

**”Mulle kuitenkin vaikuttaa positiivisesti sekä
negatiivisesti niin kun se itseohjautuvuus siinä työssä” -
Henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvasta
työstä ja työhyvinvoinnista**

Rebekka Puoliväli

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Kevätlukukausi 2022
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Puoliväli, Rebekka. 2022. "Mulle kuitenkin vaikuttaa positiivisesti sekä negatiivisesti niin kun se itseohjautuvuus siinä työssä" - Henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvasta työstä ja työhyvinvoinnista. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 89 sivua.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää erään henkilöstöpalvelualan yrityksen henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvan työn heijastumisesta työhyvinvointiinsa. Lisäksi tavoitteena oli saada selville, millaista tukea he itseohjautuvaan työhön tarvitsevat.

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää henkilöstöneuvottelijaa. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja teemahaastatteluina tammikuun 2022 aikana. Aineistolähtöinen analyysi suoritettiin mukailen Braunin ja Clarken (2006) temaattista analyysimenetelmää. Analyysistä muodostui viisi pääteemaa, joiden avulla pystyttiin vastamaan tutkimuskysymyksiin.

Tulosten mukaan henkilöstöneuvottelijat näkevät itseohjautuvan työn heijastuvan työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Henkilöstöneuvottelijat kokevat, että suurin tuen tarve on tällä hetkellä tilanteissa, joissa itseohjautuvuus heijastuu negatiivisesti työhyvinvointiin. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi päätösten tekeminen vajavaisella osaamisella sekä hankaluudet työstä irtautumisessa ja palautumisessa. Itseohjautuva työ heijastuu positiivisesti työhyvinvointiin muun muassa mahdollisuutena vaikuttaa työntekopaikkaan ja tilaisuutena työskennellä melko vapaasti ja itsenäisesti.

Tutkimus toi arvokasta tietoa henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeista sekä heidän kokemuksistaan itseohjautuvasta työstä. Tulosten avulla pystytään ylläpitämään niitä tapoja, joita henkilöstöneuvottelijat omassa työssään arvostivat ja lisäksi tarkentamaan tuen tarvetta henkilöstöneuvottelijoiden toiveiden mukaan.

Asiasanat: itseohjautuvuus, työhyvinvointi, henkilöstöpalveluala

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 ITSEOHJAUTUVUUS	7
2.1 Itseohjautuvuus ilmiönä	7
2.2 Itseohjautuvuuden vaatimukset	7
2.3 Itseohjautuvuuden tukeminen.....	9
2.4 Johdon rooli itseohjautuvuudessa	10
2.5 Itseohjautuvuuden heijastuminen työhyvinvointiin.....	12
3 TYÖHYVINVOINTI	14
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	14
3.2 Työstä aiheutuva stressi.....	15
3.3 Työstä irtautuminen	17
3.4 Työstä palautuminen.....	18
3.5 Työympäristön yhteys työhyvinvointiin.....	20
4 TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT	24
5.1 Tutkimuksen konteksti	24
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	27
5.3 Tutkittavat ja aineiston keruu	29
5.4 Aineiston analyysi	30
5.5 Eettiset ratkaisut.....	35
6 TULOKSET	38

6.1	Itseohjautuvan työn heijastuminen henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin.....	39
6.1.1	Itseohjautuvan työn vaatimukset.....	40
6.1.2	Organisaatiokulttuurin vaatimukset itseohjautuvaan työhön	42
6.1.3	Henkilöstöneuvottelijoiden työympäristö.....	45
6.1.4	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.....	46
6.2	Yhteenveto itseohjautuvan työn heijastumisesta työhyvinvointiin	48
6.3	Henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeet itseohjautuvaan työhön.....	49
6.3.1	Esihenkilöiden tuki	49
6.3.2	Kollegoiden tuki	52
6.4	Tulosten yhteenveto	53
7	POHDINTA.....	55
7.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	55
7.1.1	Henkilöstöneuvottelijoiden työn itseohjautuvuus	55
7.1.2	Itseohjautuvan työn tukeminen	57
7.1.3	Itseohjautuvuuden heijastuminen työhyvinvointiin	60
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	62
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	67
	LÄHTEET	68
	LIITTEET.....	79

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus on noussut nykypäivän työelämän trendiksi (Lemmetty & Collin, 2019). Syinä tähän ovat muun muassa toimintaympäristössä ja työn luonteessa tapahtuvat muutokset sekä teknologian kehittyminen (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11). Lalouxin (2014, s. 80–81) mukaan itseohjautuvuuden on havaittu olevan työtyytyväisyyttä ja -sitoutuneisuutta parantava tekijä. Tyytyväisen ja sitoutuneen henkilöstön on todettu myös vaikuttavan positiivisesti työn tuottavuuteen (ks. Laloux, 2014, s. 80–81). On siis ymmärrettävää, että yrityksissä itseohjautuvuus on haluttu, jopa välttämätön toimintatapa (Lemmetty & Collin, 2019). Itseohjautuvuudella on kuitenkin myös varjopuolensa: jos esihenkilö odottaa työntekijöiltä autonomisuutta, on mahdollista, ettei työntekijöille anneta heidän kaipaamaansa tukea ja ohjausta (Lemmetty & Collin, 2019). Itseohjautuvuudella voidaan viitata sekä yksilö- että organisaatiotason itseohjautuvuuteen (ks. Martela ym., 2021). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilötason itseohjautuvuuteen eli siihen, miten autonomisesti henkilö suunnittelee ja tekee omia työtehtäviään (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12).

Tämän tutkimuksen tarkoitus on syventyä tutkimaan erään henkilöstöpalvelualan yrityksen (jatkossa yritys X) henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvuuden heijastumisesta heidän työhyvinvointiinsa sekä sitä, millaista tukea he itseohjautuvaan työhön tarvitsevat. Olen päättänyt rajaamaan työhyvinvoinnin käsitettä tutkimuksessani, sillä työhyvinvointi on tutkimusaiheena laaja. Työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa stressin, työstä palautumisen ja irtautumisen sekä työympäristön merkitystä työhyvinvointiin.

Henkilöstöpalveluala voidaan nähdä tulevaisuuden alana: henkilöstöpalvelualan vuoden 2017 hallituksen puheenjohtaja Tuomas Mikkonen (2017) arveli, että ala tulee menemään paljon eteenpäin kymmenen vuoden kuluessa. Hän ennusti, että ala työllistäisi 2–3 kertaa enemmän henkilöitä

vuonna 2027 kuin vuonna 2017 (Mikkonen, 2017). Lähes puolet henkilöstöpalvelualan työntekijöistä on alle 25-vuotiaita, ja melkein viidennes työntekijöistä on ulkomaalaistaustaisia (Henkilöstöpalveluyritysten liitto). Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tulevat olemaan yhä isommassa osassa tulevaisuuden työväestöä, ja nuoret ovat kantava voima työvoiman riittävyyden taustalla (Bergbom ym., 2020), joten nämä ryhmät ovat lisäämässä henkilöstöpalvelualan kysyntää.

Yritys X:n henkilöstöneuvottelijoiden päätehtävä on etsiä vuokratyöntekijöitä asiakasyritysten käyttöön. Rekrytoinnin ohella heidän työtehtäviinsä kuuluu esimerkiksi vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilönä toimiminen ja vuokratyöntekijöiden työsuhteeseen liittyvistä hallinnollisista asioista huolehtiminen. Vuokratyövoiman suuri, kasvava tarve tarkoittaa täten myös henkilöstöneuvottelijoiden ja muiden samaa työtä tekevien henkilöiden ammattikunnan kasvua. Jonka takia henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointia, itseohjautuvuutta ja tuen tarpeita on tärkeää ja ajankohtaista tutkia.

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin ja millaista tukea henkilöstöneuvottelijat itseohjautuvaan työhön tarvitsevat. Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointia on äärimmäisen tärkeää tutkia, koska usein työntekijöiden terveyden, tarpeet ja hyvinvoinnin (Ernst-Kosseck ym., 2012, s. 740). Lisäksi monesti yrityksissä suurin riski sairastua uupumukseen on henkilöillä, joita menestymiseen tarvitaan eniten (Hietala, 2019). On selvää, että henkilöstöneuvottelijoiden tekemä työ on tärkeää yrityksen menestymisen kannalta, jonka vuoksi heidän työhyvinvointiinsa ja tuen tarpeisiin liittyvä tutkimus on myös yritys X:n kannalta tärkeää.

2 ITSEOHJAUTUVUUS

2.1 Itseohjautuvuus ilmiönä

Martelan ja Jarenkon (2017a, s. 11) mukaan toimintaympäristön muutokset, globalisaatio ja tiedonkulun nopeutuminen, ovat mahdollistaneet itseohjautuvuuden roolin vahvistumisen työelämässä. Toimintaympäristön muutoksen ohella informaatioteknologian modernisoitumisen mahdollistaa hajautetut rakenteet, jotka eivät pysyisi koossa ilman nykYTEKNOLOGIAN tuomia mahdollisuuksia (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11). Myös työnkuva on muuttunut niin sanotusta rutiinistyöstä asiantuntijatyöksi, johon kuuluu olennaisena osana itsenäinen päätöksenteko (Martela & Jarenko, 2017a, s. 11). Nopeutuvan tiedonkulun ja äkillisen teknologisen kehityksen synnyttämä muutosvauhti muodostaa ilmeisiä uhkia näennäisesti jäykälle johtamishierarkialle (Lee & Edmonson, 2017, s. 37). Tämän seurauksena nykypäivän organisaatioissa on vallalla malli, jossa työntekijät toimivat itseohjautuvasti (Manka & Manka, 2016, s. 158). Itseohjautuvuuden on todettu nopeuttavan ja helpottavan työn tekemistä (Lemmetty & Collin, 2019).

Arkikontekstissa itseohjautuvuuden käsite sekoitetaan usein esimerkiksi yritysten itseorganisoitumiseen tai ajatukseen organisaatiosta, jossa esihenkilöitä ei ole lainkaan (Martela ym., 2021). Salovaaran (2019) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan kuitenkin yksilötason itsensä johtamista. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvuudella viitataan nimenomaan työntekijän itseohjautuvuuteen eli siihen, miten paljon työntekijällä on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Itseohjautuvana työntekijänä voidaan pitää henkilöä, joka pystyy tekemään päätöksiä tukeutumatta esihenkilöihin ja kulkemaan itsenäisesti kohti yhteisiä päämääriä (Martela ym., 2021, s. 9).

2.2 Itseohjautuvuuden vaatimukset

Itseohjautuvuus vaati työntekijältä tiettyjä ominaisuuksia ja kykyjä. Työntekijän täytyy olla itsemotivoitunut eli työntekijän halun toimia ei tulisi riippua

ulkopuolelta tulevasta painostuksesta (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Myös Ryan ja Deci (2017, s. 13) toteavat, että itseohjautuvuuden heijastuminen esimerkiksi hyvinvointiin perustuu ennen kaikkea motivaatioprosesseihin. Motivaation lisäksi Martelan ja Jarenkon (2017a, s. 12) mukaan itseohjautuvalla työntekijällä täytyy olla päämäärä, jota kohti hän suunnistaa sekä vaadittava osaaminen päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi itseohjautuvalla työntekijällä täytyy olla metataitoja, kuten kyky ratkaista ongelmia, ymmärtää eri tiimityön vaiheita ja pystyä dialogiin (Salovaara, 2019). Itseohjautuvan työntekijän täytyy myös osata johtaa itse itseään, eli hänen tulee esimerkiksi pystyä priorisoimaan työtehtävänsä sekä tekemään muitakin tyypillisesti esihenkilön vastuualueeseen kuuluvia tehtäviä (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12). Vastaavasti esihenkilöiden täytyy voida luottaa siihen, että työntekijä pystyy huolehtimaan näistä tehtävistä (ks. Laloux, 2014, s. 80–83).

Ryan ja Deci (2017, s. 3) tarkastelevat itseohjautuvuusteoriaa kolmen psykologisen perustarpeen kautta. Ensimmäinen kolmesta tarpeesta on autonomia eli yksilön tarve säädellä omia tekoja ja toimintoja (Ryan & Deci, 2017, s. 10). Toisena perustarpeena on kompetenssi eli tunne tehokkuudesta ja määräysvallasta (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Viimeisenä psykologisena perustarpeena on yhteenkuuluvuus: tyypillisesti yhteenkuuluvuuden tunne syntyy tilanteessa, jossa henkilö kokee, että hänestä välitetään (Ryan & Deci, 2017, s. 11). Näiden kolmen perustarpeen tukeminen mahdollistaa itseohjautuvan ja laadukkaan toiminnan ja lisää työntekijän motivaatiota ja tuottavuutta (Ryan & Deci, 2017, s. 11–18). On kuitenkin tutkimuksia, jotka ovat ristiriidassa Ryanin ja Decin (2017) kanssa: esimerkiksi Parker ja kollegat (2013) ovat huomanneet, että liika autonomia aiheuttaa stressiä joillekin työntekijöistä. On kuitenkin todennäköistä, että tämänkaltaisilta työntekijöiltä puuttuvat konkreettiset taidot ja kokemus, joita vaaditaan autonomisen työn tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Parker ym., 2013).

Martelan (2021) luomassa mallissa työntekijän valtuuksia tutkitaan kolmella eri tasolla. Ensimmäinen taso on työn teon oikeudet eli se, miten paljon työntekijä pystyy päättämään itsenäisesti omista tehtävistään (Martela ym.,

2021). Toisena tasona on työn johtamisen oikeudet, eli kuka päättää työntekijän työn tavoitteet ja millä kriteereillä onnistumista mitataan (Martela ym., 2021). Kolmantena tasona Martela (2021) esittää työntekijän oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen: tällaisia oikeuksia ovat esimerkiksi se, miten paljon työntekijä päättää etätökykäytännöistä tai organisaation toiminnan kehittämisestä (Martela ym., 2021, s. 15).

2.3 Itseohjautuvuuden tukeminen

Itseohjautuvuus on autonomista toimintaa, johon kaivataan kuitenkin tukea (Lemmetty & Collin 2019, s. 252). Yritykset ympäri maailmaa ovat havainneet, että autonomian tukeminen valvonnan lisäämisen sijaan auttaa sekä työntekijöitä että yritystä menestymään (Ryan & Deci, 2017, s. 534). Tuen ohella olisi äärimmäisen tärkeää asettaa selkeät tavoitteet kaikille työntekijöille ja organisaatiolle, jotta romantisoitu ajatus itseohjautuvuudesta ei päädy hallitsemattomaksi kaaokseksi (Salovaara, 2019). Salovaaran (2019, s. 48–49) mukaan työntekijöiden pitäisi tietää, mikä on heidän roolinsa työyhteisössä, missä menevät oman työn rajat ja mikä on kenenkin vastuulla.

Työntekijän hallintamahdollisuuksia työtään kohtaan voidaan kuvata matalan ja korkean työkontrollin käsitteillä. Matalalla kontrollilla työtä kohtaan tarkoitetaan, että työntekijällä on, vain vähän hallintamahdollisuuksia työtään kohtaan, kun puolestaan korkea työkontrolli tarkoittaa, että työntekijällä on paljon mahdollisuuksia hallita työtään (Parker ym., 2013). Esimerkiksi ei-itseohjautuville henkilöille matala kontrolli omaan työhön voi olla turvallinen lähtökohta alkaa sopeutumaan korkean kontrollin työolosuhteisiin ajan myötä (Parker ym., 2013). Kun työntekijälle annetaan suorat ohjeet tehtävän suorittamiseen, antaa se positiivisen kokemuksen korkeasta työn kontrollista jatkoa ajatellen (Parker ym., 2013). Jos työntekijä kuitenkin kokee, että hänelle tarjotaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, on se yhteydessä korkeampaan koettuun tukeen esihenkilöiltä (Reeves ym., 2012). Tilanteissa,

joissa työntekijä tekee itse päätöksiä, on hänellä tavallista suurempi motivaatio huolehtia siitä, että lopullinen ratkaisu on varmasti oikea (Martela, 2017, s. 153).

Ratkaisuja tehdessä olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää, että työntekijät kokevat tekevänsä päätökset psykologisesti turvallisessa ympäristössä. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ja vahvistaminen on johtajien vastuulla (Edmondson, 2019, luku 7). Työntekijällä pitää olla turvallinen olo, vaikka tapahtuisi virheitä – virheistä, muista ongelmista sekä huolista pitää pystyä puhumaan turvallisesti (Edmondson, 2019, luku 4, luku 7). Kokemus siitä, että virheiden tekeminen on hyväksyttävää, vähentää työuupumuksen riskiä (Aro, 2018, s. 77). Lisäksi psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä toimivan tiimin taustalla (Aaltonen ym., 2020, luku 5; Aro, 2018, s. 129). Toimivassa tiimissä voi esimerkiksi jättää rekrytoinnin toisen työntekijän vastuulle ja luottaa siihen, että homma tulee hoidetuksi.

Itseohjautuvuuden sudenkuoppia pystytään ehkäisemään itseymmärryksen lisäämisellä (Aaltonen ym., 2020, luku 5). Itseymmärrystä voidaan kehittää pohtimalla esimerkiksi sitä, mikä on yrityksen tarkoitus ja mihin organisaatio pyrkii. Organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa ja uudistuksissa on vastattava työntekijöiden tarpeisiin ja tuettava työntekijöiden pyrkimyksiä ja näkökulmia (Ryan & Deci, 2017, s. 540). Kun työntekijöitä kuunnellaan ja tuetaan, he motivoituvat suorittamaan työnsä itsenäisemmin, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin sekä vuorovaikutustilanteisiin, kuten asiakkaiden kanssa kommunikointiin (Ryan & Deci, 2017, s. 540).

2.4 Johdon rooli itseohjautuvuudessa

Jo 20 vuotta sitten työhyvinvoinnin tutkimuksessa pohdittiin sitä, miten niin moni voi työssään huonosti (Juuti & Vuorela, 2002, s. 18). Ongelmana nähtiin muun muassa autoritäärinen johtamistyyli, jossa asiat hoidetaan niin kuin esihenkilö parhaaksi katsoo (Juuti & Vuorela, 2002, s. 20–21). Kun työntekijälle annetaan vain vähän mahdollisuuksia oman työn kontrolliin, ja työntekijän

mahdollisuuksia työn autonomiaan rajataan, vaikuttaa se haitallisesti työntekijän psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen (Pfeffer, 2010, s. 5).

Teittisen ja Auvisen (2014) mukaan globaali kilpailu on ajanut johtamiskulttuurin muutokseen, joka näkyy esimerkiksi johdon kontrollin roolin murroksena. Collin ja tutkijakollegat (2018, s. 230) sekä Laloux (2014, s. 139) arvelevat, että tulevaisuudessa johtamisesta puhutaan moniäänisenä ilmiönä, joka rakentuu eri toimijoiden vuorovaikutuksessa. Nykypäivänä työntekijä määrittääkin ja ohjaakin itsenäisesti tehtävien suorittamista, mikä on johtanut siihen, että esihenkilön ja työntekijän suhteesta on tullut vuorovaikutuksellinen (Teittinen & Auvinen, 2014). Näin organisaatioissa valtaa käyttävät johtajan ohella myös kaikki muut työntekijät (Teittinen & Auvinen, 2014). Kuitenkin on huomioitava, että vaikka rakenteelliset muutokset ovat näennäisesti lisänneet yksittäisen työntekijän vastuuta, ovat ne todellisuudessa vähentäneet ammatillista autonomiaa (Collin ym., 2018, s. 222–223).

Tyypillisesti vallan hajauttaminen organisaatiossa lisää työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemusta, mutta myös hierarkkisessa organisaatiossa on mahdollista kokea itseohjautuvuutta (Martela ym., 2021, s. 4; Salovaara, 2019). Toisaalta työntekijät saattavat kokea hyvinkin vähäistä itseohjautuvuutta, vaikka organisaatio ei olisi hierarkkinen (Martela ym., 2021, s. 4). Itseohjautuvuutta tutkiessa on hyvä muistaa, ettei itseohjautuvuus tarkoita esihenkilöiden puuttumista, vaan erilaista organisointitapaa (Martela ym., 2021, s. 9). On pitkälti esihenkilöiden vastuulla, kuinka paljon he antavat tilaa ja vapautta työntekijöilleen tehdä omia työtehtäviään (Martela ym., 2021, s. 13).

Työntekijöiden organisoidessa työntekonsa eri tavoin, he tarvitsevat erilaista johtamista (Kuitunen & Pystynen, 2017, s. 288–289). Myös esihenkilöltä kaivattavan tuen tarpeet vaihtelevat työntekijäkohtaisesti. Tuen tarpeet riippuvat henkilökohtaisten syiden lisäksi organisaation kiinnostuksen kohteista, työyhteisöstä ja tilanteista (Collin, Lemmetty ym., 2017 s. 267). Johtajan pitäisi kuitenkin ymmärtää, että jokaisella työntekijällä on uniikit tarpeet, mielenkiinnonkohteet, halut, tavoitteet, vahvuudet ja rajoitukset työn tekemiselle (Eva ym., 2018, s. 114).

Syrjäsen ja Tolosen (2017, s. 214) mukaan yksi tärkeimpiä johtajan tehtäviä on suunnan näyttäminen. Suunnan näyttäminen luo ymmärrystä työntekijöiden keskuuteen, ja sen avulla työntekijät voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä (Syrjänen & Tolonen, 2017, s. 214). Suunnan näyttämisen ohella nykyajan organisaatioissa johtajuuteen sisällytetään huolenpito ja välittäminen työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan (Collin, Auvinen ym., 2017, s. 110). Arjessa tämä näkyy muun muassa keskusteluina ja vuoropuheluna esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä (Collin, Auvinen ym., 2017, s. 110). Vaikka muodollinen esihenkilö olisi nimetty ja olemassa, vuorovaikutuksen ja esihenkilön läsnäolon puuttuminen saattaa johtaa siihen, että työntekijöiden mielestä johtajuus puuttuu (ks. Collin ym. 2018, s. 230). Kommunikoinnin esihenkilön kanssa tulisikin olla dialogista sekä monitahoista ja tärkeää olisi, että työntekijä ymmärtäisi, miksi joku asia tehdään (ks. Aro, 2018, s. 65; Syrjänen & Tolonen, 2017, s. 215). Kaiken kaikkiaan johtaminen tulisi järjestää organisaatioon ja sen tilanteeseen sopivaksi, unohtamatta työntekijöiden autonomiaa tai itseohjautuvuutta (Collin ym., 2018, s. 229).

2.5 Itseohjautuvuuden heijastuminen työhyvinvointiin

Aikaisemman tutkimuksen valossa itseohjautuvaa työtä tekevät henkilöt kokevat oman työnsä merkityksellisemmäksi ja he vaihtavat epätodennäköisemmin työpaikkaa (Martela ym., 2021). Myös Chaturvedi ja Yadav (2010) korostavat itseohjautuvan työn yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Lisäksi mahdollisuus tehdä omia työtä koskevia valintoja on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin (Martela ym., 2021). Tutkimusten mukaan korkeat työn vaatimukset yhdistettynä matalaan työn kontrolliin ja vähäiseen sosiaaliseen tukeen vaikuttavat työhyvinvointiin muun muassa lisäämällä ahdistusta ja stressiä (Ibrahim ym., 2021). Työn autonomia on olennaista työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta lähinnä siksi, että suurempi autonomia mahdollistaa stressaavista tilanteista selviytymisen paremmin (Bakker ym., 2005, s. 172). Itseohjautuvaa työtä tekevien palautumiskyky on

parempi, ja he kokevat vähemmän stressiä ja työuupumusta (Martela ym., 2021, s. 17). Lisäksi suurempi autonomia ja sitä tukevat tekijät organisaatiossa tekevät yrityksestä paremman työpaikan (Ryan & Deci, 2017, s. 534).

Toisaalta itseohjautuvuus vaatii työntekijältä muun muassa äärimmäisen hyvää itsensä johtamisen taitoa, oma-aloitteisuutta ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Martela & Jarenko, 2017b, s. 312–313). Jos työntekijä ei ole itseohjautuva, korkea työn autonomia lisää stressiä, ja matala autonomia lieventää sitä (Parker ym., 2013). Tulosten mukaan ei-itseohjautuvat yksilöt eivät viihdy työympäristössä, jossa työntekijöiltä odotetaan korkeaa oman työn ohjausta (Parker ym., 2013). Mankan ja Mankan (2016, s. 177) mukaan autonomian myötä työn kuormitus saattaa lisääntyä, ja kun kuormitusta on liikaa, kääntyy se negatiiviseksi, heikentäväksi paineeksi. Kuormituksen ja paineen seurauksena saattaa olla ammatillisen itsetunnon heikentyminen: työntekijä voi alkaa ajatella, ettei hän suoriudu omasta työstään (Manka & Manka 2016, s. 177).

Choi (2019) mukaan työnantajien ja työntekijöiden näkemuserot saattavat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Työnantajat saattavat esimerkiksi vaatia itseohjautuvampaa toimintaa uskoen, että he tarjoavat työntekijöilleen sopivan ympäristön itsenäisen työn tekemiseen (Choi, 2019). Työntekijöillä saattaa kuitenkin olla eriävä käsitys työympäristöstä, jonka työnantajat tarjoavat, ja työnantajan ja työntekijän eriävät käsitykset todennäköisesti vaikuttavat työntekijän toimintaan negatiivisesti esimerkiksi vähentämällä itseohjautuvuutta (Choi, 2019). Itseohjautuvuutta ei ylipäätään tulisi pitää itsestään selvänä työntekijän ominaisuutena, vaan taitona ja kykynä, jonka voi oppia (Lemmetty & Collin, 2019).

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Yleensä se liitetään työterveyteen ja työkykyyn (Manka & Manka, 2016, s. 75). Suomalaiseen työhyvinvointi-käsitteeseen sisältyy myös työn sujuminen arjessa, mikä tekee käsitteestä hyvin laaja-alaisen (Manka & Manka 2016, s. 75). Schulte ja Vainio (2010) ovat havainneet, että hyvinvointi heijastuu yksilön terveyden ohella siihen, miten tyytyväinen yksilö on elämäänsä ja työhönsä. Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden välinen yhteys on noussut esiin myös Bartelsin ja kollegoiden (2019) tutkimuksessa. Lisäksi hyvinvoinnin on havaittu vaikuttavan siihen, miten tuottava yksilö on työssään (Schult & Vainio, 2010).

Työhyvinvointitutkimuksen perusta pohjaa työstressitutkimukseen (Vartiainen 2017, s. 22), minkä takia tässäkin tutkimuksessa huomioidaan stressin merkitys työhyvinvointiin. Yksilön työympäristö vaikuttaa tutkitusti työhyvinvointiin, työhön sitoutumiseen ja työntekijän tyytyväisyyteen (Kinman & Jones, 2008 s 56). Moni työntekijä koki työympäristön radikaalin muutoksen vuonna 2020 alkaneen koronapandemian takia, ja etätyöskentely tuli monelle tutuksi. Tutkimusten mukaan etätyöskentelyn määrä lähes tuplaantui Suomessa vuonna 2020 (Leskinen, 2021). Työympäristön muutos kosketti myös yritys X:ä: yrityksessä kehoitettiin etätöihin helmikuusta 2020 alkaen, ja jo tätä ennen henkilöstöneuvottelijoilla oli mahdollisuus tehdä töitä etänä. Työympäristön heijastumista työhyvinvointiin on siis syytä tarkastella myös tässä tutkimuksessa.

Työstä irtautuminen ja palautuminen ovat todella ajankohtaisia ilmiöitä monelle työntekijälle (ks. Bartels ym., 2019; Kinman & Jones, 2008, 2008, s.48; Sianoja, 2018, s.15), ja myös oman kokemukseni kautta tiedän, että irtautuminen ja palautuminen henkilöstöneuvottelijan työssä ovat merkittävä osa työhyvinvointia. Näiden tietojen valossa rajaan työhyvinvoinnin

tutkimuksessani siten, että huomioin stressin, työstä palautumisen ja irtautumisen sekä työympäristön heijastumisen työhyvinvointiin.

3.2 Työstä aiheutuva stressi

Kim & Diamond (2002) ovat havainneet, että stressi-sanaa käytetään jokapäiväisessä keskustelussa runsaasti, mutta todellisuudessa stressin määritelmä on epämääräinen. Heidän mukaansa stressillä kuitenkin pyritään yleensä kuvaamaan erilaisia käyttäytymisreaktioita ja fysiologisia reaktioita (Kim & Diamond, 2002). Niin kuin stressitutkimuksissa usein, tässä tutkimuksessa keskitytään työkontekstissa esiintyvään stressiin (ks. Bliese ym., 2017). Työstressi onkin merkittävä huolenaihe, joka vaivaa työntekijöitä ympäri maailmaa (Jonge & Dormann, 2017, s. 80). Työstressiä esiintyy tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät työntekijän käytössä olevat voimavarat (ks. Alhija, 2015). Työstressi vaikuttaa negatiivisesti työssä suoriutumiseen ja sitä kautta myös organisaation tuloksellisuuteen (Feldt ym., 2017, s. 39). Työstressin vaikutus voi näkyä työyhteisöissä muun muassa ihmissuhdeongelmien ja sairauspoissaolojen lisääntymisenä sekä organisaatioon sitoutuneisuuden vähentymisenä (Feldt ym., 2017, 41). Lisäksi stressi voi myös vaikuttaa kognitiivisiin prosesseihin, kuten oppimiseen ja muistamiseen, ja se voi vaikuttaa elämän laatuun negatiivisesti (Kim & Diamond, 2002).

Sonnentag ja Frese (2012) jaottelevat työelämän stressitekijät seuraaviin ryhmiin: fyysiset työolot; työtehtävien vaatimukset, kuten työn ylikuormitus ja aikapaineet; rooliristiriidat; työtoveri-, asiakas- ja esimies-suhteet; työaika; työuraan liittyvät stressitekijät; organisaatiomuutokset sekä traumaattiset tapahtumat, kuten työtapaturmat. Myös Wu ja tutkijakollegat (2019) ovat havainneet, että epäselvyydet työpaikan rooleissa lisäävät riskiä työuupumukseen ja heikentävät työsuoritusta. Topcic ja muut (2015) taas ovat havainneet tutkimuksessaan työtehtävien vaatimusten yhteyden työstä koettavaan stressiin. Kokonaisuudessaan työelämän stressitekijöitä löytyy siis runsaasti. Stressitekijöitä tarkasteltaessa on huomioitava, että yksilöt reagoivat

stressiin eri tavoin. Tietyt työn piirteet saattavat aiheuttaa jossain työntekijässä stressireaktion, kun taas toinen työntekijä ei rasitu kyseisestä asiasta lainkaan (Kim & Diamond, 2002; Manka & Manka, 2016, s. 65).

Stressin vaikutusta työhyvinvointiin voidaan tutkia erilaisten työstressimallien avulla, joista esittelen tässä työssä kolme klassikoksi miellettyä mallia. Karasekin (1979) luomassa JDC-mallissa eli vaatimus-hallinta -mallissa tarkastellaan työn vaatimuksia suhteessa työn hallinnan mahdollisuuksiin. Ideaalitilanteessa työntekijä voisi tehdä aktiivista työtä, jossa työn korkeat vaatimukset yhdistyvät mahdollisuuksiin käyttää päätäntävaltaa (Karasek, 1979). JDC-mallia laajennettiin 1980-luvulla, jolloin siihen tuli mukaan sosiaalinen aspekti, ja mallista alettiin käyttämään nimitystä JDCS-malli (*Job Demand-Control-Support model*) (Feldt ym., 2017). Mallin mukaan kuormittava työ on äärimmäisen haitallista silloin, kun työntekijä ei saa työtovereiltaan tai esimieheltään tukea (Feldt ym. 2017). Emotionaalisen tuen on todettu lieventävän korkeiden vaatimusten ja alhaisten hallintamahdollisuuksien aiheuttamia haitallisia vaikutuksia, kuten loppuun palamista ja huonompaa työhön sitoutumista (Wu ym., 2022). Tutkijat ovatkin yhtä mieltä siitä, että työn hallintamahdollisuudet, työn vaatimukset ja sosiaalinen tuki ovat keskeisessä roolissa yksilön työhyvinvoinnin kannalta (Feldt ym. 2017, 50).

Toinen työstressimalli, jota tässä tutkimuksessa hyödynnetään, on Peter Warrin (1987) kehitelemä vitamiinimalli, joka perustuu ajatukselle kahdenlaisista työn piirteistä (Feldt ym., 2017, s. 51). Warr (2007, s. 113–114) esittelee yhteensä 12 työn piirrettä, joista puolet hän jaottelee AD-vitamiineihin ja puolet CE-vitamiineihin. CE-vitamiineihin liittyviä piirteitä ovat esimerkiksi hyvä palkka ja esimiehiltä saatu tuki (Feldt ym. 2017, 51). C- ja E-vitamiineilla on vakiovaikutus hyvinvointiin: vitamiineihin liittyvät ominaisuudet lisäävät hyvinvointia tiettyyn pisteeseen saakka, minkä jälkeen ominaisuuksien kasvu ei enää lisää hyvinvointia, mutta ei myöskään vähennä sitä (Warr, 2013, s. 792). AD-vitamiineilla on taas vaikutustapa, jossa ominaisuudet lisäävät edelleen hyvinvointia tiettyyn pisteeseen asti, minkä jälkeen ominaisuuden lisääntyminen voi kuitenkin vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti (Warr, 2013, s. 792). A- ja D-

vitamiineihin liittyvä piirre on esimerkiksi työn autonomia, millä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on sopivissa määrin mahdollisuuksia tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä (Warr, 2007, s. 113). Vastuu on hyväksi yksilölle, mutta liiallinen vastuu heikentää hyvinvointia (Warr, 2007, s. 113). Hyvät välit ja toimiva kommunikaatioyhteys työkavereiden kanssa on tärkeää, mutta liian läheiset välit saattavat vaikuttaa hyvinvointiin negatiivisesti, minkä takia sosiaaliset suhteet työpaikalla luetaan myös AD-vitamiineiksi (Warr, 2007, 113).

Kolmas käsiteltävä malli on Johannes Siegristin ponnisteluihin ja niistä saatuihin palkkioihin pohjaava työstressitutkimuksen malli, joka kiteyttää työn ominaisuuksien ja työntekijän terveyden välistä suhdetta (van Vegchel ym., 2005). Mallin ytimessä on ajatus siitä, että työntekijä panostaa työhönsä esimerkiksi käyttämällä siihen omaa aikaansa ja täten odottaa saavansa ponnistuksestaan palkkion (Feldt ym. 2017, 52). Siegristin malliin liittyen on noussut esiin, että korkeat työn vaatimukset yhdistettynä matalaan työstä saatavaan palkkioon heikentävät työntekijän terveyttä (van Vegchel ym., 2005). Myös Bakker ja kollegat (2005, 177) ovat tutkimuksessaan havainneet, että korkeat vaatimukset yhdistettynä alhaisiin työvoimaresursseihin lisäävät merkittävästi työuupumuksen riskiä.

3.3 Työstä irtautuminen

Psykologinen irrottautuminen työstä tarkoittaa sitä, että vapaa-ajalla työtehtäviä ei tehdä eikä työasioita ajatella (Sonnetag ym., 2013, s. 170). Työstä irtautuminen ei kuitenkaan aina toteudu: joka kolmas eurooppalainen työntekijä raportoi työskentelevänsä vapaa-ajallaan useamman kerran kuukaudessa, monta kertaa viikossa tai jopa päivittäin (Sianoja, 2018, s. 15). Akateemista työtä tekeviä henkilöitä tarkastelevassa tutkimuksessa tuli ilmi, että suuri osa tutkittavista arvioi tekevänsä yli viidesosan töistään iltaisin tai viikonloppuisin (Kinman & Jones, 2008, s. 48). Myös Yhdysvalloissa työpäivän pituudet ovat venähtäneet, ja kolmasosa myöntää tekevänsä ylitöitä viikonloppuisin (Bartels ym., 2019). Voidaan siis todeta, että ympäri maailmaa työstä irtautuminen ei ole sillä tasolla,

millä sen pitäisi olla. Usein työntekijät eivät jätä työpaikan ongelmia ja työkokemuksia töihin, vaan työpäivän aikaisia asioita saatetaan murehtia ja ajatella öisin (Sonnentag ym., 2013, s. 170). Lisäksi teknologian edistyminen on vähentänyt työskentelyn paikka- ja aikarajoitteita, mikä on aiheuttanut sen, että moni tekee töitä vapaa-ajallaan (Lämsä, 2019). Mahdollisuus töistä irrottautumiseen olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeä, sillä vapaa-ajalla koettu korkea psykologinen irrottautuminen työstä on tutkitusti yhteydessä parempaan hyvinvointiin (Gu ym., 2019; Sonnentag ym. 2013, s. 174–176).

Henkilöstöneuvottelijoille on tarjottu mahdollisuus osittaiseen liukuvaan työaikaan, jota kuitenkin rajoittaa yritys X:n antama lupaus asiakkaille ja vuokratyöntekijöille, että henkilöstöneuvottelijat ovat kello 8–16 tavoitettavissa. Käytännössä henkilöstöneuvottelijat voivat siis aloittaa työnsä kello 7 ja olla kello 15 jälkeen tarvittaessa tavoitettavissa. Minkä vuoksi monilla henkilöstöneuvottelijoilla aloitus- ja lopetusajankohdat muuttuvat päivittäin, eli työntekijöillä ei ole standardoituja työaikoja. Liukuva työaika lisää riskiä työnarkomaniaan, ja yhä useampi työntekijä kokeekin, että heidän täytyy olla jatkuvasti tavoitettavissa, jotta he voivat osoittaa olevansa omistautuneita työlleen (Ernst-Kossek ym., 2012, 740). Silti joustavilla työajoilla on myös puolensa, sillä ne helpottavat työajan ulkopuolista ajankäyttöä: esimerkiksi vanhemmuuteen osallistumista, työmatkojen ajoittamista ruuhkahuippujen ulkopuolelle ja lääkäriaikojen sopimista (Ernst Kossek ym., 2012, s. 740).

3.4 Työstä palautuminen

Työstä palautumisella tarkoitetaan psykofysiologista elpymisprosessia, joka korjaa työstressin aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia yksilöön ja hänen elimistöönsä (Kinnunen, 2017, s. 128). Koska palautumista tapahtuu sekä fyysisellä että psyykkisellä tasolla, voidaan sitä myös tutkia näillä kahdella tasolla. Voidaan ensinnäkin tutkia psyykkisestä näkökulmasta sitä, kuinka palautuneeksi työntekijä kokee itse itsensä tai vaihtoehtoisesti tarkastella asiaa fyysisestä näkökulmasta esimerkiksi mittaamalla verenpainetta tai kortisolin

määrää (Sianoja, 2018, s. 19). Rajaan tutkimukseni siihen, kuinka palautuneeksi työntekijä kokee itsensä, eli keskityn psyykkisen palautumiseen. Sonnentagin ja Fritzin (2007) mukaan yksilöt eroavat toisistaan siinä, mikä asia tai tekeminen palauttaa parhaiten: osa ihmisistä kokee vaikkapa lukemisen kaikista palauttavampana aktiviteettina, kun taas osaa käveleminen palauttaa parhaiten. Sonnentag ja Fritz (2007) jatkavat, että palauttavista aktiviteeteistä riippumatta taustalla olevat prosessit, kuten rentoutuminen, ovat melko samanlaisia eri yksilöillä.

Sianojan (2018) mukaan työstä palautuminen alkaa, kun työn vaatimustekijät eivät ole enää läsnä. Palautuminen voidaan jakaa työpäivän aikana tapahtuvaan palautumiseen, eli niin sanottuun sisäiseen palautumiseen (*internal recovery*) sekä ulkopuoliseen palautumiseen (*external recovery*), joka tapahtuu työpäivien ulkopuolella (Sianoja, 2018). Keskityn tutkimuksessani sisäiseen palautumiseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla henkilöstöneuvottelijoiden itseohjautuvaa työtä voidaan tukea nimenomaan yrityksen näkökulmasta. Henkilöstöneuvottelijat kohtaavat kuitenkin työn vaatimustekijöitä myös vapaa-ajallaan, joten tutkimuksessa huomioidaan myös työpäivän ulkopuolista palautumista. On esimerkiksi tyypillistä, että korkea työkuorma näkyy vapaa-ajalla vaikeutena irtautua työstä (Sonnentag & Fritz, 2007). Lisäksi sisäisen ja ulkoisen palautumisen täydellinen erottelu on mahdotonta, sillä jos työntekijä ei esimerkiksi palaudu kotonaan, vaikuttaa se seuraavaan työpäivään, koska työntekijä on jo valmiiksi uupunut (Kim ym., 2022).

Sisäistä palautumista henkilöstöneuvottelijoiden työssä ovat muun muassa lounastauot ja informaaliset tauot, kuten juttelu työkavereiden kanssa vapaa-ajan asioista. Yritys X:ssä lounastauko on ainoa määritelty tauko, jonka pituus on 30 minuuttia. Lounastauko on palkatonta aikaa, joten henkilöstöneuvottelija voi syödä lounaansa missä haluaa. Sianojan (2018, s. 50) tutkimuksesta selviää, että säännölliset lounastauot, irtautuminen työstä lounaan ajaksi ja kontrollin tunne lounaan aikana vaikuttivat positiivisesti palautumiseen lounastauon aikana. Lounastauko tarjoaakin usein parhaimman mahdollisuuden työpäivän aikaiseen

elpymishetkeen (Sianoja 2018, 23). Korkea työmäärä voi johtaa lounastaukojen sekä muiden työpäivään kuuluvien taukojen ohittamiseen, koska työntekijät kokevat olevansa liian kiireisiä lopettaakseen työskentelyä edes hetkeksi (Sianoja, 2018, s. 22). Mankan ja Mankan (2016, s. 182) mukaan tämä on äärimmäisen haitallista, sillä päivän mittaan tapahtuvat palautumishetket ovat todella tärkeitä yksilön jaksamisen kannalta. Ihminen tarvitsee päivän mittaan tapahtuvia elpymishetkiä, eikä kerran vuodessa pidetty pidempi loma riitä palautumiseen (Manka & Manka, 2016, s. 182). Myös Aron (2018, s. 102) mukaan lounastaukojen lisäksi olisi tärkeää pitää niin sanottuja mikrotauoja palautumisen edistämiseksi. Jo lyhyet tauot tuovat tehokkaasti energiaa työntekijän päivään (Kim ym., 2022). Lisäksi Kimin ja kollegoiden (2022) mukaan mikrotauojen pitäminen vähentää työuupumusta ja lisää työhön sitoutumista.

Työstä palautuminen vaikuttaa muun muassa työilmapiiriin ja työn kuormituksesta aiheutuviin terveydellisiin seurauksiin (Aro, 2018, s. 101). Lisäksi riittävä palautuminen ehkäisee työstressin aiheuttamaa työhyvinvoinnin laskua (Bennet ym., 2017; Gu ym., 2019). Työstä palautuminen sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla on siis todella tärkeää yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta (Bennet ym., 2017; Gu ym., 2019).

3.5 Työympäristön yhteys työhyvinvointiin

Tässä tutkimuksessa työympäristöllä tarkoitetaan fyysistä työympäristöä, jossa henkilöstöneuvottelijat työskentelevät. Erityisesti huomiota kiinnitetään siihen, missä työtä tehdään eli käytännössä toimiston avokonttoriin ja etätyömahdollisuuteen. Työympäristö, joka helpottaa työn ja muun elämän yhdistämistä, parantaa todennäköisesti työntekijöiden hyvinvointia, maksimoi työtyytyväisyyttä ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Kinman & Jones, 2008, s. 56). Työhyvinvoinnin kannalta on siis oleellista pohtia, miten työympäristö vaikuttaa henkilöstöneuvottelijoiden hyvinvointiin. Ernst Kossek kollegoineen (2012, s. 739) määrittelee terveellisen työympäristön työpaikaksi, jossa ei vaadita vapaa-ajan uhraamista työn hyväksi ja jossa työn vaatimukset eivät ole liiallisia.

Tällaisessa työympäristössä työntekijät kokevat olevansa sitoutuneempia työhönsä: he kokevat olevansa arvostettuja työpaikallaan ja heidän mielestään työtehtävät ovat kiinnostavia ja sopivia heidän kyvyilleen (Ernst Kossek ym., 2012, s. 739).

Yritys X:ssä jokainen toimisto on niin sanottu avokonttori. Jatkuvan puheensorinan ympärillä oleminen vaikuttaa yksilöihin eri tavoin. On havaittu, että keskittymisen herpaantuminen sekä jatkuva hälinän keskellä oleminen liittyy merkittävästi työsuorituksen heikkenemiseen (Lamb & Kwok. 2016, s. 107–109). Henkilöstöneuvottelijoiden keskittymiseen vaikuttavat avokonttorin hälinän ohella esimerkiksi työntekijöiltä tulevat puhelut ja viestit sekä asiakkailta tulevat yhteydenotot. Työn jatkuvat keskeytykset saattavat aiheuttaa voimakkaitakin stressireaktioita (Aro, 2018, s. 91). Stressin on todettu vaikuttavan myös siihen, millaisena työntekijä kokee oman työympäristönsä. Elovainion ja kollegoiden (2015, s. 290) mukaan stressaantuneet työntekijät ovat vähemmän kykeneviä mukauttamaan selviytymistään esimerkiksi uudelleenjärjestelemällä tai priorisoimalla työtehtäviään. Lisäksi stressaantuneena työympäristö saattaa näyttäytyä todellista vaativampana (Elovainio ym., 2015, s. 290).

Henkilöstöneuvottelijoilla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa työympäristöönsä, sillä avokonttorin ohella he voivat halutessaan tehdä töitä etänä. Etätyöskentelyllä tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään työntekijän valitsemasta paikasta käsin, esimerkiksi kotoa (Bauregard ym., 2019, s. 2). Etätyöskentely voidaan yhdistää muihin joustaviin työaikajärjestelyihin, kuten joustaviin työaikoihin (Bauregard ym. 2019, s. 2), jotka myös yritys X:ssä ovat käytössä. Etätyöskentelyyn liittyy myös se, ettei kollegoita nähdä liveinä. Tutkimusten mukaan teknologisin välinein käyty viestintä ei korvaa kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia (Aro, 2018; van der Lippe & Lippenéyi, 2019). Työntekijöillä on tarve hyväksynnälle ja yhteenkuuluvuuden tunteelle, joita etätyöskentely-ympäristö ei välttämättä pysty tarjoamaan (Bartels ym., 2019). Tärkeää olisikin taata mahdollisuus säännölliseen kommunikointiin esihenkilöiden, tiimin ja kollegoiden välillä, koska näin voidaan vähentää

eristäytyneisyyden tunteeseen liittyviä negatiivisia vaikutuksia, joita kotona työskentely saattaa aiheuttaa (Oakman ym., 2020).

Etätyöskentelyssä on myös paljon hyvää. Kotona työskentelyn tuomaa joustavuutta hyödynnetään aikataulujen optimointiin ja työn tuottavuuden varmistamiseen, minkä lisäksi etätyöskentely saattaa helpottaa perhe-elämän ja työn yhdistämistä (Hilbrecht ym., 2013). Myös Charalampous kollegoineen (2022) on tutkimuksessaan huomannut etätyöskentelyn helpottavan työn ja muun elämän yhdistämistä. Toisaalta etätyön negatiivisena puolena voidaan nähdä vaikeus erottaa työn ja vapaa-aika toisistaan, mikä taas kuormittaa yksilöä (Hilbrecht ym., 2013). Tästä huolimatta etätyöskentelyn on nähty lisäävän kontrollin tunnetta työtä ja työkuormaa kohtaan (Hilbrecht ym., 2013). Lisäksi etätyötä tekevät henkilöt ovat tyytyväisempiä työhönsä (Charalampous ym., 2022). Bauregard ja tutkijakollegat (2019, s. 40) ovat kuitenkin havainneet, että jos etätyö ei ole työntekijän oma valinta, ovat asenteet todennäköisemmin etätyötä kohtaan negatiivisemmat verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijä saa itse päättää, tekeekö töitä etänä vai työpaikalla.

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvasta työstä ja heidän työhyvinvoinnistaan. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaista tukea henkilöstöneuvottelijat kaipaavat itseohjautuvaan työhön. Tavoitteena on, että yrityksen X esihenkilöt ymmärtäisivät, miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin: millaiset asiat tukevat henkilöstöneuvottelijoiden itseohjautuvuutta, ja millaista tukea he vielä tarvitsisivat. Näiden pohjalta ovat muodostuneet tarkemmat tutkimuskysymykset, jotka ovat:

1. Miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin?
2. Millaista tukea henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat itseohjautuvaan työhön?

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA -MENETELMÄT

5.1 Tutkimuksen konteksti

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan henkilöstöpalvelualan yritykselle, jonka päätehtävä on henkilöstövuokraus. Henkilöstövuokrauksella tarkoitetaan tilannetta, jossa vuokrayritys, eli esimerkiksi yritys X, antaa työntekijänsä asiakasyrityksen käyttöön vastiketta vastaan (Työsuoja). Tutkimukseen haastateltavat henkilöt ovat yritys X:n henkilöstöneuvottelijoita. Henkilöstöneuvottelijoiden työnkuvaan kuuluu vuokratyöntekijöiden työsuhteen elinkaareen liittyvien hallinnollisten asioiden hoitaminen. Käytännössä heidän päävastuunsa on täyttää asiakasyrityksiltä tulevat rekrytointitoimeksiannot. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa nopeasti organisaation työntekijät saattavat joutua vastaamaan muutoksiin nopeammin, mitä johdon valvonta ja raportointisuhteet sallivat, jotta uusia mahdollisuuksia ei menetetä (Lee & Edmonson, 2017, s. 37). Henkilöstöneuvottelijat kohtaavatkin työssään paljon muutoksia, joihin on kyettävä reagoimaan itsenäisesti ja nopealla aikataululla.

Rekrytointitoimeksiantojen täytöt sujuvat pääsääntöisesti samalla kaavalla. Aluksi luodaan työpaikkailmoitus, jonka jälkeen potentiaalisimmat hakijat otetaan haastatteluun. Haastatteluiden jälkeen sopivimmat kandidaatit esitellään asiakasyritykselle, joka tekee lopulliset valinnat. Joidenkin asiakkaiden kohdalla lopullisen työntekijävalinnan tekee henkilöstöneuvottelija itse. Valituille henkilöille tehdään työsopimus, ja heidät perehdytetään työsuhteeseen ja palkanmaksuun liittyviin asioihin. Henkilöstöneuvottelijoille ei kuitenkaan kuulu esimerkiksi työn johdollista vastuuta, eikä henkilöstöneuvottelija perehdytä vuokratyöntekijää työkohteessa. Sen sijaan heidän vastuulleen kuuluu mahdolliset työterveyshuollon asiat, varhaisen välittämisen mallin keskustelut ja asiakasyrityksestä saadun tiedon mukaan työsuhteen ongelmatilanteissa keskustelu vuokratyöntekijän kanssa, kuten koeaikapurkutilanteissa tai kirjallisen varoituksen antaminen. Varsinainen

työnjohto-oikeus on asiakasyrityksellä ja henkilöstöneuvottelijan vastuulla on tiivis yhteistyö asiakasyrityksen työnjohdon kanssa.

Muuttuvassa työmaailmassa niin sanottu keikkatyö on suuressa roolissa ja kasvattaa osuuttaan (Thomas & Babbipudi, 2022), mikä näkyy myös henkilöstöneuvottelijoiden työnkuvassa. Vuokratyösuhteet ovat usein osa-aikaisia sekä määräaikaisia (Haapala, 2016, s. 101), minkä vuoksi henkilöstöneuvottelijan täytyy rekrytoida uusia henkilöitä samoihin positiioihin välillä hyvinkin tiuhaan tahtiin. Lisäksi henkilöstöneuvottelijoiden täytyy olla jatkuvasti varautuneita mahdollisiin tilauskannan vaihteluihin, joissa työn vähetessä käytetään työsopimuksen joustavuutta, sillä Haapalan (2016, s. 101) mukaan vuokratyöntekijöillä ei välttämättä ole lainkaan irtisanomisaikaa. On kuitenkin hyvä huomioida, että työ ei voi olla määräaikaista ainoastaan sen takia, että kyseessä on vuokratyösuhde ja vuokratyösuhteissa muutenkin on noudatettava työehtosopimusta samalla tavoin kuin muissakin työsuhteissa (Nieminen, 2019, luku 7). Eli irtisanomisaika täytyy olla työehtosopimuksen mukainen. Usein henkilöstöneuvottelijat eivät kuitenkaan pysty lupaamaan keikkatyössä työvuoroja pitkille ajanjaksoille, koska asiakasyrityksillä ei ole varmaa tietoa tulevaisuuden työntekijätarpeista. Tästä syystä vuokratyöntekijöille tehdään nollatuntisopimuksia, jotka ovat tyypillisiä henkilöstövuokrauksessa (ks. Haapala, 2016, s. 104). Tämä tuo haasteita esihenkilönä toimimiseen, sillä äsken esitelty toimintamalli aiheuttaa usein tyytymättömyyttä työntekijässä (ks. Haapala, 2016, s. 107).

Toisaalta osa työntekijöistä kokee, että vuokratyö tuo mukavaa vaihtelua heidän arkeensa ja estää tylsistymistä (Torka & Schyns, 2007). Vuokratyöntekijät näkevätkin itsensä henkilöinä, jotka etsivät uusia mahdollisuuksia ja kehittävät samalla uniikkeja taitoja ja kokemuksia (Winkler & Mahmood, 2018). Vuokratyöntekijät näkevät positiivisena mahdollisuutena sen, että jos nykyiseltä käyttäjäyritykseltä loppuvat työt heillä on mahdollisuus työllistyä toiseen käyttäjäyritykseen (Torka & Schyns, 2007). Yritys X:llä on määräaikaisten työntekijöiden ja nollatuntisopimuksella työskentelevien lisäksi paljon vuokratyöntekijöitä, jotka työllistyvät usein koeajan jälkeen asiakasyritykseen

vakituisiksi työntekijöiksi. Usein vuokratyöntekijöillä onkin toive siitä, että käyttäjäyritys pystyisi tarjoamaan heille tulevaisuudessa vakituisen työpaikan (Winkler & Mahmood, 2018).

Toimistotyötä tekevät henkilöt (*white-collar*) kokevat tehostettuja työn vaatimuksia, kuten työhön liittyvään suunnitteluun ja päätöksentekoa koskevia vaatimuksia, enemmän verrattuna teollisuus- ja tehdastyöntekijöihin (*blue-collar*) (Mauno ym., 2020). Lisäksi toimistotyötä tekevien henkilöiden työ on intensiivisempää verrattuna teollisuus- ja tehdastyöntekijöihin (Mauno ym., 2020). Tämä näkyy myös henkilöstöneuvottelijoiden työssä, joka on paikoin hyvin intensiivistä ja vastuullista. Heillä on muun muassa vastuu oman kalenterinsa ja omien rekrytointiensä aikatauluttamisesta, ja he saavat vastuulleen välillä hyvinkin nopeita rekrytointitoimeksiantoja. Henkilöstöneuvottelijalla on myös vastuullaan huolehtia työntekijän palkan ja muiden työsuhteen aikana esiin nousseiden asioiden oikeellisuudesta sekä toimia vuokratyöntekijöiden sekä asiakasyritysten työnjohdon yhteyshenkilönä. Henkilöstöneuvottelijoille kuuluvaan asiakasvastuuseen sisältyy muun muassa säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Lisäksi joillekin asiakasyrityksille henkilöstöneuvottelijat suunnittelevat työntekijöiden työvuorot asiakasyritysten toiveiden mukaisesti.

Henkilöstöneuvottelijan työaika on maanantaista perjantaihin 37,5 h/ viikko. Työaika on osittain liukuvaa, joten työntekijä voi suunnitella oman työviikon haluamallaan tavalla. Silti työaikaan kuuluu esimerkiksi jokaviikkoinen viikkopalaveri, johon henkilöstöneuvottelijan on osallistuttava. Yrityksen vuokratyöntekijöille sekä asiakkaille ilmoitetaan myös niin sanottu toimisto-aika 8.00–16.00, jolloin toimihenkilöt ovat tavoitettavissa. Työajoista huolimatta asiakasyrityksiltä saattaa tulla työntekijätilauksia esimerkiksi viikonloppuisin tai vielä myöhään arki-iltoina. Vuokratyötä käyttävät yritykset perustelevat valintaansa käyttää vuokratyöntekijöitä sen helppoudella, nopeudella ja yksinkertaisuudella (Haapala, 2016, s. 104). Tähän pohjaten ei ole ihme, että asiakasyritysten rekrytointitoimeksiannot saattavat tulla toimisto-aikojen ulkopuolella, jos

asiakasyrityksen työvoimatarve on muuttunut äkisti, ja tarve vuokratyöntekijälle on suuri. Myös yritys X:n puolelta odotetaan etenkin sesonkiaikoina henkilöstöneuvottelijoilta joustoa työaikojen suhteen, jotta rekrytointitoimeksiannot saadaan täytettyä.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tehtävänä on selvittää henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvan työn heijastumisesta työhyvinvointiin ja itseohjautuvan työn tuen tarpeista. Laadulliset tutkimusmenetelmät tarjoavatkin tapoja tutkia työhön liittyviä pulmia, ongelmia ja haasteita (Skinner ym., 2000). Lisäksi laadullisen tutkimuksen kautta voidaan saada uusia oivalluksia, joiden avulla saadaan selvitettyä todellisia syitä työkontekstissa esiintyville ongelmille ja haasteille (Skinner ym., 2000). Siksi päädyin tekemään tutkimuksen laadullisilla tutkimusmenetelmillä.

Kun halutaan selvittää ihmisten ajatuksia ja syitä heidän toiminnalleen, on järkevää kysyä asiaa suoraan heiltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Siksi tämän tutkimuksen tarkemmaksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kasvotusten tapahtuva haastattelu. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa muun muassa kysymysten toistamisen ja väärinkäsitysten oikaisemisen (Tuomi & Sarajärvi, 2018), ja kasvokkain tehtyjen haastattelujen aikana voidaan kiinnittää paremmin huomioita keskustelun kontekstiin ja ilmaisuun, jolloin esimerkiksi huumori on helpommin havaittavissa (Roulston, 2013). Lisäksi haastattelun etuna on se, että tutkimukseen voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa haastatellaan siis henkilöstöneuvottelijoita, joilla onkin varmasti eniten tietoa ja kokemusta työstään.

Tarkemmaksi haastattelun muodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään ennakkoon päätettyjen teemojen ja niitä koskevien tarkempien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Pääteemat ovat muotoutuneet teorian ja tutkimuskysymysten

pohjalta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten itseohjautuva työ heijastuu työhyvinvointiin ja millaista tukea itseohjautuvaan työhön tarvitaan. Siksi tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten itseohjautuvuus näyttäytyy henkilöstöneuvottelijoiden työssä ja millaisena henkilöstöneuvottelijat kokevat oman työhyvinvointinsa. Lisäksi näiden teemojen yhteyttä on syytä tutkia, jotta osataan analysoida sitä, miten itseohjautuva työ heijastuu työhyvinvointiin. Haastatteluissa käydään kaikkien haastateltavien kanssa samat teemat läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella (Eskola ym., 2018, s. 24). Tässä tutkimuksessa teemoja ovat työhyvinvointi, itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden yhteys työhyvinvointiin.

Halusin antaa tutkimuksessani henkilöstöneuvottelijoille mahdollisuuden kertoa vapaasti asioita tutkimuksen teemoihin liittyen. Eräs teemahaastattelun positiivinen puoli on mahdollisuus kysymysten tarkentamiseen ja syventämiseen tutkittavilta saatujen vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tavoitteena haastatteluissa oli se, että haastateltavat saattaisivat nostaa esille esimerkiksi työhyvinvoinnista muutakin kuin alateemoihin rajaamani asiat, eli tässä tapauksessa palautumisen, irtautumisen, työympäristön ja stressin merkitykset. Tällä pyrin lisäämään objektiivisuuttani tutkijana, sillä teemahaastattelu menetelmänä tuo paremmin kuuluviin tutkittavien ajatukset ja näkökulmat tutkijan ajatusten sijaan (Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 4). On myös tyypillistä, että tilanteessa, jossa haastatellaan niin sanottuja sisäpiiriläisiä, eli tässä tapauksessa kollegoitani, on vaarana, että täysin standardoidut haastattelut hankaloittavat haastateltavien kerrontaa (Juvonen, 2017). Teemahaastattelupohja oli siis, vain apuna varmistamassa, että oleelliset asiat tutkimuskysymysten kannalta tuli käsiteltyksi (ks. Juvonen, 2017). Lisäksi haastattelun tarkka standardointi jättää huomiotta jo saadun tiedon (Leinonen ym., 2017). Teemahaastattelussa on siis mahdollista huomioida läpi haastattelun asiat, joita aiemmin on sanottu, ja muotoilla jatkokysymykset sen mukaan.

5.3 Tutkittavat ja aineiston keruu

Tutkimukseen osallistui henkilöstöneuvottelijoita yritys X:n kolmelta eri toimistolta. Halusin haastateltavia eri toimistoilta, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva henkilöstöneuvottelijoiden työstä. Eri toimistoilla on erilliset lähiesihenkilöt, ja eri alueilla oma aluejohtonsa. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, joista naisia oli neljä, ja miehiä kolme. Haastateltavien ikäjakauma oli 24–36 vuotta. Tutkittavat olivat työskennelleet yritys X:n alaisuudessa yhdestä vuodesta reiluun kolmeen vuoteen. Kahdeksalta henkilöstöneuvottelijalta kysyttiin alustavasti jo syksyllä 2021, onko heillä kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Koska yksi henkilöstöneuvottelija kieltäytyi haastattelusta, haastattelut tehtiin lopuille seitsemälle henkilöstöneuvottelijalle.

Tutkimuksen aineisto kerättiin tammikuun 2022 aikana yksilöhaastatteluiden avulla. Päädyin yksilöhaastatteluihin, koska tutkimusten mukaan haastateltavien on helpompi puhua arkaluontoisista asioista yksilöhaastatteluissa verrattuna ryhmähaastatteluihin (Kruger ym., 2018). Lisäksi yksilöhaastattelut synnyttävät enemmän keskustelua herkistä aiheista (Kruger ym., 2018), jollaisia mielestäni myös tämän tutkimuksen teemat ovat. Haastattelut tehtiin yhteensä seitsemälle henkilöstöneuvottelijalle. Aineisto on laadulliselle tutkimukselle ominaisesti suhteellisen pieni (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kutsut haastatteluihin lähetettiin joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana sähköpostilla. Tutkittaville kerrottiin jo tässä vaiheessa lyhyesti haastattelun teemoista etukäteen. Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta onkin suotavaa, että haastateltavilla on mahdollisuus tutustua haastattelun teemoihin jo ennen haastattelua (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemoiksi valikoituivat itseohjautuvuus, työhyvinvointi sekä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteys. Näiden pääteemojen avulla oli tarkoitus löytää vastaukset molempiin tutkimuskysymyksiin, eli siihen, miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin, ja millaista tukea itseohjautuvaan työhön tarvitaan. Tutkimuksen aluksi henkilöstöneuvottelijoita

pyydettiin kuvaamaan omia työtehtäviään, vastuualueitaan ja työsuhteen kestoja. Tällainen menettely onkin luonteva tapa aloittaa haastattelu (Eskola ym., 2018, s. 33). Jokaisen pääteeman aluksi haastateltavaa pyydettiin kertomaan, millaisia asioita aiheesta tulee heille mieleen. Eskola ja kollegat (2018) toteavat, että tämä on hyvä tapa toimia, jotta haastateltavia ei tule johdateltua liikaa. Haastatteluista lyhyin kesti noin 30 minuuttia ja pisin noin 47 minuuttia. Haastattelut toteutettiin jokaisen henkilöstöneuvottelijan kotikonttorilla. Haastattelut onnistuvatkin todennäköisemmin, jos haastattelutila on haastateltavalle ennestään tuttu (Eskola ym., 2018).

5.4 Aineiston analyysi

Aineistoa voidaan analysoida käyttäen eri teoreettisia näkökulmia, eikä ole yhtä ainoaa oikeaa analysointimenetelmää (Roulston, 2013). Päädyin käyttämään tutkimuksessani Braunin & Clarken (2006) temaattista analyysimenetelmää, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan aineistossa olevia teemoja. Temaattinen analyysimenetelmä yhdistelee hyödyllisiä tekniikoita eri teoreettisista ja metodologisista analyysitavoista, minkä vuoksi se on helppo mukauttaa tutkimuksen kontekstiin (Guest ym., 2014, luku 1). Temaattinen analyysi on tarpeellinen menetelmä, kun halutaan löytää merkityksiä monimutkaisesta aineistosta (Guest ym., 2014, luku 1). En tarkastele tutkimuksessani lukumääriä, eli sitä, montako kertaa ilmiö tai asia aineistossa esiintyy, jonka vuoksi temaattinen analyysimenetelmä oli luonnollinen valinta (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018). Halusin nimenomaan korostaa sanottuja asioita sen sijaan, että kiinnittäisin huomiota siihen, kuinka monesti jokin asia on sanottu, kuten esimerkiksi luokittelevassa analyysimuodossa tyypillisesti tehdään (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Temaattinen analyysi keskittyikin tunnistamaan ja kuvaamaan implisiittisiä ja eksplisiittisiä teemoja aineistosta (Guest ym., 2014, luku 1).

Aloitin aineiston analyysin haastatteluaineiston litteroinnilla. Litteroin haastattelut sanasta sanaan. Huolimatta siitä, että tutkimuksessa keskitytään

puhuttuun vuorovaikutukseen, on Ruusuvuoren (2010) mukaan syytä kirjata pidempien taukojen aikana tapahtuva toiminta ylös. Jos esimerkiksi haastateltava ei vastaa kysymykseen heti, voidaan päätellä, että kysymyksessä tai vastauksessa on jotain ongelmallista (Ruusuvuori, 2010). Pitkät tauot saattavat kieliä muun muassa aiheen arkaluontoisuudesta (Roulston, 2013). Joten päädyin ottamaan litteroidessa huomioon pitkät tauot puheessa sekä äännähdykset. Jokaisen haastattelun litteroituani kuuntelin haastattelun uudelleen ja varmistin, että haastattelu on litteroitu sananmukaisesti. Tämän jälkeen luin aineiston läpi, poistin kaikki tunnistetiedot korjaamalla esimerkiksi paikkakunnan nimet sanalla PAIKKAKUNTA sekä kollegoiden ja esihenkilöiden erisnimet sanoilla KOLLEGA tai ESIHENKILÖ. Näiden toimien jälkeen litteroitua aineistoa oli 96 sivua fontilla Book Antiqua, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Tulostin litteroinnit A4-arkeille.

Temaattiseen analyysimenetelmään kuuluu aineiston lukeminen useamman kerran ja koodien ja teemojen huolellinen etsiminen (Braun & Clarke, 2006). Aineisto tuli jo haastattelu- ja litterointivaiheessa tutuksi, mutta luin aineiston vielä muutaman kerran läpi ja merkitsin huutomerkkeillä ne kohdat, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiini. Litterointivaiheen aineistoon tutustumisen lisäksi tällainen aineiston aktiivinen lukeminen on tärkeää ennen koodaukseen siirtymistä, sillä aktiivisen lukemisen aikana syntyy ideoita, ja mahdollisten teemojen tunnistaminen alkaa (Braun & Clarke, 2006).

Seuraavassa temaattisen analyysin vaiheessa tehtiin aineiston koodaus alkukoodeihin (*inital codes*). Koodausvaiheessa käydään koko aineisto läpi huolellisesti ja tunnistetaan mielenkiintoisia näkökohtia, jotka voivat muodostaa pohjan toistuville kuvioille eli teemoille (Braun & Clarke, 2006). Miles, Huberman ja Saldaña (2020, luku 4) näkevät koodauksen syvällisenä pohdintana ja tulkintana aineiston merkityksestä.

Braun ja Clarke (2006) kehottavat tekemään analyysin joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Päädyin aineistolähtöiseen analyysiin, sillä Roulston (2013) on havainnut, että usein ongelmaksi haastatteluaineiston analysoinnissa muodostuu aineiston pakottaminen ennalta määriteltyihin luokkiin. Nyt, kun

analysointi tehtiin aineistolähtöisesti, ei ollut ennalta määritettyjä teemoja tai luokkia, joihin aineiston olisi sovittava. Tällä pyrin siihen, että henkilöstöneuvottelijoiden aidot, subjektiiviset kokemukset pääsisivät esille mahdollisimman kattavasti. Luin aineistoa läpi ja kirjoitin Word-tiedostoon alkuperäisen ilmauksen ja sitä vastaavan koodin (taulukko 1). Braunin ja Clarken (2006) ohjeiden mukaan tässä vaiheessa on tärkeää koodata myös toisistaan poikkeavat sitaatit, joita myös tässä aineistossa esiintyi runsaasti.

Taulukko 1

Esimerkki koodien muodostumisesta

Alkuperäinen ilmaus	Koodi
"Parempi on tämmöinen avokonttori, kun että jokaisella olis omat kopit."	Avokonttori työympäristönä
"Tää työ on hyvin hektistä. Välillä on sellasia kiireempiä kausia ja enemmän haastatteluja ja silloin kyllä huomaa, että tää jonkin verran painaa niin kun vapaa-ajalle tää työ myöskin."	Työn heijastuminen vapaa-aikaan
"Et sehän olis eka, ku mä tietäisin, et mitä multa vaaditaan."	Epätietoisuus työn vaatimuksista
"Et jonkin verran tässä on kerennyt mokailla myöskin ja niihin on kyllä ihan sillain ihan suht hyvin suhtauduttu täällä meidän yrityksen puolesta."	Esihenkilöiden tuki virheitä tehdessä

Koodaaminen on siis aineiston tiivistämistä, jonka avulla voidaan koota samaan kategoriaan luokiteltavia datayksiköitä (Miles ym., 2020, luku 4). Tässä analyysin

teon toisessa vaiheessa tehdyt koodit eroavat kuitenkin vielä teemoista, jotka ovat usein koodeja laajempia (Braun & Clarke, 2006).

Kolmas vaihe analyysin teossa on koodien lajitteleminen potentiaalsiin teemoihin (Braun & Clarke, 2006). Tässä vaiheessa analyysia on hyödyllistä käyttää visuaalista esitystapaa, joka helpottaa koodien lajittelua teemoihin (Braun & Clarke, 2006). Kirjoitin analyysin toisessa vaiheessa muodostuneet alkukoodit Post-it -lapuille ja aloin organisoida niitä teemoiksi. Braunin ja Clarken (2006) mukaan kolmannen vaiheen tavoitteena on muodostaa teemakartta, joka koostuu potentiaalisista teemoista sekä alateemoista ja niihin liittyvistä koodeista. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan vielä hylätä aineistosta mitään, sillä vasta seuraavassa analysointivaiheessa selviää, pysyvätkö teemat sellaisina kuin ne ovat, vai pitääkö jotain teemoja esimerkiksi yhdistää tai erotella (Braun & Clarke, 2006). Alateemoja ja ehdokasteemoja syntyikin kolmannen vaiheen jälkeen vielä kymmeniä.

Braunin ja Clarken (2006) analyysin seuraava vaihe sisältää teemojen tarkistamista ja hiomista. Luin Post-it -laput uudelleen läpi ja yhdistelin muutamia teemoja. Tämän jälkeen luin koko aineiston uudelleen läpi. Uudelleenlukemisen tarkoituksena on varmistaa, että teemat kuvastavat koko aineistoa kattavasti (Braun & Clarke, 2006). Tavoitteena on myös poimia sellaisia alkukoodeja, jotka aiemmassa koodausvaiheessa ovat jääneet huomioimatta (Braun & Clarke, 2006). Löysinkin tässä vaiheessa muutaman koodin, jotka lisäsin teemakartalle. Isot teemat pysyivät kuitenkin samoina. Tässä vaiheessa minulla olikin jo hyvä käsitys teemoista sekä siitä, miten ne liittyivät toisiinsa ja tutkimuskysymyksiini.

Viidennessä vaiheessa Braunin ja Clarken (2006) temaattista analyysia määritetään ja tarkennetaan analyysiä varten esitettävät teemat sekä analysoidaan näiden teemojen sisältöjä. Kävin yksitellen läpi teemat ja niiden alateemat sekä alkukoodit. Loin teemoille yhtenäiset kuvaukset ja mietin, miten teemat sopivat laajemmin aineistoon ja miten niiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiini. Tässä vaiheessa tarkoituksena on vertailla vielä teemoja keskenään ja varmistaa, ettei teemoissa ole esimerkiksi päällekkäisyyttä (Braun

& Clarke, 2006). Lisäksi tavoitteena on kuvata, millaisia alateemoja kullakin teemalla on (Braun & Clarke, 2006). Lopullisia pääteemoja syntyi viisi: itseohjautuvan työn vaatimukset, organisaatiokulttuurin vaatimukset itseohjautuvaan työhön, henkilöstöneuvottelijoiden työympäristö, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä henkilöstöneuvottelijan tuen tarpeet. Taulukossa 2 on esimerkki itseohjautuvan työn vaatimukset -teeman syntymisestä. Pääteemat ja niihin kuuluvat alateemat käydään tarkemmin läpi tutkimuksen tulokset -osiossa.

Taulukko 2

Esimerkki lopullisten teemojen muodostumisesta

Alateema	Teema	Pääteema
Liukumien käytön epäselkeys	Oman työn suunnittelu ja toteutus	Itseohjautuvan työn vaatimukset
Päätösten tekeminen vajavaisella osaamisella	Oma osaaminen verrattuna vaadittuihin työtehtäviin	
Organisaation tulostavoitteet	Organisaatiosta tulevat vaatimukset	
Työn vastuun määrän kokeminen liian isoksi	Työn vaatimusten määrä	

Viimeinen vaihe Braunin ja Clarcken (2006) temaattisessa analyysissä on raportin laatiminen. Tässä vaiheessa analysoidaan aineistoa, valitaan aineistosta elävöittäviä sitaatteja sekä yhdistetään tutkimuksen analyysiä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Tämä vaihe näyttäytyy tulosluvussa ja myöhemmin pohdinnassa.

5.5 Eettiset ratkaisut

Eettiset kysymykset kulkevat mukana aina tutkimusta tehdessä (Kuula, 2011). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) onkin laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK), jota myös tutkimuksessani on noudatettu (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021). Ennen haastatteluja kaikkien tutkittavien kanssa käytiin läpi ja allekirjoitettiin Jyväskylän yliopiston vaatima tietosuojailmoitus (liite 1) sekä suostumuslomake (liite 2) TENK:n ohjeiden mukaisesti. Lisäksi annoin tutkittaville ennen haastattelua luettavaksi tiedote tutkittavalle -lomakkeen (liite 3), josta he pystyivät kertaamaan tutkimuksen tarkoituksen.

TENK:n (2021) neuvoja noudattaen kerroin tutkittaville suullisesti ennen haastatteluja, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja tutkittavat voivat lopettaa tutkimukseen osallistumisen milloin tahansa niin halutessaan. Haastateltavat tiesivät etukäteen, mihin tutkimukseen he ovat osallistumassa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021). Heille kerrottiin jo tutkimukseen kutsumisen yhteydessä, että luvassa on teemahaastattelu. Lisäksi osallistujille kuvailtiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Tuomen ja Sarajärven (2018) sekä Kuulan (2011) mukaan tällainen käytäntö on eettisesti perusteltua. Tutkimuksessa on noudatettu HTK:n (2021) periaatteita eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa on myös huomioitu muiden tutkijoiden aikaisempi työ tarkoilla ja asianmukaisilla lähdeviitteillä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021).

Tutkimusta aloittaessa tutkijalla on aina aiheesta jonkinlainen esiymmärrys, joka voi perustua esimerkiksi omakohtaiseen tietoon (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkimuksessani haastattelin henkilöstöneuvottelijoita, eli henkilöitä, jotka tekevät kanssani samaa työtä, minkä vuoksi minulla on paljon tietoa henkilöstöneuvottelijoiden työn kuvasta sekä vahva ennakkokäsitys organisaatiosta ja sen toiminnasta. Yhteyteni tutkimuskontekstiin voikin toimia etuna, sillä konteksti ja yrityksessä käytetty kieli ovat olleet tuttuja jo ennen haastatteluja, mikä voi vaikuttaa positiivisesti haastattelujen rakentumiseen ja toteutumiseen (Aaltio & Puusa, 2020). Kollegalle puhuminen saattoi olla

helpompaa verrattuna tuntemattomaan haastattelijaan, sillä pääsääntöisesti vuorovaikutus on helppoa kahden niin sanotun sisäpiiriläisen välillä (Juvonen, 2017).

Tutkijasta riippumatta haastattelu kuitenkin eroaa aina tavallisesta arkipäivän keskustelusta, sillä se ei ole tilanteena täysin luonnollinen (Aaltio & Puusa, 2020). Haastattelutilanne voi vaikuttaa henkilön vastauksiin ja hänen kykyynsä olla aidosti rehellinen (Aaltio & Puusa, 2020). Esimerkiksi organisaatioon sitoutumisesta tai kollegoiden tuesta puhuttaessa on mahdollista, että kaikki haastateltavat eivät pystyneet olla täysin rehellisiä, koska toimin samassa organisaatiossa heidän kanssaan ja olen yksi heidän kollegoistaan. Analyysivaiheessa onkin huomioitava, että henkilöstöneuvottelijat puhuvat tietystä positiosta käsin, ja he saattavat pyrkiä vaikuttamaan johonkin tai osoittamaan puheensa kolmannelle osapuolelle (Eskola ym., 2018, s. 36). Ihmiset myös voivat puhua samoista asioista eri tavoin tilanteesta riippuen (Aaltio & Puusa, 2020). Samassa organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä haastateltaessa tilanteeseen voi vaikuttaa myös organisaation hierarkia (Eskola ym., 2018). Haastateltavat eivät kuitenkaan ole minuun nähden alempana tai ylempänä yrityksen hierarkiassa. Kuitenkin on hyvä huomioida se, että tiedän haastateltavat henkilöt, ja joidenkin kanssa olen työskennellyt samalla konttorilla. Haastateltavia informoitiin kaksoisroolistani heidän kolleganaan ja tutkijana Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden (2019) mukaisesti.

Tutkimukseen osallistuneille kerrottiin etukäteen, että haastattelut tullaan anonymisoimaan Kuulan (2011) ohjeiden mukaisesti. On toivottavaa, että tämä vaikutti tutkittavien kykyyn vastata kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti ilman pelkoa siitä, että tutkimuksesta koituisi heille haittaa. Anonymisoinnin vuoksi tutkimusaineistosta on poistettu muun muassa asuinpaikat, jotta ei voitaisi päätellä, minkä konttorin työntekijästä on kyse. Litterointivaiheessa poistettiin muutkin tunnistamista helpottavat asiat, kuten murre sanat. Anonymisoinnin vuoksi haastateltavia ei ole eritelty sitaattiesimerkkeihin, eikä voida päätellä, onko esimerkeissä saman henkilöstöneuvottelijan sitaatteja. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisten

periaatteiden mukaan haastateltaville ei saa aiheutua haittaa tai riskejä tutkimuksesta (Kuula, 2011; Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje, 2019). Siksi haastattelut toteutettiin konttoreiden neuvotteluhuoneissa, joista äänet eivät voi kantautua ulkopuolisten kuultavaksi, ja tutkittavat pystyivät rauhassa vastaamaan kysymyksiin ja kertomaan kokemuksistaan.

Tutkimusaiheen valinta voidaan myös nähdä eettisenä valintana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 5). Samoin kuin tutkimusongelman rajaaminen, tutkittavan ilmiön valinta perustuu ainakin osittain tutkijan motivaatioon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin (Aaltio & Puusa, 2020). Tämä näkyy tutkimuksessani selvästi, sillä ajatus henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointia koskevasta tutkimuksesta tuli itseltäni. Esimerkiksi tutkimuskysymyksestä, jossa pohditaan, millaista tukea henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat itseohjautuvaan työhön, voidaan huomata oma oletukseni siitä, että henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat tukea työhönsä. Yritys X on kuitenkin antanut hyväksyntänsä lopulliselle pro gradu -aiheelleni, ja ohjaajani kyseisestä yrityksestä tulee lukemaan tutkimuksen kokonaisuudessaan läpi ennen sen julkaisemista. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeiden mukaisesti haastateltaville kerrottiin totuudenmukaisesti tutkimuksen tavoitteista, vaikutuksista ja mahdollisista hyödyistä. Haastattelutilanteessa tutkittaville kerrottiin, että valmis pro gradu -tutkielma tullaan lähettämään yrityksen johdolle, ja että olisi toivottavaa, että tuloksia hyödynnettäisiin yrityksessä henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvoinnin tukemiseen.

Haastattelusta syntyneet äänitallenteet ja litteroitu aineisto talletettiin tietoturvallisesti, ja ainoastaan minulla oli pääsy siihen. Litteroinnin jälkeen kaikki äänitallenteet poistettiin ja aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

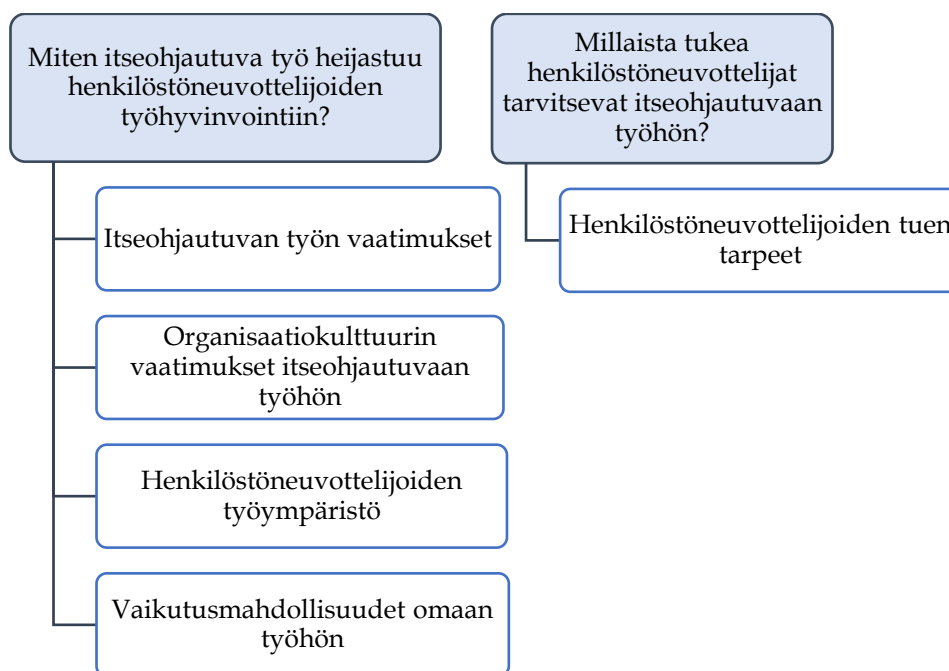
6 TULOKSET

Tämä tulosluku rakentuu neljästä alaluvusta, joista ensimmäisessä vastataan tutkimuskysymykseen ”Miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin?”. Aiemmin luoduista pääteemoista tähän kysymykseen vastaavat itseohjautuvan työn vaatimukset, organisaatiokulttuurin vaatimukset itseohjautuvaan työhön, henkilöstöneuvottelijoiden työympäristö sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Toinen alaluku kokoakin näiden teemojen avulla yhteenvetona vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Kolmannessa alaluvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ”Millaista tukea henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat itseohjautuvaan työhön?”. Tähän kysymykseen vastaa viides pääteema eli henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeet. Kuviossa 1 on kuvattu pääteemojen muodostuminen tutkimuskysymysten alle.

Kuvio 1

Pääteemojen jakautuminen tutkimuskysymysten mukaan



Neljännessä alaluvussa kootaan tutkimuksen tuloksia yhteen ja verrataan tutkimuskysymyksiä keskenään. Vertailua tehdään, koska tutkimuksen tuloksista ilmenee, että tilanteet, joissa työn itseohjautuvuus heijastuu negatiivisesti työhyvinvointiin, ovat usein samoja tilanteita, joissa tuelle olisi tarvetta. Tulosten yhteydessä esittelen aineistosta nostettuja sitaattiesimerkkejä, jotka olen merkinnyt joko kappaleiden sisälle tai pidemmät sitaattiesimerkit tekstin ulkopuolelle.

6.1 Itseohjautuvan työn heijastuminen henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöneuvottelijat kokevat itseohjautuvan työn heijastuvan heidän työhyvinvointiinsa. Luku jakautuu alalukuihin neljän aiemmin muodostetun pääteeman avulla. Itseohjautuvan työn vaatimukset -alaluku kuvaa henkilöstöneuvottelijoiden työn vaatimuksia, joita työn itseohjautuvuus aiheuttaa. Nämä vaatimukset heijastuvat henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Toisena teemana käsitellään organisaatiosta tulevia vaatimuksia itseohjautuvuudelle. Organisaatiokulttuuri näkyy vahvasti etenkin henkilöstöneuvottelijoiden työstä irtautumisessa ja palautumisessa, mikä puolestaan ilmentyy henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvoinnissa.

Kolmas alateema on henkilöstöneuvottelijoiden työympäristö. Mahdollisuus työskentelypaikan valitsemiseen on osa itseohjautuvuuden tuomaa autonomiaa. Tämä autonomia heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin pääosin positiivisesti. Viimeisenä eli neljäntenä alateemana käsitellään henkilöstöneuvottelijan vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että heidän työssään itseohjautuvuus näyttäytyy eniten mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä. Teeman kautta onkin tarkoitus esitellä, millaisia vaikutusmahdollisuuksia henkilöstöneuvottelijoilla on, ja miten tämä itseohjautuvan työn piirre heijastuu heidän työhyvinvointiinsa.

6.1.1 Itseohjautuvan työn vaatimukset

Ensimmäisenä tarkastellaan itseohjautuvan työn vaatimukset- teemaa. Osa henkilöstöneuvottelijoista koki oman työnsä vaatimusten määrän suurena. Toiset taas kokivat, että työhön tulevat vaatimukset ohjaavat tekemistä, ja osa haastateltavista oli kiitollisia lisääntyneestä vastuusta: “Mä haluisin, että mun tehtävät on laajemmat ja vastuu ei pelota. Et mä itse pyysin sitä vastuuta ja mulle sitä vastuuta on tarjottu.” Osa henkilöstöneuvottelijoista kertoi, ettei juurikaan ajattele työn vaatimusten määrää, vaan ennemminkin kokee, että jokainen työ tuo mukanaan omalaistaan vastuuta. Jotkut haastateltavista myös kertoivat, että itseohjautuvan työn vaatimukset olivat alkujaan tuntuneet suurilta, mutta pidempään työskenneltyään vaatimuksiin on tottunut, eivätkä ne enää aiheuta samalla tavoin paineita.

Henkilöstöneuvottelijoille kuuluvia, työn itseohjautuvuutta vaativia tehtäviä ovat esimerkiksi oman työn suunnittelu ja toteutus. Näiden ohella osa työn vaatimuksia ovat tietyt vastuut omista vuokratyöntekijöistä. Henkilöstöneuvottelijoille ei kuulu esimerkiksi työn johdollista vastuuta, eikä henkilöstöneuvottelija perehdytä vuokratyöntekijää työkohteessa. Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että työntekijän työsuhdeasioiden hoitovastuu näkyy päivittäisessä arjessa muun muassa sairausloma- ja työvuorojärjestelyistä huolehtimisena sekä yhteydenpitona omiin työntekijöihin. Vaikka henkilöstöneuvottelijoilta puuttuu paljon perinteisiä esihenkilöille kuuluvia vastuita, koettiin esihenkilövastuu silti suurena. Työntekijät saattavat välillä avautua henkilöstöneuvottelijoille henkilökohtaisista asioista, mikä kuormittaa henkilöstöneuvottelijoita heidän vapaa-ajallaan, kun aikaa kuluu työntekijöiden tilanteita pohtiessa. Henkilöstöneuvottelijat kokivat vastuuta myös siitä, että heidän omat asiakkaansa menestyvät, sekä siitä, että rekrytoinnit onnistuvat, ja sitä kautta myös rekrytointitoimeksiannot täyttyvät (esimerkki 1).

Esimerkki 1

Toki sitten, kun mulla on se asiakasvastuu. Mulla on pitkälti vastuu siitä, että ne eurot tulee kassaan niin toisinaan on tilanteita, että huomaa, että se paine vaikuttaa vapaa-ajalle, että esim. iltaisin miettii niitä asioita ja kelailee.

Lisäksi menestysvaatimuksia nousi esiin organisaation tulostavoitteisiin liittyen. Tulostavoitteiden lisäksi organisaatiossa on määrälliset tavoitteet muun muassa työhaastatteluille ja asiakastyytyväisyyskyselyille.

Henkilöstöneuvottelijat kokivat oman osaamisensa vaadittuihin työtehtäviin suhteutettuna pääosin hyvänä. Ajoittain päätöksiä jouduttiin kuitenkin tekemään vajavaisella osaamisella, mikä toi stressiä haastateltaville. Oman osaamisen lisäämiseksi toivottiin lisäkoulutuksia yrityksen puolesta. Niin sanotuissa arkipäiväisissä asioissa oma osaaminen koettiin tarpeeksi hyvänä, mutta vaativammassa, esimerkiksi lakiasioihin liittyvässä työtehtävässä oma osaaminen koettiin vajavaisena. Päätösten tekeminen riittämättömällä osaamisella aiheutti sen, että itseohjautuva työ oli henkilöstöneuvottelijoiden käsityksissä saanut negatiivisen kaiun (esimerkki 2).

Esimerkki 2

Se itseohjautuvuus, ehkä on mulle myös semmonen vähän mörkö. Semmonen, et sil on negatiivinen merkitys sikäli, että paljon ollut sellasia, tai en tiiä paljon, mutta vähintään kuukausittain, on varmasti ollut sellasia tilanteita, että on kokenut, että mun täytyy vajavaisella osaamisella tehdä joku päätös, mihin olisin kaivannut tukea ja apua.

Henkilöstöneuvottelijat toivat esille sen, että itseohjautuvan työn vaatimuksia voitaisiin yrityksessä vielä tarkentaa. Lisäksi yrityksen toimintatapoja pidettiin paikoitellen epäselvinä, jolloin myös oman työn vaatimusten rajat hämärtyivät. Osalle henkilöstöneuvottelijoista oli epäselvää sekä oma rooli työyhteisössä että se, mitä kaikkea omalle vastuulle kuuluukaan. Esimerkiksi liukumien eli kertyneiden ylitöiden käyttö vapaapäivinä, vastuunjako asiakkaista ja työtehtävistä sekä etätöiden rajat olivat asioita, joista henkilöstöneuvottelijoilla ei ollut tarkkaa tietoa (esimerkki 3).

Esimerkki 3

Selkeämpi ero työn ja vapaa-ajan välille. Selkeämmät linjaukset siitä. Mitä puhuttiin näistä liukumista, työajanlaskemisesta. Välillä tuntuu, et siinä ei ole mitään selkeää ja ei oo ihan varmaa, et saako nyt näin tehdä

Yritys määrittelee henkilöstöneuvottelijoiden työn päämäärät, tavoitteet ja onnistumisen kriteerit, kuten tulostavoitteet tai uudet asiakashankinnat. Eri

päämääriä ja tavoitteita nähtiin olevan runsaasti, ja henkilöstöneuvottelijat kokivat nämä päämäärät ja tavoitteet melko isoina ja vaikeina saavuttaa: "Must tuntuu välillä, et se revitään työntekijöistä ne tulostavoitteet, että jokaisen pitää tehdä enemmän. Eikä sitten panosteta siihen niitten hyvinvointiin." Osalla henkilöstöneuvottelijoista kovat tavoitteet vaikuttivat omaan työhyvinvointiin heikentävästi. Lisäksi tavoitteisiin ja päämääriin pääsemisen tapoja arvosteltiin (esimerkki 4).

Esimerkki 4

Asiat vois varmaan tehdä fiksumminkin, kun ottamalla ne pelkästään, no en sano pelkästään, mutta aika paljon tuntuu, että ne otetaan sitten kuitenkin niin, kun meidän [henkilöstöneuvottelijoiden] selkänahasta

Osa henkilöstöneuvottelijoista kertoi, ettei mieti tavoitteita juurikaan, eikä ota paineita niiden saavuttamisesta, koska ei koe hyötyvänsä niistä itse.

6.1.2 Organisaatiokulttuurin vaatimukset itseohjautuvaan työhön

Aineistosta nousi esiin henkilöstöneuvottelijoiden kokemus siitä, että organisaatiokulttuuri asettaa työntekijöille vaatimuksia liittyen itseohjautuvaan työhön. Nämä koetut vaatimukset heijastuvat henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin. Organisaatiokulttuurin merkitys etenkin työstä palautumiseen ja irtautumiseen koettiin suureksi.

Henkilöstöneuvottelijat toivat työhyvinvointia heikentävänä ongelmana esiin työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeuden, johon organisaatiokulttuuri vaikuttaa vahvasti. Osa henkilöstöneuvottelijoista tekee töitä työajan ulkopuolella iltaisin ja viikonloppuisin: "No kukaanhan ei periaatteessa käske tekemään töitä vapaa-ajalla, mutta musta tuntuu siltä, että mä oon velvollinen tekemään töitä... Musta tuntuu, et se on vähän kulttuurissa." Jotkut henkilöstöneuvottelijat kokivat, että organisaatiokulttuuri kannustaa esimerkiksi käyttämään työpuhelinta vapaa-ajalla, minkä nähtiin aiheuttavan suuria ongelmia työstä irtautumiseen ja palautumiseen (esimerkki 5).

Esimerkki 5

Jos voisin ite päättää niin en kattois työpuhelinta vapaa-ajalla, mutta se on, ehkä tullut silleen... No kyllä se on aika suoraan sanottu, että pitää sillein... Meidän työaika on 8-16, että senkin jälkeen jonkun verran ja viikonloppuisin myöskin seurata.

Osa haastateltavista puolestaan ajatteli, että työn itseohjautuvuus on nimenomaan sitä, että oma työ suunnitellaan itse, ja ylitöiden tekeminen on näin työntekijän omalla vastuulla: "Mä oon vastuussa siitä työstä, mitä mä teen ja minun pitää itse suunnitella ne aikataulut. Sen takia minä en suhtaudu näihin ylitöihin niin vakavasti." Henkilöstöneuvottelijoilla oli siis keskenään ristiriitaisia käsityksiä siitä, täytyykö töitä tehdä työajan jälkeen, ja onko näin toimittaessa kyse omasta valinnasta vai organisaation taholta tulevasta vaatimuksesta.

Osa henkilöstöneuvottelijoista kertoi, että organisaatiossa ei juurikaan panosteta palautumiseen: esimerkiksi kahvitaukoja pidetään harvoin, ja organisaatiossa vakiintuneen käytännön mukaan lounaalla pidetään työpuhelinta mukana, vaikka lounaan ajalta ei makseta palkkaa. Lounas- ja kahvitaukojen pitäminen koettiin kuitenkin palautumisen kannalta tärkeäksi asiaksi, ja henkilöstöneuvottelijoiden keskuudessa nousikin esiin toive siitä, että mahdollisuuteen palautua taukojen aikana panostettaisiin enemmän. Henkilöstöneuvottelijoiden mukaan ruokatauot pidetään lyhyempinä tai lounas syödään pikaisesti toimistolla erityisesti kiireisinä päivinä: "Sillä on iso merkitys minun mielestäni ja minä nautin siitä [lounastamisesta työkavereiden kanssa] aina. Emme käy, joka päivä, koska välillä on niin kiire."

Aineistosta käy ilmi, että moni haastateltavista kokee jatkuvaa kiireen tuntua, mikä vähentää mahdollisuuksia palautua työpäivän aikana. Henkilöstöneuvottelijat ajattelivat, että itseohjautuvan työn piirteisiin kuuluu oman työn suunnittelu. Kiireen tuntu kuitenkin johtaa heidän mukaansa siihen, että taukoja ohitetaan ja kännykkää pidetään jatkuvasti mukana: "Otettais sellainen tapa, että vaikka ilman puhelinta vois pitää semmosen iltapäiväkahvitauon esimerkiksi. Niin kyllä mä uskon, että se olis merkittävää. Ehkä se vähentäis sellasta kiireen tuntua." Henkilöstöneuvottelijoiden mukaan

jatkuvan kiireen vuoksi työasioihin ei ehdi perehtyä niin syvällisesti kuin haluaisi.

Organisaatiolta toivottiin konkreettisia tekoja palautumisen helpottamiseksi. Konkreettisiksi keinoiksi esitettiin esimerkiksi mahdollisuus jättää työpuhelin kollegalle viikonlopuksi (esimerkki 6) sekä mahdollisuus hierontaan tai urheilutunteihin (esimerkki 7).

Esimerkki 6

” Nojoo kyllä. Se niin, kun mitä tosta vapaa-ajasta puhuttiin, et viikonloput olisi kuitenkin semmosta aikaa, että silloin pystyis huilaamaan, niin kyllähän sä oot fressimpi seuraavalla viikolla töissä ja etkä tuu Jari Porttilan silmäpusseilla töihin maanantaina. Niin nii tota, että jos siellä joku olis viikonloppusin, et se olis vuorotellen yhdellä henkilöllä päivystysviikonloppu, niin kaikilla olis soitonsiirrot sille tai vaikka puhelimetkin olis sillä eihän se oo nyt, kun pitää puhelimet pöydällä ja kattoo, et niissä on akkua ja et onko tullu viestejä, niin niin käytännössä päivystäs, et monellahan ei tuu mitään. Joillekin saattaa tulla jotain viestejä. Niin niin, et se yks päivystäs sen viikonlopun ja sais siitä jonkun päivystyskorvauksen, mikä nyt ei varmastikkaan kaatais tän kokosta puljua. En sano et sen pitäis saada kahdelta päivältä täyspalkka, vaan joku pieni korvaus siihen normi kuukausipalkan päälle ja tota muut pystyis keskittyä sit siihen vapaa-aikaan sinä viikonloppuna. Mikä varmasti ainakin itellä helpottais, sitä stressiä, kun tietäis et mikään ei jäis hoitamatta, jos sieltä tulis jotain akuuttia ja myös se, että kellä on viikonloppu ja kuka päivystää niin se voi kuitenkin olla ihan sellanen viikonloppu, et sille ei tuu mitään.”

Esimerkki 7

”Joku semmonen olis ihan tosi kova, jos kerran viikossa saisi käyttää, vaikka tunnin johonkin urheiluun tai tämmöseen.”

Henkilöstöneuvottelijoiden välillä oli suuria eroja siinä, miten paljon työasioita mietitään ja kuinka paljon töitä tehdään vapaa-ajalla. Aineiston perusteella tähän vaikuttaa organisaation taholta tulevien vaatimusten ohella myös työntekijöiden omat valinnat: osa haastateltavista esimerkiksi kertoi puhuvansa työasioista päivittäin puolisonsa kanssa, kun taas osa ei jaa työasioitaan juuri lainkaan. Jotkut henkilöstöneuvottelijat kertoivat ajattelevansa työasioita iltaisin ja nukkumaan mennessä (esimerkki 8).

Esimerkki 8

Joskus teen, vaikka sellasta listaa, että mulla on vaikka kymmenen asiaa, mitkä mulle on seuraavalle päivälle hoidettavaa. Niin kyllä mä saatan nukkumaan mennessä miettiä, et ei helvetti, mulla on huomenna niin, kun aivan sairaasti hommaa ja niin, kun et mistä mä ees aloitan.

Joidenkin haastateltavien mukaan organisaatiossa edellytetään sitä, että henkilöstöneuvottelijan täytyy olla vuokratyöntekijöiden ja asiakkaiden

tavoitettavissa myös työajan jälkeen, minkä ajateltiin vaikeuttavan työstä irtautumista.

6.1.3 Henkilöstöneuvottelijoiden työympäristö

Henkilöstöneuvottelijat nostivat esille yhtenä itseohjautuvan työn piirteenä mahdollisuuden valita, tekeekö työpäivän toimistolla vai pitääkö etätyöpäivän. Heidän mukaansa itseohjautuva työ mahdollistaa esimerkiksi, että aamupäivän voi viettää toimistolla, ja iltapäiväksi voi mennä kotiin työskentelemään. Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön parantaa työhyvinvointia.

Henkilöstöneuvottelijat työskentelevät avokonttorissa. Pääosin työntekijät kokivat tällaisen työympäristön mielekkääksi ja työhyvinvointia lisääväksi. Jotkut haastateltavista kuitenkin kertoivat, että oma toimistohuone tuntuisi toisinaan avokonttoria mieluisemmalta vaihtoehdolta, sillä tällöin kollegoiden äänet eivät häiritsisi esimerkiksi asiakaspuheluita tai heikentäisi työhön keskittymistä. Avokonttorin etuna nähtiin kuitenkin mahdollisuus oppia työkavereilta, minkä lisäksi tällaisen työympäristön ajateltiin edesauttavan työssä jaksamista: ”Kun on kaikki näkyvillä, että saa kysyä ja kuuntelen, mitä ympärillä tapahtuu, että pysyn ajan tasalla. Minun mielestäni se helpottaa. En kyllä olisi halunnut yksin istua jossain.” Toimistoille toivottiin kuitenkin lisää neuvotteluhuoneita tai muita erillisiä tiloja, joihin pääsisi tarvittaessa työskentelemään rauhassa.

Yritys X:n tarjoamasta etätyömahdollisuudesta oltiin kiitollisia, mutta etätyöskentelylle toivottiin selkeämpiä raameja. Mahdollisuutta valita kotona ja toimistolla työskentelyn välillä pidettiin työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Etätyöskentely koettiin jopa toimistolla työskentelyä tehokkaammaksi ja nopeammaksi tavaksi tehdä töitä. Jatkuvaa etätyöskentelyä ei kuitenkaan kannatettu, sillä avokonttorin ja sen mahdollistavan sosiaalisen kanssakäymisen koettiin piristävän työpäiviä.

6.1.4 Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, ja näiden vaikuttamismahdollisuuksien nähtiin olevan eräs itseohjautuvan työn piirteistä. Henkilöstöneuvottelijat toivat ilmi, että itseohjautuvuuden tuomat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön heijastuvat sekä positiivisesti että negatiivisesti työhyvinvointiin. Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että yrityksen puolelta rajataan joitakin vaikutusmahdollisuuksia työhön, kuten oikeutta täysin päättää työajoista. Osa haastateltavista ajatteli, että mahdollisuus päättää itse työajat pitäisi olla itseohjautuvassa työssä työntekijän oma oikeus.

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että heidän työnsä sisältää paljon itsenäisiä päätöksiä, minkä nähtiin olevan osa työn itseohjautuvuutta. Päättäntävaltaa ja vastuuta arvostettiin, mutta toisaalta sen koettiin tuovan työhön stressiä. "Kyllähän se päättäntävalta tuo tietynlaista vastuuta siinä, mikä sit taas tuo sitä stressiä tähän työhön. Kun sulla on niin iso vastuu periaatteessa kaikista työntekijöistä. Niin niin ... Se tuo vastuun se päättäntävalta." Henkilöstöneuvottelijat toivat ilmi, että heidän mielipiteensä huomioidaan myös niissä tilanteissa, joissa lopullinen päättäntävalta on esihenkilöllä. Tästä esihenkilöiden osoittamasta arvostuksesta oltiin kiitollisia. Vaikka työn autonomia aiheutti osalle henkilöstöneuvotteliijoista stressiä ja nosti heidän työnsä vastuullisuutta, he kuitenkin arvostivat mahdollisuutta tehdä töitä ilman jatkuvaa valvontaa (esimerkki 9).

Esimerkki 9

"Tää on, ehkä vähän kaksiteräinenmiekkä. Koska toisaalta joissain tilanteissa sitä tukee selkeesti niin, kun kaipais ja vähentäis sitä kuormittamista, et sais jos on joku tilanne, missä on epävarma niin varmistuksen, että miten siinä toimitaan. Mutta onhan tää toisaalta mukavaa, että meillä ei tosiaankaan kukaan kytää selän takana, miten sitä työtä tehdään."

Itsenäinen päätöksenteko nähtiin myös mahdollisuutena oppia ja kehittää omaa ammattitaitoa. Kuitenkin esihenkilöiltä toivottiin enemmän ohjausta työhön, sillä ajoittain työn vapaus toi haastateltaville tunteen siitä, ettei esihenkilöiltä saisi tarvittaessa tukea (esimerkki 10). Osa henkilöstöneuvotteliijoista koki niin,

että organisaatiosta edellytetään itseohjautuvuutta, mutta itseohjautuvuuteen ei saa tarvittavaa tukea.

Esimerkki 10

”Täällä saa tosi paljon vastuuta. Ei saa välttämättä valmiita vastauksia esimieheltä. Niin tavallaan se on hyvä, koska sit oppii tekee niitä päätöksiä, mutta sitten tavallaan, ehkä tulee välillä sellainen olo, et ei saa sitä tukea”

Henkilöstöneuvottelijat toivat ilmi, että omia vaikuttamismahdollisuuksia työhön heikensivät päivien venähtäminen itsestä riippumattomista syistä sekä jatkuvat, ulkopuolelta tulevat muutokset työpäivissä, kuten esimerkiksi uudet rekrytointitoimeksiannot: ”Vaikka kuinka suunnittelis kalenterin niin ei käytännössä oo semmosta päivää, et ei joku homma menis uusiks tai sitten jostain tule tulipalo, mitä pitäis ruveta sammuttelemaan.” Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että he eivät käytännössä voi päättää omia työaikojaan, sillä yritys lupaa, että henkilöstöneuvottelijat ovat tavoitettavissa kello 8–16 välillä. Lisäksi osa henkilöstöneuvottelijoista teki töitä iltaisin ja viikonloppuisin: ”Mä just tajusin siinä, kun mä jäin kesälomalle niin jotenkin tajusin, että oon tehnyt ihan sikana työajan ulkopuolella töitä”. Syynä tälle oli suuri työn määrä ja tunne siitä, että tällainen toimintatapa on toivottavaa. Henkilöstöneuvottelijat pohtivat, että vapaa-ajalla tehdyn työn määrää on vaikea laskea: vaikka yhteen viestiin vastaaminen vie ainoastaan muutaman minuutin, aiheuttaa silti vastaaminen sen, että ajatukset lähtevät pyörimään työasioissa (esimerkki 11).

Esimerkki 11

”Semmoinen pieni työajan ulkopuolella oleminen niin eihän sitä kukaan ota huomioon siinä sun, et saisit pitää sen vapaana. Toki, jos teet konkreettisesti töitä, vaikka muutaman tunnin niin ylimääräistä niin tietysti se huomioidaan, mutta se on vähän abstrakti homma.”

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että työhyvinvointi vaihtelee hyvin paljon sesongista riippuen. Välillä on kausia, joiden aikana rekrytointitoimeksiantoja on paljon, ja työpäivät ovat todella kiireisiä. Tällaiset kaudet koettiin kuormittavina, ja ne tuottivat stressiä myös vapaa-ajalla. Vastapainona kiireisille kausille on toisinaan helpompia kausia, jolloin työtä ei koettu yhtä kuormittavana.

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että tarpeen vaatiessa yritys X on valmis joustamaan, ja lyhyemmän päivän tai vapaapäivän pitäminen onnistuu.

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että heidän itseohjautuvuuttaan heikentävät vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa organisaation kehitykseen. Esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asiakaskuntaan oli olematon, ja myös henkilöstöneuvottelijoiden keskinäinen asiakasjako tulee esihenkilöitä. Henkilöstöneuvottelijat kertoivat yrittäneensä saada yritykseen X toimivampaa palautteenantomallia, mutta idea ei ole toteutunut. Osa haastateltavista kertoi, että oman sitoutuneisuuden vähentymisen myötä myös henkilökohtainen innostuneisuus työn kehittämistä kohtaan on laskenut.

6.2 Yhteenveto itseohjautuvan työn heijastumisesta työhyvinvointiin

Työn itseohjautuvuus heijastui henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Ajoittain itseohjautuvuus nosti henkilöstöneuvottelijoiden kokemaa työhyvinvointia. Työntekijöillä oli itseohjautuvan työn mukanaan tuoma mahdollisuus valita työn tekemisen paikka toimistotyön ja etätöiden välillä, mikä koettiin tärkeänä etuna. Lisäksi työhyvinvoinnin kannalta positiivisina asioina nähtiin mahdollisuus tehdä töitä ilman jatkuvaa tarkkailua ja itsenäisen päätöksenteon mukanaan tuoma tilaisuus kehittää omaa ammattitaitoaan.

Kuitenkin itseohjautuva työ toi myös negatiivisia vivahteita henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin. Itsenäinen päätöstenteko on johtanut esimerkiksi siihen, että henkilöstöneuvottelijat joutuvat tekemään päätöksiä vajavaisella osaamisella, mikä taas aiheuttaa stressiä. Organisaation päämäärien tavoittelu koettiin hankalana: tavoitteet olivat paikoitellen epäselviä ja tavoitteet asetetaan yrityksen toimesta, eikä henkilöstöneuvottelijoilla ole mahdollisuuksia niihin itse vaikuttaa, minkä lisäksi tavoitteisiin pääsyyn koettiin vaadittavan todella paljon työtä. Lisäksi organisaatiokulttuurin nähtiin heikentävän jossain määrin itseohjautuvuuteen kuuluvia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Esimerkiksi työaikojen päättäminen ei

henkilöstöneuvottelijoiden mukaan käytännössä ole mahdollista, sillä yritys lupaa, että henkilöstöneuvottelijat ovat tavoitettavissa tiettyinä aikoina

6.3 Henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeet itseohjautuvaan työhön

Tässä luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaista tukea henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat itseohjautuvaan työhönsä. Henkilöstöneuvottelijat kokivat organisaation odottavan heiltä esimerkiksi itsenäistä työn suunnittelua ja toteutusta. Itsenäinen työn suunnittelu ja toteutus olikin henkilöstöneuvottelijoiden näkökulmasta eräs itseohjautuvuuden piirre heidän työssään. Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että yrityksestä toivottiin tavoitettavuutta myös työaikojen ulkopuolella sekä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeet -pääteeman avulla vastataan toiseen tutkimuskysymykseen: käsittelyssä siis ovat tuen tarpeet, joita työn itseohjautuvuus henkilöstöneuvottelijoille aiheuttaa. Luku jakautuu teemojen avulla kahteen alalukuun, joita ovat esihenkilöiden tuki ja kollegoiden tuki.

6.3.1 Esihenkilöiden tuki

Henkilöstöneuvottelijoiden kokemukset tuen tarpeidensa ja saamansa tuen määristä vaihtelivat hyvin suuresti. Osa henkilöstöneuvottelijoista koki esihenkilöiltä saadun tuen määrän ja laadun äärimmäisen hyvänä: "Esim. mun lähiesimies niin aina saa apua, kun vaan kysyy". Osa puolestaan koki saaneensa vajavaista tukea. Jo työsuhteen alussa osa henkilöstöneuvottelijoista oli kokenut perehdytyksen puutteellisena. Haastatteluhetkellä koettiin erityisen paljon tuen ja ohjauksen tarvetta haastavampiin työtehtäviin, joita ei tule päivittäin vastaan. Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että haastavissa tilanteissa yksin jääminen aiheuttaa stressiä ja heikentää työhyvinvointia: "Just arjessa jää välillä niissä tilanteissa ilman sitä tukea niin, ehkä jollain tapaa se itseohjautuvuus saa semmosia negatiivisia merkityksiä." Henkilöstöneuvottelijat toivat esiin, että esimerkiksi päätöksentekotilanteissa kaivattaisiin esihenkilöiltä enemmän tukea.

Esihenkilöiltä toivottiin myös varhaisempaa puuttumista tilanteisiin, joissa työtilanne vaikuttaa kuormittavalta. Tukea tarvittiin myös työstä irtautumiseen ja palautumiseen. Aineiston mukaan osa henkilöstöneuvottelijoista koki, että tällä hetkellä he eivät saa esihenkilöiltä tarvittavaa tukea työstä palautumiseen ja irtautumiseen. Esihenkilön toivottiin myös ottavan vastuuta siitä, että työkuorma jakautuu tasaisemmin eri henkilöstöneuvottelijoiden välillä. Irtautumisen ja palautumisen ajateltiin onnistuvan paremmin, jos työkuorma jakautuisi tasaisemmin läpi vuoden. Tukea toivottiin myös vastualueiden selkeyttämiseen, ja oman roolin hahmottamiseen työyhteisössä.

Henkilöstöneuvottelijat tietävät yleensä, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa, mutta ajoittain ongelmatilanteissa saadut vastaukset koetaan ympäripyöreiksi. Toiveena olisikin saada konkreettisia ja selkeitä vastauksia kysymyksiin: "Vaatis semmosen, et kuka sitten sanois, että teet näin. Nyt tulee vähän semmosia ympäripyöreitä." Henkilöstöneuvottelijat odottivat saavansa kysymyksiinsä vastauksia yrityksen puolelta, mutta heille oli epäselvää, kuka työntekijöistä osaa vastata mihinkin kysymykseen. Henkilöstöneuvottelijat esittivät toiveen suorasta yhteydestä yrityksen lakimieheen, jolloin vaikeissa tilanteissa kysymykset voisi kysyä suoraan ammattilaiselta. Toiveena oli myös jokaiselle työehtosopimukselle määritelty TES-vastaava, jonka puoleen voisi kääntyä hankalissa, tulkintaa vaativissa tilanteissa: "Kaipaisin semmosta viimeistä sanaa ja ohjausta ja mielipiteitä ja sitä, että suoraan sanottais, mitä tehdään."

Henkilöstöneuvottelijat toivoivat saavansa enemmän kehittävää palautetta työstään. Muutaman kerran vuodessa pidettäviä kehityskeskusteluja ei koettu riittäväksi, vaan esiin nousi tarve säännölliselle palautteenannolle, joka auttaisi työntekijöitä kehittymään omassa työssään (esimerkki 12).

Esimerkki 12

"Joo, ehkä enemmän just sitä kehittävää vois olla. Se tois myös sen niin, kun tunteen ja tiedon, että he oikeesti seuraa, mitä mä teen ja he tietää, mitä mä teen. Osais arvioida sitä, onks se hyvä juttu, mitä mä teen tai jätän tekemättä."

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat yrityksen teettävän työhyvinvointikyselyitä, mutta tarve olisi tarkemmin kohdistetuille kyselyille, jotta vastausten mukaan olisi helpompi toimintaa kehittää toimistokohtaisesti. Negatiivisen palautteen puuttumisen henkilöstöneuvottelijat tulkitsivat niin, että esihenkilöt luottavat työntekijään ja tämän toimintaan: ”Minä toivon, että luotetaan. Itseasiassa siitä ei ole ikinä ollut puhetta, mutta kai siitä olis jo sanottu, jos jotain ei olis mennyt oikein.” Henkilöstöneuvottelijat olivat yksimielisiä siitä, että virheiden tapahtuessa esihenkilöt suhtautuvat tilanteeseen tukien: jonka vuoksi virheiden tekeminen ei tuntunut henkilöstöneuvottelijoista pelottavalta, vaan niiden ajateltiin olevan inhimillinen ja itsestään selvä osa työntekoa.

Työstä saatu positiivinen palaute nähtiin tärkeänä asiana, joka auttaa jaksamaan kiireisinä päivinä. Positiivisen palautteen ajateltiin kehittävän myös ammatillista itsetuntoa. Osa henkilöstöneuvottelijoista kertoi saavansa positiivista palautetta työstään hyvin usein, kun taas osa ei saanut positiivista palautetta juuri koskaan: ”Ku seki riittäis, et sanois jonkun kommentin, et hyvin sulla menee. Et vaikka, et tää aika nyt on tällasta, et sellainenkin lämmittäis ihan niin paljon.” Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että omasta työstä saatu arvostuksen määrä heijastuu myös siihen, kuinka sitoutunut on organisaatioon: sitoutuminen työtä kohtaan laskee, jos kaipaamaansa arvostusta ei saanut. Sama asetelma heijastui myös toisinpäin: kun yrityksen esihenkilöt olivat kiitollisia ja osoittivat arvostusta, sitoutti se työntekijöitä vahvemmin työhönsä. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen koettiin haastatteluhetkellä kohtuullisen hyvänä, mutta siitä huolimatta työpaikan vaihtoakaan ei nähty poissuljettuna. Ajatuksiin työpaikan vaihdosta vaikutti se, ettei pitkä työura samassa organisaatiossa vastannut työntekijöiden uratoiveita, ja etenemismahdollisuudet koettiin yrityksessä rajallisina. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista heikensi kokemus siitä, että organisaation arvot ovat ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. Työpaikkaan sitoutumista vahvistavana tekijänä moni nosti esiin hyvän työyhteisön ja mukavat työtoverit.

6.3.2 Kollegoiden tuki

Kollegoilta saatu tuki koettiin äärimmäisen tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamisen kannalta. Moni haastateltavista nosti työkaverit tärkeimpien työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden joukkoon: ”Työkaverit vaikuttaa tosi paljon, että varmasti on niin, kun tää työporukka helpottanut sitä kovaa työtaakkaa, että on mukava porukka.” Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että he saavat kollegoilta apua työhönsä ja tukea vaikeisiin työtilanteisiin. Haastateltavat kertoivat toivovansa tiiviimpää yhteistyötä muiden toimistojen kanssa: toiveeksi esitettiin esimerkiksi eri toimistojen yhteiset kahvitauot Teams-kokouksessa (esimerkki 13). Henkilöstöneuvottelijat näkivät yhteistyön tiivistämisen mahdollisuutena oppia erilaisia toimintatapoja. He kokivat, että yrityksessä on paljon hiljaista tietoa, joka toimistojen välisen yhteistyön avulla liikkuisi paikkakuntien välillä.

Esimerkki 13

Me ollaan kuitenkin aika iso alue tai piiri. Niin, jos kerran viikossa olis joku kahvihetki tai jotain tñ tyypistä. Tai sitten se, että kuitenkin Suomessa ollaan niin kun laajalti niin en mä tiä hirveen montaa niin, kun henkilöstöneuvottelijaa tai esihenkilöäkään. Niin olis kiva, jos välillä olis heidän kanssaan just jotain ton tyypistä.

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat luottavansa kollegoihin, mutta työtehtävien delegoimisessa ongelmaksi muodostuu se, että työntekijöitä ei ole koulutettu tekemään toistensa työtehtäviä. Osa henkilöstöneuvottelijoista ajatteli, että työntekijöiden tulisi opetella kollegoidensa työtehtäviä, jotta töiden delegoiminen olisi tarvittaessa helpompaa. Töiden delegointimahdollisuus helpottaisi myös liukumien käyttöä. Jotkut henkilöstöneuvottelijat kuitenkin epäilivät, että loppujen lopuksi tällainen menettely olisi resurssien haaskaamista, sillä työn perusasiat ovat suhteellisen samanlaisia asiakkaasta riippumatta: ”Mieluummin ite keskityn... mieluummin niihin hommiin, mitkä oikeesti kuuluu itelle.”

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että tarvetta kritisoida omia kollegoita ei juurikaan ole. Osa haastateltavista kertoi, että työkavereiden kanssa on helppo pohtia erilaisia ratkaisuja, ja eriävän mielipiteen sanominen on helppoa. Jotkut työntekijät kuitenkin myönsivät, että kritiikinanto on vaikeaa, koska kritiikin

pelätään heikentävän työilmapiiriä. Osa haastateltavista yhdisti kritiikinannon haastavuuden omaan persoonaansa.

6.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöneuvottelijat kokevat itseohjautuvuuden tuovan mukanaan tiettyjä vaatimuksia heidän työhönsä. Tällainen vaatimus on esimerkiksi vastuu oman työn suunnittelusta ja toteutuksesta: omaan kalenteriin pitää mahduttaa asiakkaille tehtävät rekrytoinnit sekä vuokratyöntekijöiden työsuhdeasioihin ja asiakassuhteen hoitamiseen liittyvät tehtävät. Lisäksi työntekijät kertoivat tekevänsä esihenkilölle kuuluvia tehtäviä omista työntekijöistä, kuten työterveyshuoltoon ja sairauspoissaoloihin liittyviä asioita. Työnkuvaan kuuluu paljon itsenäisiä päätöksiä, kuten rekrytointipäätökset. Henkilöstöneuvottelijat ajattelivat itsenäisten päätösten ja työhön ja työntekopaikkaan liittyvien vaikuttamismahdollisuuksien olevan itseohjautuvan työn piirteitä.

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että omaan työhön kohdistuva tuki tulee pääsääntöisesti kollegoiden ja esihenkilöiden taholta. Työkavereilta tuleva tuki koetaan isona voimavaratekijänä työssä jaksamisen kannalta. Osa henkilöstöneuvottelijoista ajattelee, että esihenkilöiltä tuleva tuki ei ole riittävää. Osa puolestaan kertoi, että esihenkilöiltä saa tukea aina tarvittaessa. Henkilöstöneuvottelijat olivat kuitenkin yksimielisiä, että virheiden sattuessa esihenkilöt ovat aina tukena. Tuen tarpeet olivat selkeästi yhteydessä myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli siihen, miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin. Paikat, joissa tukea omaan työhön tarvittiin, olivat usein samoja, joissa itseohjautuvuuden heijastuminen omaan työhyvinvointiin nähtiin negatiivisena. Kuviossa 2 olen kuvannut, miten itseohjautuvuuden vaatimukset näkyvät työhyvinvoinnissa, ja millaista tukea henkilöstöneuvottelijat kokevat näissä tilanteissa tarvitsevansa.

Kuvio 2

Itseohjautuvuuden heijastuminen työhyvinvointiin ja siitä seuraava tuen tarve

Itseohjautuvan työn piirre	Negatiivinen heijastuminen työhyvinvointiin	Tuen tarve
Itseohjautuvan työn vaatimukset tehdä päätöksiä itsenäisesti	Päätösten tekeminen vajavaisella osaamisella	Tuen tarve esihenkilöiltä päätöksentekotilanteissa
Oman roolin tiedostaminen työyhteisössä	Epätietoisuus omista vastuualueista	Tuen tarve oman roolin ja vastuun tiedostamiseen
Oman työn suunnittelu	Organisaatiokulttuurin vaatimus "päivystykseen"	Tuen tarve työstä irtautumiseen ja palautumiseen

Seuraavaksi pohdintaluvussa, tarkastelen tämän tutkimuksen tuloksia ja vertaan niitä aiempien tutkimusten tuloksiin. Lisäksi pohdin, miten saamiani tuloksia voidaan soveltaa käytäntöön yritys X:ssä.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten itseohjautuva työ heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin ja millaista tukea henkilöstöneuvottelijat työhönsä kaipaavat. Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että työkavereilta saatu tuki on hyvin merkittävää ja sitä saa tarpeeksi. Esihenkilöiltä saatu tuki koettiin tärkeäksi, mutta näkemykset siitä, miten paljon tukea on mahdollista saada, poikkesivat toisistaan. Osa henkilöstöneuvotteliijoista kertoi nykyisen tuen määrän riittävänä, kun taas osa haastateltavista toi ilmi tarpeen lisätuelle. Erityisesti tukea tarvittiin haastaviin työtehtäviin, päätöksentekotilanteisiin sekä työstä irtautumiseen ja palautumiseen.

Työn itseohjautuvuus heijastuu tulosten mukaan työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Itseohjautuvan työn hyvinä puolina nähtiin vapaus suunnitella omia aikatauluja, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin sekä vapaus tehdä etätyöpäiviä niin halutessaan. Itseohjautuvuuden koettiin lisäävän myös työn haasteellisuutta. Haasteellisuus koettiin ajoittain negatiiviseksi tekijäksi tilanteissa, joissa vastuuta ja vapautta on liikaa eikä tarvittavaa tukea saada.

7.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tutkimukseni tuloksia ja verrataan niitä aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin. Lisäksi alaluvuissa pohditaan tutkimuksen tulosten sovellettavuutta yritys X:n käyttöön.

7.1.1 Henkilöstöneuvottelijoiden työn itseohjautuvuus

Henkilöstöneuvottelijat ajattelivat, että heidän työnsä on hyvin itseohjautuvaa. Haastateltavat esimerkiksi kertoivat kokevansa, että heillä on paljon päätäntävaltaa työtään kohtaan. Martelan (2021) luomassa itseohjautuvuuden mallissa päätäntävaltaa omaa työtä kohtaan pidetäänkin yhtenä itseohjautuvuuden tunnusmerkkinä (ks. Martela ym., 2021, s. 15).

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että myös niissä asioissa, joissa lopullinen päätäntävalta on esihenkilöillä, henkilöstöneuvottelijoiden mielipide otetaan huomioon. Kirkpatrickin (2018) mukaan itseohjautuvuudessa ideana ei olekaan se, että voidaan tehdä mitä tahansa, vaan se, että on mahdollisuus olla mukana määrittelemässä itse, mitä tekee. Päätöksentekoon kannustaminen vahvistaa kokemusta esihenkilöiden tuesta (Reeves ym., 2012). Ryan ja Deci, (2017, s. 11) ovatkin nostaneet määräysvallan yhdeksi ihmisen psykologiseksi perustarpeeksi. Päätösvalta omaa työtä kohtaan lisää siis itseohjautuvuutta ja vaikuttaa myös työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että työntekijöiden tavoitteet ja onnistumisen mittaamisen kriteerit määritellään yrityksen puolesta eikä henkilöstöneuvottelijoilla ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Henkilöstöneuvottelijat olivat osittain epätietoisia siitä, miten organisaation kehitykseen voisi osallistua. Osa haastateltavista koki, että kehitysideoita ei huomioida. Tutkimuksesta selvisi, että oma innostuneisuus liittyen organisaation kehittämiseen on joillain henkilöstöneuvottelijoilla laskenut samalla, kun sitoutuneisuus yritykseen on vähentynyt. Tulos ei ole yllättävä, sillä suomalaisissa yrityksissä on tyypillistä, että työntekijät eivät ole tarpeeksi sitoutuneita työhönsä antaakseen täyden potentiaalinsa työnantajayrityksensä käyttöön (Hietala, 2019).

Martelan (2021) mukaan itseohjautuvan työn piirteisiin liittyvä päätäntävällän ohella työntekijän mahdollisuudet johtaa omaa työtään ja osallistua organisaation kehitykseen (Martela ym., 2021, s. 15). Tutkimukseni tulosten mukaan henkilöstöneuvottelijat eivät kokeneet työtään autonomiaa lukuun ottamatta yhtä itseohjautuvaksi kuin mitä Martelan malli esittää (ks. Martela ym., 2021, s. 15). Itseohjautuvuutta ei olekaan ideaalia määrittellä pelkästään yksilön haluista, tahdosta ja toiminnasta koostuvana ilmiönä, koska organisaatioissa on aina läsnä työntekijöiden omien käsitysten lisäksi myös esimerkiksi organisaation asettamat päämäärät ja asiakkaiden tavoitteet (Lemmetty & Collin, 2019). Työelämässä itseohjautuvuudella on siis aina tiettyjä

rajoituksia, ja työntekijöiden toimintaa organisaatiossa ohjaa ulkoapäin tulevat tavoitteet (Lemmetty & Collin, 2019).

7.1.2 Itseohjautuvan työn tukeminen

Henkilöstöneuvottelijat toivat ilmi tuen ja ohjauksen tarpeen. Tulokset ovat yhteneviä aiempien itseohjautuvaa työtä koskevien tutkimustulosten kanssa: työntekijät kokevat ohjaamisen ja tukemisen asiantuntijatyössä tärkeiksi toimiksi, ja he olettavat organisaation järjestävän nämä toimet (Lemmetty & Collin, 2019). Erityisesti tukea kaivattiin omilta esihenkilöiltä, mutta tuloksissa esiintyi vaihtelua siinä, miten paljon tukea työntekijä tällä hetkellä saa ja kokeeko haastateltava tuen riittäväksi. Tulosten vaihtelu saattaa johtua esimerkiksi henkilöstöneuvottelijoiden henkilökohtaisista syistä tai siitä, että haastateltavilla on eri esihenkilöt.

Henkilöstöneuvottelijat olivat kaikki työskennelleet yritys X:n alaisuudessa suhteellisen vähän aikaa. Voikin olla mahdollista, että kaikilla henkilöstöneuvottelijoilla ei ole vielä tarvittavaa osaamista itseohjautuvaan työhön (ks. Parker ym., 2013). Tuloksista kuitenkin ilmeni, että henkilöstöneuvottelijat eivät pelkää virheiden tekemistä, vaan he kokevat saavansa tarvittavan tuen esihenkilöiltä tilanteissa, joissa virheitä on tullut tehtyä. Esihenkilöiltä saatu tuki virheiden sattuessa on todella tärkeää yksilön työhyvinvoinnin kannalta (ks. Aro, 2018, s. 77; Edmondson, 2019, luku 4, luku 7).

On myös tärkeää huomioida, että yrityksen esihenkilöt elävät jatkuvan paineen ja kiireen alla. Esihenkilöiden voi olla hankalaa nähdä ja ymmärtää, millaisena oma toiminta näyttäytyy työntekijöiden silmissä (Hietala, 2019). On siis mahdollista, että henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarve ei ole yrityksen esihenkilöiden tiedossa. Mikäli näin on, olisi todella tärkeää, että esihenkilöt havahtuisivat henkilöstöneuvottelijoiden tuen tarpeeseen, sillä se on avaintekijä organisaatioon sitouttamisessa (Baysal ym., 2020).

Henkilöstöneuvottelijat kertoivat, että tunne arvostuksen puutteesta heikentää työhön sitoutumista. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen sekä -

sitoutuneisuuteen (Thomas & Babbipudi, 2022). Edmondson (2019, luku 5) on havainnut, että työntekijöiden kokemus siitä, että heidän työpanostaan arvostetaan, lisää työntekijöiden sitoutumista ja kannustaa heitä huippusuorituksiin. Tuen ohella hyvän johtajan tulisi innostaa, ohjata sekä motivoida työntekijöitään (Amanchukwu ym., 2015). Työntekijän sitoutuneisuuden ja motivoituneisuuden mahdollistamiseksi organisaation tulisi panostaa kokonaisvaltaisesti henkilöstön työhyvinvointiin (Bartels ym., 2019).

Nykyajan työelämälle on hyvin tyypillistä, että työnantajayritys vaihtuu työuran aikana (ks. Thomas & Babbipudi, 2022), minkä myös henkilöstöneuvottelijat toivat esille sitoutumisesta puhuttaessa. Henkilöstöneuvottelijat kertoivat pitävänsä normaalina sitä, että työnantajayritys vaihtuu, eivätkä he näin ajatelleet viettävänsä koko työuraansa yritys X:ssä. Ne työntekijät, joiden sitoutuminen on laskenut, saattavat arvioida muita työntekijöitä negatiivisemmin työhön liittyviä resursseja, kuten autonomiaa ja välitöntä palautetta (Hakanen ym., 2008). Onkin mahdollista, että henkilöstöneuvottelijoiden sitoutuminen heijastuu heidän näkemyksiinsä työn autonomiasta ja esihenkilöiltä saatavasta palautteesta.

Rajojen asettaminen organisaation puolesta on työntekijöille tärkeää (Lemmetty & Collin, 2019). Tämän myös henkilöstöneuvottelijat toivat ilmi. Osa henkilöstöneuvottelijoista koki, että organisaatiokulttuurista tulee odotus, että henkilöstöneuvottelijat tekevät töitään välillä myös vapaa-ajallaan. Tämä on äärimmäisen haitallista, sillä työstä palautuminen alkaa vasta, kun työn vaatimustekijät poistuvat kokonaan (Sianoja, 2018). Ernst Kossek ja tutkijakollegat (2012, s. 739) on todennut, että terveellisessä työympäristössä ei omaa vapaa-aikaa kuuluisi uhrata työn teolle. Henkilöstöneuvottelijat myös kertoivat, että lounastauot jäävät kiireen takia lyhyiksi, mikä on aiempien tutkimusten perusteella hyvin tyypillistä yleisesti työntekijöillä (ks. esim. Sianoja, 2018, s. 22). Olisi kuitenkin todella tärkeää, että lounastauot pidettäisiin oikean pituisina ja säännöllisesti, koska se on merkittävin työpäivän aikana palautumista edistävä asia (Sianoja, 2018, s. 23).

Yritys X:n työsopimuksissa on selkeästi rajattu työaika (37,5 h/viikko), ja jokaiseen työpäivään kuuluu työsopimuksen mukaan palkaton puolen tunnin ruokatauko. Itseohjautuvaan työhön liittyy oman työn suunnittelu (Martela & Jarenko, 2017a, s. 12), ja se, että työt tehdään työaikana. Tutkimuksesta ilmeni, että osa henkilöstöneuvottelijoista ajattelee vapaa-ajalla työskentelyn olevan heidän oma valintansa, sillä työajan suunnittelu on työntekijän omalla vastuulla. On siis pohdittava, kenen vastuulla vapaa-ajalla työskentely lopulta on: työnantajan vai työntekijän. Huolimatta siitä, kenen vastuulla palautuminen on, olisi hyvä sopia yhteneväiset käytänteet, jotka tukevat työstä irtautumista ja palautumista (Aro, 2018, s. 102–103). Esimerkiksi viesteihin ja sähköposteihin vastaamisesta vapaa-ajalla sekä mikrotaukojen pitämisestä työajalla olisi tärkeää sopia, sillä ne edistävät työntekijöiden palautumista (Aro, 2018, s. 102–103). Haastateltavat kertoivat, että mikrotaukoja ei työpäiviin juurikaan sisälly. Heidän mukaansa vaadittaisiin muutoksia organisaatiokulttuurissa, jotta taukoja alettaisiin pitämään. Organisaation tulisi panostaa mikrotaukoystävälliseen kulttuuriin, jotta työntekijät voisivat tarvittaessa pitää hyvillä mielin lyhyitä taukoja (Kim ym., 2022). Mikrotauoilla on todettu olevan merkittävä rooli työntekijän jaksamisen taustalla (Aro, 2018, s. 102; Kim ym., 2022; Manka & Manka, 2016, s. 182). Riittävällä organisaatiosta tulevalla tuella ja resursseilla työntekijät voivat tehokkaammin hyödyntää mikrotaukoja (Kim ym., 2022).

Haastateltavien mukaan tukea tarvitaan myös päätöksentekotilanteisiin, sillä päätöksenteon vajavaisella osaamisella koettiin heikentävän työhyvinvointia. Topcic ja tutkijakollegat (2015) ovat huomanneet, että päätösten tekeminen lisää työntekijöiden kokemaa stressiä. Syiksi he ovat arvelleet sitä, että työntekijät pelkäävät tekevänsä väärinä päätöksiä ja ovat huolestuneita päätöstensä seurauksista (Topcic ym., 2015). Henkilöstöneuvottelijat kertoivatkin, että tilanteet, joissa ei ole varmaa, miten kuuluisi toimia tai mikä päätös olisi oikea, aiheuttavat stressiä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että yritys X:n esihenkilöt saattavat olettaa, että henkilöstöneuvottelijoilla on vaadittava osaaminen päätösten tekemiseen. Tällaiset työntekijän ja esihenkilön

väliset kokemuserot ovatkin omiaan heikentämään työntekijöiden hyvinvointia (ks. Choi, 2019). Jotkut henkilöstöneuvottelijoista kertoivat olevansa epävarmoja siitä, ovatko heidän päätöksensä ja työnsä onnistuneita, sillä palautetta työstä saa vain harvoin. Onkin tyypillistä, että tiimitasoisien palautteen lisäksi yksilöt kaipaavat henkilökohtaista palautetta (Laloux, 2014, s. 125). Henkilöstöneuvottelijat toivoivat saavansa palautetta useammin, ja positiivisen palautteen ohelle toivottiin kehittävää palautetta. Vaikka negatiivista palautetta saatetaan arastella, ihmiset kaipaavat rehellistä palautetta työstään (Laloux, 2014, s. 125).

Tutkimuksessa korostui kollegoiden merkitys työssä viihtymiseen. Ihmissuhteiden arvo työhyvinvoinnin taustalla korostuu nykypäivän moderneissa työpaikoissa, joille on ominaista muun muassa avokonttorit ja etätyöskentely (Bartels ym., 2019). Hyvät suhteet työntekijöiden välillä ennakoivat myös korkeampaa organisaatioon sitoutumista (Chaturvedi & Yadav, 2010), mikä oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kokivat saavansa kollegoiltaan tarvittavaa tukea työhön. Luottamus omiin kollegoihin on äärimmäisen tärkeää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, minkä lisäksi psykologinen turvallisuus on tärkeä tekijä tiimin toimivuuden kannalta (Aro, 2018, s. 129). Aro (2018, s. 129) on myös todennut tiimitoiminnan rakenteiden selkeyden vaikuttavan merkittävästi tiimin toimivuuteen. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni, että jotkut henkilöstöneuvottelijat ovat epätietoisia omista vastuualueistaan ja roolistaan työyhteisössä, mikä saattaa siis heijastua tiimin toimivuuteen.

7.1.3 Itseohjautuvuuden heijastuminen työhyvinvointiin

Aiemmissä itseohjautuvuutta koskevissa tutkimuksissa on huomattu, että itseohjautuvat rakenteet ja käytänteet ovat vaikuttaneet sekä negatiivisesti että positiivisesti organisaatioon (Lemmetty & Collin, 2019). Tämä on havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Henkilöstöneuvottelijat näkivät itseohjautuvuudessa

paljon hyvää, mutta yhdistivät siihen myös lukuisia stressiä ja työn kuormittavuutta aiheuttavia tekijöitä.

Itseohjautuvuuteen liittyvänä hyvänä puolena henkilöstöneuvottelijat pitivät mahdollisuutta työn tekemiseen ilman jatkuvaa valvontaa. Laloux (2014, s. 144) on todennut, että työn tekeminen esihenkilön jatkuvaa valvontaa auttaa työntekijää fokuoitumaan aidosti työn tekemiseen. Työntekijät, jotka työskentelevät ilman jatkuvaa valvontaa, ovat kokeneet työskentelytavan muita tapoja terveellisemmäksi (Laloux, 2014, s. 144). Henkilöstöneuvottelijat arvostivat yritys X:n tarjoamaa mahdollisuutta etätyöskentelyyn. Vapaus valita eri työskentelypaikkojen välillä heijastui positiivisesti henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin. Myös aiempien tutkimusten mukaan etätyömahdollisuus vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin (ks. Charalampous ym., 2022; Ernst Kossek ym., 2012, s. 739; Hilbrecht ym., 2013). Etätyön vaikutukset hyvinvointiin ovat nykypäivänä yhä monisyisempiä muun muassa organisaation kulttuurin ja etätyön intensiteetin vuoksi (Bauregard ym., 2019, s. 38). Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että työtehtäviin keskittyminen on toisinaan helpompaa kotona kuin toimiston avokonttorissa. Havainto on linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa: työntekijöiden on helpompi keskittyä työhönsä, kun kommunikointi kollegoiden kanssa vähenee (van der Lippe & Lippényi, 2019).

Henkilöstöneuvottelijat kokivat, että heillä on vastuuta hyvin paljon. Osa haastateltavista koki vastuun määrän liiallisena ja toivoi, että vastuuta olisi vähemmän ja ohjausta työhön enemmän. Aiemman tutkimustiedon valossa havainto on yllättävä, sillä haastateltavat kuuluvat niin sanottuun milleniaalisukupolveen, joka toivoo vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä (Lee & Edmondson, 2017). Myös vaatimus-hallinta -mallin mukaan ideaali työtilanne on sellainen, jossa olisi sekä korkeat työn vaatimukset että päätäntävaltaa työtä kohtaan (Karasek, 1979). Toisaalta Warrin (2007) esittelemän vitamiinimallin mukaan liiallinen työn autonomia alkaa heikentämään hyvinvointia tietyn pisteen jälkeen. Myös Mankan & Mankan (2016, s. 177) mukaan liiallinen työn kuormitus saattaa heikentää työstä suoriutumista. On myös mahdollista, että

henkilöstöneuvottelijat kokevat, etteivät he saa työpanostaan vastaavaa palkkiota, mikä heikentää työhyvinvointia (Bakker ym., 2005; Feldt. ym., 2017; van Vegchel ym., 2005).

Itseohjautuvia organisaatioita tutkittaessa ei ole havaittu, että itseohjautuvuus aiheuttaisi enemmän stressiä verrattuna hierarkkiseen organisaatioon (Salovaara, 2019). Tämän havainnon perusteella voidaan ajatella, että itseohjautuvan työn ei tarvitsisi automaattisesti olla stressaavampaa kuin vähemmän autonomisen työn. Ideaalitalanne olisikin tehdä työtä, jossa on paljon vaatimuksia hallintamahdollisuuksien rinnalla (Feldt ym., 2017). Kuitenkin esimerkiksi toimimattomat systeemit aiheuttavat työntekijöille paljon stressiä (Salovaara, 2019). On siis mahdollista, että stressi, josta henkilöstöneuvottelijat syyttävät työn itseohjautuvuutta, kumpuaakin lähinnä systeemien toimimattomuudesta tai tuen puutteesta. Lemmetty & Collin (2019) ovat havainneet, että itseohjautuvuuden edistämisen kannalta on tärkeää keskittyä organisaation käytänteisiin ja kulttuuriin. Näkemykset itseohjautuvuudesta saattaisivat muuttua positiivisemmaksi, jos kiinnitettäisiin huomiota yrityksen käytänteisiin, kuten taukojen pitämiseen ja työpuhelimen käytön tapoihin.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6) mukaan hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu omien valintojen tarkastelu ja arviointi. Tästä huolimatta ei ole yksiselitteisiä ohjeita siitä, miten luotettavuutta tulisi arvioida laadullisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6). Luotettavuuden tarkastelutapaan vaikuttavat esimerkiksi se, mitä menetelmiä tutkimustyössä on käytetty ja millaiset ovat kyseisen tutkimuksen raamit (Aaltio & Puusa, 2020). Tuomi & Sarajärvi (2018, luku 6) listaavat kuitenkin yleisiä ohjeita, joiden avulla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. He kehottavat tarkastelemaan tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta sekä omia sitoumuksia tutkijana (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6). On olennaista pohtia esimerkiksi

tutkimuksen tärkeyttä, omia oletuksia ennen tutkimuksen tekoa sekä sitä, ovatko ajatukset muuttuneet tutkimuksen jälkeen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6).

Tutkimukseni tärkeyttä voi perustella henkilöstöalan kasvulla (Mikkonen, 2017), joka todennäköisesti lisää tulevaisuudessa myös vuokratyöntekijöitä rekrytoivien ammattilaisten määrää. Henkilöstöneuvottelijoiden kokemusten tutkiminen on siis perusteltua ja ajankohtaista. Ennen tutkimuksen aloittamista omien kokemusteni pohjalta muodostunut ennako-oletukseni oli, että henkilöstöneuvottelijan työ on hyvin itseohjautuvaa, ja tämä itseohjautuvuus heijastuu myös työhyvinvointiin. Ajatukseni eivät ole muuttuneet tutkimuksen teon myötä: tutkimus päinvastoin vahvisti käsitystä siitä, että itseohjautuva työ heijastuu työhyvinvointiin. Lisäksi arvelin henkilöstöneuvottelijoiden kokevan tuen tarvetta omassa työssään, mikä tulikin ilmi myös tutkimustuloksissa.

Aineistonkeruuvaiheeseen liittyy tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaisia seikkoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6). Haastateltavaksi valikoitui työntekijöitä yritys X:n eri konttoreilta, millä pyrin saamaan mahdollisimman kattavan kuvauksen yritys X:n henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksista. On kuitenkin selvää, etteivät tulokset ole täysin yleistettävissä koko organisaation henkilöstöneuvottelijoihin, sillä aineisto on suhteellisen pieni. Tutkittavien anonymiteetin säilymiseksi en eritellyt tuloksia iän, sukupuolen, työkokemuksen tai yksittäisten toimistojen mukaan. Jos kuitenkin näiden tietojen käyttäminen olisi ollut mahdollista ilman tutkittavien anonymiteetin vaarantamista, olisivat nämä tiedot saattaneet tuoda lisää merkittävää tietoa tutkittavasta aiheesta. Kaikilla tutkittavilla oli suhteellisen lyhyt työkokemus yritys X:ssä, mikä saattoi heijastua saatuihin tuloksiin. Jos haastateltavana olisi ollut pidempään itseohjautuvassa työpaikassa työskennelleitä henkilöitä, olisi tuloksissa voinut näkyä erilaisia tuen tarpeita ja suhtautumista itseohjautuvan työn mukanaan tuomiin vaatimuksiin.

Tein haastattelut yksilöhaastatteluilla, joka Krugerin ja tutkijakollegoiden (2018) mukaan antaa menetelmänä haastateltaville parhaan mahdollisuuden puhua sensitiivisistä asioista. On kuitenkin tutkimuksia, joiden mukaan juuri ryhmässä on helpompaa jakaa ajatuksia arkaluontoisista aiheista (Guest ym.,

2017). Tällaisissa ryhmähaastatteluissa on noussut esiin teemoja, joita yksilöhaastatteluissa ei ole tullut lainkaan ilmi (Guest ym., 2017). On siis mahdollista, että jos tutkimus olisi suoritettu ryhmähaastatteluna, olisi tutkimuksen teemoista saattanut tulla ilmi jotain uutta. Ryhmähaastattelua olisi puoltanut myös tutkittavien demograafinen samankaltaisuus sekä keskenään että minun kanssani. Tutkimusten mukaan samankaltainen demograafinen tausta auttaa ryhmähaastatteluissa jakamaan ajatuksia rohkeammin verrattuna heterogeenisempään ryhmään (Kruger ym., 2018). Demograafista samankaltaisuutta haastateltavien ryhmään toivat pienet ikäerot, sama työpaikka ja suunnilleen samanpituisen työkokemus yritys X:ssä. Kuitenkaan tutkittavien ryhmä ei ollut täysin homogeeninen demografisilta taustoiltaan, sillä haastateltavana oli esimerkiksi sekä miehiä että naisia. Ryhmähaastattelut olisivat menetelmänä vaatineet lisäksi huomattavasti suuremman otoskoon verrattuna yksilöhaastatteluihin (Guest ym., 2017), minkä vuoksi yksilöhaastattelu oli luonnollisempi valinta. Tutkimusten mukaan yksilöhaastattelut ovatkin yhtä tehokkaita, ellei jopa tehokkaampia verrattuna ryhmähaastatteluihin (Guest ym., 2017).

Tarkemmaksi haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelussa käytetty teemahaastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteistä (liite 4). On kuitenkin huomioitava, että teemahaastattelun antamin vapauksin (ks. Eskola ym., 2018, s. 24) jokainen haastattelu eteni hieman eri tavalla, ja jokaisessa haastattelussa kysymyksenasettelut muotoituivat tilanteen mukana. Vaikka tämä seikka hankaloittaa tutkimuksen toistettavuutta, tekee se samalla tutkimuksesta luotettavamman: teemahaastattelu mahdollisti sen, että jokaisen henkilöstöneuvottelijan kanssa pystyttiin keskustelemaan vapaammin ilman täysin strukturoitua haastattelupohjaa. Jos kuitenkin olisin päättänyt käyttämään täysin strukturoitua haastattelupohjaa, olisi tutkimuksen toistettavuus huomattavasti helpompaa. Strukturoitu haastattelu olisi kuitenkin vahvistanut minun rooliani tutkimuksessa, sillä strukturoidun haastattelun haasteena on se, että käsitteet ja vastausvaihtoehdot edustavat enemmän tutkijan kuin tutkittavien näkemyksiä (Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 4). Tutkimusaineiston

keruun olisi voinut tehdä myös esimerkiksi havainnoimalla. Kuitenkin havainnointi vaatii tutkijalta huolellista koulutusta (Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 3), jota minulla ei ole. Lisäksi on mahdollista, että yritys X:n työntekijöiden tiedostaessa, että teen havainnointia, heidän käyttäytymisensä olisi saattanut muuttua (ks. Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 3). Yksilö- ja teemahaastatteluilla pyrinkin nimenomaan siihen, että saisin mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkimukseni teemoista.

Haastattelutilanteeseen vaikutti se, että tein haastattelut omille kollegoilleni. Joten minulla on omat mielipiteeni ja ajatukseni teemoista, joita tutkimuksessa käsiteltiin. Milesin ja kollegoiden (2020, luku 1) mukaan tutkimusta tehdessä on hyväksyttävä se, että kaikki eivät ajattele asioista samalla tavalla kuin itse ajattelee. Tutkijalla on myös velvollisuus tunnustaa analyysissa kohtaamansa monet näkökulmat (Miles ym., 2020, luku 1). Olenkin työssäni huomioinut henkilöstöneuvottelijoiden erilaiset mielipiteet, tuen tarpeet ja ajatukset, vaikka ne poikkeaisivat osittain omista mielipiteistäni. Jos olisin tehnyt tutkimuksen parin tai tutkijaryhmän kanssa, olisi analyysivaihe saattanut edetä eri lailla, ja tutkimuksen analyysissa voisi olla havaintoja myös omien löydöksieni ulkopuolelta (ks. Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 3, luku 8). Analyysissa olisi voinut nousta esiin erilaiset asiat etenkin, jos analyysin olisi tehnyt henkilö, jolle tutkimuksen konteksti olisi ollut vieras. Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisääkin tutkijan kyky tunnistaa oma subjektiivisuutensa sekä sellaiset arvot, jotka vaikuttavat tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen (Aaltio & Puusa, 2020). Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että sekä minä että haastateltavat olemme olleet työmme puolesta lukuisissa haastattelutilanteissa, ja näin haastattelutilanne on meille tuttu. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, luku 3) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta olisi olennaista, että haastattelijalla olisi taitoa ja kokemusta haastatteluista. Kuitenkin on huomioitava, että työhöni kuuluvat työhaastattelut ovat tilanteena hyvin erilaisia verrattuna tutkimuskontekstissa tehtäviin haastatteluihin, joista minulla on aiempaa kokemusta ainoastaan kandidaatintutkielmaa varten tehtyjen haastattelujen verran.

Se, että tutkimustulokset ovat lukijalle uskottavia, on äärimmäisen tärkeää (Guest ym., 2014, luku 1). Uskottavuutta pystyy lisäämään menetelmien ja toimintatapojen systemaattisella kuvauksella sekä tuomalla työn eri vaiheet näkyväksi (Guest ym., 2014, luku 1). Olenkin pyrkinyt läpi tutkimuksen perustelemaan kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan etenkin analyysin kuvausvaiheessa pitää pyrkiä yksityiskohtaisuuteen ja perusteluihin, joten tässäkin tutkimuksessa olen kertonut ja kuvaillut analyysin etenemistä yksityiskohtaisesti. Aineisto litteroitiin pian haastattelujen jälkeen, ja litterointitapa ja -tarkkuus pysyi samana läpi kaikkien litteroitavien haastattelujen, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta (Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 8). Tutkimukseni pohdintaa ja tuloksia muodostaessani olen hyödyntänyt saamaani aineistoa laajasti, mikä näkyy esimerkiksi poikkeavien tulosten raportointina (ks. Hirsijärvi & Hurme, 2008, luku 8). Liitin tulosten esittelyyn lukuisia sitaattiesimerkkejä, jotta lukija pystyy niiden avulla havainnoimaan päättelyketjuni muodostumista, mikä taas lisää tulkintojeni uskottavuutta. Luotettavuutta on pyritty lisäämään lisäksi tutkimustilanteen- ja ympäristön kuvauksella (ks. Aaltio & Puusa, 2020).

Laadullista tutkimusta tehdessä on syytä pohtia luotettavuuden ohella ideaa siirrettävyydestä. On tärkeää pohtia, voisivatko tässä tutkimuksessa tulleet tulokset olla mahdollisia toisenlaisessa tutkimusympäristössä. (ks. Aaltio & Puusa, 2020). Ihmisen käyttäytyminen on aina kontekstisidonnaista, joten emme voi olettaa, että eri tutkijoilla tai menetelmillä päästäisiin täsmälleen samaan lopputulokseen (Puusa & Julkunen, 2020). Myös aineiston tulkinta vaihtelee luonnollisesti sitä tarkastelevan tutkijan mukaan (Puusa & Julkunen, 2020). Itseohjautuva työ on lisääntynyt useissa yrityksissä, ja koronapandemian takia siirtyminen etätyöhön on tullut monille tutuksi. Olettaisin, että henkilöstöneuvottelijoiden kokemia tuen tarpeita esiintyy myös muilla samankaltaista työtä tekevillä henkilöillä. Uskoisin myös, että tulokset itseohjautuvuuden heijastumisesta työhyvinvointiin ovat siirrettävissä ainakin osittain myös muihin organisaatioihin.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseni tärkein tehtävä oli saada tutkimuskysymyksiini selkeitä vastauksia, joita yritys X pystyy hyödyntämään ja soveltamaan käytäntöön. Jatkossa samantyyllisen tutkimuksen voisi toteuttaa organisaation kaikille henkilöstöneuvottelijoille, jolloin yritys X saisi vielä kattavamman kuvan itseohjautuvuuden merkityksestä työhyvinvointiin sekä itseohjautuvan työn tuen tarpeista. Tutkimuksessa haastateltiin vain henkilöstöneuvottelijoita. Jatkossa tutkittavaksi voisi ottaa myös henkilöstöneuvottelijoiden esihenkilöitä, jolloin yritys X saisi laajemman kuvan henkilöstönsä tuen tarpeista, ja siitä, miten itseohjautuvuus heidän työhyvinvointiinsa heijastuu. Tämä tutkimus oli toteutettu vain yhteen henkilöstöpalvelualan yritykseen. Samantyyllisen tutkimuksen voisi toteuttaa laajemmin eri henkilöstöpalvelualan organisaatioihin, mikä antaisi kattavamman kuvan henkilöstöneuvottelijoiden tai samankaltaista työtä tekevien henkilöiden työn itseohjautuvuudesta, työhyvinvoinnista ja tuen tarpeista.

Tutkimustuloksissa nousi esiin hankaluus irtautua työstä, ja tämä ilmiö onkin nykypäivän työelämässä yleinen ongelma (ks. Bartels ym., 2019; Kinman & Jone, 2008, s. 48; Sianoja 2018, s.15). Lisäksi koronapandemia ja etätöön lisääntyminen ovat haastaneet työn ja vapaa-ajan erottelua (ks. Hilbrecht ym., 2013). Jatkotutkimuksissa voisikin tarkemmin keskittyä juuri työstä irtautumisen haasteisiin ja työstä palautumisen tukemiseen.

Baysalin ja kollegoiden (2020) mukaan organisaation kannalta merkittävin pääoma on aina ammattitaitoinen työvoima. Niin sanotun ihmistekijän (*human factor*) huomiotta jättäminen tuottaa yritykselle useita ongelmia, kuten työhön tyytymättömyyttä, poissaoloja ja yhteenkuuluvuuden tunteen puuttumista (Baysal ym., 2020). Hietala (2019) korostaa yritystoiminnan olevan aina viime kädessä ihmisten toimintaa. Siksi yrityksen ihmisiin, eli työntekijöihin keskittyvä tutkimus on aina tärkeää ja ajankohtaista.

LÄHTEET

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alhija, F. N. (2015). Teacher stress and coping: The role of personal and job characteristics. *Procedia, social and behavioral sciences*, 185, 374-380.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.415>
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
<https://doi:10.5923/j.mm.20150501.02>
- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale. *PloS one*, 14(4), e0215957.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.021595>
- Baysal, C., Misirdali, Y., & Sevim, Ş. (2020). Analysis of the relationship between organizational commitment and counter productive work behaviour on academicians. *Serbian Journal of Management*, 15(1), 143-157.
<https://doi.org/10.5937/sjm15-18502>
- Beauregard, T. A., Basile, K.A. & Canónico, E. (2019) Telework: outcomes and facilitators for employees. Teoksessa R.N. Landers (toim.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (s. 511-543). Cambridge University Press.

- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2017). Recovery from work-related effort: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 39(3), 262–275. <https://doi.org/10.1002/job.2217>
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K., & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030- luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos. PunaMusta Oy.
- Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of applied psychology*, 102(3), 389-402. <https://doi.org/10.1037/apl0000109>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Charalampous, M., Grant, C. A., & Tramontano, C. (2022). “It needs to be the right blend”: A qualitative exploration of remote e-workers’ experience and well-being at work. *Employee relations*, 44(2), 335-355. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0058>
- Chaturvedi, V., & Yadav, D.S. (2010). A study on impact of behavioral well being on organization commitment of employees. *International Journal of Management Prudence*, 1(2), s. 133–137.
- Choi, J. (2019). Let’s agree to disagree?: The impact of perceptual gap of work environment on self-directed behavior. *The International journal of conflict management*, 30(4), 441-461. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2019-0037>
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T., & Lemmetty, S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta?: Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa*. Jyväskylän yliopisto.
- Collin, K., Lemmetty, S., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., & Riivari, E. (2017). Professional agency and creativity in information technology work.

In Agency at Work, 20, 249–270. Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-60943-0_13

- Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. (2018). *Leadership as an enabler of professional agency and creativity: Case studies from the Finnish information technology sector*. Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Edmondson, A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. WILEY.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Jokela, M., Hakulinen, C., Penseu, J., Aalto, A., & Kivimäki, M. (2015). Stressful work environment and wellbeing: What comes first? *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 289-300.
<https://doi.org/10.1037/a0038684>
- Ernst Kossek, E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment. *International journal of manpower*, 33(7), 738-753. <https://doi.org/10.1108/01437721211268294>
- Eskola, J., Lähti, J., & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas*. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. painos.). PS-Kustannus.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
<https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2018.07.004>
- Felst, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja: kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 11-35). PS-KUSTANNUS.
- Guest, G., MacQueen, K.M., & Namey, E.E. (2014). *Applied Thematic Analysis*. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483384436>
- Guest, G., Namey, E., Taylor, J., Eley, N., & McKenna, K. (2017). Comparing focus groups and individual interviews: Findings from a randomized

study. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(6), 693–708.

<https://doi.org/10.1080/13645579.2017.1281601>

Gu, Y., Wang, R. & You, X. (2019). Recovery experiences moderate the impact of work stressors on well-being: A two-wave study of preschool teachers. *Early childhood education journal*, 48(2), 189-202.

<https://doi.org/10.1007/s10643-019-00994-w>

Haapala, L. (2016) *Joustava työ, epävarma elämä*. Like Kustannus Oy.

Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (julkaisuaika tuntematon). Merkittävä työllistäjä. Haettu 8.12.2021

<https://hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja/>

Hietala, H. (2019). Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan.

Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*.

Edita.

Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2013). Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life. *New technology, work, and employment*, 28(2), 130-144.

<https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopisto paino.

Ibrahim, A.R., Zirwatul, R., Zalam, W. Z. M., Foster, B., Afrizal, T., Johansyah, M. D., Saputra, J., Bakar, A.A., Dagang, M.M., & Ali, S. N. M. (2021).

Psychosocial work environment and teachers' psychological well-being: The moderating role of job control and social support. *International journal of environmental research and public health*, 18(14), 7308.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18147308>

- Jonge, J. & Dormann, C. (2017). Why is my job so stressful? Characteristics, processes and models of stress at work. Teoksessa N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (toim.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (3. painos, s. 80-99). Hoboken: Wiley Blackwell.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvoori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 87-110). Vastapaino.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/239249>
- Kim, S., Cho, S., & Park, Y. (2022). Daily microbreaks in a self-regulatory resources lens: Perceived health climate as a contextual moderator via microbreak autonomy. *Journal of applied psychology*, 107(1), 60-77. <https://doi.org/10.1037/apl0000891>
- Kim, J. J., & Diamond, D. M. (2002). The stressed hippocampus, synaptic plasticity and lost memories. *Nature reviews. Neuroscience*, 3(6), 453-462. <https://doi.org/10.1038/nrn849>
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK Academics. *Journal of human behavior in the social environment*, 17(1-2), 41-60. <https://doi.org/10.1080/10911350802165478>
- Kinnunen, U. (2017). Työstä palautuminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-KUSTANNUS.
- Kirkpatrick, D. (2018). Morning Star's success story: No bosses, no titles, no structural hierarchy. *Corporate Rebels*. Haettu 23.2.2022 <https://corporate-rebels.com/morning-star/>
- Kruger, L.J., Rodgers, R.F., Long, S.J., & Lowy, A.S. (2018). Individual interviews or focus groups? Interview format and women's self-

- disclosure, *International Journal of Social Research Methodology*, 22(3), 245-255. <https://doi.org/10.1080/13645579.2018.1518857>
- Kuitunen, M. & Pystynen, J. (2017). Johtaminen palveluina: -Miten muuttaa työntekijät johtamisen kohteista johtamisen kuluttajiksi?. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?*(s. 287-310). Alma Talent.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uudistettu painos.). Vastapaino.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. NELSON PARKER.
- Lamb, S. & Kwok, K. C. S. (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Applied Ergonomics*, 52, 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.010>
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.00>
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. (2017). Kyselyhaastattelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 87-110).Vastapaino.
- Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.
- Leskinen, T. (29.3.2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten. *Tieto & trendit*, 29. Tilastokeskus. Haettu 20.10.2021 <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyoyleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/>
- Lämsä, A-M. (2019). Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Martela, F. (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 123-169). Alma Talent.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?. Aalto University publication series *BUSINESS + ECONOMY*, 3/2021. Department of Industrial Engineering and Management.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017a). Itseohjautuvuus tulee oletko valmis?. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9-32). Alma Talent.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017b). Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 310-326). Alma Talent.
- Mauno, S., Kubicek, B., Feldt, T. & Minkkinen, J. (2020). Intensified job demands and job performance: Does SOC strategy use make a difference? *Industrial Health*, 58 (s. 224-237). National Institute of Occupational Safety and Health. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2019-0067>
- Mikkonen, T. (11.12.2017). Henkilöstöpalveluala on tulevaisuuden ala. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Haettu 8.12.2021 <https://hpl.fi/henkilostopalveluala-on-tulevaisuuden-ala/>
- Miles, M-B., Hunerman, A.M. & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4. painos). Sage.
- Nieminen, K. (2019). *Työpaikan lait ja työsuhdeopas 2020* (18., uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: How do we optimise health? *BMC public health*, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2013). Self-determination, control, and reactions to changes in workload: A work simulation. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 173-190.
<https://doi.org/10.1037/a00318033>
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management perspectives, 24*(1), 34-45.
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1545977>
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Reeves, D. W., Walsh, B. M., Tuller, M. D., & Magley, V. J. (2012). The positive effects of participative decision making for midlevel correctional management. *Criminal justice and behavior, 39*(10), 1361-1372.
<https://doi.org/10.1177/0093854812453127>
- Roulston, K. (2013) Analyzing interviews. Teoksessa U. Flick. (toim.), *The SAGE Handbook of qualitative data analysis*. (s. 297-312). SAGE Publications Ltd.
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). *Haastattelun analyysi* (s. 356-362). Vastapaino.
- Ryan, R.M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!: Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and Perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health, 36*(5), 422-429.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Sianoja, M. (2018). *The virtues of rest: Recovery from work during lunch breaks and free evenings*. Tampere University Press.

- Skinner, D., Tagg, C., & Holloway, J. (2000). Managers and research: The pros and cons of qualitative approaches. *Management learning*, 31(2), 163-179. <https://doi.org/10.1177/1350507600312002>
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2012). Stress in organizations. Teoksessa (toim.), Schmitt, N.W., Highhouse, S. & Weiner, R.J. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2. painos.). Wiley.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., Unger, D. & Nägel, I. J. (2013). Workplace conflict and employee well-being: The moderating role of detachment from work during off-job time. *The International journal of conflict management*, 24(2), 166-183. <https://doi.org/10.1108/10444061311316780>
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä- Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 201-220). Alma Talent.
- Teittinen, H., & Auvinen, T. (2014). Kontrollin käsite muutoksessa: käskytyksestä kohti asiantuntijaohjausta. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 19(2), 17-26. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol19_no2_pages_17-26.pdf
- Thomas, S. M. & Baddipudi, V. (2022). Changing nature of work and employment in the gig economy: The role of culture building and leadership in sustaining commitment and job satisfaction. *NHRD Network Journal*, 15(1), 100-113. <https://doi.org/10.1177/26314541211064735>
- Topic, M., Baum, M. & Kabst, R. (2015). Are high-performance work practices related to individually perceived stress? A job demands-resources perspective. *International journal of human resource management*, 27(1), 45-66. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1043136>

- Torka, N. & Schyns, B. (2007). On the transferability of "traditional" satisfaction theory to non-traditional employment relationships: Temp agency work satisfaction. *Employee relations*, 29(5), 440-457.
<https://doi.org/10.1108/01425450710776272>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Haettu 15.2.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: 3. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019*. (s. 9-13). Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Työsuojelu (julkaisuaika tuntematon). *Vuokratyö*. Haettu 27.4.2022
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyo>
- van der Lippe, T. & Lippenéyi, Z. (2019). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment* 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine* (1982), 60(5), 1117-1131.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.043>
- Vartiainen, M. (2017). Johdanto: työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 11-35). PS-KUSTANNUS.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Association.
- Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. Teoksessa S. A. David, I. Boniwell & A.C. Ayers (toim.), *The*

Oxford handbook of happiness (s. 733–750). Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199557257.013.0054>

Winkler, I. & Mahmood, M. K. (2018). Flexible resources and adaptable human beings – the identity of temporary agency workers. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 5(2), 142-157.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2017-0090>

Wu, G., Hu, Z. & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*,

16(13), 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

Wu, T.-J., Yuan, K.-S., Yen, D. C. & Yeh, C.-F. (2022). The effects of JDC model on burnout and work engagement: A multiple interaction analysis. *European management journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.001>



LIITTEET

Liite 1. Tietosuojailmoitus

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KASVATUSTIETEIDEN LAITOS

3.1.2022

Tutkimuksessa *Henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvuuden heijastumisesta työhyvinvointiin* käsiteltävät henkilötiedot

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten itseohjautuvuus heijastuu henkilöstöneuvottelijoiden työhyvinvointiin. Lisäksi selvitetään, millaista tukea henkilöstöneuvottelijat tarvitsevat itseohjautuvaan työhön.

Tutkimuksessa sinusta kerätään seuraavia henkilötietoja: ääni, ikä ja sukupuoli.

Tämä tietosuojailmoitus on annettu paperisena tutkittavalle ennen sovittua haastatteluaikaa.

Henkilötietojen käsittelyn oikeudellinen peruste tutkimuksessa/arkistoinnissa

Tutkittavan suostumus (EU 679/2016 6.1 a)

Henkilötietojen siirto EU/ETA ulkopuolelle

Tutkimuksessa tietojasi ei siirretä EU/ETA-alueen ulkopuolelle.

Henkilötietojen suojaaminen

Henkilötietojen käsittely tässä tutkimuksessa perustuu asianmukaiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksella on vastuuhenkilö. Henkilötietojasi käytetään ja luovutetaan vain historiallista/ tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten (tilastointi) sekä muutoinkin toimitaan niin, että Sinua koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

Tunnistettavuuden poistaminen

- Aineisto anonymisoidaan aineiston perustamisvaiheessa (kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteelliseen tietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja).

Tutkimuksessa käsiteltävät henkilötiedot suojataan

- käyttäjätunnuksella salasanalla käytön rekisteröinnillä kulunvalvonnalla (fyysinen tila)
 muulla tavoin, miten:

Tutkimuksesta on tehty **erillinen tietosuojaan vaikutustenarvio**/tietosuojavastaavaa on kuultu vaikutustenarvioinnista

- Kyllä Ei, koska tämän tutkimuksen vastuullinen johtaja on tarkastanut, ettei vaikutustenarviointi ole pakollinen.

Tutkijat ovat suorittaneet tietosuoja ja tietoturvakoulutukset

- Kyllä

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusrekisteri anonymisoidaan eli kaikki tunnistetiedot poistetaan täydellisesti, jotta paluuta tunnisteelliseen henkilötietoon ei ole eikä aineistoon voida yhdistää uusia tietoja

Rekisterinpitäjä(t) ja tutkimuksen tekijät

Tämän tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

Rebekka Puoliväli

Tutkimuksen vastuullinen johtaja: Rebekka Puoliväli

Tutkimuksen suorittajat: Rebekka Puoliväli

Rekisteröidyn oikeudet

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos se on mahdollista ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Profilointi ja automatisoitu päätöksenteko

Tutkimuksessa henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon. Tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena ei ole henkilökohtaisten ominaisuuksiesi arviointi, ts. profilointi vaan henkilötietojasi ja ominaisuuksia arvioidaan laajemman tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Tietoturvaloukkauksesta tai sen epäilystä ilmoittaminen Jyväskylän yliopistolle

<https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuojailmoitus/ilmoita-tietoturvaloukkauksesta>

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä

rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimiston ajantasaiset yhteystiedot:

<https://tietosuoja.fi/etusivu>



Liite 2. Suostumuslomake

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

SUOSTUMUS OSALLISTUA TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvuuden heijastumisesta työhyvinvointiin

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin milloin tahansa syytä kertomatta ilmoittaa, etten enää halua osallistua tutkimukseen.

Keskeyttämisestä ei aiheudu minulle kielteisiä seuraamuksia.

Keskeyttämiseen asti minusta kerättyjä tutkimusaineistoja voidaan edelleen hyödyntää tutkimuksessa.

Olen saanut riittävät tiedot tutkimuksesta ja henkilötietojeni käsittelystä. Olen saanut tiedotteen tutkittavalle sekä tietosuojailmoituksen, ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille tarkentavia kysymyksiä.

Tutkittava suostuu haastatteluihin, jotka tehdään kasvotusten tammikuun 2022 aikana. Haastattelujen avulla saatu aineisto anonymisoidaan ja sitä hyödynnetään pro gradu-tutkielman tekemiseen.

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tiedotteessa kuvattuun tutkimukseen.

Tutkimukseen osallistuvan allekirjoitus, nimenselvennys ja päivämäärä

Yhteystiedot:

Rebekka Puoliväli



Liite 3. Tiedote tutkimuksesta

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

KASVATUSTIETEIDEN LAITOS

3.1.2022

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Tutkimuksen nimi ja rekisterinpitäjä

Henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia itseohjautuvuuden heijastumisesta työhyvinvointiin. Rebekka Puolivoäli

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Yritys X:n henkilöstöneuvottelijoiden kokemuksia siitä, miten itseohjautuvuus heijastuu heidän työhyvinvointiinsa.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja siihen osallistumista. Liitteessä on kerrottu henkilötietojen käsittelystä (tietosuojailmoitus).

Sinua pyydetään tutkimukseen, koska toimit kyseisen yrityksen henkilöstöneuvottelijana.

Mukaan pyydetään yhteensä 7 tutkittavaa

Vapaaehtoisuus

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit milloin tahansa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai keskeyttää

osallistumisen. Kieltäytymisestä tai keskeyttämisestä ei aiheudu sinulle kielteisiä seuraamuksia.

Tutkimuksen kulku

Haastattelut toteutetaan vuoden 2022 tammikuun aikana kaikille tutkittaville. Haastatteluun on varattu aikaa yksi (1) tunti. Tutkimuksen olisi tarkoitus valmistua vuoden 2022 aikana.

Tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat riskit, haitat ja epämukavuudet

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle mitään riskejä, haittoja tai epämukavuuksia.

Tutkimuksen kustannukset ja rahoitus

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu sinulle kustannuksia.

Tutkimustuloksista tiedottaminen ja tutkimustulokset

Tutkimuksen valmistuttua linkki valmiiseen pro gradu- tutkielmaan lähetetään tutkimukseen osallistuneille.

Tutkimuksesta valmistuu pro gradu- tutkielma

Tutkittavia ei pysty tunnistamaan tutkimustuloksista tai julkaisuista.

Tutkittavien vakuutusturva

Jyväskylän yliopiston henkilökunta ja toiminta on vakuutettu. Vakuutus sisältää potilasvakuutuksen, toiminnanvastuuvakuutuksen ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen.

Tutkimuksissa tutkittavat (koehenkilöt) on vakuutettu tutkimuksen ajan ulkoisen syyn aiheuttamien tapaturmien, vahinkojen ja vammojen varalta. Tapaturmavakuutus on voimassa mittauksissa ja niihin välittömästi liittyvillä matkoilla.

Tapaturman lisäksi korvataan vakuutetun erityisen ja yksittäisen voimanponnistuksen ja liikkeen välittömästi aiheuttama lihaksen tai jänteen venähdysvamma, johon on annettu lääkärinhoitoa 14 vuorokauden kuluessa vammautumisesta. Korvausta maksetaan enintään kuuden viikon ajan venähdysvamman syntymisestä. Voimanponnistuksen ja liikkeen aiheuttaman venähdysvamman hoitokuluina ei korvata magneettitutkimusta eikä leikkaustoimenpiteitä.

Lisätietojen antajan yhteystiedot

Rebekka Puoliväli

Liite 4. Teemahaastattelupohja graduun

Sukupuoli:

Ikä:

Kauan olet työskennellyt yritys X:ssä?

Millainen työnkuva sinulla on?

Työhyvinvointi

Millaisena koet oman työhyvinvointiasi?

- mitkä tekijät tukevat työhyvinvointiasi?
- mitkä tekijät heikentävät työhyvinvointiasi?

Millaisella tasolla työstä irtautuminen?

- ajatteletko vapaa-ajalla työasioita?
- vapaa-ajalla töiden tekeminen?

Miten työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin?

- Avokonttori
- Etätyöskentely

Millaiset asiat auttavat sinua palautumaan työstä?

- Työpäivän aikana palautuminen?
- Millaisena koet lounastauon merkityksen palautumisen kannalta?
- Kuinka nopeasti työpäivän jälkeen saat ajatukset irti työstä?
- Mitkä koet tehokkaimpina palautumiskeinoina?
- Mietitkö töitä vapaa-ajalla? Milloin, miten paljon?

Itseohjautuvuus

Mitä itseohjautuvuus tarkoittaa työssäsi ja mitä se edellyttää?

Kuinka itseohjautuvaa työ on omasta mielestäsi?

- koetko, että saat tehdä vapaasti päätöksiä omassa työssäsi?
- millaisia oikeuksia sinulla on omaa työtä kohtaan?
- tiedätkö, mihin päämäärään pyrit työssäsi?
 - voitko vaikuttaa näihin päämääriin?

Millaista tukea toivoisit saavasi esihenkilöiltä?

- Vastaako se, millaista tukea nyt saat toiveitasi?

Koetko yrityksen johdon luottavan sinuun? Miten se näkyy arjessasi?

Luostatko kollegoihisi?

- pystytkö delegoimaan heille tarvittaessa työtehtäviä?
- pystytkö antamaan kritiikkiä kollegoille/ esihenkilöille?

Virheiden tekemisen pelko?

Tiedätkö oman vastuusi työyhteisössä? Millaisena koet vastuun määrän?

Tiedätkö kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa?

Onko sinulle selvillä yrityksen arvot?

- Toimitko itse arvojen mukaisesti?
- Suhtautuminen organisaation päämääriin ja tapoihin, miten niihin pyritään?

Millaisena koet oman osaamisen verrattuna vaadittuihin työtehtäviin?

Työstä saatu palaute

- määrä
- miten palaute annetaan
- millaista palautetta annetaan/mitä halutaan

Itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin yhteys

- Miten omasta mielestäsi se, että sinulla on päätäntävaltaa vaikuttaa työhyvinvointiisi?
 - työajat
- Millaisia työn vaatimuksia sinulla on? Miten ne vaikuttavat sinun työhyvinvointiisi?
- Millainen työympäristö tukisi itseohjautuvuuttasi?
- Oletko sitoutunut organisaatioon? Miten tämä näkyy työssäsi?
- Millaisia palautumishetkiä kaipaisit työpäivän aikana?

Tuleeko sinulle vielä jotain mieleen, mitä haluaisit lisätä näistä teemoista?