

# Työn merkityksellisyydestä pitovoimaa työyhteisöihin

*Jenni Kemi, KTM, asiantuntija, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu*

*Mari Vähäkuopus, KTM, lehtori, Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu*



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Asiasanat: matkailuala, palveluala, osaajapula, merkityksellinen työ, pitovoima

Lapin matkailu- ja palveluala kärsii osaajapulasta. Yhtenä askeleena ilmiön lieventämiseksi lappilaiset matkailu- ja palvelualan yritykset kutsutaan mukaan kehittämiskokeiluun. Tavoitteena on tunnistaa työn merkityksellisyyden muodostumiseen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yhteistyössä työyhteisöjen kanssa, ja vahvistaa työyhteisöjen pitovoimaa.

## Työn pitovoimaa vahvistavat tekijät keskiöön

Matkailu- ja palvelualaa haastaa kestävä kehitys, ilmastonmuutoksen, digitalisaation, väestörakenteen ja kuluttajakäyttäytymisen muutosten sille asettamat vaatimukset. Jo ennen pandemiaa ala kärsi osaajapulasta, mutta pandemia iski palvelualoihin voimakkaasti (OECD 2021). Esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alalta lähti jopa 20 000 työntekijää kansallisella tasolla (Kangas, 2022).

Yhteiskunnan avautumisen ja normaalin liiketoiminnan käynnistyessä uudelleen on todettu, että matkailu- ja palvelualoilla ei ole pula ainoastaan osaajista, vaan nyt puute on myös niin sanotuista käsipareista, joita ennen pandemiaa oli vielä tarjolla paremmin (Harju-Myllyaho ym., 2021). Pääkaupunkiseudulla löytyy vielä opiskelijoita pätkätköihin ja pulaa on etenkin

esihenkilöistä - heistä, jotka tekisivät uran alalla (MTV Uutiset 2023). Lapissa taas osaajapula koskee ennen kaikkea osa-aikaisia ja sesonkityöntekijöitä (Larja & Peltonen 2023).

Yleisesti osaajapulan ratkaisuksi on esitetty muun muassa automatisaatiota tai rekrytointeja ulkomailta (Punkari, 2022). Näiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota työelämässä jo olevilla työntekijöillä olevan ammattitaidon, työkokemuksen ja verkostojen arvostamiseen. Kehittämistä tulisi tehdä heidän työurien pidentämiseksi ja osaamisen vahvistamiseksi työurien aikana. Lapin työ- ja elinkeinotoimiston johtaja Tiina Keränen painottaa, miten kokeneet osaajat ovat ryhmä, jotka voivat tuoda huomattavasti lisäarvoa yrityksille (Pohjola, 2022), joka tulisi huomioida matkailu- ja palvelualojen työvoiman saatavuuden eteen tehtävissä toimenpiteissä. Eläketurvakeskuksen mukaan (Kokko, 2022), vanhuseläkkeelle siirtyminen on myöhentynyt julkisella sektorilla, mutta vastaavaa kehitystä ei ole ollut havaittavissa yksityisellä sektorilla reiluun viiteentoista vuoteen.

Pula osaajista haastaa työnantajat kiinnittämään entistä enemmän huomioita työn pitovoimatekijöihin ja työn tarjoamaan merkityksellisyyden kokemukseen. Nuoret, työuraansa aloittavat sukupolvet odottavat työltä toimeentulon lisäksi merkityksellisyyttä (Lamberg, 2023) ja uudistunutta tapaa johtaa (Plaskoff, 2017, 1). Sitoutuminen työnantajaan, tiettyyn organisaatioon tai tiettyyn työhön ylipäänsä ei enää ole, eikä siihen tulisi suhtautua itsestäänselvytenä. Vallalla olevat, vanhat henkilöstöjohtamisen keinot eivät enää tepsii, vaan työyhteisöissä tarvitaan uutta ajattelutapaa osaajien sitouttamiseksi ja johtamiseksi.

## Vastuullisuuden elementeistä lisäarvoa työyhteisön käytänteisiin

Lapin matkailu- ja palvelualalla osaajapula haastaa työnantajia pohtimaan työn pitovoimatekijöitä ja työn tarjoamia merkityksellisyyden kokemuksia. Yhtenä askeleena ilmiön lieventämiseksi, lappilaiset matkailu- ja palvelualan työyhteisöt kutsutaan mukaan vastuullisuutta painottaviin kehittämiskokeiluihin. Vuoden mittainen kehittämiskokeilu muodostuu nykytila-analyysistä, työyhteisöjen tarvekartoituksesta ja ratkaisuehdotusten ideoinnista sekä kokeilusta.

Nykytila-analyysi: Kehittämiskokeilun alussa selvitetään jo olemassa olevia pitovoiman ja työn merkityksellisyyden hyviä käytänteitä - mitä ja miten asioita on jo tehty. Erilaisia toimintamalleja löytyy eri toimialoilta jalostettavaksi matkailu- ja palvelualalle. Esimerkiksi

Pohjois-Savossa on uudistettu vanhustyön toimialaa luomalla itsearviointityökalu, jonka avulla arvioida työyhteisön veto- ja pitovoimaisuutta, tulla tietoisiksi vanhustyön veto- ja pitovoimatekijöistä ja saada vinkkejä ja hyviä käytäntöjä työyhteisön veto- ja pitovoiman kehittämiseen. Siinä on huomioitu tekijöitä, joihin henkilöstö ja lähijohto pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnallaan. (Savonia-ammattikorkeakoulu & Savon koulutuskuntayhtymä 2022.) Satakunnan ammattikorkeakoulun (2023) hallinnoimassa hankkeessa, ratkaisua haetaan kehittämällä uumallia kotihoidon veto- ja pitovoimaan.

Tarvekartoitus: Työn pitovoimaan ja työn merkityksellisuuden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä kartoitetaan yhteistyössä Lapin matkailu- ja palvelualojen työyhteisön kanssa. Tavoitteena on selvittää, mitä vahvuuksia ja kehitettävää työyhteisöissä on sekä miten jo olemassa olevia hyviä käytänteitä voitaisiin ottaa käyttöön laajemmin. Tavoitteena on vahvistaa pitovoimaa työyhteisölähtöisesti. Niin työntekijät, lähijohtajat kuin yrittäjät aktivoidaan tarkastelemaan omaa työtään ja suhdetta työhön. Eri puolilla Lappi järjestettävissä kohtaamisissa haastetaan pohtimaan työn pitovoimaa ja merkityksellisuuden muodostumisen eri työntekijäpersoonien arvomaailma huomioiden.

Ratkaisuehdotusten ideointi: Työyhteisöt pääsevät jakamaan hyväksi tunnistamiaan käytänteitä sekä työstämään yhteistyössä ratkaisuehdotuksia työn tarjoamiin merkityksellisyyskokemuksiin – huomioiden Lapin erityispiirteet. Ratkaisuehdotuksilla tavoitellaan lisäarvoa yritysten jo olemassa oleviin käytänteisiin ohjaamalla huomio työn merkityksellisyyttä vahvistaviin monimuotoisiin käytänteisiin huomioiden vastuullisuus ja kestävän kehityksen periaatteet. Ratkaisuehdotukset voivat keskittyä esimerkiksi työntekijälle tärkeiden vastuullisuuden arvojen huomioimiseen arjessa, esimerkiksi vähähiilisen talouden edistäminen (ekologinen), materiaalisen kulutuksen vähentämiseen (taloudellinen) tai paikallisen kulttuurin ja perinteiden vahvistamiseen (sosiaalinen ja kulttuurinen).

Ratkaisuehdotusten kokeilu: Työyhteisöt pääsevät kokeilemaan yhdessä ideoimiaan ratkaisuehdotuksiaan syksyllä 2023. Kokeilut voivat liittyä työyhteisön toimintatapojen muutosten kokeilemiseen tai työyhteisön osaamisen vahvistamiseen, esimerkiksi kierrätyskäytänteiden parantamiseen, yhteisöllisyyden ja osallistumismahdollisuuksien edistämiseen tai yhteistyön vahvistamiseen lähiympäristöjen kanssa. Kokeiluista kerätyn palautteen pohjalta kootaan visualisoitu materiaali, esimerkiksi posterit, vihkonen, video, tukemaan ratkaisuehdotusten käyttöönottoa työyhteisöjen arjessa.

## Työn merkityksellisyys on työyhteisön yhteinen asia

Organisaatiokulttuuri, arvot ja johtamiskäytänteet, kuten myös yhteiskunnalliset asenteet ja normit vaikuttavat osaltaan työn merkityksellisyyden muodostumiseen (Supanti & Butcher, 2019; Bailey ym., 2018; Christensen & Walumbwa, 2013). Niin ikään, työn pitovoimaan vaikuttavat muun muassa työnantajan mahdollistamat työnteon puitteet, johtaminen kuin myös työntekijän kokemus mahdollisuudesta osallistua ja tulla kuulluksi (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus, 2020).

Työn merkityksellisyys muodostuu vuorovaikutuksessa työpaikalla ja työyhteisön jäsenet vaikuttavat yksikön tapaan suhtautua omaan työhönsä (Wrzesniewski, 2003). Yksi kriittisistä menestystekijöistä on työsuoritus itsessään, ja sen tarjoamat kokemukset. Työntekijät nostavat työssään merkitykselliseksi muun muassa asiakaskohtaamiset ja kokemusten luomisen: mahdollisuuden olla mukana luomassa elämyksiä tai ratkaisemassa onnistuneesti asiakkaan ongelmia. Lapin matkailu- ja palvelualan muutosherkkyys, työn erityispiirteet ja työyhteisön monimuotoisuus huomioiden, työn merkityksellisyys, vastuullinen ja yhdenvertainen johtaminen nousevat kilpailueduksi osaajien tavoittamisessa. (Kaihua ym., 2020; Yohn, 2018.) Työyhteisöjen käytänteiden olisi hyvä mahdollistaa ja vahvistaa työntekijän kokemaa tunnetta työn merkityksellisyydestä.

*Kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa työn merkityksellisyyden muodostumiseen, motivoitumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä yhteistyössä lappilaisten työyhteisöjen kanssa. Tavoitteena on tuoda työn pitovoimaa tukevat asiat näkyväksi ja keskusteluun työyhteisöissä ja edistää Lapin matkailu- ja palvelualojen työyhteisöjen uudistumiskykyä, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Ajalla 1.11.2022-31.12.2023 toteutettavaa Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoitteista Työn pitovoiman vahvistamisen kokeilut työyhteisöissä matkailu- ja palvelualalla -hanketta hallinnoi Lapin ammattikorkeakoulu. Lisätietoja antavat Jenni Kemi (jenni.kemi[a]lapinamk.fi) ja Mari Vähäkuopus (mari.vahakuopus[a]lapinamk.fi).*

## Lähteet

Bailey, C. & Lips-Wiersma, M. & Madden, A. & Yeoman, R. & Thompson, M. & Chalofsky, N. (2018). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue

‘Meaningful Work: Prospects for the 21st Century’. Journal of Management Studies. Viitattu 26.1.2023 <https://doi.org/10.1111/joms.12422>

Christensen, A. & Walumbwa, F. (2013). Transformational leadership and meaningful work. In book: Purpose and meaning in the workplace Publisher: American Psychological Association. Viitattu 26.1.2023 [https://www.researchgate.net/publication/333247724\\_Transformational\\_leadership\\_and\\_meaningful\\_work](https://www.researchgate.net/publication/333247724_Transformational_leadership_and_meaningful_work)

Ehnert, I., & Harry, W. 2012. Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue\*\*. Management Revue, 23(3), 221-238. Viitattu 23.1.2023 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/recent-developments-future-prospects-on/docview/1080801967/se-2>

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J-M. 2022. Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. TEM toimialaraportit 2022:3. Toimialaraportit. Viitattu 23.1.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-847-9>

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M., & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työkokemus. Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja D. Muut julkaisut 4 /2020. Viitattu 23.1.2023 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>.

Kangas, L. 2022. Matkailu- ja ravintola-alalta lähti jopa 20 000 työntekijää. Yle 18.8.2022. Viitattu 23.1.2023 <https://yle.fi/a/3-12043017/64-3-100799>

Kokko, O. 2022. Tutkimus paljastaa merkittävän eron julkisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevien eläköitymisessä. Taloussanomien 23.8.2022. Viitattu 23.1.2023 <https://www.is.fi/taloussanomien/art-2000009021568.html>

Larja, L. & Peltonen, J. 2023, Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. TEM-analyyseja 2023:113. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 26.1.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-978-0>

Lamberg, E. 2023. Becoming workers: How young women negotiate their imagined futures in the Finnish work society. Turun yliopiston julkaisuja – Anneles universitatis Turkuensis. Sarja – ser. B osa – TOM.601. Humaniora. Turku 2022. Viitattu 23.1.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9086-3>

MTV uutiset 2023. Ravintoloita vaivaa yhä koronan jälkitauti: Työvoimapulaa etenkin pomoista – tarjolla urapolkuja johtajuuteen asti. Viitattu 23.1.2023 <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ravintoloita-vaivaa-yha-koronan-jalkitauti-tyovoimapulaa-etenkin-pomoista-tarjolla-urapolkuja-johtajuuteen-asti/8612856#gs.new7d4>.

OECD 2021. G20 Rome guidelines for the future of tourism: OECD Report to G20 Tourism Working Group, OECD Tourism Papers, 2021/03, OECD Publishing, Paris. Viitattu 30.11.2021. <http://dx.doi.org/10.1787/d11080db-en>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach", Strategic HR Review, Vol. 16 Issue: 3, pp. 136-141. Viitattu 23.1.2023 <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>.

Pohjola, A. 2022. Lapin työllisyyskehitys jatkunut myönteisenä. Lapin Kansa 21.9.2022.

Punkari, P. 2022. Työnantajat hakevat tekijöitä koulunpenkiltä – teollisuusyritys pohtii osaajapulan ratkaisuksi jo automatisaatiota tai rekrytointeja ulkomailta. Yle 28.11.2022. Viitattu 23.1.2023 <https://yle.fi/a/74-20006185>.

Satakunnan ammattikorkeakoulu 2023. Veto- ja pitovoimaa kotihoitoon. Viitattu 23.1.2023 <https://vetojapitokotihoito.samk.fi/tuokset-vaikutukset/>

Savonia-ammattikorkeakoulu ja Savon koulutuskuntayhtymä 2022. Viitattu 23.1.2023 <https://vetovoimainenvanhusty.fi/vanhustyon-vetovoimamalli/>

Supanti, D. & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? International journal of hospitality management, 77, pp. 8-18. Viitattu 26.1.2023 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.001>

Wrzesniewski, A. (2003) Finding Positive Meaning in Work. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 296-308. Viitattu 26.1.2023 [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Yohn D. 2018. 2018 will be the year of employee experience. Forbes. Viitattu 23.1.2023 <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#6ebfa4561c8f>