiasisällöstä. Sanatarkka eli aksakti litterointi on seuraava, tarkempi taso, jossa huomioidaan mm. täytesanat ja sanan katkeaminen. Mikäli aineistoa halutaan jälkeinpäin hyödyntää muissa tutkimuksissa, tämän tason käyttäminen on suositeltavaa. Referoiva litterointi on kaikkein karkein litteroinnin muoto, mutta sen avulla ei pysty kovinkaan syvällistä analyysia tekemään. (Kvalitatiivisen datan käsittely, n.d.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) viittaavat arvioon, jonka mukaan alempien korkeakouluopintojen opinnäytetöistä alle 1 % ovat tieteellisesti merkittäviä ja pitävätkin opinnäytetyötä opiskelijan taidonnäytteenä omasta osaamisestaan. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään peruslitterointia eikä aineistoa ole tarkoitus hyödyntää jälkeinpäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.)

Eskolan (2001) mukaan teoriasidonnaisessa tutkimustavassa aineiston analyysin kytkennät aiheen teoriaan ovat nähtävissä – teorian avulla koetetaan löytää aineistosta tehtyjen tulkintojen avuksi vahvistusta. Aineistosta voidaan löytää eroavaisuuksia aiempiin teorioihin. Tutkimuksessa käytettyä teoriaa pystytään hyödyntämään apuvälineenä aineiston tulkitsemisessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 2.3.2.) Tässä tutkimuksessa aineisto pyritään liittämään teoriaan teoriasidonnaisella tutkimustavalla ja aineisto litteroidaan peruslitteroinnilla, koska aineistoa ei ole tarkoitus säilyttää tulevia tutkimuksia varten. Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, aineisto analysoidaan teemoittelun avulla ja sen koodauksessa hyödynnetään Microsoft Wordin ominaisuuksia.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Vuoren (n.d.) mukaan yleiset periaatteet määrittävät, että laadullisessa tutkimuksessa tulee kunnioittaa ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia niiden ihmisten suhteen, jota tutkimus koskee, eikä tutkittaville saa koitua haittoja tutkimuksesta. Näiden lähtökohdaksi on hyvä asettaa ihmislähtöinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Omat mielipiteet ja asenteet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin väärentävästi. Tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon myös se, että väärennetyillä tuloksilla saattaa olla vaikutusta tuleviin tuloksiin, eikä näin ollen saa haitata tieteen edistymistä. Tutkimuksella tulisi selvittää asiasta uutta tietoa ja tiedon tulisi olla

merkityksellistä. Hyvää tieteellistä käytäntöä voidaan kuvata sanoilla rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. (Kallinen & Kinnunen n.d.)

Vuoren (n.d.) mukaan Vakimo (2010) sanoo, että se, miten eettisiä kysymyksiä ratkaistaan, riippuu tutkijan ja tutkittavan etäisyydestä toisiinsa. Arkaluontoiset aiheet haastavat tutkimuksen kaikkia osapuolia ja siksi etukäteen on syytä miettiä lähestymistapaa tai mahdollisia jatkotoimia, jos tarvitaan ulkopuolista keskusteluapua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ratkaisee ongelmakysymyksiä ja eettisissä ristiriidoissa jää tutkijan ratkaistavaksi, kumman – tutkijan vai tutkittavan) etu painaa vaakakupissa enemmän ja hän joutuukin tekemään ratkaisut parhaan harkintansa varassa ja pysyttävä päätöksessään. (Vuori n.d.) Kuula- Luumin (n.d.) mukaan tarvitaan tutkimuslupa tutkittavalta yritykseltä. Mahdollisesti yritys voi vaatia myös tutkimussuunnitelman, tiedot asioista, joita kysytään, suostumuslomakkeen ja tietosuojailmoituksen. Haastateltavilta vaaditaan ”tietoon perustuva eettinen suostumus osallistua tutkimuksen”. (Kuula-Luumi n.d..)

Tähän tutkimukseen etsitään haastateltavia sähköpostilla. Tutkimuslupa haastatteluille hankitaan Jämsän kaupungilta, muita lupia ei tarvita. Hyvän yhteistyön saavuttamiseksi ennakoon käydään työnantajan kanssa läpi henkilökunnalle lähetettävä sähköposti, tutkimussuunnitelma, haastattelukysymykset ja kuvaus tietosuojasta. Ennakoon haastatteluun valmistaudutaan kysymysten lisäksi valmistelemalla informaatio opinnäytetyöntekijän omasta taustasta ja työn tarkoitusperistä sekä henkilötietojen käsittelystä ja oleellisista eettisistä periaatteista. Tutkimuksen aihe on sellainen, ettei arkaluontoisille kysymyksille ole tarvetta. Huomioon on kuitenkin otettava se mahdollisuus, että jollain olisi voinut olla kokemuksia esimiehen taholta työpaikkakiusaamisesta, jolloin kysymys palautteen saannista esimieheltä voisi olla vaikea. Haastattelua viedään eteenpäin avointen kysymysten avulla, jolloin tutkittavalle annettiin mahdollisuus puhua itselleen tärkeistä asioista. Tutkimuksen tuloksia pyritään arvioimaan ilman omia mielipiteitä ja etsimään ne asiat, jotka toistuvat haastattelussa useampaan otteeseen. Tutkimuksen ajan pidetään päiväkirjaa, ja kirjataan ajatuksia ylös, jolla voidaan varmentaa huolellisuus ja tarkkuus. Edellä mainituilla on vaikutusta myös tutkimuksen rehellisyyteen, koska muistiinpanot mahdollistavat paluun tutkimuksen eri vaiheisiin.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi keskeisimmät teemahaastatteluiden perusteella saadut tulokset ennakkoon valittujen teemojen avulla. Tuloksia käsitellään sekä ennakkoon asetettujen teemojen, sekä haastatteluissa esiin nousseiden teemojen avulla. Mikäli edellisen kappaleen tutkimussuunnitelma muuttui toteutuksessa, eroavuudet tuodaan esiin tässä luvussa.

Tutkimuksen toteutus käytännössä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena tutkimuksen aiheen uutuuden vuoksi, kun vertailukohtana käytettiin Theseuksessa julkaistuja opinnäytetöitä. Haastatteluiden menetelmänä käytettiin teemahaastattelua kolmesta eri teemasta, joita olivat työhyvinvointia tukeva johtaminen, palaute sekä työn merkityksellisyys. Jokaista teemaa ohjattiin valikoiduilla kysymyksillä, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset. Haastattelun tulosten tavoitteena oli saada vastaukset kahteen kysymykseen, joita olivat:

- Mikä merkitys palautteella on työn merkityksellisyyden kokemukseen?
- Minkälaisella palautteella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemuksen tunteeseen?

Haastattelun teemat valittiin edellä mainittujen kysymysten avulla ja teemat olivat työhyvinvointia tukeva johtaminen, palaute sekä työn merkityksellisyys. Muutama päivä ennen haastattelua jokaiselle haastatteluun osallistuneelle lähetettiin saatekirje haastatteluun valmistautumiseksi. Haastattelut tehtiin Teams-sovelluksella ja jokainen haastattelu tallennettiin aineiston analysointia varten. Teemoihin perustuvien haastatteluiden kesto kesti 27–41 minuuttia. Tämän lisäksi jokaisen haastateltavan kanssa käytiin haastattelun alussa läpi tietoisuutta haastattelijan omasta taustasta ja opinnäytetyön tarkoitusperistä, tietosuojaseloste sekä työn eettisyyteen liittyviä asioita, kuten vapaaehtoisuus ja keskeyttämisen mahdollisuus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Haastattelun alussa painotettiin myös omien kokemusten merkitystä.

Kutsu haastatteluun lähetettiin sähköpostitse jokaiselle kaupungin työntekijälle, ja saatekirjeessä rajattiin etsintä toimihenkilöihin sekä työntekijöihin, jotka eivät ole esimiesasemassa. Koska haastatteluun osallistumiseksi kiinnostuksensa esitti 14 henkilöä, ei muistuttelukirjettä haastattelusta

lähetty, vaan valinnat päätettiin tehdä kiinnostuksensa esittäneiden välillä - kymmenelle lähetettiin aikataulukirje ja kutsu haastatteluun. Haastattelu sovittiin kahdeksan kanssa, joista lopulta kuusi haastateltiin. Kuudennen haastattelun kohdalla havaittiin kylläntymistä, josta tehtiin päätös, ettei kahta jäljellä olevaa haastattelua ei suoriteta.

Toimeksiantaja ei tiennyt, keitä haastatteluun kutsuttiin. Haastateltavista viisi työskentelivät sivistys- ja yksi sosiaalitoimessa. Haastattelun taustakysymyksillä kartoitettiin ikää ja työkokemusta. Iältään osallistujat olivat 36–60-vuotiaita. Mediaani-ikä oli 51 vuotta ja keskiarvo 50,5 vuotta. Työvuodet kaupungin työntekijänä vaihtelivat alle vuoden työsuhteesta lähes 30 vuoteen saakka – mediaani työurasta oli 10 vuotta ja keskiarvo siitä oli 11,9 vuotta. Kolme ensimmäistä haastattelua litteroitiin peruslitteroinnilla ja lopuissa haastatteluissa aineisto litteroitiin referoivasti. Kolmen haastattelun jälkeen haastatteluissa alkoi havaitsemaan kylläntymistä, jonka vuoksi päätös referoinnista tehtiin.

Ennakkoon haastattelu oli rakennettu kolmella teemalla, joita olivat:

- Työhyvinvointia tukeva johtaminen
- Palaute
- Työn merkityksellisyys

Haastatteluun valittiin ennakkoon kolme teemaa, joiden avulla haluttiin kartoittaa osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä aiheista. Oheisessa kuviossa (ks. kuvio 2) on nähtävillä ennakkoon mietityt teemat ja minkälaiset teemat nousivat haastatteluissa esiin vapaan keskustelun myötä. Haastatteluissa esiin nousi kolme teemaa, jotka liittyivät esimiestyöhön.



Kuvio 2. Haastattelun teemat vs. löytyneet teemat.

Teema 1. Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Ennakkoon tutkimus rajattiin esimiestyön ja johtamisen näkökulmaan, ja haastatteluihin valituilla kysymyksillä pyrittiin pitämään keskustelu tässä näkökulmassa. Tuloksissa esitellään vain omiin kokemuksiin perustuvat havainnot, ei muiden kertomia. Työhyvinvoinnin ja esimiestyön yhteyttä karotettiin kolmella pääkysymyksellä, joita olivat:

- Mikä vaikutus lähiesimiehelläsi/johdolla on työhyvinvointiisi?
- Minkälaisilla toimilla esimies lisää/pystyisi lisäämään työhyvinvointiasi?
- Mikä esimiehen toiminta vähentää/vähentäisi työhyvinvointiasi?

Pääosin esimiehen toiminnalla koettiin olevan suurikin vaikutus yksittäisen työntekijän hyvinvoinnille – neljä haastatelluista koki, että esimiehen vaikutus työhyvinvointiin on suuri tai erittäin suuri. Yhtä yksittäistä tekijää ei haastatteluissa löytynyt, minkä jokainen olisi nostanut esiin esimiehen ominaisuutena tai toimintana, mikä tukisi yksittäisen työntekijän hyvinvointi. Esimiehen toivotaan olevan tavoitettavissa, kuunteleva, suhtautua vakavasti alaisen asiaan, tarjota tukea auttamalla, neuvomalla tai puolustamalla työntekijää, olla helposti lähestyttävissä, tasapuolinen, reilu ja tietää, mitä tapahtuu – myös henkilökemioilla oli yhden haastateltavan mielestä merkitystä.

Erittäin suuri, johdon tuki saa tuntemaan, että tekee merkityksellistä työtä ja arvostetaan ja toimimaton johto näkyy valumalla ylhäältä alaspäin. Jos se ei toimi, se on tehotonta ja hintavaa ja se näkyy, jos innostus puuttuu, jolla on vaikutusta omaan merkityksellisyyden kokemukseen. (H4)

Tiedän, että hän löytyy tuolta tarvittaessa, että sitten jos tulee mikä tahansa asia mieleen niin tiedän, että hänelle voi mennä jutteleen, ja hän ei ovea laita kiinni ja siellä oon muutamit itkutkin käynyt tirauttamassa ja tietää, että se sallittua ja hän on niin kuin aina auttanut tilanteessa kuin tilanteessa. (H3)

Hyvä esimies on sellainen, että se on useimmiten hyvällä tuulella tai ainakin asiallinen, ei pura sitä omaa henkilökohtaista huonoo päivää niihin työntekijöihin. Ja tosiaan, että sitä, se on niinkun saavutettavissa – joko niin, että nopsasti vaikka huikkaa ovelta jotakin tärkeätä asiaa tai sitten, että se vastaa nopeasti viesteihin, jos sellaisia laittaa. (H2)

Esimiehen toiminnoista, edellä mainittujen lisäksi, hyvinvointia lisäävinä tekijöiden nähtiin myös tiedon jakaminen, läsnäolo, esimiehen oma sitoutuminen työhönsä, luottamuksenosoituksen näyttäminen työntekijöilleen, tarjoamalla vaikuttamisen mahdollisuuden yhdessä tekemällä sekä palautteenanto. Kahden vastaajan mielestä vastuuta on työntekijällä itselläänkin olla aktiivinen esimiehen suuntaan ja kertoa, mikäli työssä on haasteita. Haastateltava H6 oli palautteesta seuraavaa mieltä: *”No kuuleminen on tietysti yksi, mutta minun mielestä toi palautteen antaminen on ihan niin kuin... tosi... melkein yhtä tärkeä, jos ei jopa tärkeämpi.”* H2 koki, että vaikuttamisen mahdollisuudella on merkitystä: *”Että pystyykö siinä laittaa jotain valinnan varaa vai onko sitten niin, että yritetään luoda niinkun, että tää meidän tiimi joutuu tän homman tekeen mutta, että yritetään selvittää siitä yhdessä, sen tyyliä vois esittää asioita.”*

Haastatteluissa tuli esiin myös myös konkreettisia toimia, joilla työntekijän hyvinvointia voisi lisätä – niitä ovat toimivien työvälineiden järjestäminen, tavoitteiden ja arvojen määrittäminen sekä työaikajärjestelyt sekä selkeät sijaisjärjestelyt. *”Kyllä se hyvinvointiin vaikuttaa, että on toimivat työvälineet---ei niiden tarvitsen olla luksusta, mutta toimivat ja siihen työhön sopivat”(H1), ”koronasta on ollut sekin hyöty, että meidän kokoukset on siirtynyt etäkokouksiksi” (H3) ja ”mulla ei ole oikein tietoa, mitä johto toivoo meiltä muuta kuin sen vaan, että suoritan sen oman työni” (H4).* Kahdessa haastattelussa esiin nousi myös työhyvinvointitapahtumat, mutta ne jakoivat selkeästi mielipiteitä, onko niistä hyötyä vai ei. H2 ei nähnyt yhteisistä, vapaa-ajan työhyvinvointitapahtumista hyötyä: *”En oikein usko sellaisiin yhteisiin saunailtoihin --- missä sitten keinotekoisesti luodaan yhteishenkeä.*

Hyvinvoinnin heikentäviä tekijöitä löytyi haastattelusta osittain samoista aiheista, mitä edellä mainittiin, mutta käänteisillä vaikutuksilla. Pienilläkin asioilla koettiin olevan iso merkitys, kuten sillä, että esimies ei arvosta työntekijänsä työaikaa myöhästymällä tapaamisista tai huonoilla käytöstarvoilla, kuten työntekijän tervehtimisen puutteella tai selän takana puhumisella. Myös se, että esimies kyseenalaistaa perustelematta, ei kuuntele mielipiteitä tai ei seiso tukena ulkopuolisia kohtaan heikentää työhyvinvointia. Puolet vastaajista kokivat, että erityisesti esimiehen osoittama välinpitämättömyys työntekijää tai hänen asiaansa kohtaan heikentää työhyvinvointia. *”Jos peruskäytöstavat puuttuu, että ollaan niin kuin ilmaa, ei moikata, sanota kiitos ja heippa ja jotakin tällaista.”* (H2)

Tutkimustuloksien mukaan johtamisella on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Vaikka esimies ei ole läsnä, hän osoittaa sanoillaan ja eleillään kiinnostusta sekä välittämistä työntekijälle. Kun tuloksia tarkastellaan sen perusteella, mitä löydöksiä syntyy eniten, oli työhyvinvointia tukevan johtamisen elementit eniten esillä. Alapuolella olevassa taulukossa (ks. taulukko 1) on nähtävillä tiivistettynä sekä johtamisen työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät elementit. Löydösten perusteella se, että esimies kuuntelee, kuulee ja haluaa keskustella, luo hyvää pohjaa yhteistyölle. Mikäli esimies ei halua kuulla, ei piittaa tai on osoittaa ilmeillään, eleillään tai sanoillaan välinpitämättömyyttä työntekijää kohtaan, reaktiot asiaan oli haastatteluiden perusteella vahvempi.

Taulukko 1. Esimiehen kiinnostuksen ja läsnäolon elementit.

Esimiehen kiinnostuksen ja läsnäolon osatekijät	
Työhyvinvointia vahvistavat:	Työhyvinvointia heikentävät:
Kuunteleminen	Kuulemattomuus
Kuuleminen	Piittaamattomuus
Keskustelu	Välinpitämättömyys

Hyvinvointia tukevan johtamisen teemassa toinen löydös oli tuen tarve esimieheltä. Vaikka jokainen haastateltava teki vähintään kohtalaisen itsenäistä työtä annettujen raamien puitteissa, tuli

useammalta esiin tarve esimiehen tuelle. Esimiehen tuki tarkoitti jollekin tukea, jota esimies tarjoaa haastavissa tilanteissa jaksamisen apuna tai haastavissa tilanteissa etsien yhdessä ratkaisukeinoja asiaan. Toinen näkökulma tuelle tuli esiin ristiriitatilanteissa, joissa mukana on jokin lähipiiriin kuulumaton henkilö – esimerkiksi oppilaan vanhempi. Niissä tilanteissa esimieheltä kaivattiin suoraselkäisyyttä ja näkyvää tukea seistä työntekijän takana. Tukea saaneet kokivat merkityksellisyyden ja vastaavasti sen puutetta kokeneet turhautumisen tunnetta.

Kolmas merkittävä löydös oli esimiehen saavutettavuus työhyvinvointia tukevan johtamisen elementeistä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tiedon siitä, että esimies on saavutettavissa. Esimiehen ei odotettu olevan paikalla koko ajan, mutta tieto siitä, että hän on tarvittaessa tavoitettavissa, tuntui riittävän. Valtaosa haastateltavista koki, että oman esimiehen kanssa tilanne oli näin, mutta joillain kokemuksia oli myös siitä, että tilanne ei välttämättä ole niin. Esimiehen saavutettavuus nousi useimmissa vastauksissa esiin, mutta myös lähestyttävyyttä pidettiin tärkeänä.

Teema 2. Palaute

Palautteen teemaa lähestyttiin kahden priorisoidun kysymyksen sekä palautteen laatua selvittävien kysymysten avulla, jotta saataisiin selville, mikä yleensäkin koetaan palautteena. Priorisoidut kysymykset olivat:

- Minkälainen palaute esimieheltäsi vaikuttaa työssä onnistumiseesi?
- Minkälainen palaute vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseesi?

Palautteesta saadut tulokset olivat moninaisempia kuin hyvinvointia tukevasta johtamisesta. Yhtäältä kaikille vastaajille oli, että palautetta saisi tulla enemmän ja, että se on tärkeää. Positiivista ja korjaavaa palautetta voi vastaajien mielestä antaa monesta eri tilanteesta, kunhan se on perusteltua, selkeää ja kannustavaa tyyliltään – tässäkin esimiehen vuorovaikutustyyllillä koettiin olevan merkitystä. Vastaajat kokivat, että myös tilanteen pitää olla palautteelle sopiva. Kehityskeskusteluita ei kaikilta osin koettu ainakaan nykyisellään kovin hyödyttäväksi ja pienikin palaute koettiin hyvänä, kunhan se on merkityksellinen. Heikentävästi työsuoritukseen vaikuttaa asiaton ja ylimalkainen palaute tai se, ettei palautetta saa lainkaan. Hyvä palaute aiheuttaa työntekijälle hyvää oloa, siitä saa voimia ja se lisää arvostuksen tunnetta.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että palautetta työstä ei saa kovinkaan paljon, kuitenkin useampi haastateltavista koki sen tärkeänä. Kaksi haastateltavista koki kuitenkin, että lapsilta ja vanhemmilta saatu palaute oli merkityksellisempää, koska tehty työ näkyy suoraan lasten oppimisena. Vaikka kehityskeskustelut miellettiin jonkinlaiseksi palautetapahtumaksi, puolet vastaajista antoivat niistä kritiikkiä ja kaksi vastaajista antoivat kritiikkiä liian pitkälle, täytettävälle kehityskeskustelukaavakkeelle. Yksi edellä mainituista kolmesta vastaajasta ei halunnut osallistua tilaisuuteen lainkaan ja yhdelle oli jäänyt huono mieli siitä, että jokin muu tilanne oli ajanut kehityskeskustelun ohijättäen aikaa keskustelulle vain lyhyesti ja valmistautuminen oli mennyt hukkaan.

Käytännössä meillä oli joku puoli tuntia, siinä oli tullut joku tilanne esimiehelle. Että, jos joku tämän tyyppinen voi vähentää sitä merkityksellisyyttä, että jos olet ladannut odotukset, vaikka johonkin kehityskeskusteluun, ja miettinyt omat toiveet, ajatukset ja esimiehellä ei olekaan siihen aikaa. Niin noi voi olla aika isoja pettymyksiä. (H4)

Työssä onnistumiseksi palautteen esimieheltä pitäisi haastateltavien mielestä olla suoraa, aitoa, merkityksellistä, selkeää sekä perusteltua ja tyyliltään kannustavaa. Kaksi haastateltavista mainitsivat, että pienelläkin positiivisella palautteella tai kiitoksella on vaikutusta työssä onnistumiseksi. *”Minun mielestä se, että voin työssäni tosi hyvin tällä hetkellä, ja voinut koko ajan nyt tässä nämä viimeiset vuodet, niin minä koen, että se on ollut yksi syy siihen, että voin täällä hyvin, että olen saanut sitä suoraa palautetta ja noin niin kuin kannustavaa, että mulla menee työssäni hyvin.”* (H6) Yksi haastateltavista toivoi palautetta tavoitteisiin peilaten, jotta hän pystyisi itse asettamaan itselleen paremmin tavoitteita.

Kehittävästä tai korjaavasta palautteesta oli haastateltavilla vain vähän tai ei lainkaan kokemuksia, eikä sen saamista pidetty huonona asiana, mutta sen tyylillä oli haastateltavien mielestä väliä - korjaavan palautteen tulisi olla perusteltu ja asiallisesti annettu. *”Kyllä mä negatiivistakin palautetta kestän, että ”hei kuule, sä nyt hoidit ton vähän väärin, että olisit voinut tehdä paremmin”, mutta ehkä semmonen, niin kuin jos se on semmoista... miten mä sen nyt sanoisin? Jos se silleen niin kuin jotenkin..., no siis asiattomasti ilmaistu tai näin.”* (H3) Palkitseminen palautteen muotona tuli esiin ainoastaan yhden haastateltavan puheenvuorossa. Hän koki, että viran vakinaistaminen oli yhdenlainen, positiivinen palaute.

Työsuoritukseen heikentävästi vaikuttavasta palautteesta puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että se, että asiaton palautteenantotyyli, ei huomioida mitenkään tai ei anneta palautetta vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseen. Epäaito, epämääräinen palaute tai muutaman työntekijän korostaminen palautteella ovat ominaisuuksia, joilla koettiin olevan heikentävä vaikutus työhön. Yksi haastatteluista mainitsi, ettei kenenkään työpanosta tulisi pitää itsestään selvyytenä. *”No, ainakin se, että ei niin kuin huomioida mitenkään. Ett sellanen. Niin. Semmonen. Millainen palaute? No, eihän se tietysti hyvältäkään tuntuisi jos haukuttais.”* (H1)

Teema 3. Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyyden teemaa lähestyttiin neljällä priorisoidulla kysymyksellä. Kysymyksiä tähän teemaan valittiin enemmän, koska palautteen ja työn merkityksellisyyden yhteyttä haluttiin selvittää ja löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kysymykset, joilla teemaa selvitettiin, olivat:

- Mitä sinulle tarkoittaa työn merkityksellisyys?
- Miten kuvailisit työn merkityksellisyyden kokemustasi nykyisessä työtehtävässasi?
- Miten esimiehen antama palaute vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen?
- Minkälaisella palautteella koet olevan merkitystä työn merkityksellisyyden tunteelle?

Työn merkityksellisyys syntyi jokaiselle eri asioista, ja kenelläkään haastatelluista työn merkityksellisyys ei syntynyt vain yhdestä asiasta. Työn merkityksellisyyttä kuvattiin 34 asialla, mutta yhteistä jokaiselle haastateltavalle oli se, että sitä pidettiin tärkeänä asiana. Noin neljännes maininnoista koski jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia työhön. Merkityksellisenä pidettiin muun muassa sitä, pääsee suoraan vaikuttamaan työhönsä, tekemään itsenäisiä päätöksiä tai hyödyntämään omaa luovuuttaan. *”Sitä, että voin toteuttaa työssä itseäni ja omaa ammattitaitoani ja myös luovuutta, että voin itse ratkaista niitä ongelmia.”* (H6)

Noin neljännes vastauksista liittyi lapsiin, asiakkaisiin tai työyhteisöön. *”Joo, niin se on merkityksellisyttä, että siinä on joku, ett näkee sen työn tuloksen ja mihin se vaikuttaa ja, että se vaikuttaa.”* (H1) Vastaukset tärkeän työn kokemuksesta tai ymmärryksestä siitä, mihin omalla työllä pystyy vaikuttamaan, liittyivät kymmenykseen vastauksista. *”Mä oon ite tyytyväinen, että ”hei, ne on päässyt peruskoulusta”, ja ne on osa pärjännyt vielä varsin hyvin ja sitten on aina ihania tyyppejä,*

jotka tulee välitunnilla puheleen kaikkee omia juttujaan ja... Ett se on mun työssä sitä merkityksellistä.” (H2) Yksittäiset vastaukset liittyivät riittävään palkkaan, merkityksellisyyden kokemuksen vaihteluun uran eri vaiheissa tai uuden oppimiseen.

Työn merkityksellisyyden kokemus vaihteli – kaksi kolmasosaa haastatelluista kokivat kuitenkin tuntevansa merkityksellisyyttä tämänhetkisessä työssään. Kaksi haastateltavista mainitsivat sen vaihtelevan, yhden mielestä resurssipula heikentää merkityksellisyyttä, koska ei pääse tekemään perustehtäväänsä niin hyvin kuin haluaisi. Työn merkityksellisyyden kokemus tuotti haastatteluiden perusteella yhdelle voimavaroja ja hyvää oloa.

Musta, tota, kyllähän se työ on merkityksellistä. Kyllä mä nyt tässä iässä alan hiljalleen toivoo, että voi kun pääsis kohta eläkkeelle ja aina kattoo, kuinka monta aamua on seuraavaan lomaan, mutta sitten täytyy aina keksiä jotain lisää siihen omaan hommaan, mikä tuo semmoista mielekkyyttä siihen.” (H2)

Puolet vastaajista mainitsi, että merkityksellinen työ tuntuu yhdeltä elämän osa-alueelta, eikä merkityksellinen työ vapaa-ajallakaan tehtynä rasita. *”En tee ylitöitä, mutta esimerkiksi somessa seuraan paljon sellaisia sivustoja tai teemoja, mitkä liittyy mun työhön, eli tavallaan mä teen sitä työtä vapaa-ajalla, mutta sitten mä teen sitä sen takia, koska se on mulle niin tärkeätä tai merkityksellistä.” (H3) Kahdelle kolmasosalle esitettiin kysymys, minkälainen on yhteys työhyvinvoinnilla ja työn merkityksellisyydellä on heidän mielestään ja jokainen vastaajista koki, että niillä on yhteys. Kolme neljästä oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys vaikuttaa hyvinvointiin ja yksi vastaavasti, että hyvinvoinnilla on yhteys työn merkityksellisyyteen. *”Kokemus siitä, että teen tätä työtä vain itseäni ja asiakkaita varten, että se ei ole merkityksellistä tiimille tai esimiehelle, sen huomaa, että se oma motivaatio laskee.” (H4).**

Esimiehen antaman palautteen koetaan lisäävän työn merkityksellisyyttä. Se lisää innostusta ja hyvää flow´ta ja kannustaa eteenpäin epäonnistumisissa. Epäonnistuneen palautteenannon vaikutukset ovat päinvastaisia ja yhden mukaan se passivoi. Palautteen laadulla ei varsinaisesti koettu olevan merkitystä positiivisen palautteen ollessa kyseessä, mutta erityisesti huonosti annetulla palautteella koettiin olevan vaikutusta työn merkityksellisuuteen. ”

Se, että millä sävyllä se sanotaan ja kohdataanko se ihminen, niin se on mun mielestä tosi tärkeitä. Ite oon ainakin sellanen eleitten kyttääjä, että jos joku sanoo mulle vähän semmosella kuivalla äänellä jotakin, niin en mä sitä usko. (H2)

No onhan siinä just se, että jos asiat menee päin pyllyä, mutta silti sit esimies sanoo, että ”sä oot parhaas tehnyt ja yritetään nyt vaan vielä ja näin”, niin kyllähän sillä on merkitys. Jos sieltäkin tyrmättäis, että ”voi, että kuule, kun se sun sä oot hoitanut asiat huonosti”, niin kyllähän se merkityksellisyys ois aika nollassa. (H3)

Vaikka haastattelu oli kysymyksen asetannalla pyritty rajaamaan esimiestyöhön tai johtoon liittyväksi, tuli jokaisen haastateltavan vastauksissa esiin työkavereiden tai työyhteisön merkitys.

Vaikka töissä olisi muuten hankalaa, työkaverit toimivat tukena ja kuuntelijana ja vastavuoroisesti työkaveria tuetaan tarvittaessa. Yksi vastaajista ei kokenut kuuluvansa työyhteisöön ja se vaikutti hänen mielestään suoraan työn merkityksellisyyden kokemukseen, koska ei tunne tekevänsä työtä työkaverille. Myös työkaverin välitöntä palautetta arvostettiin yhdessä haastattelussa.

6 Pohdinta

Tässä luvussa tiivistetään haastatteluiden tulokset ja verrataan niitä tutkimuksessa kerättyyn teoriatietoon – vahvistuuko teoria ja voidaanko tehdä yleistyksiä saatujen tulosten perusteella. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja luvun lopussa pohditaan jatkokehittämissideoita.

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön perusta rakentui teoreettiseen taustaan, jossa selvitettiin, mitä työhyvinvointi merkitsee menestyvälle yritykselle ja millaista on työhyvinvointia tukeva johtaminen. Teoreettista taustaa tarkennettiin sillä, että mikä merkitys palautteella on johtamisen välineenä ja lopuksi teoria vietiin yksilötasolle työn merkityksellisyyden avulla. Haastatteluissa käytettyjen taustakysymysten avulla oli ajatus selvittää, löytyykö eri toimialoilta, sukupolvesta tai työkokemuksesta yhdistäviä tekijöitä. Kuusi haastateltavaa kertoi jokainen oman kokemuksensa ja jokaisen kokemus oli yksilöllinen. Tulosten yleistäminen perustuu tulkintaan, joita tuloksista tehtiin. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat sitä mieltä, että yleistettävyyteen riittää yksikin vastaaja, ja silloin aineisto, jota käytetään pitää olla kerätty asianmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.2.3.) Huomioitavaa tutkimustuloksia tarkasteltaessa kuitenkin oli, että haastatelluilla oli

kohtalaisen itsenäinen työ, eikä lähiesimies ole läsnä samassa tilassa päivittäin – ei välttämättä edes viikoittain.

Vaikka palaute ja työn merkityksellisyys ovat työn kantavia teemoja, suurin oivallus opinnäytetyössä liittyi hyvän johtamisen merkitykseen ja tutkimustulokset vahvistivat sen, mikä vaikutus onnistuneella johtamisella on yksilön hyvinvointiin. Merkityksellisin havainto tässä opinnäytetyössä opinnäytetyöntekijälle on ollut, että moni asia, joka tuli esiin, vaikuttaa muihin esille tulleisiin asioihin. Kuuntelu, kuuleminen ja keskustelu nousivat esiin hyvinvointia lisäävinä toimina ja vaikka kyseessä on yksinkertaiset asiat, ei ne Juutin ja Vuorelan (2015, 24) ole itsestään selvyyksiä, vaikka ovat hyvän johtamisen yleisperiaatteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus kahteen kysymykseen, joista ensimmäinen oli: ”mikä merkitys palautteella on työn merkityksellisyyden kokemukseen?”. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että annetulla palautteella koetaan olevan jonkinlainen vaikutus työntekijän työn merkityksellisyyden kokemukseen. Merkityksen kokemus syntyi haastateltaville eri asioista, oli vaihdellut uran eri vaiheissa ja sen kokemuksen syntytekijöitä oli enemmän kuin yksi. Näin ollen voidaan todeta, että palaute vaikuttaa, mutta se ei ole ainoa vaikuttava tekijä. Kun kysyttiin palautteen ja työn merkityksellisyyden yhdistämisestä, kysymys koettiin vaikeahkoksi ja sen seurauksena vastauksiin tuli tekijöitä, jotka liittyivät myös työhyvinvointiin. Vaikka palautteella koettiin olevan yhteyttä työn merkityksellisyyteen kokemukseen, ei näiden tulosten avulla voida osoittaa, että se olisi ainoa vaikuttava tekijä, vaan työn merkityksellisyys nivoutuu yhteen ja jopa sekoittuu työhyvinvoinnin kanssa.

Työn merkityksellisyyden voidaan tämän tutkimuksen valossa vahvistavan Aaltonen, Aaltonen ja Sahimaan (2020) väitteen, että työn merkityksellisyyden määrittäminen on hankalaa, koska se on jokaiselle erilainen ja tilanteiden mukaan muuttuva. Työtehtävät, vaikuttavuus työyhteisössä tai työn merkitys elämässä vaikuttavat merkityksellisyyden kokemukseen. (Aaltonen, Aaltonen & Sahimaa 2020, 85–87.) Löydökset työn merkityksellisyydestä koskivat edellä mainittuja, jollekin työn merkityksellisyys löytyi työstä itsestään, kuulumisesta työyhteisöön tai lapsista. Työn merkityksellisyyden- kokemus oli erilainen uran eri vaiheissa. Useilla tuli esiin Martelan (2020,11) mainitsema itsensä toteuttaminen työn merkityksellisyyden synnyttäjänä.

Aaltonen ja muut (2020, 90, 222–225) nostavat selkeän pääraan ja tavoitteet, olennaiset työtehtävät sekä toimivan arjen työn merkityksellisyyden johtamisen konkreettiseksi toiminnan keinoiksi ja johdon tehtävänä merkityksen johtamisessa on selventää organisaation missio, visio ja tavoitteet niin, että suunta on kaikilla selvä ja myös askelmerkit, joita noudattamalla mennään tavoitteita kohti. Kuten edellä mainittiin, työn merkityksellisyys ja hyvinvointi menivät vastauksiensa suhteen ristiin. Tulosten mukaan muita keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, olivat toimivat työvälineet, tavoitteiden ja arvojen määrittely, selkeät sijaiskuviot sekä joustavat aikajärjestelyt. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että esimiehen kyky johtaa nousi vahvasti esiin, ei niinkään edellä mainitut asiat. Esimiehen johtaminen arjessa kuitenkin helpottuu, mikäli johto on asettanut selkeät tavoitteet, joita kohden esimies tiimiänsä ohjaa.

Vaikka palautteen vaikutus merkityksellisyyden kokemukseen oli tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aiheena, ja kuten edellä jo mainittiin, ei sitä koettu ainoaksi työn merkityksellisyyteen vaikuttavaksi keinoksi, on syytä muistaa, että työn merkityksellisyyden johtamiseen on muitakin keinoja. Esimiehen arvostuksen osoittaminen keskustelemalla, kuuntelemalla ja apua pyytämällä lisäävät luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä, joka taas puolestaan lisää vapauden ja vastuun mahdollisuutta (Aaltonen ym. 2020, 203–220). Vaikka tässä yhteydessä teoria viittaa työn merkityksellisyyteen, tuli keskustelun ja kuuntelun tarve haastatteluissa esiin esimiehen keinoina lisätä henkilön hyvinvointia, joten johtamalla merkitystä johdetaan samalla yksilön hyvinvointia. Keskustelu on ainoa keino esihenkilölle oppia tuntemaan työntekijäänsä paremmin ja sitä kautta saada selville, mikä hänelle on merkityksellistä työssä ja siten mahdollistaa esihenkilönä parempi merkityksellisyyden kokemus.

Toinen kysymys, johon etsittiin vastauksia, oli, että minkälaisella palautteella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemuksen tunteeseen. Kysymykseen ei saatu suoraa vastausta, mutta epäonnistunut palaute korostui vastauksissa ja mitä tuntemuksia huono palautteen antotapa aiheuttaa. Tutkimustulos vahvistaa Aaltosen ja muiden (2020, 130) viittauksen siihen, että huono henkilöstöjohtaminen vaikuttaa heikentävästi merkityksellisyyden kokemukseen.

Tutkimustulokset vahvistavat Berlinin (2008) näkemystä palautetapahtumasta. Onnistunut palautetapahtuma rakentuu vuorovaikutukselle. Liian yleinen palaute koetaan huonona palautteena,

muilla palautetyypeillä palautteen hyvyyden tai huonouden määrittää se, millä tyylillä ne annetaan. Onnistunut palaute luo työntekijälle tunnetta arvostuksesta (Berlin 2008, 125, 157; Berlin 2019, 189.) Luottamus syntyy vuorovaikutuksen tuloksena ja se toimii voimavarana työyhteisössä. Luottamusta osoittamalla esimies nostaa työntekijän uskallusta, kasvattaa tehokkuutta ja motivaatiotaan. Luottamuksen ja avoimuuden avulla vastaavasti vuorovaikutuksen laatu paranee. (Juuti & Vuorela 2015, 27; Laaksonen 2008, 54–55; Manka & Manka 2016 132–133.) Kaikki vaikuttaa kaikkien niin haastattelun tulosten kuin teoriankin näkökulmasta katsottuna. Mikäli toimintaa halutaan kehittää niin organisaatio- kuin yksilötasollakin, tulisi palautetta saada säännöllisesti – palaute vaikuttaa niin yksilön hyvinvointiin, kuin osaamiseenkin.

Vaikka palaute on vain yksi osa merkityksellisyyden kokemusta työssä, on se kuitenkin keino, jolla esimies pystyy vahvistamaan työntekijän merkityksellisyyden kokemusta. Aaltosen ja muiden (2020) mukaan työn merkityksellisyyttä pystytään johtamaan työn mielekkyyden kokemuksen kautta. Yksi työn mielekkyyden tekijöistä on säännöllinen palaute, ja positiivista palautetta tulisi olla 3–5 kertaa yhtä negatiivista palautetta kohtaan. Positiivista palautetta tarvitaan sen vuoksi enemmän, koska ihminen muistaa negatiivisen palautteen helpommin. Jatkuvalle palautteelle työntekijän on mahdollisuus kehittyä paremmaksi työssään. Palautteenantamisessa määrän ja laadun lisäksi on tärkeää, kuinka suhtaudutaan palautteen saajaan (Aaltonen ym. 2020, 225, 231.)

Esihenkilön vuorovaikutustyyli vaikuttaa toisen osapuolen sitoutumiseen, työmotivaatioon ja tavoitteellisuuteen. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.) Esihenkilönä olisi syytä pysähtyä miettimään omaa palautteenantotyyliään, on negatiivissävytteinen palaute kaikille samanlailla annettu, vai saako joku huonompilaatuista palautetta. Voiko jollekin annettu huono palaute johtua omasta asenteesta palautteensaajaa kohtaan tai eikö henkilökemiat kohtaa? Tutkimustuloksissa nousi esiin henkilökemioiden merkitys yhtenä tekijänä, jolla lisätään hyvinvointia. Itsetuntemus omasta työroolista tai palaaminen palautteenantotilanteeseen jälkeen päin palautteensaajan kanssa voisivat toimia keinoina välttää huono palautteenanto. Toki, mikäli luottamus on esimiehen ja työntekijän välillä huono, ei palaute palautteenantamisesta todennäköisesti ole rehellinen.

6.2 Oman onnistumisen pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli yllättävän haastava projekti. Aihevalinta kirkastui jo kehittämis- ja tutkintatoiminnan opintojaksolla, jonka aikana alkoi työn teoreettisen osion pohjustus, sekä tutkimussuunnitelmaan rakennettiin pohja. Ilman tätä työn tekeminen olisi ollut vielä haastavampi prosessi, mitä se nyt oli. Työn suurimmat haasteet liittyivät aikatauluun sekä tutkimustulosten analysointiin ja johtopäätösten rakentamiseen. Omien töiden sovittaminen muiden aikatauluihin ratkottiin ennakkoon iltapainotteisella vuorolistasuunnittelulla, haastateltaville lähetetyllä aikataulukirjeellä ja oman vireystilan miettimisellä, milloin työskentely on parasta.

Tutkimussuunnitelman yhteydessä oli jo havaittavissa aikataulun haasteet ja siinä pyrittiin ennakkoimaan aikataulullisia haasteita, joihin liittyi muita ihmisiä. Ongelmat konkretisoituivat jo siinä vaiheessa, kun aikataulusta jäätin jälkeen jo haastattelukirjeen lähettämisen yhteydessä. Tilanetta saatiin korjattua sillä, että haastateltavien valinnassa käyttämällä haastateltavan saatavuutta oleellisena kriteerinä ja haastatteluiden litterointia keventämällä. Referoiva litterointi ei ole ihan teollisin tapa hyödyntää tuloksia sen suurpiirteisyyden vuoksi opinnäytetöissä (Kvalitatiivisen datan käsittely n.d.). Työn suunnitelmallisuuden apuvälineinä käytettiin Microsoft Officen OneNotea sekä Exceliä – näistä huolimatta yksi haastattelu jäi huomioimatta, koska saman aikaisesti oli liikaa työhön ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä kuormitustekijöitä. Edellä mainittuja aikatauluhaasteita saatiin paikattua alussa tehdyn, hyvän suunnitelman avulla ja johdonmukaisella tekemisellä.

Huolimatta siitä, että aikatauluhaasteiden myötä tuli tunne heikentyneistä tuloksista, työn kokonaisuuteen voi olla tyytyväinen – varsinkin siihen, mikä hyöty työn kokonaisuudesta oli esimiestyöhön soveltamisessa omassa työssä. Aihevalintaan vaikutti oma esimiesrooli ja sen kehittymiskohdeet. Ei pelkästään palautteen, vaan myös työn merkityksellisyyden vaikutuksen ymmärtäminen on luonut perustaa uudelleen keskustelu- ja palautekulttuurille, ja sitä seurannut yksilön parempi tunteminen mahdollistaa paremman johtamisen – yksilöinä. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana palautteen avulla oli havaittavissa tiimin työntekijöissä itsetunnon kasvua, avoimempaa keskustelua esihenkilönsuuntaan sekä rohkeutta tehdä uusia asioita. Aktiivinen palaute on vapauttanut itselle enemmän aikaa johtamiseen, koska luottamus on kasvanut työntekijöitä kohtaan avoimemman keskustelukulttuurin myötä. Jos tutkimustulokset olivat linkitettyinä toisiinsa, myös esihenkilötyössä edellä mainitut asiat – palaute, avoin keskustelukulttuuri, kasvanut itsetunto,

rohkeus tehdä uusia asioita, työntekijöiden parempi tunteminen – toimivat samalla tavalla. Yhtä korjaamalla parantuu moni muu asia.

Opinnäytetyön keskeiset teemat olivat ensisijaisesti palaute ja työn merkityksellisyys, kääntyi työssä huomio saatujen tulosten perusteella esimiestyöhön. Fokuksen olisi voinut pitää paremmin ensisijaisesti tutkittavissa asioissa, mutta oivallukset ja havainnot, joita työn edetessä tuli esimiestyöhön liittyen, veivät mukanaan. Johtopäätöksiä saatiin käännettyä työn merkityksellisyyden ja palautteen suuntaan huolimatta tulosten esihenkilön toimien vaikuttavuudesta huolimatta. Vaikka tältä osin syntyneeseen lopputuotokseen ei voi olla täysin tyytyväinen, on se tuottanut omalla työrintamalla niin paljon hyvää, että lopputulosta ei voi sen vuoksi pitää huononakaan. Mikäli opinnot jatkavat tästä seuraavalle asteelle, on tästä työstä saatu seuraavalle opinnäytetyölle perusta, ja haasteet ovat niiltä osin ennakoitavissa, mitä tässä työssä tuli esiin.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimussuunnitelma oli selkeä sekä perusteltu, ja se ohjasi tutkimusta koko projektin ajan. Hyvä suunnitelma takasi sen, että kaikki hyvän tutkimuksen elementit on huomioitu ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusongelman ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten avulla saadaan tiiviimpi tarkastelu rönsyilyn sijaan. Kysymykset ohjasivat tekemistä. (Kananen 2014, 32–33.) Tutkimuskysymykset olivat avainroolissa haastattelukysymyksiä laadittaessa. Suunnitelman tekemisen jälkeen päiväkirjamerkinnoilla huolehdittiin, että alkuperäisen suunnitelman poikkeavuudet kirjattiin myös tähän raporttiin. Työskentelyote oli johdonmukainen, mutta aikataulu osoittautui haasteelliseksi. Vaikka ennakkoon suunnitelmassa pohdittiin aikatauluhaasteita, jotka liittyvät oman ja muiden aikataulujen yhdistämiseen ja niitä otettiin suunnitelmassa huomioon, niin pääsivät ne yllättämään siitä huolimatta opinnäytetutkimuksen tekijän.

Tutkimus toteutettiin suunnitelman mukaisena lukuun ottamatta haastateltavien määrää ja litteroinnin tasoa. Henkilöiden tietosuojasta huolehdittiin, ja kertynyt aineisto hävitettiin opinnäytetyön palautuksen yhteydessä. Jokaiselle haastatelluille tehtiin yksi tarkistuskysymys tulosten johtopäätösten tarkastelun yhteydessä. Kananen (2014, 76) mukaan jatko- tai tarkentavat kysymykset ovat teemahaastattelussa usein tarpeellisia. Haastattelut 4–6 referoitiin osittain aikataulupaineen, mutta myös sen vuoksi, että haastatteluissa tuli paljon esiin samoja asioita, joita kolmessa ensim-

mäisessä haastattelussa. Etukäteen ei varsinaisesti oltu mietitty, mitä aineistosta etsitään – Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan tämä olisi oleellista. Juhila (n.d.) viittaa Eskolan ja Suorannan väitteeseen, että alun perin valitut teemat on valittu oikein, mikäli samat teemat nousivat esiin myös tulosten analysoinnin – tässä tapauksessa teemoittelun - yhteydessä. Voidaan arvioida, että teemoista hyvinvointia tukeva johtaminen oli oikein valittu teema – palautteen ja työn merkityksellisyyden anti jäi hieman kevyemmäksi, vaikka sieltäkin saatiin tuloksia. Edellä mainituista haastatteluista litteroitiin niitä kohtia peruslitteroinnilla, joita pidettiin tulosten luotettavuuden osoittamisen kannalta oleellisina. Yleisesti on muistettava, että referointi ei ole opinnäytetyöhön riittävä litteroinnin taso (Kvalitatiivisen datan hyödyntäminen n.d.). Huolimatta litteroinnin tason keventämisestä aikataulupaineen vuoksi, voidaan tutkimuksen aineistoa pitää luotettavana.

Tutkimuksessa päätettiin käyttää teoriasidonnaista tutkimustapaa, ja tutkimustuloksille haettiin vahvistusta teoriasta. Teoriaosuutta täydennettiin tutkimustulosten valmistuttua, ja vaikka yleistyksiä ei suoranaisesti pystytty kaikilta osin tekemään, saatiin teorian kautta vahvistusta oleellisimmille löydöksille. Eskolan (2001) mukaan tähän opinnäytetyöhönkin valitulla teoriasidonnaisella tutkimustavalla aineisto on kytkettävissä tuloksiin, ja analyysille voi hakea vahvistusta teoriasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 2.3.2.). Varsinaisia eroavaisuuksia ei löytynyt, mutta varmistusta tulosten analyysille ja johtopäätöksille etsittiin teoriasta ja teoreettista taustaa täydennettiin myös tulosten analysoinnin yhteydessä.

Tulosten hyödyntäminen

Tuloksista voisi hyödyntää lähiesimiestyön merkityksen korostumista – sillä oli tulosten perusteella vaikutusta kokonaisvaltaiseen hyvinvoinnin kokemukseen. Palautteen merkitys korostui vastauksissa, joten sen perusteella kehitysehdotukset koskevat työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluita. Tulosten perusteella ehdotetaan, että varmistetaan kehityskeskusteluille sopiva pituus ja se, että kysymykset ovat riittävän lähellä työntekijää. Voitaisiinko myös miettiä, voisiko kehityskeskusteluiden jälkeen vastata anonyymiin kehityskeskustelupalautteeseen, jolla sitä voitaisiin kehittää tulevaan – rakentaa toimivaa mallia esimiesten ja työntekijöiden vuoropuheluna. Kyselyssä voitaisiin kartoittaa kehityskeskustelun teknisiä asioita, mutta samalla myös näkökulmaa keskustelun hyödyllisyydestä sekä pyytää avointa palautetta onnistumisista ja kehittämideoita. Samalla saataisiin vaikuttavuuden tunnetta, että prosessia halutaan kehittää työntekijää hyödyttävämpään,

kohti tavoitteita ohjaavaan suuntaan – myös tuloksissa tuli ilmi, että omaan työhön vaikuttamis- mahdollisuudella oli työn merkityksellisyyttä lisäävä kokemus.

Haastatteluiden mukaan palautetta ei koettu saatavan riittävästi. Aaltosen ja muiden (2020) mukaan jatkuva palaute on flow-tilan yksi mahdollistajista ja työn flow'n kokeminen taas vastaavasti lisää merkityksellisyyden kokemuksen tunnetta. Flow-tilaan pääsemiseksi tarvitaan myös selkeä päämäärä. (Aaltonen ym. 2020, 225.) Jotta jokainen saisi säännöllisesti palautetta ja, että voitaisiin varmistaa jokaisen tietoisuus päämäärästä ja tavoitteista sinne pääsemiseksi, voitaisiin vuotuisten kehityskeskusteluiden rinnalle kehittää viidentoistaminuutinkeskustelut kvartaalikeskustelut. Kun kehityskeskustelussa on asetettu tavoite tulevaan kauteen, pysyisi se muistissa, kun siihen pala- taan kolmesti vuodessa. Viidentoistaminuutinkeskustelun ei tarvitsisi välttämättä olla edes kasvo- tusten, vaan se voisi olla ennakkoon sovittu Teams- tai puhelinpalaveri. Tällä saadaan samalla an- nettua signaali työntekijälle, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja, että siinä samassa hänellä on mahdollisuus nostaa häntä askarruttavia asioita esiin. Näin tavoitettaisiin ne kaikkein hiljaisimmat- kin, joilla on suurempi kynnyks kääntyä haasteiden kanssa esimiehen puoleen. Mitä enemmän saa- taisiin kohtaamisia työntekijöiden kanssa, sitä paremmin heitä olisi mahdollisuus oppia tuntemaan ja sitä kautta johtaa paremmin työn merkityksellisyyttä, kun tiedettäisiin, mistä työntekijä innos- tuu.

Jatkokehitysmahdollisuudet

Jatkotutkimusaihe perustuu aiemmin raportissa esitettyihin toimenpide-ehdotuksiin. Tässä tutki- muksessa tuli selkeästi esiin johtamisen vaikutus hyvinvointiin, voitaisiin sitä tutkia kvantitatiivi- sena tutkimuksena enemmän. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, mitkä esimiehen johtamisen toi- met vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin ja miten palautteen vaikutus hyvinvointiin koetaan isossa joukossa. Mikäli palaute koetaan laajemmalti merkittävänä tekijänä johtamisen keinona, voitaisiin toimenpide-ehdotusten käyttöön ottamista tai niiden jatkokehittelyä kuntatyöhön sopivaksi har- kita.

Mikäli edellinen tutkimus toteutettaisiin kvantitatiivisena tutkimuksena, voisi samassa tutkimuk- sessa yhdistää johtamisen vaikutuksen työn merkityksellisyyden kokemukseen. Tutkimuksessa voi- taisiin selvittää laajemmin, mistä työntekijän työn merkityksellisyyden kokemus syntyy ja millä esi- miehen toimilla on merkitystä työntekijän merkityksellisyyden kokemukseen. Mielenkiintoista olisi

tietää, onko esimiehellä mahdollisuutta vaikuttaa siihen, vai onko se kuitenkin täysin riippumaton johdon toimista. Jämsän kaupungilla on käytössään laadun sykemittarikysely, jolla voitaisiin seurata työn merkityksellisyyden kokemuksen kehittymistä samaan tapaan, mitä aiemmin työssä esiintulleessa työolobarometrissa.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Johda merkitystä. Almatalent. Alma Talent e-kirjasto. Viitattu 5.1.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:3\(\(20\)Johtaja\(\(20\)on\(\(20\)merkitysten\(\(20\)arkkitehti/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:3((20)Johtaja((20)on((20)merkitysten((20)arkkitehti/piste:t3).

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa J. 2020. Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. Työn Tuuli -aikakauskirja 1/20. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Viitattu 6.12.21. http://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 20.9.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Progress/application for programme vp/2007/005/371. Viitattu 6.11.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf>.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum Pro. Alma Talent bisneskirjasto. Viitattu 6.11.2021. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN\(\(20\)HYVINVOINNIN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b434](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CAIBHXCTEB#/kohta:STRATEGISEN((20)HYVINVOINNIN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b434).

Auvinen, E. 2020. Alais- ja esimiestaitojen yhteys työn merkityksellisyyteen. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Restonomi, matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Viitattu 23.9.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343510/Auvinen%20Emilia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful - or meaningless. Artikkelit MIT Sloan management review:ssa. Viitattu 16.9.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1802194552?pq-origsite=primo>.

Berlin, S. 2020. Työn palkitsevuus löytyy toiveikkuuden, näkemyksellisyyden, läheisyyden ja resilienssin kautta. Työn Tuuli -aikakauskirja 1/20. Verkkojulkaisu henry.fi-sivustolta. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Viitattu 19.9.21. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöskirja Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede: johtaminen ja organisaatiot. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7234/isbn_978-952-476-245-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Donaldson-Felder, E., Munir, F. & Lewis, R. 2013. Leadership and employee well-being. Kirjasta The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development. Toim. S. Leonard, R. Lewis, A. Freedman & J. Passmore. Viitattu 19.9.2021. <http://yusuffaisal.net/wp-content/uploads/2020/05/Leonard-et-al-edt-2013-HANDBOOK-OF-THE-PSYCHOLOGY-OF-LEADERSHIP-CHANGE-AND-ORGANIZATIONAL-DEVELOPMENT-1.pdf#page=170>.

Günther, K. & Hasanen, K. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>.

Günther, K. & Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Toimitus Satu Lehtinen. Helsinki; Työterveyslaitos. Viitattu 7.11.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hällström, K. 2020. Työn mielekkääksi kokemisen vaikutus työstä palautumiseen. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 23.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/346916/Hallstrom_Kiaa.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Hämäläinen, J. 2021. Opiskelijan kokema työn merkityksellisyys. Opinnäytetyö, AMK. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tradenomin tutkinto-ohjelma. Viitattu 15.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/496527/Hämäläinen_Joona.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Hämäläinen, O. 2021. Motivaatio ja työn merkityksellisyys: Case yritys X. Opinnäytetyö, AMK. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 23.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502285/Hamalainen_Oskari.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Juhila, K. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Hansabook.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Viides painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jämsäläinen hyvän työn malli. N.d. Dokumentti Jämsän työhyvinvointiohjelmasta vuosille 2018-2021.

Jämsän kaupunki – Henkilöstökertomus 2020. N.d. Jämsän kaupungin verkkojulkaisu. Viitattu 16.9.2021. <http://jamsa.oncloudos.com/kokous/20211525-3-1.PDF>.

Jämsän kaupunki – Henkilöstökertomus 2019. N.d. Jämsän kaupungin verkkojulkaisu. Viitattu 20.9.2021. <http://jamsa.oncloudos.com/kokous/20201361-8-1.PDF>.

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

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari. KauppakamariTiedon e-kirja. Viitattu 23.10.2021. [https://kauppakamari-tieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\)\).](https://kauppakamari-tieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)).)

Kaupunki työnantajana. N.d. Jämsän kaupungin verkkojulkaisu. Viitattu 20.9.2021. <https://www.jamsa.fi/palvelut/tyo-ja-elinkeino/jamsa-tyonantajana>.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Toimittaja Teemu Makkonen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhu, E. 2012. Merkityksellisen työn lähteillä: Kolme tarinaa ekspatriaattien työstä Afrikassa. Pro Gradu -tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen – maisterin tutkinnon tutkinto-ohjelma. Viitattu 17.9.2021. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/13129/hse_ethesis_13129.pdf.

Keinänen, R. 2019. Perehdyttäminen työn merkityksellisyyden edistäjänä. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutus 2019. Viitattu 23.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263604/Keinänen_Roosa.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Kuula-Luumi, A. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 21.9.2021. N.d. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>.

Kvalitatiivisen datan käsittely. N.d. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. Viitattu 27.9.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Viitattu 20.11.2021. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf.

Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Opas kunnille tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin yhdistämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Viitattu 16.10.2021. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016 Työhyvinvointi. Talentum Pro. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b719](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAHBJXCTEB#/kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b719).

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn Tuuli -aikakauskirja 1/20. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Viitattu 19.9.21. http://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf.

Peuhkuri, I. 2020. Esimieheltä saadun palautteen merkitys työssä motivoitumiselle. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.9.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/348949/Peuhkuri_Ilona.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Pirinen, J. 2020. Helpota johtamista! Tekeminen ratkaisee. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Rissanen, M. & Kaseva, E. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Selvitystyö. STM, työsuojeluosasto. Viitattu 23.10.2021. <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 14.8.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibslibrary. Viitattu 25.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari.

Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. 2012. Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). Tutkimus julkaisussa Journal of Career Assessment. Viitattu 6.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/254111017_Measuring_meaningful_work_The_Work_as_Meaning_Inventory_WAMI.

Tuottavuus ja kilpailukyky Suomessa. Mistä kilpailukyky koostuu ja mihin sitä tarvitaan? 2020. Valtiovarainministeriön julkaisu 2020:81. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 24.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162574/VM_2020_81.pdf?sequence=1.

Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:18. Helsinki. Viitattu 6.12.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing. Elibris e-kirja. Viitattu 24.10.2021. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5269-9>.

Vuori, J. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Etnografia. Teoksessa toimittajana Jaana Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 20.8.21. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje haastatteluihin kutsuttaville

Hei sinä Jämsän kaupungin työntekijä tai toimihenkilö!

Olen opintojeni loppusuoralla oleva tradenomiopiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni aiheesta **palautteen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemana**. Aihe valittiin

tutkimukseen yhteistyössä Jämsän kaupungin kanssa, koska työn merkityksellisyydellä on tutkimusten mukaan yhteys hyvinvointiin ja terveyteen. Tutkimuksessa halutaankin selvittää, minkälainen vaikutus palautteella on työn merkityksellisyyteen ja minkälaisella palautteella on vaikutusta merkityksellisyyden kokemuksen tunteeseen. Tutkimuksesta saatuja tuloksia halutaan käyttää palautekulttuurin kehittämiseen, jotta paremmalla esimiestyöllä pystytään auttamaan työntekijöitä työelämän jatkuvassa muutoksessa.

Etsin osallistujia tutkimukseeni. Haastatteluissa käytetään teemahaastattelun menetelmää, eli haastattelu tapahtuu kasvotusten (mieluiten verkkosovelluksen välityksellä) vapaamuotoisesti keskustellen ennalta määriteltyjen teemojen pohjalta. Ainoa kriteeri haastatteluun osallistujalle on, että työskentelet joko työntekijänä tai toimihenkilönä. Tutkimuksessa ei tulla paljastamaan haasteltavien nimiä vaan se tehdään anonyyminä.

Haastattelut on tarkoitus tehdä loppusyksyn aikana ja yhden haastattelun kesto tulee olemaan 30–60 minuuttia. Haastatteluihin valituille tarjotaan kiitoksena pieni lahjakortti paikalliseen liikkeeseen. Haastatteluille on hallintojohtaja Auli Korhosen myöntämä tutkimuslupa.

Mikäli osallistuminen tutkimukseen kiinnostaa, laita minulle viestiä osoitteeseen n3288@student.jamk.fi tai pauliina.kokko@jamsa.fi. Annan aiheesta mielelläni lisätietoa tai vastaan kysymyksiin.

Syysterveisin,

Pauliina Kokko

040-729 2020

Liite 2. Haastatteluun valituille aikataulukirje

Hei,

ilmaisit kiinnostuksesi osallistua opinnäytetyöhöni liittyvään haastatteluun. Opinnäytetyön aiheena on ”palautteen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen Jämsän kaupungin työntekijöiden kokemana”. Haluaisin haastatella sinua työtäni varten.

Sopisiko sinun aikatauluihisi jokin seuraavista ajoista? Ajoissa ei varsinaisesti ole logiikkaa, olen aikatauluttanut niitä omien työvuorojeni mukaan.

ma 1.11. kaikki ajat käyvät

ti 2.11. kaikki ajat käyvät

ke 3.11. 8–11

to 4.11. 8–11

pe 5.11. 8–10

ma 8.11. 8–11

ti 9.11. kaikki ajat käyvät

to 11.11. lähes kaikki ajat käyvät

pe 12.11. 8–10

ma 15.11. 8–10

ke 17.11. 15-

to 18.11. kaikki ajat käyvät

pe 19.11. 8–10

Löytyykö näistä sopivia aikoja? Mikäli haastattelun haluaa tehdä työajan ulkopuolella, myös sunnuntait ovat mahdollisia. Jos näistä ei löydy tällä erää sopivia, voi aikoja ehdottaa myös 22.11. alkaen – minulla ei ole vuorolistoja vielä sinne asti, mutta niihin pystyn vaikuttamaan, jotta saataisiin ajat sopimaan. Sinnekin on helpointa varmasti sovitella aikoja joko aivan aamulle/aamupäivälle tai myöhäisempään iltapäivään/alkuiltaan.

Lähetän sinulle muutama päivä ennen haastattelua haastattelussa käsiteltävät teemat ja työhyvinvointiin liittyvän koosteen, josta saat tukea keskusteluun ja voit aiheita ennakkoon hieman itseksesi miettiä, jos koet sen tarpeelliseksi.

Toivottavasta kuulen sinusta aikatauluehdotuksen tiimoilta mahdollisimman pian.

Opinnäytetyöterveisin,

Pauliina Kokko

040-7292020

Liite 3. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Toimiala: yleishallinto/liikelaitos/sosiaali- ja terveystoimi/sivistystoimi/yhdyskuntatoimi

Ikä:

Työvuodet Jämsän kaupungilla:

Teema 1: Työhyvinvointia tukeva johtaminen

Priorisoitu: Mikä vaikutus lähiesimiehelläsi/johdolla on työhyvinvointiisi?

Priorisoitu: Minkälaisilla toimilla esimies lisää/pystyisi lisäämään työhyvinvointiasi?

Priorisoitu: Mikä esimiehen toiminta vähentää/vähentäisi työhyvinvointiasi?

Teema 2: Palaute

Priorisoitu: Minkälainen palaute esimieheltäsi vaikuttaa työssä onnistumiseesi?

Priorisoitu: Minkälainen palaute vaikuttaa heikentävästi työsuoritukseesi?

Minkälainen palaute on mielestäsi onnistunut?

Minkälaisista asioista koet palautteen antamisen tärkeäksi?

Teema 3: Työn merkityksellisyys

Priorisoitu: Mitä sinulle tarkoittaa työn merkityksellisyys?

Priorisoitu: Miten kuvailisit työn merkityksellisyyden kokemustasi nykyisessä työtehtävässäsi?

Priorisoitu: Miten esimiehen antama palaute vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen?

Priorisoitu: Minkälaisella palautteella koet olevan merkitystä työn merkityksellisyyden tunteelle?

Miten kuvailisit työn merkityksellisyyden merkitystä omalle työhyvinvoinnillesi?

Apuna aiheen eteenpäinviemisessä käytetään mm. seuraavia:

- kerro lisää
- voitko kuvata tilannetta tarkemmin
- voitko tarkentaa
- ...

Saako tarvittaessa palata tarkentavilla kysymyksillä?