



## **Työn merkityksellisyyden yhteys organisaatioon sitoutumiseen**

Miisa Mäensyrjä

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Miisa Mäensyrjä
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työn merkityksellisyyden yhteys organisaatioon sitoutumiseen
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 3
<p>Merkityksellinen työ voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Merkityksellisyys on käsitteenä subjektiivinen ja sen omakohtaiseen tulkintaan voi vaikuttaa jokaisen omat lähtökohdat eri tavoin. Merkityksellisyyttä voi varmasti jokainen löytää arjestaan, mutta kun työssä vietetään noin kolmasosa elämästä, olisi hyödyllistä saada ymmärrystä myös työhön vaikuttavista merkityksellisyyden teemoista. Löytämällä merkityksellisyyden elementtejä työhön, saadaan myös organisaation näkökulmasta työhönsä sitoutuneempia työntekijöitä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kokemuksesta oman työnsä merkityksellisyydestä sekä sen syntyä estävistä ja edesauttavista tekijöistä. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkemys organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työn päätavoitteena oli selvittää, millainen yhteys työn merkityksellä on kohdeorganisaatioon sitoutumisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan sitoutumisen viitekehys muodostui itsemääräämisteorian ja sitoutumisen kolmiosaisen mallin kokonaisuuksista sekä sitoutumisen käsittelemisestä merkityksellisyyden näkökulmasta. Merkityksellisyyttä tarkasteltiin puolestaan viiden eri merkityksellisyysteorian pohjalta.</p> <p>Kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja organisaatioon sitoutumisesta kerättiin hyödyntäen laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla alkuvuodesta 2024. Aineisto muodostui kuudesta kohdeorganisaation eli digitaalisen markkinoinnin asiantuntijaorganisaation työntekijästä. Kohderyhmästä oli poissuljettuna johto- ja esihenkilötehtävissä sekä asiakkuusvastaavan roolissa toimivat työntekijät. Aineiston analyysiin hyödynnettiin teoriasidonnaista analyysiä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukivat työn teoreettista osuutta ja vastasivat tutkimusongelmaan. Tutkimustulosten perusteella työn merkityksellisyydellä on positiivinen vaikutus kohdeorganisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumisen voidaan olettaa kasvavan, mikäli kohdeorganisaatio pystyy yksilökohtaisesti edistämään ja ylläpitämään työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta. Mikäli merkityksellisyyttä estäviä asioita koetaan sitä edesauttavina asioita enemmän, voidaan organisaatioon sitoutumisen myös olettaa laskevan. Tuloksien perusteella kohdeorganisaatiolle luotiin kehitysideoita, joiden avulla merkityksellisyyttä ja sitoutumista edesauttavien teemoja voitaisiin lisätä ja ylläpitää.</p>
<b>Asiasanat</b> Työn merkityksellisyys, merkityksellinen työ, sitoutuminen, sitouttaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja ongelmanasettelu.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Sitoutuminen .....	4
2.1	Organisaatioon ja työhön sitoutuminen.....	4
2.2	Itsemääräämisteoria.....	5
2.3	Sitoutumisen kolmiosainen malli.....	7
2.4	Merkityksellisyys sitouttajana .....	9
3	Merkityksellisyys.....	10
3.1	Työn merkityksellisyys.....	10
3.2	Job characteristic -teoria .....	11
3.3	WAMI-malli työn merkityksellisyydestä.....	13
3.4	Rosson malli työn merkityksellisyydestä.....	14
3.5	CMWS-malli työn merkityksellisyydestä .....	16
3.6	Holistisen merkityksellisyyden elementit.....	17
4	Empiirisen tutkimuksen toteutus .....	20
4.1	Tutkimusotteen ja -menetelmän kuvaus .....	20
4.2	Tutkimushaastattelun toteutus.....	22
4.3	Tutkimusaineisto ja sen analysointi .....	24
5	Tutkimustulokset .....	28
5.1	Kokemus työn merkityksellisyydestä .....	28
5.2	Työn merkityksellisyyttä estävät ja edistävät tekijät .....	30
5.3	Työntekijän sitoutuminen organisaatioon.....	31
6	Pohdinta.....	33
6.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	33
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	35
6.3	Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle.....	37
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen pohdinta.....	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun lomake.....	46
	Liite 2. Haastattelukysymys 3 .....	47
	Liite 3. Kohderyhmän haastattelut .....	48

# 1 Johdanto

Merkityksellisyiden tunne on inhimillinen tarve, jonka seurauksena ihmiset janoavatkin merkityksellisyttä ja tarkoitusta tekemilleen asioille. Merkityksellisyys työssä ei ainoastaan tee työnteosta mielekkäämpää, mutta myös tutkitusti vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin positiivisesti. Hyötyjä on lisäksi organisaation näkökulmasta, sillä merkitystä työssään tunteva työntekijä on myös tehokkaampi sekä työhönsä sitoutuneempi. (Nenonen 2020, 22–25.)

Organisaatiopsykologi ja tutkija Jaakko Sahimaa esittää merkityksellisyiden ajankohtaisuutta sillä, kuinka perinteiset ”*koti, uskonto ja isänmaa*” ovat menettäneet merkitystään länsimaalaisten keskuudessa, joten merkitystä tavoitellaan yksilökeskeisemmin muuta kautta. Myös työelämän muutokset, kuten digitalisaatio, automatisaatio sekä ympäristökysymykset nostavat työn merkityksellisyiden pohdinnan uudelle tasolle juuri tänä päivänä. Kun töissä vietetään noin kolmasosa elämästä, on luonnollista alkaa etsimään merkitystä sieltä. (Ikonen, Aro, Heikkilä, Holmgren, Juujärvi, Morikawa, Råman & Sahimaa 2023, 130; Sahimaa 2020, 9.)

## 1.1 Tavoite ja ongelmanasettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada ymmärrystä toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kokemuksesta työn merkityksellisyteen vaikuttavista tekijöistä ja niiden yhteydestä kohdeorganisaatioon sitoutumiseen. Tämän lisäksi tutkimustulosten perusteella tarjotaan kohdeorganisaatiolle kehittämisideoita merkityksellisyiden ja sitoutumisen näkökulmasta tutkimustuloksista saatujen vastausten perusteella. Niin kuin edellisissä kappaleissa todettiin, merkityksellisyiden tutkiminen on ajankohtainen aihe ennen kaikkea yksilön hyvinvoinnin takia, mutta myös organisaation menestyksen ja työpaikkaan sitoutumisen näkökulmasta.

Työn empiirisen tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millainen yhteys työn merkityksellisydellä on kohdeorganisaatioon sitoutumisessa. Tutkimuksen alaongelmilla pyritään selvittämään työntekijän kokemuksia työnsä merkityksellisydestä, merkityksellisyttä edistävästä ja estävästä tekijöistä sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimushaastatteluna. Tutkimustuloksilla pyritään saamaan nimenomaan syvällinen ymmärrys haastateltavien yksilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkimuksen kohderyhmänä toimii toimeksiantajayrityksen henkilöstö, joka on rajattu kuuteen haastateltavaan.

Taulukossa 1 on muodostettuna opinnäytetyön peittomatriisi, jonka tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan raportin kokonaisuus. Peittomatriisi koostuu tutkimuksen alaongelmista 1–3 ja niihin liittyvistä tietoperustan ja tuloksien luvuista. Taulukon oikeaan reunaan on merkittynä

haastattelurungon kysymysten numerot alaongelmittain. Näiden alaongelmien avulla ratkotaan pääongelmaa: **Millainen yhteys työn merkityksellisyydellä on kohdeorganisaatioon sitoutumisessa?**

Opinnäytetyön alaongelmat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän kokemukseen työnsä merkityksellisyydestä?
2. Millaiset asiat edistävät tai estävät työn merkityksellisyyden kokemusta?
3. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
1. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän kokemukseen työnsä merkityksellisyydestä?	3.1–3.6	5.1	1, 2 & 3
2. Millaiset asiat edistävät tai estävät työn merkityksellisyyden kokemusta?	3.1–3.6	5.2	4, 5 & 6
3. Mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen?	2.1–2.4	5.3	1, 7 & 8

Opinnäytetyössä syvennytään käsittelemään työntekijän sitoutumista organisaatioon, rajaamalla tietoperusta käsittelemään kahta teoriaa, jotka avaavat tarkemmin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Sitoutumista käsitellään myös merkityksellisyyden näkökulmasta rajaten ulkopuolelle muut sitoutumiseen liittyvät teemat, jottei tutkimuksesta tule liian laaja. Merkityksellisyyttä käsitellään viiden keskeisen merkityksellisyysteorian avulla.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Merkityksellisyys** on subjektiivinen käsite, jota lähestytään monien eri tieteenalojen ja teorioiden näkökulmasta. Näin moniulotteisen teeman tutkiminen aiheuttaa ristiriitoja ja mielipide-eroja siitä, tulisiko merkityksellisyyttä tutkia ihmisen psykologisten tarpeiden kautta, vai esimerkiksi arvojen tai kulttuurin kautta. Merkityksellisyyden voidaan kuvata tarkoittavan yksilökohtaista kokemusta oman elämän merkityksestä ja mielekkyydestä, vaikka täysin yksiselitteistä käsitettä ei juuri ole. Merkityksellisyyden ytimessä vaikuttaakin vahvasti se, mistä näkökulmasta merkityksellisyyttä tarkastellaan. (Pessi & Spännäri 2023, 24 %.)

**Merkityksellinen työ** liittyy työntekijän yksilökohtaiseen kokemukseen työtään kohtaan. Tällöin tarkastelussa on omakohtainen kokemus itselle erityisen tärkeistä asioista ja niiden yhdistämisestä omaan työhön. Käsite on jälleen haastava määritellä yksiselitteisesti, mutta työn merkityksellisyys voidaan liittää muun muassa laajemman yhteisen hyvän edistämiseen sekä itsensä ilmaisuun ja toteuttamiseen työssä. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, luku 5.)

**Organisaatioon sitoutumisella** viitataan työntekijän siteeseen työnantajaa ja organisaatiota kohtaan. Käsitettä voidaan tarkastella useasta tyytyväisyyteen vaikuttavasta näkökulmasta. Oleellista olisikin, että organisaatiot pohtivat ratkaisuja luoda työpaikka, johon työntekijät haluavat sitoutua. Sitoutunut työntekijä on todennäköisesti tyytyväisempi työhönsä ja haluaa pysyä työnantajallaan, kun taas sitoutumaton työntekijä vaihtaa todennäköisemmin työpaikkaa tilaisuuden tullen. (Pyöriä 2017, 31 %.)

Näillä aikaisemmissa kappaleissa mainituilla käsitteillä on vahva yhteys toisiinsa. Työn merkityksellisyydellä voidaan todeta olevan positiivinen vaikutus sitoutumiseen, sillä merkitystä työssään tunteva henkilö on todennäköisemmin myös sitoutuneempi työhönsä. Työn merkityksellisyyden voidaan puolestaan kuvailla tarkoittavan tunnetta, jolloin työntekijä kokee saavansa työstä muutakin kuin palkan. Merkityksellisyyden tunne synnyttää yksilössä yleistä tyytyväisyyttä työhönsä. (Kilpinen 2017, 27; Nenonen 2020, 65; Pyöriä 2017, 65.)

## 2 Sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään työhön sitoutumisen käsitteen määritelmää sekä sen tärkeyttä organisaation ja työntekijän näkökulmasta. Alaluvuissa syvennytään ensiksi sitoutumiseen yleisemmin, jonka jälkeen sitoutumista tarkastellaan itsemääräämisteorian, sitoutumisen kolmiosaisen mallin sekä merkityksellisyyden näkökulmasta. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on laajalti, mutta luku on rajattu käsittelemään sitoutumista edellä mainittujen teorioiden pohjalta sekä merkityksellisyyden näkökulmasta.

### 2.1 Organisaatioon ja työhön sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yksilön kiintymystä työpaikkaansa. Sitoutunut työntekijä haluaa pysyä työnantajaorganisaationsa palveluksessa ja olla osana yhteisten päämäärien tavoittelua, kun taas sitoutumaton työntekijä todennäköisemmin etsii parempaa työtä muualta tai vaihtaa työnantajaa tilaisuuden tullen. (Pyöriä 2017, 65; Robbins 2024, 119.) Työhön sitoutuminen on keskeinen osa yksilön ammatillista menestystä ja organisaation kasvua, sillä sitoutunut työntekijä on myös tutkitusti tuottavampi ja tuntee halua antaa parhaansa yritykselle. Nämä työntekijät pysyvätkin inspiraationsa ja tyytyväisyytensä takia kauemmin sitoutuneena samaan työpaikkaan. (Kilpinen 2017, 15 & 29–33.)

Sitoutumisen tulee olla työnantajan ja työntekijän vastavuoroinen suhde, joka vaatii molempinpuolista luottamusta edistäen samalla psykologisen turvallisuuden tunnetta. Luottamus koetaan myös arvostuksen ja kunnioituksen osoituksena työntekijää ja tehtyä työtä kohtaan. Epäluottamus sekä epävarmuus työhön liittyen saa aikaan kasvavaa vaihtuvuutta. Asiantuntijaorganisaation työntekijät saattavat mahdollisesti olla osaamisensa vuoksi yrityksen tärkein pääoma. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen on kallista ja aikaa vievää. Vanhan työntekijän lähtiessä ei yritykseltä lähde ainoastaan hiljaista tietoa, vaan mahdollisesti myös asiakkaita. Työntekijöiden sitoutuminen vähentääkin siis mahdollisten asiakkaiden lähtevyyttä sekä työntekijöiden vaihtuvuutta, ja täten alentaa rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia. (Kehusmaa 2023, 228; Pyöriä 2017, 66–70.)

Yksilöt sitoutuvat työhönsä monesta syystä. Hyvä johtaminen, työpaikan ilmapiiri ja koettu tasa-arvo ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Myös mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen sekä työnantajan joustavuus elämänmuutoksissa nähdään sitoutumiseen vaikuttavina asioina. (Pyöriä 2017, 72; Viitala 2021 luku 2.6.) Rötkin (2015, 172) lisää, kuinka yksilö onkin sitoutuneempi yritykseen, kun oma tehtävänkuva ja työn sisältö miellyttää sekä uramahdollisuudet ovat riittävät. Työhön sitoutuminen tai sen puute nähdään lähes kiistämättä olevan yhteydessä myös motivaatioon. Motivaation lisäksi olisi tärkeää tarkastella muita taustalla piileviä ilmiöitä, kuten puutteellista itsensä johtamista tai mahdollisten epäselvien vastuiden aiheuttamaa

suorituspainetta eli asioita, joiden syytä työntekijä ei välttämättä ole itse osannut tunnistaa. Lähtökohtaisesti sitoutuminen on monesta tekijästä riippuvaista, joten sitä tulisi pyrkiä tarkastelemaan työntekijälähtöisesti eri näkökulmat huomioiden. (Rötkin 2015, 175.)

## 2.2 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria (*engl. self-determination theory*) on psykologinen malli ihmisen motivaatiosta. Teoria on kehitetty Edward Decin ja Richard Ryanin toimesta perustuen ajatukseen, että ihmiset eivät ole passiivisia olentoja, vaan aktiivisia toimijoita, jotka pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan ja haastamaan itseään. Ihmisen potentiaalia edistävien ja heikentävien olosuhteiden tutkiminen on teoreettisesti tärkeää, jotta saadaan myös käytännön kannalta tuntemusta ja ymmärrystä ihmiskäyttäytymisen tuntemisesta. Tämä tieto auttaa suunnittelemaan sosiaalisia ympäristöjä, kuten työpaikkaa niin, että ihmisen kehitys, suorituskyky ja hyvinvointi pystytään optimoimaan. (Ryan & Deci 2000, 68–69; Seppänen 2018, 80.)

Itsemääräämisteoria keskittyy kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: autonomiaan, kyvykkyyden tuntemukseen ja yhteenkuuluvuuteen. Kun nämä tarpeet täytetään, ihminen kokee sisäistä motivaatiota ja psykologista hyvinvointia. Teoria tarjoaa työkaluja ymmärtämään, miten ihmisiä voidaan motivoida erilaisissa ympäristöissä koulutuksesta työpaikalle. Motivaatiolla nähdään kaiken lisäksi olevan kiistaton yhteys työhön sitoutumiseen tai sen puutteeseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 202–203; Rötkin 2015, 175.)

Autonomia (*engl. autonomy*) eli itsenäisyys viittaa vapauteen tehdä päätöksiä ilman ulkopuolista painostusta tarkoittaen, että motivaatio tulee sisäisesti ja perustuu omaan valintaan ja kiinnostukseen. Teemme omat valintamme vapaaehtoisesti ja päätämme itse, mikä on meille tärkeää. (Luukkala 2022, 43.) Työelämässä autonomia tarkoittaa, että työntekijä pystyy itse päättämään työhönsä liittyvistä asioista, kuten työtapansa, aikataulunsa tai työtehtävänsä ilman liiallista kontrollia. Ihmisellä on vahva pyrkimys itseohjautuvuuteen, päätöksentekoon sekä omiin prioriteetteihinsa. Työn mahdollistama autonomia tuo työhön ensinnäkin vapautta, mutta myös lisäksi tuntuu työntekijälle palkitsevalta. (Kilpinen 2017, 36–37; Luukkala 2022, 120; Mellaset 2020, 203.)

Teorian toinen perustarve eli kykenevyys tai pystyvyys (*engl. competence*) liittyy omiin kykyihimme sekä osaamiseemme. Tämä psykologinen perustarve on yhteydessä koettuun hallinnan ja kontrollin tunteeseen omasta tekemisestä. Kykenevyyden tunne syntyy muun muassa siitä, kun yksilö pystyy kantamaan vastuun työn merkityksellisyydestä ja tätä kautta saa siitä voimaantumisen tunteita. (Berlin 2019, 30–31; Luukkala 2022, 44.) Kun työntekijä kokee tekevänsä työnsä hyvin ja kuitenkin mahdollisuuden kehittyä siinä, täyttyy tällöin kykenevyyden perustarve. Kykenevyyden tunteessa olisikin tärkeää löytää henkilökohtainen balanssi, sillä liian helppo työ tylsistyttää ja täten



laskee motivaatiota, kun puolestaan liian vaikea työ ahdistaa ja synnyttää työmotivaatiolle samanlaisen laskun. (Mellaset 2022, 203.) Jotta kehittyminen olisi vaivatonta ja nopeaa, kannattaakin pyrkiä panostamaan mieluummin luontaisten vahvuuksiensa kehittämiseen kuin vahvistaa heikkouksiin. Tämä tukee motivaation jatkuvuutta positiivisesti. Henkilökohtaisilla kokemuksilla ja ympäristön palautteella on vaikutus kykenevyyden tunteeseen, ja motivaation kannalta ratkaisevampaa onkin yksilön tuntemus kokea itsensä kykeneväiseksi, kuin todellisuudessa olla sellainen. Mikä siis ratkaisee, on nimenomaan omat uskomukset itseensä ja vahvuuksiinsa. (Luukkala 2022, 44; Seppänen 2018, 81.)

Yhteenkuuluvuus (*engl. relatedness*) eli kolmas perustarve korostaa yhteyttämme muihin ihmisiin. Yhteenkuuluvuus käsittää yksilön tarpeen saada osakseen hyväksyntää ja arvostusta esimerkiksi työyhteisön tunnustuksen ja vahvuuksien tunnistamisen suhteen. Tämä voi tapahtua yhteisön antaman tunnustuksen eli positiivisen palautteen tai kiitoksen kautta. Yhteenkuuluvuuden tarve viittaa haluun rakentaa positiivisia suhteita muihin ja tuntea itsensä välitetyksi. Työntekijät kokevat yhteyttä ollessaan osa tiivistä yhteisöä, jossa tuetaan toisiaan ja jaetaan myös henkilökohtaisia tunteita ja ajatuksia. Jos yksilö ei koe näiden tarpeiden täyttymistä ja kokee päinvastoin välinpitämättömyyden tai ulkopuolisuuden tunnetta, on sillä heikentävä vaikutus työmotivaatioon ja näin ollen työn laatuun. (Luukkala 2022, 120; Schaufeli 2021.)

Teorian mukaan yhdenkin perustarpeen tyydyttämättä jättäminen mahdollistaa motivaation laskeamisen, vaikkakin Seppänen muistuttaa, ettei kaikkia perustarpeita tule välttämättä täyttää kaikissa konteksteissa. Näin ollen riittääkin, mikäli yksilö kokee kykenevyyttä ja yhteenkuuluvuutta työssään ja puolestaan autonomian tunnetta työn ulkopuolella. (Seppänen 2018, 82.) Teorian mukaan nämä perustarpeet ovat jokaisella synnynnäisiä ja tutkittavana tuleekin olla, miten ne tarpeet täyttyvät yksilökohtaisesti, mikä on myös paljon työympäristöstä riippuvaista. Kun työntekijä saa edes jossain määrin itsenäisesti vaikuttaa työtehtäviinsä, käyttää taitojaan ja vastaanottaa työssään positiivista palautetta, kaikki perustarpeet täyttyvät ja sitoutumisen tunne kasvaa. Perustarpeiden ymmärtämistä voidaan pitää tärkeänä organisaation johtamisessa, sillä näin voidaan edistää motivaatiota, hyvinvointia sekä ymmärtää paremmin sitoutumisen lähteitä. (Ryan & Deci 2000, 76; Schaufeli 2021.)

Filosofi ja tutkija Frank Martela (2020b, 55 %) esittää, kuinka näiden kolmen psykologisen perustarpeen lisäksi on myös neljäs tarve ja merkityksellisyyden kannalta tärkeä tekijä: hyvän tekeminen. Hyvän tekeminen tuo merkitystä elämään silloin, kun ihminen pystyy vaikuttamaan ympärillä oleviin ihmisiin ja yhteiskuntaan positiivisesti (Mellanen & Mellanen 2020, 203). Tällöin merkityksellisyyden tunne syntyy omasta myönteisestä vaikutuksesta kaikkialle ympäristöön. Psykologisten perustarpeiden tutkiskelu ja niiden reflektointi jokaisen omalla kohdalla on osa merkityksellisyyden

löytämistä, sillä jokaisen pitäisi keskittyä näiden tarpeiden muokkaamiseen omia prioriteetteja ja arvoja vastaaviksi. Vaikkei hyvántahtoisuutta ole vielä vahvistettu psykologiseksi perustarpeeksi, alleviivaa Martela kuitenkin erinäisiä tutkimustuloksia, jotka osoittavat sen olevan merkittävä merkityksellisyyden tunteeseen ja ihmisen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. (Martela 2020b, 56 %.)

### 2.3 Sitoutumisen kolmiosainen malli

Meyerin ja Allenin (1997, 40) kehittämä malli jakaa työhön sitoutumisen kolmeen pääulottuvuuteen: affektiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Mallin mukaan nämä pääulottuvuudet muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen käsityksen siitä, miten yksilö kokee sitoutumisen työhönsä ja organisaatioonsa. (Gagne 2017, 34–38.) Sitoutumisen ulottuvuudet voivat esiintyä erillisinä, mutta myös samanaikaisesti toisiinsa yhdistyneinä elementteinä. Eriinäiset organisaatiokäyttäytymisen tutkimukset ovat osoittaneet, kuinka työntekijöillä voi esiintyä matalaa, kohtalaista tai korkeaa sitoutumistasoa kaikissa kolmessa sitoutumisen ulottuvuuksissa yhtäaikaisesti. (Robbins 2024, 119.)

Ensimmäinen ulottuvuus, eli affektiivinen sitoutuminen (*engl. affective commitment*) liittyy tunnetason ja positiivisiin tunteisiin työnantajaa tai organisaatiota kohtaan. Emotionaalisella sitoutumisella viitataan tunnepohjaiseen sitoutumiseen työnantajaa kohtaan, jolloin työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja tuntee olevansa arvostettu osa työyhteisöä. Sitoutumista koetaan organisaation menestystä kohtaan, joka luonnollisestikin vaikuttaa positiivisesti myös motivaatioon syntyyn sekä työn tuloksiin. Tunnepohjainen sitoutuminen nähdään edistävän pitkäaikaista sitoutumista, sillä sitoutunut työntekijä kokee tällöin todennäköisimmin innostuneisuutta ja lojaaliutta työtään kohtaan. Affektiivisen sitoutumisen syntyminen jaetaan organisaatioon liittyviin, työhön liittyviin ja työntekijän ominaisuuksista syntyviin kokonaisuuksiin. Organisaatiotasolla erityisesti vaikuttaa yrityksen oikeudenmukaiset tavat ja käytännöt, kun puolestaan työhön liittyvät kokonaisuudet voivat liittyä työn autonomiaan sekä taitoihin ja työrooliin. Työntekijän ominaisuuksista taasen voimakas yhteisöllisyyden tarve voi synnyttää tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon. (Meyer & Allen 1997, 41–52; Viitala 2021, luku 2.6.)

Jatkuvuussitoutuminen (*engl. continuance commitment*) keskittyy työntekijän tarpeeseen ja aineelliseen siteeseen organisaatiota kohtaan. Tällöin työntekijä voi kokea sitoutumisen motivaattorina työpaikan vaihtamisesta aiheutuvia kuluja tai palkan ja etujen menettämistä. Tällöin työntekijä arvostaa työn jatkuvuutta ja saattaa kyseenalaistaa omia työllistymismahdollisuuksia työpaikkaa vaihtaessa. Sitouttavana tekijänä voi myös olla muita aineettomia etuja, kuten esimerkiksi tietyn aseman tai ylennyksen menettämisen pelko. Sitoutuminen keskittyy siis eritoten yhteiskunnallisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Byrne 2022, luku 3; Meyer & Allen 1997, 55–50; Pyöriä 2017, 27 %.) Työntekijä saattaa mahdollisesti kokea olevansa jumissa organisaatiossa, mikäli työmarkkinatilanne ei

mahdollista työpaikan vaihtamista. Kun sitoutuminen riippuu ulkoisista tekijöistä, voi se vaikuttaa myös motivaatioon laskevasti, sillä tyytymättömällä työntekijällä ei saata olla muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaatioon. (Gagne 2015, 38.)

Kun affektiivinen sitoutuminen liittyy haluun ja jatkuvuussitoutuminen aineelliseen siteeseen organisaatiota kohtaan, normatiivinen sitoutuminen (*engl. normative commitment*) keskittyy puolestaan moraaliseen velvollisuuteen pysyä organisaatiossa. Työntekijä voi kokea velvollisuudentunnetta antaa työpanoksensa organisaatiota kohtaan, mutta tunneside kollegoihin ja työpaikkaan voi muuten jäädä vajavaiseksi. Tällainen sitoutuminen heijastaa tietoisuutta siitä, että organisaatio on esimerkiksi voinut tehdä investointeja työntekijän kehitykseen. Velvollisuudentunne voi olla tyypillistä esimerkiksi perheyriyksissä tai sairaanhoitajan ammatissa, jolloin sitoutuminen keskittyy työetiikkaan ja vastuuseen (Mayer & Allen 1997, 60–64; Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková & Harničárová 2021, luku 2.) Taulukossa 2 on eriteltyä edellä mainittujen sitoutumisen pääulottuvuuksien ydinajatuksia yhteenvetona.

Taulukko 2. Sitoutumisen komponentit ja vaikutukset (mukaillen Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017)

	<b>Tunneperäinen sitoutuminen</b>	<b>Jatkuvuus-sitoutuminen</b>	<b>Normatiivinen sitoutuminen</b>
<b>Perusajatus</b>	Tunneperäinen halu kuulua organisaatioon ja usko sen päämääriin.	Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa kustannuksia tai etujen menettämistä.	Velvollisuudentunne pysyä organisaatiossa.
<b>Ajattelutapa</b>	”Oma halu”	”Pakko”	”Velvollisuus”
<b>Vaikutus</b>	Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon.	Havainnot sijoittamansa panoksen häviämisestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio.	Sisäistää organisaatioiden normit sosiaalistumisen kautta, saa etuja, jotka saa tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot.
<b>Käyttäytymismalli</b>	Työntekijä motivoituu antamaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää poissaoloja, lisää sitoutumista sekä parantaa suorituksia.	Työntekijät eivät anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi.	Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi.

## 2.4 Merkityksellisyys sitouttajana

Deloitte (2022, 33) toteuttaman globaalin tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi ja millenniaalit haluavat saada yhä enemmän merkityksellisyyden tunnetta työstään. Tutkimukseen osallistui yli 22 000 vastaajaa yli neljästäkymmenestä maasta. Tuloksista on nostettu tärkeimpinä huomioina johtajille, että mikäli he toivovat houkuttelevansa ja sitouttavansa lahjakkaita työntekijöitä, tulee heidän kiinnittää huomiota työntekijälle tarjoamiinsa haasteisiin ja taitojen oppimiseen. Yhtenä sitouttavana avaintekijänä on tarjota merkityksellisyyttä synnyttäviä mahdollisuuksia, kuten tarjota työntekijälle tilaisuuksia oman potentiaalinsa hyödyntämiseen työssään. (Deloitte 2022, 2 & 33.) Myös Ikonen ja kumppanit (2023, 132) nostavat tärkeänä huomiona niin kutsuttujen ”merkitysvetoisten” organisaatioiden menestyksen ihmisten sitouttamisessa sekä yrityksen kasvussa. On tärkeää oppia ymmärtämään, miten merkityksellisyys ja sen puute vaikuttaa työntekijöihin, sillä jos organisaatio ei pysty merkityksellisyyttä tarjoamaan, löytää parhaat osaajat sen toisesta työpaikasta (Ikonen ym. 2023, 132).

Lukuisat tutkimukset puoltavat työn merkityksellisyyden lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, jolloin työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät. Sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja sen ansiosta tekevät vielä enemmän kuin heiltä odotetaan. Innostava työ heijastuu myös yksilön vapaa-aikaan ja merkityksellisyyttä työssään kokeva ihminen onkin tyytyväisempi myös omaan elämäänsä työn ulkopuolella. Tämä luonnollisestikin tehostaa yksilön hyvinvointia työssä ja sen ulkopuolella, mutta kasvattaa myös tehokkuutta työssä. (Berlin 2019, 21; Nenonen 2020, 22.)

Työntekijä sitoutuu yritykseen todennäköisemmin, kun kokee yrityksen merkityksen yhteneväiseksi myös omasta työstään syntyvään henkilökohtaiseen kokemukseen ja tunteeseen. Kun työ aiheuttaa suurempaa merkityksellisyyden tunnetta, sitouttaa se työntekijän myös siitä syntyvään tarkoitukseen. Organisaation tehtävänä on selkeyttää yhteinen visio, jotta se mahdollistaa merkityksellisyyden syntymisen yksilön tekemään työhön, kun yhteisen päämäärän muodostaa jaettu tarkoitus. Toiminnan merkityksellisyys tulee olla selkeää, sillä työntekijän sitoutuminen toimintaan vaatii organisaation kertovan, mikä on suurempi syy toiminnan taustalla ja konkretisoimaan se osaksi työntekijöiden arkea. Kun merkityksellinen toiminta saadaan jalkautettua arkeen, saa yritys työhönsä sitoutuneen työntekijän. Organisaatiolla on kiistatta suuri vastuu merkityksellisyyden mahdollistajana, mutta myös yksilön tehtävänä on omalta osaltaan ylläpitää merkityksellisyyttä omassa työssään. (Hiila, Hakola & Tukiainen 2019, 48–51 %; Kehusmaa 2023, 195; Saarinen & Suokko 2020, 59-60.)

### 3 Merkityksellisyys

Kolmannessa luvussa käsitellään työn merkityksellisyyden tunnetta ja sen syntyyn vaikuttavia teorioita. Yksilön kokemus työnsä merkityksellisyydestä ei ole ainoastaan olennaista työntekijän it-sensä osalta, vaan sen ymmärtäminen on myös merkittävässä roolissa organisaation puolelta. Alaluvuissa käydään ensiksi läpi yleisesti merkityksellisyyden käsitettä ja miksi termin ymmärtäminen on tärkeää. Alaluvussa esitellään myös lyhyesti tuoreita tutkimuksia, jotka osoittavat merkityksellisen työn tärkeyttä suhteutettuna palkkaan. Lopuissa alaluvuissa syvennytään käsittelemään keskeisiä merkityksellisyyden teorioita, jotka selittävät syvemmin merkityksellisyyden tunteen syntymistä ja niiden eri tasoja.

#### 3.1 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys voidaan määritellä työn myönteisinä ja merkittävänä vaikutuksina yksilön elämään sekä tyytyväisyytenä, jonka yksilö kokee työstään. Kyseessä on tunne, jolloin työntekijä kokee tekevänsä työtä, jolla ei ole pelkästään rahallista arvoa vaan myös syvempi merkitys. Tällöin ihminen tuntee saavansa työhön antamansa panostuksen takaisin muussakin muodossa, kuin pelkästään palkkana. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, työntekijä pystyy myös toimimaan ja ilmaisemaan itseään omien arvojensa mukaisesti. Merkityksellisyys on subjektiivinen käsite, joka muodostuu eri ihmisille eri asioista. Tämän vuoksi olisikin olennaista, että organisaatio ja etenkin yrityksen johto ymmärtää, mikä luo yksittäiselle työntekijälle merkityksellisyyttä työhön. (Berlin 2019, 21 & 52; Kilpinen 2017, 27 ja 57; Kilpinen 2022, 125.)

Kokemus työn merkityksellisyydestä on lähtökohtaisesti yksilöllinen. Merkityksellisen työn teorioissa tarkastellaan ja tutkitaan mikä synnyttää työntekijässä kokemuksen merkityksellisestä ja mielekkästä työstä. Vaikka tarkastelussa on ihmisen omat kokemukset ja näkemykset, on merkityksellisyyden elementtejä tarpeellista tarkastella myös isommassa kuvassa. Vaikka ydinkäsite merkityksellisyydestä vaihtelee kirjallisuudesta ja alasta riippuen, on samoja elementtejä, jotka yleensä toistuvat teoriasta riippumatta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 84–87.)

Työn merkityksellisyys tavallisesti yhdistetään työn arvoon ja sen tarkoitukseen (*engl. meaning of work*). Tämän lisäksi merkityksellistä työtä tarkastellaan sen synnyttämän subjektiivisen kokemuksen näkökulmasta työtehtävien mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä kohtaan (*engl. meaning in work*). Kolmantena elementtinä nousee työroolin ja -yhteisön merkityksellisyyden tarkastelu (*engl. meaning at work*), eli laajentaminen yksilötasosta työyhteisön tasoon. (Aaltonen ym. 2020, 84–87.) Tasoja voidaan myös tarkastella toisten ihmisten elämän tai hyvinvoinnin positiivisen edistämisen kautta, jolloin viitataan suurempaan tarkoitukseen (*engl. broader purpose*). Näiden lisäksi työn

merkityksellisyden ymmärretään olevan osa yksilön itsensä toteuttamista (*engl. self-realization*) liittyen keskeisesti autonomiaan ja itsensä ilmaisuun työssään. (Juntunen ym. 2017, luku 5.)

Lipponen (2023, 21 %) puolestaan nostaa tutkijoiden määrittelevän merkityksellisyden koostuvan työn psykologisesta merkityksellisyydestä, työn osuudesta elämän merkityksellisyden sisältönä ja päämääränä edistää suurempaa hyvää työssään. Olennaista on kuitenkin ymmärtää, että vaikka kokemus työn merkityksellisyydestä on subjektiivista, tulee työyhteisön tarjota sellaiset työn ja työn tekemisen olosuhteet, jotka mahdollistavat jokaiselle työtä tekeväälle lähtökohdat merkityksellisyyden tuntuun. Jos johtaminen, tavoitteet ja työolosuhteet eivät vastaa työn merkityksellisyyttä, ei yksilökohtainen kutsumus työtä kohtaan pelkästään riitä merkityksellisyyden tunteen saavuttamiseksi. (Kehusmaa 2023, 173.) Ymmärrettävästi organisaatiolla on vastuu merkityksellisyyttä synnyttävien lähtökohdienten mahdollistamisesta, vaikkakin Berlin (2019, 39) painottaa jokaisen olevan vastuussa omasta inspiroitumisestaan, koska kukaan esihenkilö ei voi tarjoilla merkityksellisyyttä tarjottimella.

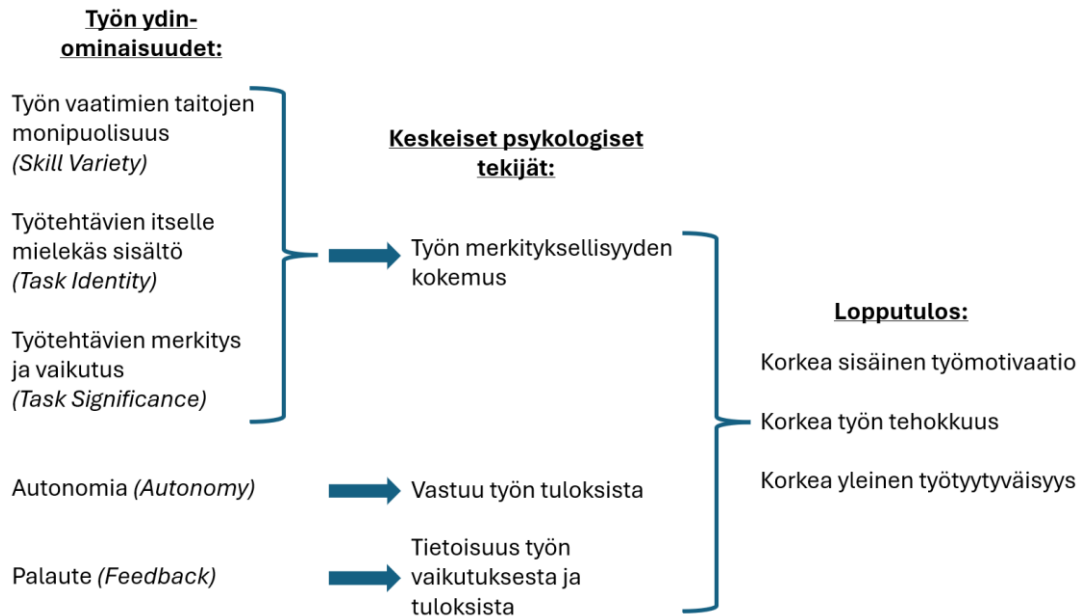
Frank Martela painottaa, kuinka työpaikoilla olisi olennaista korostaa positiivista vaikutusta, joka jokaisen työllä on suhteessa asiakkaisiin, työtovereihin tai laajemmin yhteiskuntaan. Yksilön vahva tunne siitä, että hänen työpanoksensa avulla pystytään merkittävästi auttamaan muita, luo syvemmän kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Toisena tekijänä Martela alleviivaa yksilön itsensä toteuttamisen ja autonomian tunteen tärkeyttä omassa työssään. Kokemus itselle arvokkaaksi kokemien työtehtävien parissa työskentelyssä ja kun yksilö pääsee tekemään työtään haluamallaan tavalla ja toteuttaen itseään, vahvistaa se entisestään työn merkityksellisyyden tunnetta. (Martela 2020a, 14.)

Bailey ja Sandoghdar (2023, 11) nostavat varteenotettavana huomiona merkityksellisen työn kirjallisuuskatsauksessaan, kuinka moniulotteista ja yksilökohtaista tunnetta työn merkityksellisyydestä tulisi pyrkiä tarkastelemaan jatkossa yhä enemmän organisaatioiden ja sosiaalisten kontekstien vaikutuksien lähtökohdista. Suuri osa kirjallisuudesta ja merkityksellisyyden teorioista on keskittynyt paljolti tutkimaan merkityksellisyyden käsitettä yksilöllisten tarpeiden ja työntekijöiden roolin näkemyksestä. Teknologian nopea edistyminen ja tulevaisuuden työelämän muutokset lisäävät yhä enemmän akuuttia tarvetta keskittää tutkiminen uudelleenlaisiin organisaatioympäristöihin. (Sandoghdar & Bailey 2023, 11.)

### **3.2 Job characteristic -teoria**

*Job Characteristics Theory* (JCT) eli työn ominaisuuksien teoria on työn suunnittelun teoria ja tienneittäjä, jonka Greg Oldham ja Richard Hackman esittelivät 1970-luvulla. Teorian keskiössä ovat viisi keskeistä työn ydinominaisuutta (kuva 1), jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden

motivaatioon, suoritukseen ja työtyytyväisyyteen. Näiden ominaisuuksien tasojen nähdään vaihtelevan luonnollisestikin itse työstä ja myös ihmisestä riippuen. (Hackman & Oldham, 1976, 255–256; Hackman & Oldham 1980, 81.)



Kuva 1. Työn ydinominaisuudet, jotka edistävät keskeisiä psykologisia tekijöitä (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 88; Hackman & Oldham 1980, 90)

Oldhamin ja Hackmanin teoria esittää, kuinka työn vaatimien taitojen monipuolisuus (*engl. task variety*) viittaa mahdollisuuteen hyödyntää monipuolisesti erilaisia taitojaan, pitäen työn sopivan haastavana ja vaihtelevana edistään täten tunnetta työn merkityksellisyydestä. Puolestaan työtehtävien mielekkyys (*engl. task identity*) liitetään työn suorittamiseen alusta loppuun eli mahdollistaen koko työprosessin jäljen näkemisen itse. Ihmisten kuvataan välittävän työstään enemmän, mikäli heillä on mahdollisuus hoitaa mahdollinen työtehtävä alusta loppuun riippumatta tarvittavasta taitotasosta. Työtehtävien merkitys (*engl. task significance*) yhdistetään työn vaikuttavuuteen joko organisaatio- tai jopa yhteiskuntatasolla. Työstä koetun merkityksen tunnetaan lisääntyvän, mikäli työntekijä ymmärtää työnsä vaikutuksen muiden ihmisten hyvinvointiin. Kaikkien näiden kolmen ydinominaisuuden nähdään synnyttävän työn merkityksellisyyden kokemuksen ja olevan yhteydessä sisäiseen motivaatioon, työn tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Hackman & Oldham 1976, 255–257; Hackman & Oldham 1980, 77–79.)

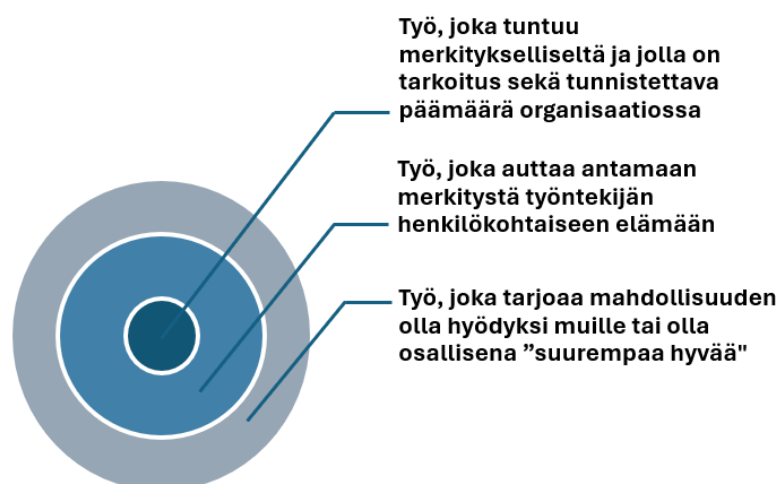
Edellisten kolmen ydinominaisuuden lisäksi autonomia (*engl. autonomy*) ja palaute (*engl. feedback*) liitetään toki työtehokkuus- ja työtyytyväisyystekijöihin, mutteivat teorian mukaan ole sellaisenaan suoraan yhteydessä työn merkityksellisyyden kokemukseen, vaan ennemminkin vastuuseen työn tuloksista ja tietoisuuteen työn vaikutuksista ja tuloksista. Autonomia tarjoaa työntekijälle

vapautta ja itsenäisyyttä suunnitella työn aikataulutusta ja työn toteuttamisen tapoja. Se mahdollistaa tunteen henkilökohtaisista vastuista ja täten myös niistä syntyneistä onnistumisista, eli työn tulokset nähdään vahvasti riippuvaisina omista ponnisteluista ja päätöksistä. Palautteen nähdään puolestaan antavan suoraa ja selkeää tietoa oman suorituksen vaikuttavuudesta, joka tässä teoriassa perustuu mahdollisuuteen nähdä työnsä tulos eikä niinkään siihen, että palaute saataisiin esimerkiksi kollegalta. (Hackman & Oldham 1976, 258; Hackman & Oldham 1980, 80.)

### 3.3 WAMI-malli työn merkityksellisyydestä

Michael Stegerin kehittämä "*The Work and Meaning Inventory*" (WAMI) on itsearviointimittari, joka on suunniteltu arvioimaan yksilön kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä. Mittari perustuu WAMI malliin, jonka mukaan yksilöt kokevat merkityksellisyyden kolmen eri tason kautta: työn positiivinen merkitys yksilölle ja organisaatiolle (*engl. positive meaning in work*), merkityksen luominen työn kautta myös henkilökohtaiseen elämään (*engl. meaning making through work*) sekä hyödyksi oleminen muille ja vaikuttaminen "suurempaan hyvään" (*engl. greater good motivations*). (Aaltonen ym. 2020, 90; Steger, Dik & Duffy 2012; 3–7; Steger 2017, 63.)

Kuvassa 2 on esitettyä WAMI-mallin kolme merkityksellisyyden tasoa. Sisimpänä oleva positiivinen merkitys viittaa työntekijän kokemukseen työnsä merkityksellisyydestä ja tunnistettavasta päämäärästä organisaation sisällä. Ydinajatuksena siis on, että merkityksen tulee työntekijän oman kokemuksen lisäksi tähdätä myös yhteiseen tavoitteeseen. Toisena tasona on työn luoma merkitys yksilön henkilökohtaiseen elämään, jolloin työstä syntyy merkityksen tunnetta myös työajan ulkopuolella. Kolmantena ja ulkoisena tasona kuvataan työn aiheuttamaa "suurempaa hyvää", jolla viitataan positiiviseen vaikuttamiseen joko työyhteisössä tai jopa yhteiskuntatasolla. (Steger ym. 2012, 3–4; Steger 2017; 63.)



Kuva 2. WAMI-malli työn merkityksellisyydestä (mukaillen Steger 2017, 63)

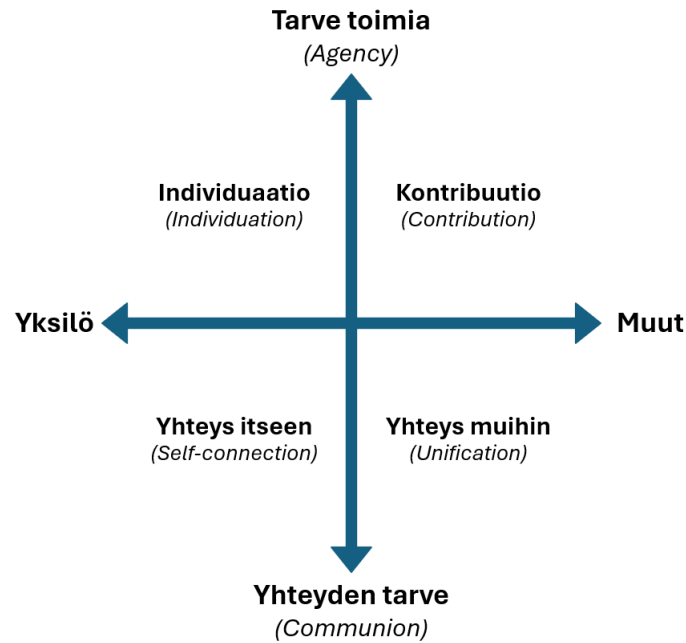


WAMI-mittari koostuu useista kysymyksistä, jotka on suunniteltu arvioimaan kolmea edellä mainittua pääulottuvuutta työntekijän omaan näkemykseen ja kokemukseen perustuen. Vaikka merkityksellisuuden kokemuksen ymmärtäminen yksilön näkökulmasta on tärkeää, tulee merkityksellisyyttä tarkastella nimenomaan myös organisaation strategian ja tavoitteiden perspektiivistä. Tavoitteellista olisi, että työntekijän merkityksen tunne liittyisi nimenomaan yhteiseen missioon, eikä ainoastaan oman työnkuvan mielekkyyteen. Mittaria käytetään globaalisti ja sitä pidetäänkin yhtenä keskeisimpänä työn merkityksellisyyden kokemuksen mittausvälineenä. (Aaltonen ym. 2020; 91; Kehusmaa 2023, 178; Steger 2017; 67–68.)

### 3.4 Rosson malli työn merkityksellisyydestä

Rosson, Dekaksen ja Wrzesniewskin vuonna 2010 kokoaman mallin mukaan työn merkityksellisyyden eri teorit muodostavat yhtälön, jonka mukaan työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: individuaatio (*engl. individuation*), yhteys itseen (*engl. self-connection*), kontribuutio (*engl. contribution*) sekä yhteys muihin (*engl. unification*). Nämä ulottuvuudet jaetaan vielä erillisille akseleille, jotka liittyvät toiminnan tarpeeseen (*engl. agency*) sekä yhteyden tarpeeseen (*engl. communion*). Mallissa pyritään tarkastelemaan merkityksellisyyden muodostumista osana laajempaa tarkoitusta eikä pelkästään työtehtävien suorittamisen kautta. (Pessi & Spännäri 2023, 27 %; Rosso ym. 2010, kappale 2.)

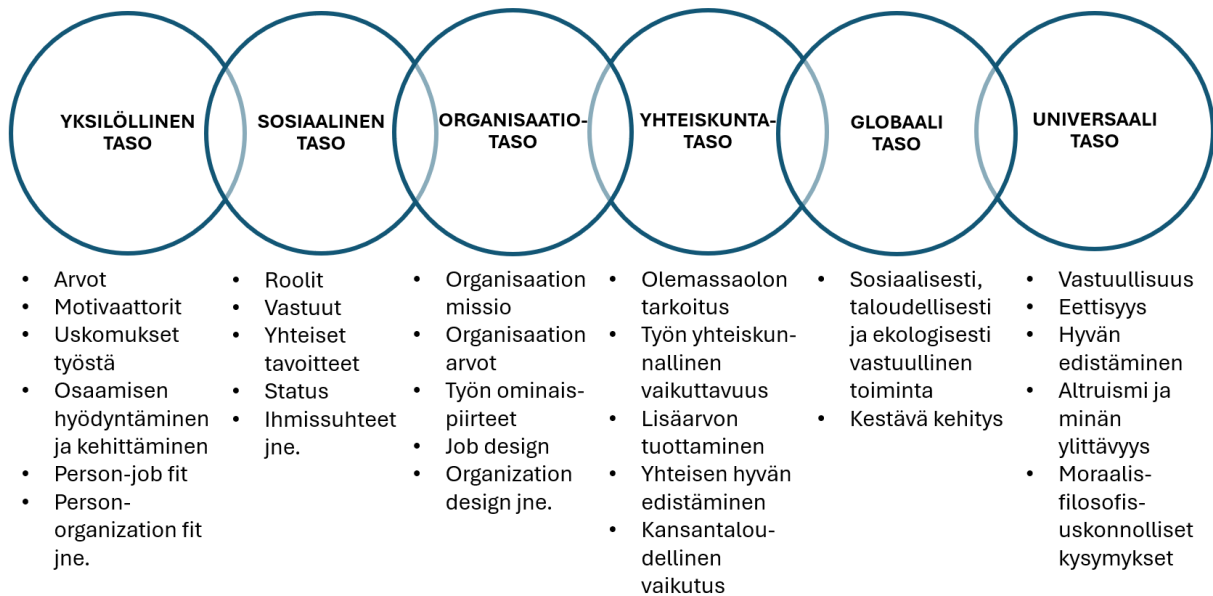
Kuvassa 3 on esitettyä mallin neljä ulottuvuutta merkitykselliseen työhön. Mallin ulottuvuuksista individuaatio voidaan selittää liittyvän työntekijän autonomian ja kontrollin tunteeseen sekä oman osaamisen pätevyyteen ja siihen liittyvään itsetuntoon. Toinen ulottuvuus, eli yhteys itseen, kytkeytyy itsetuntemukseen sekä oman identiteetin vahvistamiseen. Mallin viimeiset osat, eli kontribuutio ja yhteys muihin, liitetään oman annetun panoksen vaikutukseen ja merkitykseen sekä sosiaaliseen identifiikaatioon ja vuorovaikutukselliseen yhteyteen muihin. Mallilla pyritään kuvaamaan, kuinka näiden eri osioiden tavoittelu voi edistää työn merkityksellisyyttä eri tavoin, kuten tarjoamalla kokemuksia onnistumisista omaan osaamiseen liittyen tai merkitykselliseen yhteyteen muihin ihmisiin. (Pessi & Spännäri 2023, 27 %; Rosso y. 2010, kappale 2; Sandoghdar & Bailey 2023, 3.)



Kuva 3. Neljä ulottuvuutta merkitykselliseen työhön (Rosso ym. 2010, 114)

Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 99) ovat laajentaneet tasoajattelua kuudelle tasolle lisäten Rosson malliin kaksi tasoa sekä muokaten alkuperäisen mallin tasot seuraaviin: yksilöllinen taso, sosiaalinen taso, organisaatiotaso, yhteiskuntataso, globaali taso sekä universaali taso (kuva 4). Yksilöllinen taso kattaa muun muassa arvot ja oman osaamisen hyödyntämisen, kun taas sosiaalinen taso keskittyy rooleihin ja yhteisiin tavoitteisiin. Organisaatio- ja yhteiskuntataso keskittyvät yrityksen missioon ja laajemmassa kuvassa työn yhteiskunnalliseen vaikutukseen. (Aaltonen ym. 2020, 99–101.)

Viimeiset tasot, eli globaali ja universaali taso tarkastelevat työn merkityksellisyyttä muun muassa kestävän kehityksen ja vastuullisuuden näkökulmista. Työn merkityksellisyyden elementtejä olisikin siis tärkeää tarkastella kokonaisuudessa huomioiden yksilön kokemusmaailman lisäksi organisaation tarpeet sekä eettisyyden kaiken toiminnan lähtökohtana. Kriittistä olisi nimenomaan pyrkiä löytämään merkityksellisyyttä mieluummin kaikenlaisesta työstä, entä kuin lähteä vaihtamaan työpaikkaa metsästäen merkityksellisyyttä muualta. (Aaltonen ym. 2020, 99–101.)

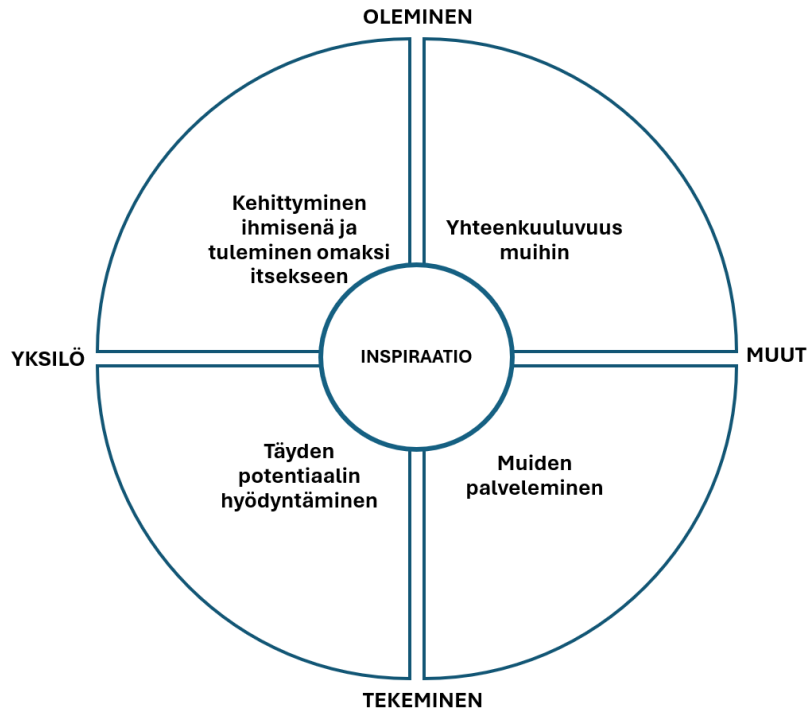


Kuva 4. Työn merkityksellisyyden tasoja (mukaillen Aaltonen ym. 2020, 99)

### 3.5 CMWS-malli työn merkityksellisyydestä

Marjolein Lips-Wiersmanin kehittämä CMWS-malli (*Comprehensive Meaningful Work Scale*) keskittyy ymmärtämään työn merkityksellisyyttä CMWS-mittarin avulla, joka esittää työn merkityksellisyyden syntyvän neljästä tekijästä. Mallia hyödynnetään itsearviointikyselyllä, jossa vastaajat arvioivat työnsä merkityksellisyyden elementtejä eri asteikoilla. Tuloksilla pyritään kuvaamaan yksilön ja työn välisiä ominaisuuksia ja yhteensopivuutta sekä ymmärtämään niiden merkityksellisyyttä. (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma 2017, luku 1; Lips-Wiersma & Wright 2012, 660–673.)

Kuvassa 5 on esitettyä CMWS-mallin neljä merkityksellisyyttä synnyttävää tekijää. Mallin ensimmäinen taso keskittyy ihmisenä kehittymiseen ja oman sisimmän toteuttamiseen, johon liittyy yksilön henkilökohtainen ja ammatin mahdollistama kasvu. Toinen yksilöön itseensä liittyvä taso kohdistuu oman täyden potentiaalın ja osaamisen hyödyntämiseen, joka voi ilmetä esimerkiksi omien taitojen ja vahvuuksien hyödyntämisenä. Kaksi muuta liittyvät työympäristön yhteenkuuluvuuteen sekä muiden palvelemiseen työn kautta, jolloin ihminen tavoittelee mahdollisuutta vaikuttaa työllään positiivisesti muihin. Työlle syntyy merkitystä joko itselle, toiselle tai yhteiskunnalle, kun työ mahdollistaa muiden auttamisen. Yhteenkuuluvuus ilmenee haluna olla osa tiimiä tai työyhteisöä. (Aaltonen ym. 2020, 89–91; Lips-Wiersma & Wright 2012, 660–673; Pessi & Spännäri 2024, 27 %.)

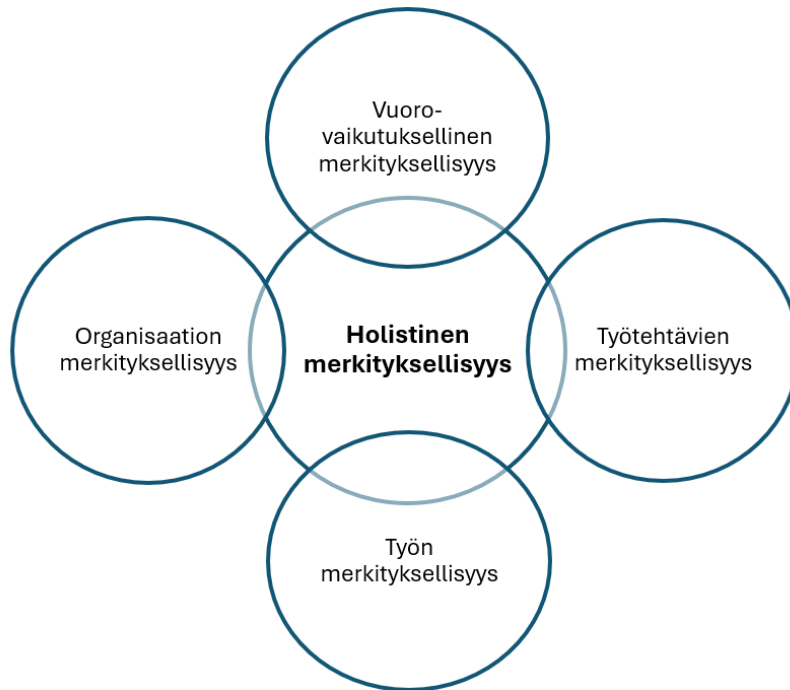


Kuva 5. Merkityksellisen työn kehys (Lips-Wiersma & Wright 2012, 660)

### 3.6 Holistisen merkityksellisyyden elementit

Työntekijä voi tuntea merkityksellisyyttä työroolistaan, tietyistä työtehtävistä, vuorovaikutuksesta muiden kanssa tai organisaation merkityksellisyydestä isommalla tasolla. Vaikka merkityksellisyyttä olisi mahdollista kuvata vain yhdellä näistä neljästä osatekijästä, on tärkeää tarkastella sitä useammasta elementistä katsoen. Näin ollen kokonaisvaltainen käsitys merkityksellisyydestä laajenee ymmärryksen, mutta myös yksilön kokemuksen kannalta. (Bailey & Madden 2016, luku 4.)

Kuvassa 6 on havainnollistettuna Baileyn ja Maddenin (2016) muodostaman holistisen merkityksellisyyden neljä tasoa, jotka jaetaan organisaation, työroolin, työtehtävien ja vuorovaikutuksen synnyttämästä merkityksellisyydestä. Ensimmäisenä mainittua eli organisaatiotasoa tulee tarkastella yrityksen missiosta ja visiosta lähtöisin. Yksilön kokemus yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, tavoitteista ja missiosta saavutetaan parhaiten yrityksissä, jotka sanoittavat kyseisiä tavoitteitaan ja päämääriään selkeästi ja totuudenmukaisesti. Tärkeää tässä onkin keskittyä nimenomaan selkeyteen ja rehellisyyteen, sillä ristiriidassa olevat tai muuten tekopyhät yrityksen ydinsanommat voivat kääntyä organisaatiota vastaan ja etäännyttää henkilöstöä. (Aaltonen ym. 2020, 95; Bailey & Madden 2016, luku 4.)



Kuva 6. Holistisen merkityksellisyyden neljä elementtiä (mukaiillen Aaltonen ym. 2020, 94; Bailey & Madden 2016)

Työn merkityksellisyyttä tarkastellessa tulee kiinnittää huomiota oman roolin osuuteen ja vaikuttavuuteen organisaation laajempaa päämäärää tavoitellessa. Jokainen pystyy itse muokkaamaan asennettaan työhönsä ja pyrkii löytämään merkityksellisyyden elementtejä työroolistaan. Tämän lisäksi myös organisaatio voi edesauttaa ihmisiä näkemään työnsä merkitystä sanoittamalla yrityksen yhteistä tarkoitusta ja päämäärää, jotta työntekijät pystyvät yksilötasolla samaistumaan ja ymmärtämään oman panoksensa merkityksen. Tärkeää on kaiken lisäksi ymmärtää, että merkityksellisyys ei tarkoita pelkästään positiivisia tai haasteettomia kokemuksia, vaan ongelmallisetkin työtehtävät voivat tuoda merkityksellisyyttä. Työroolin lisäksi myös työtehtävät ovat osa holistista merkityksellisyyttä. Vaikka arkiset työtehtävät koostuvat tyypillisesti osaltaan merkityksettömiltäkin tuntuvista askareista, ovat ne edellytyksenä sille, että myös mielenkiintoisia ja moniulotteisia työtehtäviä voidaan tehdä jatkossakin hyödyllisellä tavalla. Tämän ymmärtämisessä voi esihenkilö olla apuna antamalla palautetta yksilön tekemästä työn hyödystä työyhteisölle. Tärkeintä työroolissa ja -tehtävissä merkityksellisyyden kannalta olisi saada luotua yhteensopivuus yksilöiden osaamisen ja työtehtävien välille. (Aaltonen ym. 2020, 93–98; Bailey & Madden 2016, luku 4.)

Ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi vuorovaikutteisessa kontekstissa kahdella tavalla. Merkityksen tunnetta edesauttaa kanssakäymiset heidän kanssaan, jotka hyötyvät yksilön tekemästä työstä. Tällaisia kohtaamisia voivat olla esimerkiksi positiiviset asiakaskohtaamiset. Toisena puolestaan korostuvat tilanteet positiivisessa ympäristössä, jossa vallitsee kannustavia ja tukevia

ihmissuhteita. Organisaation on tärkeä mahdollistaa inklusiivinen työilmapiiri koko henkilöstön kesken, jotta saadaan luotua tilaa merkityksellisten kanssakäymisten syntymiselle. Negatiiviset vuorovaikutuskokemukset luonnollisesti vähentävät merkityksellisyyden tunteen syntymistä, joten organisaation päämääränä tulisikin olla mahdollistaa ja ylläpitää positiivinen ilmapiiri, jotta myös positiivinen palaute kulkee yrityksen sisällä. (Aaltonen ym. 2020, 97; Bailey & Madden 2016, luku 4.)

## 4 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Neljännessä luvussa kuvataan ensin tutkimustavoite lyhyesti, jonka jälkeen alaluvuissa käydään läpi tutkimusotteen kuvausta sekä tutkimusmenetelmien valintaa. Lisäksi alaluvuissa syvennyttään tarkemmin tutkimuksen toteutukseen sekä aineiston analyysiin kokonaisuudessaan. Alaluvuissa pyritään avaamaan tutkimuksen kulku lukijalle yksityiskohtaisesti, jotta tutkimuksen toteutuksesta saadaan mahdollisimman tarkka kuva.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia kohdeorganisaation henkilöstön kokemusta työnsä merkityksellisyydestä ja sen yhteydestä organisaatioon sitoutumiseen. Tavoitteena oli saada vastaus pääongelmaan: Millainen yhteys työn merkityksellisyydellä on kohdeorganisaatioon sitoutumisessa?

### 4.1 Tutkimusotteen ja -menetelmän kuvaus

Tutkimusotteen valinta määräytyy tutkimuskysymyksien ja -ongelman perusteella. Koko tutkimusprosessin onnistumisessa oleellista on tutkimusmenetelmän oikea valinta. Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikuttaa puolestaan monet tekijät, kuten tutkimuksen tavoitteet, kohderyhmä ja saatavilla olevat resurssit. Oleellista tutkimusotteen valinnassa on pohtia, millaista tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan, koska tutkimusote tulee ohjaamaan koko tutkimuksen menetelmien polun. (Kananen 2019, 27; Vilkkä 2021b, luku 3.)

Siinä missä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus keskittyy numeroiden, laskelmien ja yleistämisen käyttämiseen, laadullinen tutkimus edistää puolestaan syvällistä ja yksityiskohtaista ymmärrystä ongelmasta ja merkityksistä. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomioidaan, kuinka yksilön henkilökohtaiset arvot, käsitykset, mielipiteet ja tunteet vaikuttavat näihin merkityssuhteisiin. Tutkijan tehtävänä on pyrkiä ymmärtämään syitä ihmisen ajattelun ja toiminnan takana. Tämän vuoksi kyseisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään usein esimerkiksi haastatteluita tai havainnointia. Laadullisen tutkimuksen ytimessä onkin nimenomaan sen subjektiivisuus ja kyky tarkastella ihmiskokemusta tutkijan henkilökohtaisten näkemysten kautta. Vaikutuksen alaisena ei siis ole ainoastaan tutkittavien yksilölliset merkitykset, vaan tutkimuksessa tehtyihin valintoihin, tulkintoihin ja päätelmiin vaikuttavat myös tutkijan omat arvot ja näkemykset. (Kananen 2019, 28; Vilkkä 2021a, luku 1; Vilkkä 2021b, luku 3.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli saada ymmärrystä merkityksellisyyden kokemuksesta työntekijän näkökulmasta sekä merkityksellisyyden yhteydestä kohdeorganisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen alatavoitteilla pyrittiin selvittämään työntekijän yksilökohtainen kokemus työnsä merkityksellisyydestä, sitä estävistä ja edistävästä asioista sekä näkemys sitoutumiseen

vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusotteeksi valikoitui siis perustellusti laadullinen tutkimus, jotta subjektiivisesta tutkimusongelmaan saataisiin ymmärrystä perustuen tutkittavien omakohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin.

Haastattelua hyödynnetään usein aineistonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelu perustuu tutkittavan kohteen ja tutkijan väliseen vuorovaikutukseen ja täten voidaan todeta haastatteluiden olevan ei pelkästään tutkijan, vaan molempien yhteistyön tulosta. Keskeisessä roolissa ei ole pelkästään haastateltava, vaan tutkijan tietyillä reaktioilla voi luonnollisestikin olla vaikutusta myös tutkittavaan kohteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 2.4.1.) Haastateltavan sanattomat eleet ja ilmaisut ovat avuksi vastausten tulkinnassa ja mahdollisesti myös avaavat tutkijalle uusia näkökulmia toisin kuin alun perin oli ajateltu (Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.1). Vaikka haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla, on kyse kuitenkin vuorovaikutteisesta tilanteesta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa keskustelun tavoin. Haastattelutilanne sisältää sanallisen viestinnän lisäksi myös sanatonta viestintää, joka mahdollistaa yksilön tunteiden ja ajatusten välittymisen toiselle osapuolelle. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.1.2.)

Hirsjärvi ja Hurme (2022, 4.2) huomauttavat, kuinka haastattelunimikkeiden kirjo on paikoitellen epäselvää, sillä eri termejä kuvataan monin tavoin. He erittelevätkin eri näkemyksiä, joista yhden mukaan puolistrukturoidun haastattelun kysymyksiä voi vaihdella eri haastateltavien kohdalla, kun taas toisen näkemyksen mukaan kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta sanamuodot ovat vaihdeltavissa haastattelijan toimesta. Puolistrukturoiduilla menetelmillä on siis yhteisenä piirteenä se, että niissä on aina jokin haastattelun osa määritelty etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.) Pääsääntöisesti haastattelulajeja voidaan kuitenkin eritellä niiden strukturointiasteen eli sen perustella, kuinka vapaamuotoisesti haastatteluissa edetään (Puusa, Juuti, Aaltio 2020, luku 6). Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, ettei siinä ole erillisiä vastausvaihtoehtoja valmiina. Tällöin haastattelutilanne mahdollistaa saamaan esiin myös sellaisia vastauksia, joita tutkija ei välttämättä olisi hoksannut ottaa huomioon laatiessaan kysymyksiin valmiit vastausvaihtoehdot etukäteen. (Vilka 2021b, luku 5.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa päätettiin hyödyntää puolistrukturoitua haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, koska vastaajilta tavoiteltiin yksilökohtaisten näkemysten ja kokemusten kuvaamista vapaasti, mitä täysin strukturoitu haastattelu ei olisi mahdollistanut. Haastattelu tuo myös joustavuutta ja mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen tarvittaessa. Lomakekyselyn toteuttaminen avoimilla kysymyksillä olisi mahdollistanut tutkimuksiin vastaamisen täysin anonyymisti, mutta vastaukset olisivat todennäköisesti jääneet tutkimuksen tavoitteen kannalta liian suppeiksi. Opinnäytetyön haastattelukysymykset oli muodostettu tarkasti perehtyen merkityksellisyyden ja sitoutumisen teorioihin, joiden perusteella kysymykset rakennettiin näihin teemoihin liittyen. Vaikka



haastattelu toteutettiin lähtökohtaisesti puolistrukturoituna, haluttiin haastattelurungon kolmannella kysymyksellä (liite 2) saada tarkka vastaus tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot annettiin haastateltaville valmiina, joten haastattelussa hyödynnettiin myös kvantitatiivista menettelyä. Haastattelukysymysten esittämisjärjestys oli pyritty asettamaan teemojen kokonaisuuksien ja haastateltavan kannalta luontevaan järjestykseen.

Havainnointi jää usein muiden aineistonhankinnan menetelmien varjoon. Tästä huolimatta kyse on perusmenetelmästä, joka on osana jokaista tutkimusta, jossa tutkija on suorassa yhteydessä tutkittavaan ongelmaan. Kyseisestä menetelmästä on eritoten etua todentamaan haastatteluissa kerrotujen asioiden laitaa käytännössä. On kuitenkin oleellista huomioida, ettei puhe ja havainnointi käyttäytymisestä poissulje toisiaan, vaikka niissä esiintyisikin ristiriitoja. Käyttäytymistä ei siis tule lähtökohtaisesti pitää luotettavampana kuin suullisesti kerrottua tietoa mahdollisista ristiriidoista huolimatta. Havainnointi toimii etenkin vuorovaikutustilanteissa loistavana menetelmänä laadullisen tutkimuksen aineiston hankintaan. (Puusa ym. 2020, luku 8.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta havainnointi kohdeorganisaatiossa olisi varmasti tuonut lisäarvoa haastattelutilanteiden lisäksi ja toiminut hyvin toissijaisena aineistona, mutta olisi ollut toteutuksena haastava työlle asetetun aikataulun sekä kyseisen menetelmän vaativuuden suhteen. Havainnoinnin haasteena on eritoten tutkijan oman kokemuksen ja näkemyksen erottaminen tutkittavien näkökulmista sekä havainnointitilanteiden oikeaoppinen tulkitseminen (Puusa ym. 2020, luku 8). Vaikka tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu, olisi havainnointia ollut teoriassa mahdollista käyttää tutkimuksen toissijaisena menetelmänä, jolloin sitä olisi voitu hyödyntää esimerkiksi työntekijöiden ja esihenkilön vuorovaikutuksen sekä hierarkian ja organisaatiokulttuurin tutkimisessa ja niiden yhteydestä haastattelutuloksiin.

## 4.2 Tutkimushaastattelun toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan tutkittavan aiheen syvällistä kuvaamista tai ymmärtämistä tilastollisen yleistettävyyden sijaan. Siksi onkin oleellista, että ne henkilöt, joiden tietoja tutkimuksessa kerätään, tulisi tietää tutkittavasta aiheesta mahdollisimman laajasti tai ylipäätensä omata yksilöllistä kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää haastateltavien valinnassa satunnaisotoksen sijaan harkinnanvaraista näytettä, jolloin tutkija itse valitsee haastateltavat henkilöt arpomisen sijaan. Harkinnanvarainen näyte voi siis perustua esimerkiksi haastateltavien asiantuntemukseen, kokemukseen tai muihin ominaisuuksiin, jotka ovat oleellisia tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 5.2.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 3.4) mukaan optimaalinen määrä haastateltavia opinnäytetyön tutkimuksessa on 6–8 henkilöä, vaikkakin tärkeämpää olisi huolehtia aineiston saturaatiosta eli siitä,

saadaanko haastatteluista varmasti tarpeeksi vastauksia tutkimusongelman kannalta. Opinnäytetyön tutkimukseen valittiin kohdeorganisaatiosta harkinnanvaraisesti lopulta kuusi haastateltavaa, poissulkien esihenkilö- tai johtoasemassa olevat työntekijät sekä asiakkuusvastaavan roolissa toimivat henkilöt. Haastateltavat olivat etukäteen tietoisia haastattelun ja tutkimuksen aiheesta, mutta haastattelukysymyksiä (liite 1) ei kuitenkaan lähetetty haastateltaville etukäteen. Vaikka haastattelurungon lähettäminen olisi mahdollistanut haastateltavien pohtia vastauksiaan etukäteen ja valmistautua kysymyksiin rauhassa, haluttiin haastattelutilanteessa nimenomaan varmistaa haastateltavien aidot reaktiot ja vastaukset.

Ennen haastatteluiden aloittamista haastattelurungon sisältö käytiin läpi myös toimeksiantajan sekä opinnäyteohjaajan kanssa. Haastatteluiden tekemistä voi harjoitella etukäteen ulkopuolisen henkilön kanssa testihaastatteluna, mikä mahdollistaa haastattelurungon toimivuuden tarkistamiseen ja auttaa myös haastattelijan jännityksen lieventämiseen (Vilka 2021b, luku 5). Ennen haastatteluiden toteuttamista suoritettiin yksi testihaastattelu, jonka seurauksena paria haastattelurungon kysymystä hiottiin haastatteluja varten sopivampaan muotoon.

Kohderyhmää lähestyttiin kasvokkain ja kahdenkeskeisesti haastattelupyynnön liittyen, samalla kertomalla haastatteluun liittyvistä yksityiskohdista, kuten haastattelun ja tutkimuksen aiheesta sekä siihen liittyvästä luotettavuudesta ja anonymiteetistä. Haastatteluiden ajankohdat lyötiin lukkoon kalenterikutsun muodossa ja niihin oli alun perin varattuna aikaa tunti. Haastateltavat olivat etukäteen tietoisia haastatteluiden äänittämisestä ja jokainen antoi suullisen suostumuksensa äänittämiseen vielä uudestaan haastattelutilanteen alussa. Nauhoitusten tuhoamisen kerrottiin haastateltaville tapahtuvan viimeistään opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tammikuun 2024 aikana viikoilla 2 ja 3 kohdeorganisaation äänieristetyssä neuvotteluhuoneessa, jotta tilanteissa säilyisi fyysisen läsnäolon mahdollistama välitön ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Haastattelut olivat kestoiltaan 24–30 minuuttia ja niiden keskiarvoksi osoittautui 26 minuuttia. Liitteessä 3 on eriteltynä tarkemmin haastatteluiden tarkat kestot sekä ajankohdat.

Haastatteluissa esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta varmistettiin haastattelijan ymmärtävän varmasti, mitä vastaaja tarkoittaa. Tällaisia tilanteita esiintyi pari kertaa, kun vastaaja saattoi eksyä kysymyksen aiheen ohi ja joissakin kysymyksissä vastattiinkin useampaan aiheeseen samalla kerralla. Jokainen kysymys käytiin kuitenkin tästä huolimatta erikseen läpi, jotta pystyttiin varmistamaan haastateltavan pohtivan vastaustaan yksittäiseen kysymykseen liittyen ja täydentäen jo kertomaansa. Haastattelijat ja kaikki haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan kohdeorganisaation kautta, mutta haastatteluiden alussa painotettiin opinnäytetyön olevan erillinen projekti haastattelijan työroolin ulkopuolelta.

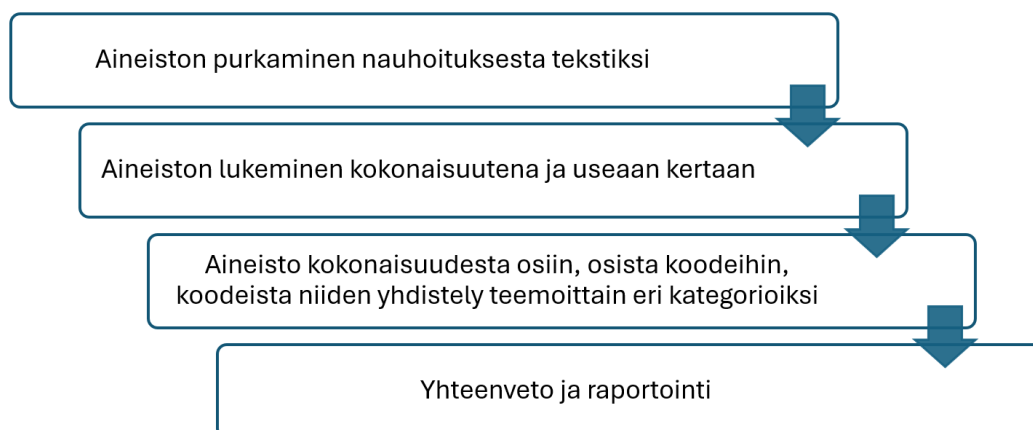
### 4.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi

Tutkimusaineiston analyysi aloitetaan haastatteluiden purkamisella eli litteroinnilla, jossa äänitalenteet muunnetaan kirjalliseen muotoon. Nämä haastattelusta kirjalliseksi käännetyt aineistot käytetään sitten tutkimuksen pohjana olevana aineistona. (Hyvärinen, Aho, Nikander & Ruusuvuori 2017, luku 21.) Aineiston voi myös päättää olla litteroimatta, jolloin päätelmät tapahtuvat suoraan tallennetulta ääninauhalta. Joka tapauksessa olisi tärkeää, että aineiston purku hoidetaan mahdollisimman pian sen keräämisen jälkeen, jotta se olisi mahdollisimman tuoreena haastattelijan muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.2.)

Tutkimusaineiston purkaminen suoritettiin huolellisella litteroinnilla, sillä aloitteleva tutkija halusi varmistaa mahdollisuuden palata yksityiskohtaiseen kirjalliseen aineistoon aina tarvittaessa. Aineiston litterointi toteutettiin heti yksittäisen haastattelun jälkeen, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman tuoreena mielessä. Osana haastatteluiden litterointiprosessia hyödynnettiin Microsoft Word -ohjelman ominaisuutta, joka mahdollistaa äänen automaattisen konversion tekstiksi. Ominaisuus helpotti litteroinnin aiheuttamaa työtä muuntamalla äänitiedoston suoraan tekstiksi, vaikkakin haastattelut täytyi siitä huolimatta kirjoittaa manuaalisesti puhtaaksi ja kuunnella äänitteestä tarkoin läpi.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena voidaan pitää päätymistä onnistuneisiin tulkintoihin. Onnistuneena tutkimuksena voidaan pitää puolestaan sitä, että tutkija pystyy konkreettisesti erottamaan aineistosta yksittäistapaukset ja irrottamaan niistä aiheita yleisemmällä tasolla. Tällöin puhutaan abstrahoinnista, eli yleisemmän käsitteen muodostamisesta pelkistämällä ja yksinkertaistamalla aineistoa. (Puusa ym. 2020, luku 9.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.4.2) lisäävät, että sisällönanalyysin päämääränä on tuottaa aineisto tiiviinä ja selkeänä pakettina säilyttäen kaiken oleellisen tiedon ja sisällön.

Aineiston analysointia voi lähestyä usein eri menetelmin, kuten aineistolähtöisen, teoriasidonnaisen ja teorialähtöisen analyysin näkökulman tavoin. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettisesta viitekehystä pyritään nostamaan analyysia ohjaava ajatus vasta analyysin edetessä, kun taas teorialähtöisessä tavassa ohjaava painopiste on nimenomaan teoriassa ja täten päätetty etukäteen. Tällöin liikkeelle ei lähdetä haastatteluaineistosta itsessään, vaan etukäteen valitulla viitekehysellä on ohjaava rooli analyysin soveltamisessa. (Puusa ym. 2020, luku 9.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriasidonnaista analyysiä, jolloin analyysitekniikka perustui haastatteluaineiston ja teorian välisiin tulkintoihin vaihtelevasti. Kuvassa 7 on eriteltyä sisällönanalyysin eteneminen litteroinnista tulosten raportointiin saakka. Tutkimuksen sisällönanalyysin etenemisen tarkempi kuvaus avataan seuraavissa kappaleissa.



Kuva 7. Opinnäytetyön aineistoin sisällönanalyysin eteneminen

Vilka (2021b, luku 6) kuvaa teoriasidonnaisen analyysin etenevän teorian ja aineiston välillä dialogin tavoin edistäen tutkijan tulkintaa tutkimusaiheesta. Tutkimuksen teoriasidonnaista analyysimenetelmää hyödynnettiin niin, että merkityksellisyyden ja sitoutumisen teoriolla oli haastatteluaineiston analyysiin osittain ohjaava vaikutus. Analyysissä pyrittiin nostamaan vuoropuhelun tavoin aineistosta teorian kanssa sidoksissa olevia teemoja. Analyysiin lähdettiin kuitenkin liikkeelle aineistolähtöisesti, mutta samalla taustalla vaikuttaen myös ennalta tutkitut teoriat. Teoriasidonnaisessa analyysissä puhutaan päättelyn perustuvan abduktiiviseen päättelyyn (Puusa ym. 2020, luku 9).

Aineiston analyysin ensimmäisen vaiheen eli litteroinnin sekä aineiston huolellisen lukemisen ja läpikäynnin jälkeen aineisto tulee pelkistää, jotta tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat saadaan rajattua. Tämän vaiheen tavoitteena on siis rajata aineisto vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin poissulkien tutkimuksen osalta kaikki epäolennainen. Tutkimuksen aiheeseen liittyvien asioiden pelkistäminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että niitä tiivistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi ja jaetaan samankaltaisuuksien sekä erilaisten ilmaisujen ryhmiin yksinkertaisesti alleviivaamalla niitä eri värein. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.3.) Aineiston hahmottamisessa voi myös helpottaa sen koodaaminen, eli samaa merkitystä kantavien sanojen tai yhdenmukaista merkitystä ilmaisevien lauseiden erottaminen ja merkitseminen erityisillä koodeilla (Puusa ym. 2020, luku 9).

Aineiston pelkistämisen prosessin aikana merkattiin erivärisin koodein ilmaisujen, lauseiden ja niissä esiintyvien aiheiden toistuvuus sekä oleellisuus suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Tämän vaiheen tavoitteena oli hankkia kokonaisvaltainen kuva aineiston toistuvista teemoista ja niiden saavuttamasta saturaatiosta. Saturaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan aineiston saavuttamasta kylläisyydestä eli tilanteesta, jolloin aineisto alkaa toistamaan itseään eli siitä voidaan tämän perusteella tehdä ja saada yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.1). Kun saturaatio täyttyy, voidaan tutkimuksen aineiston todeta olevan riittävä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 3.4.1). Laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa tietää etukäteen, kuinka paljon aineistoa tarvitaan, mutta siitä huolimatta kaikki laadulliset tutkijat eivät suosi saturaation käyttämistä aineiston riittävyuden määreenä (Puusa ym. 2020, luku 11).

Koodausta voidaan pitää hyödyllisenä pohjana analyysin seuraavassa vaiheessa eli havaintojen luokittelussa. Tällöin aineisto voidaan esittää taulukkona, jossa esiintyy luokittelusta syntyneet erilaiset kategoriat, esimerkiksi sukupuolen tai iän mukaan. Teemoittelu voi periaatteessa olla myös luokittelun tapaista, jolloin analyysivaiheessa keskitytään vertailemaan ja tarkastelemaan yhteisiä tekijöitä haastateltavien välillä yhdistelemällä aineistoa ja sen eri luokkia. Tällöin kuitenkin keskitytään siihen, mitä teemoista on sanottu. Aineistosta voi löytyä täysin uusia ennalta suunnittelemtomia teemakokonaisuuksia tai teemat ovat voineet rakentua tutkijan etukäteen määrittelemien aihealueiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1; Puusa ym. 2020, luku 9.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 4.4.3) alleviivaavat, kuinka ennen sisällönanalyysin aloittamista tutkimuksen analyysiyksikkö eli analysoitava sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus tulisi määrittää. Opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluaineiston pelkistäminen toteutettiin tunnistamalla ja rajamalla aineistosta tutkimuksen aiheeseen liittyvät ilmaukset ja lauseet, jotka toimivatkin tutkimuksen analyysiyksikköinä. Kun epäolennaiset asiat oli saatu poissuljettua, tiivistettiin ja yhdistettiin pelkistämässä nousseet havainnot omien luokkien alle. Erittelyn helpottamiseksi hyödynnettiin erilaisia värikoodeja, joilla nämä luokat merkattiin. Aineiston luokittelusta saatiin koottua yhtenäiset ja lopulliset teemat, jotka lopulta muodostuivat haastatteluista ilmenneiden yhtenäisten ja pelkistettyjen teemojen kesken. Nämä teemat hahmottuivat aiemmin tutkituista merkityksellisyyden ja sitoutumisen teorioista sekä tutkimukselle keskeisistä tutkimuskysymyksiin liittyvistä aiheista, vaikkakin teemoittelussa ilmeni myös pieniä kokonaisuuksia ja aiheita, joita ei aiemmin tutkittu viitekehyyksessä. Puusan ja kumppaneiden (2020, luku 9) mukaan teemoittelussa onkin tyypillistä, että teemat voivat olla joko etukäteen määriteltäviä tai löytyä aineiston analyysivaiheessa täysin uusina teemakokonaisuuksina.

Teemoittelun jälkeen haastatteluaineistosta tulee tunnistaa tutkimusongelmalle oleelliset aiheet, jonka jälkeen tämä litteroitu aineisto ja havaitut olennaiset aiheet erotetaan toisistaan. Tarkoituksena on vertailla näiden teemojen ilmenemistä haastatteluaineistossa yhdistämällä samaa tarkoittavat ilmaisut luokkiin tai kategorioihin ja nimeämällä ne tutkittavan ilmiön ominaisuuden mukaan. (Puusa ym. 2020 luku 9). Kategorioiden muodostamista voidaankin pitää analyysin kriittisimpänä vaiheena, sillä loppupeleissä on tutkijan päätettävissä ja tulkittavissa millä perusteella eri ilmaisuja kategorisoidaan yhteen tai erilleen. Näiden alakategorioiden luomisen jälkeen kyseisiä kategorioita jälleen yhdistellään toisiinsa luoden niistä yläkategorioita, jotka nimetään uudelleen kyseistä kategoriaa kuvaavalla käsitteellä. Tarkoituksena on jatkaa kategorioiden yhdistelyä niin kauan, kunnes

sisällön näkökulmasta se ei ole enää mahdollista ja jäljellä on vain kaikkien pääkategorioiden muodostaminen yhteiseksi ja viimeiseksi kategoriaksi. Kategorioiden luomisessa on kyse tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. (Puusa ym. 2020 luku 9; Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.3.)

Laadullisten tutkimusten analyysikuvaukset ja erilaiset metodioppaat esittävät monenlaisia tulkin-toja ja toteutuksia erilaisten analyysien suhteen. Terminologia on kattavaa, mutta Tuomi ja Sarajärvi painottavat, kuinka keskeisintä on nimenomaan systemaattisesti tehty analyysi, joka on esitetty lukijan kannalta ymmärretysti sekä perustellen tulokset kattavasti. Toissijaisena voidaan siis pitää sitä, millä nimellä analyysia kutsutaan – kutsutaanko analyysia sisällönanalyysiksi vai temaat-tiseksi analyysiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.6.)

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa paneudutaan opinnäytetyön aikana suoritetun haastattelututkimuksen avainhavaintoihin ja tuloksiin. Tulokset ovat jaettu kolmeen alalukuun, jotka nivoutuvat tutkimuksen alaongelmien ympärille. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan yksilön arvomaailman ja työn merkityksellisyyden tunteen teemoja yksilön näkökulmasta. Toisessa alaluvussa keskitytään merkityksellisyttä estäviin ja edistäviin tekijöihin ja kolmantena tarkastellaan työntekijöiden kokemusta organisaatioon sitoutumisessa.

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitkä asiat työntekijä kokee merkitykselliseksi työssään sekä millainen yhteys on työn merkityksellisyydellä ja kohdeorganisaatioon sitoutumisella. Kvalitatiivisella tutkimushaastattelulla pyrittiin selvittämään yksilön kokemusta merkityksellisyttä lisäävistä, mutta myös vähentävistä tekijöistä. Haastattelussa kartoitettiin tämän lisäksi yksilön näkemystä organisaatioon sitoutumisesta.

Tutkimuksen aineisto muodostui kohdeorganisaation eli digitaalisen markkinoinnin asiantuntijaorganisaation henkilöstöstä, poissuljettuna johto- ja esihenkilötehtävissä sekä asiakkuusvastaavan roolissa toimivat työntekijät. Kohderyhmä valikoitui kohdeorganisaatiossa työskentelevistä työntekijöistä koostuen miehistä ja naisista, joiden työkokemus kohdeorganisaatiossa vaihteli. Tutkimuksessa ei esitetä haastateltavien yksityiskohtaisia tietoja tarkemmin, sillä tutkimuksessa pyritään varmistamaan haastateltavien anonymiteetin säilyvyys eikä sukupuolijakauma ole tulosten osalta oleellinen.

### 5.1 Kokemus työn merkityksellisyydestä

Kohdeorganisaation työntekijöiden kokemusta työnsä merkityksellisyydestä kartoitettiin selvittämällä haastateltavien arvomaailmaa sekä oman työn merkityksellisyyttä. Haastattelun ensimmäisillä kysymyksillä oli tavoitteena herätellä haastateltava pohtimaan kokemusta omasta arvomaailmasta sekä miettimään yleisellä tasolla, millaista arvomaailmaa kantavassa yrityksessä haluaisi työskennellä. Arvoihin liittyvät kysymykset toimivat siltana oman työn merkityksellisyyteen, jota kartoitettiin jakamalla kysymys koskemaan oman työn merkitystä itselle sekä muille.

Arvoihin liittyvät haastattelukysymykset ilmenivät haasteellisina lähes jokaiselle vastaajalle, mikä näkyi neljän haastateltavan kohdalla erillisenä kommenttina haastattelukysymystä kohtaan. Jokaisen vastaajan kohdalla aiheen haasteellisuus näyttäytyi muihin kysymyksiin verrattaessa pitkänä taukona ja epäröintinä ennen vastaamista. ”Arvo” käsitteenä tuotti haasteita, jonka jokainen haastateltava osoitti joko suorana kysymyksenä pyytäen tarkennusta arvon määritelmästä tai pitkänä epäröintinä kommentoiden käsitteen tuntuvaan itselle epäselvältä.

Inklusiivisuus ja tasa-arvo nousivat keskeisinä teemoina, joita jokainen haastateltava koki arvostavansa. Vastauksissa korostui työympäristön avoimuus ja mahdollisuus olla oma itsensä ilman pelkoa syrjinnästä tai eriarvoisesta kohtelusta. Yrityksen matalan hierarkian koettiin edistävän avointa ja läpinäkyvää vuorovaikutusta, minkä nähtiin lisäävän molemminpuolista luottamusta, joka myös koettiin tärkeänä arvona. Yksi vastaajista lisäsi luottamuksen näkyvän työnantajan puolelta muun muassa niin, että työntekijään luotetaan ilman ylimääräistä ”mikromanageerausta”. Toinen vastaaja totesi läpinäkyvyyden ja rehellisyyden liittyvän vahvasti myös luottamuksen osoittamiseen ja kunnioituksen kokemiseen, sillä rehellisyyden ja avoimuuden koettiin olevan yksinkertaisuudessaan toisen ihmisen kunnioittamista. Vaikka sana ”hierarkia” kuvattiin negatiivisessa ja työntekijöitä jaotteleavassa sävyssä, tärkeänä koettiin, että yrityksessä tulisi olla henkilö, joka johtaa ja pitää huolen kokonaiskuvasta sekä suunnasta.

Vaikka jokainen vastaaja koki tärkeänä arvona inklusiivisuuden ja tasa-arvon, puolet vastaajista lisäsivät näkemyksen siitä, kuinka työnantajan puolelta olisi tärkeää myös tunnistaa jokaisen potentiaali ja yksilötason vahvuudet (ks. 3.5). Yksi vastaaja kuvasi tähän liittyen olennaisena ylläpitää työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua siitä, että yksilön vahvuudet ja organisaation odotukset saadaan sovitettua yhteen. Toisen vastaajan mukaan yksilön potentiaalinn tunnistamisen nähtiin lisäävän tunnetta siitä, että työntekijää arvostetaan ja että hän kuuluu yrityksen tulevaisuuteen. Lisäksi puolet vastaajista kertoivat arvoikseen myös ympäristöarvot. Vastaajat kuitenkin ilmaisivat yrityksen ympäristövastuullisuuden enemmänkin ”plussana”, ennemmin kuin yritystä täysin määrittävänä tekijänä. Yksi kyseisistä vastaajista lisäsi kokevansa tärkeäksi yrityksen vastuullisuuteen (ks. 3.3.) liittyen sen, että mahdollinen työnantaja osoittaisi selkeästi yrityksen arvomaailman esimerkiksi rajaamalla näkyvästi, millaisiin asiakasyhteistöihin yritys sitoutuu – ja mihin puolestaan missään nimessä ei.

Haastateltavilla oli selkeä näkemys siitä, kuinka positiivinen työkuultuuri ja työyhteisö nousivat esiin haastatteluissa kaikilla vastaajilla (ks. 3.5 & 3.6). Vastaajat korostivat, että kannustava ja tukeva ilmapiiri (ks. 3.6) ovat olennaisia tekijöitä työssä viihtymisen kannalta. Yhden vastaajan mukaan kannustavan ja positiivisen työympäristön kuvattiin luovan turvallisen pohjan oppimiselle, kun mahdolliset mokat voi ottaa kehittymisen ja oppimisen, eikä stressin tai pelon kannalta. Toinen vastaaja kuvaili positiivista työkuultuuria hauskana ja rentona ympäristönä, jossa korostuu yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys (ks. 3.4).

Arvoihin liittyvien kysymysten jälkeen siirryttiin yksilön kokemukseen työnsä merkityksellisyydestä itselleen ja muille. Kysymyksen tarkalla kahtia jakamisella a. ja b. -kohtiin (liite 1) oli tarkoitus selvittää, kuinka hyvin haastateltava erittelee merkityksellisyyden eri tasoja, kuten yksilöllistä tai sosiaalista tasoa (ks. 3.4). Jokainen haastateltava kuvasi merkitystä työhön luovan suoraan asiakkaalta



saatu positiivinen palaute (ks. 2.2, 3.2 & 3.6) ja siitä seurannut onnistumisen tunne (ks. 3.2 & 3.4). Asiakaspalautteen kerrottiin yhden vastaajan mukaan olevan ”työn suola”, kun pääsee konkreettisesti olemaan avuksi asiakkaalle ja näkemään työnsä jäljen. Kolme muuta vastaajaa korostivat henkilökohtaisesti luotua asiakassuhdetta ja luottamusta, joka luo työlle erityistä merkitystä. Myös kolme muuta vastaajaa kuvasi näiden onnistumisten palkitsevan. Vaikka asiakaspalaute nousi selkeimpänä teemana, mainittiin sen ohella myös kollegan kiitos ja palaute palkitsevana (ks. 3.6). Puolestaan aineellinen palkitseminen eli palkka mainittiin vain yhden vastaajan osalta.

Puolet haastateltavista korostivat oman työn merkitystä tiimiin ja kollegoihin. Omien työtehtävien hoitaminen ajallaan ja sujuvan viestinnän ja kommunikaation ylläpitäminen nähtiin yhteydessä tiimiläisten työn sujuvuuteen. Myös miellyttävien kohtaamisten ja mukavien kollegoiden kuvattiin luovan työn tekemiselle merkityksellinen ympäristö (ks. 3.4. & 3.6). Tällaisessa ympäristössä kerrottiin korostuvan yhdessä sparrailun ja tekemisen ilo.

Haastateltaville annettiin lomake, johon oli listattuna kymmenen merkityksellisyyteen vaikuttava tekijää tietoperustaan pohjautuen. Haastateltavia pyydettiin ympyröimään valmiista listasta (liite 2) kolme vaihtoehtoa, jotka listan kymmenestä kohdasta kuka minkäkin kokee itselle merkityksellisimmäksi työelämässä. Haastateltavilla oli selkeä näkemys, kuinka vaihtoehdoista ”yhteisöllisyyden kokemus, myönteiset sosiaaliset kohtaamiset ja vuorovaikutus” koettiin tärkeimpänä (ks. 3.4, 3.5 & 3.6). Haastateltavia pyydettiin myös merkitsemään kohta kohdalta, mitkä asiat kukanenkin kokee työelämässä merkitykselliseksi merkkäämällä jokaisen vastauksen kohdalle *ei merkityksellinen*, *jossakin määrin merkityksellinen* tai *merkityksellinen*. Tässä löydöksenä oli, että mitään vaihtoehtoa ei pidetty *ei merkityksellisenä*.

## 5.2 Työn merkityksellisyyttä estävät ja edistävät tekijät

Haastateltavat kokivat merkityksellisyyttä estävien asioiden jakautuvan usean teeman kesken. Avoimen viestinnän puute työpaikalla nähtiin vaikuttavan työn merkityksellisyyteen neljän vastaajan kohdalla. Viestinnän puutteen koettiin lisäävän yleistä epävarmuutta, mutta lisäksi myös vaikeuttavan työntekoa. Yksi vastaajista kuvaili, kuinka kommunikaation puute voi aiheuttaa päällekkäisten asioiden tekemisen ja näin aiheuttaa turhia työtehtäviä tiimiläisten kesken.

Toisena vahvana teemana korostui mahdollinen hyödyttömyyden tunne tehdystä työstä. Vastaajat kuvailivat, kuinka välikappaleena toimiminen tai pelkkä toisen tahdon toteuttaminen ymmärtämättä suurempaa kokonaisuutta tai päämäärää (ks. 3.3, 3.4 & 3.6) voisi aiheuttaa tunteen hyödyttömyydestä. Tunteen kuvailtiin aiheutuvan tilanteista, kun oma potentiaali tai opitut asiat jäävät varjoon. Eräs vastaaja totesikin olevan tärkeää saada osallistua myös ideointiin, niin voi kokea olleensa osallisena muutenkin, kuin pelkän työtehtävän toteutuksessa.

Vastauksissa näkyi myös oikeudenmukaisen kompensaation ja urapolun puuttumisen sekä epämiellyttävän työympäristön vaikuttavan työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen negatiivisesti. Yksi vastaaja kuvaili epämiellyttäväksi työympäristöksi huonon ilmapiirin työpaikalla, kun taas toinen vastaaja korosti henkilökohtaisesti epämiellyttäviä asiakkuuksia, jotka voisivat liittyä joko asiakassuhteisiin tai työskenneltävään brändiin. Lisäksi yksittäisinä nostoina esiintyi heikon johtamisen (ks. 3.1), mikromanageerauksen sekä työtehtäviin liittyvien prosessien ja ajanpuutteen vaikutus työn merkityksellisyyden tunteeseen negatiivisesti.

Kaikki haastateltavat kokivat henkilökohtaisen urakehityksen ja oppimismahdollisuudet tekijöinä, mitkä voisivat entuudestaan lisätä nykyisen työnsä merkityksellisyyden tunteen kokemusta. Oman urapolun näkeminen tulevaisuudessa koettiin lisäävän tunnetta, että on tärkeä yksilö ja osa työyhteisöä. Kouluttautumismahdollisuuksista kuvattiin syntyvän tunne, että työntekijään panostetaan ja investoidaan työnantajan puolelta. Sama vastaaja myös lisäsi, kuinka kouluttautumismahdollisuudet helpottavat uusien työtehtävien haalimista ja täten pitää työn monipuolisena ja mielenkiintoisena (ks. 3.2). Toinen vastaaja puolestaan kuvaili, kuinka urakehityksessä on tärkeää huomioida työntekijän vahvuuksien lisäksi myös henkilökohtaiset halut ja toiveet. Vuorovaikutuksessa koettiin tärkeänä työnantajan rooli ei pelkästään kuuntelijana, mutta myös osoittamalla kiinnostusta omaaloitteisesti kysymällä työntekijöiden tyytyväisyydestä. Eräs vastaaja kuvaili tämän lisäävän tunnetta, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon. Kuulluksi tulemisen tärkeys ei siis ilmennyt vastauksissa pelkästään urapolkua miettiessä, vaan sen nähtiin olevan myös yhteydessä siihen, välittääkö työnantaja työntekijöidensä viihtyvyydestä.

Kysyttäessä työn merkityksellisyyden elementtien lisäämisestä kohdeorganisaation tasolla, ilmeni vahvasti avoimen viestinnän ja kommunikaation tärkeys. Rehellisen ja läpinäkyvän viestinnän koettiin tuovan yhteisöllisyyttä ja liittyvän vahvasti myös oikeudenmukaisuuteen. Rakentava palaute (ks. 3.6) ja organisaatiolta saatu tunnustus tehdystä työstä kuvattiin myös olevan asioita, mitä ei voi koskaan olla liikaa. Tunnustus yksilön tekemästä työstä ja panoksesta organisaation osoittamana koettiin lisäävän merkitystä siitä, että on tärkeä ja korvaamaton työntekijä. Myös organisaation mission ja vision selkeyttäminen (ks. 3.3, 3.4 & 3.6) yrityksen sisäisesti koettiin asiana, mikä vaikuttaa työn merkityksellisyyden tunteeseen. Eräs vastaaja kuvaili yrityksen näkyvyyden myös ulospäin lisäävän työtehtävien merkityksellisyyden tunnetta laajemmassa kuvassa.

### **5.3 Työntekijän sitoutuminen organisaatioon**

Haastateltavat kuvailivat sitoutuneen työntekijän olevan sellainen, joka ei ole valmis vaihtamaan työpaikkaa hinnalla millä hyvänsä. Yhden vastaajan näkemyksen mukaan sitoutuminen on vahvasti yhteydessä työstä syntyvään identiteettiin, kun taas toinen vastaaja korosti sitoutumisen liittyvän emotionaaliseen yhteyteen (ks. 2.3) ja siihen, kuinka yrityksen voisi tuntea kuin omanaan.

Tähän liitettiin myös näkemys, kuinka työntekijä tekee tällöin muutakin kuin pelkän välttämättömän (ks. 2.3) eli tilanteen vaatiessa ei ”käännä poskeaan”. Vastauksissa korostui yhtenäisesti se, kuinka sitoutunut työntekijä miellettiin henkilöksi, joka kokee työssä olon ja työtehtävät mielekkääksi. Organisaatioon sitoutumisessa korostettiin lisäksi vuorovaikutusta: sitoutuminen työntekijään tulee näkyä myös työnantajan puolelta. Työnantaja nähdään sitoutuneen työntekijään esimerkiksi silloin, kun yritys osoittaa konkreettisia toimenpiteitä työntekijän viihtyvyyden ja hyvinvoinnin suhteen, kuten tarjoamalla etenemismahdollisuuksia uralla (ks. 2.1) tai tarvittaessa joustamalla yksilön elämäntilanteen mukaan (ks. 2.1). Yhtenäisten arvojen (ks. 2.3) nähtiin jälleen edesauttavan sitoutumista, mutta ei kuitenkaan kynnyksymyksenä työpaikan suhteen.

Haastateltavat vastasivat omalla kohdallaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavan ennen kaikkea työyhteisö. Vastajat kuvailivat yhteisöllisyyden (ks. 2.2), positiivisen ilmapiirin ja kannustavan yhteishengen olevan ensisijaisen tärkeää, sillä viihtyisän työpaikan kuvattiin syntyvän nimenomaan siellä työskentelevistä ihmisistä. Puolet vastaajista nostivat tunteen tekemänsä työn hyödyllisyydestä tärkeänä myös sitoutumiseen liittyen, kuten tutkimustuloksissa myös aikaisemmin kuvattiin. Yritykseen sitoutumista kuvattiin edesauttavan, mikäli tuntee saavansa aikaan asioita ja tietää olevansa hyödyksi. Myös aikaisemmin tutkimustuloksissa esiin nousseet henkilökohtainen urakehitys (ks. 2.1), avoin viestintä ja luottamus nousivat esiin omaa sitoutumista edesauttavina tekijöinä. Läpinäkyvän viestinnän kuvattiin edesauttavan luottamuksen syntymistä, mutta myös autonomia (ks. 2.2) ja hybridityömahdollisuus yhdistettiin organisaation osoittamaan luottamukseen työntekijää kohtaan. Näiden lisäksi myös palkka nousi vastauksissa esiin (ks. 2.3), mutta itse työpaikan kuvattiin olevan taloudellista kompensatiota tärkeämpää.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi työn tavoitteet, jonka jälkeen ensimmäisessä aluvussa tarkastellaan tutkimustulosten yhteenvetoa alaongelma kerrallaan, syventyen lopuksi johtopäätöksiin. Sen jälkeen esitetään pohdintaa opinnäytetyön luotettavuuden ja eettisyyden suhteen. Tietoperustan ja kvalitatiivisen tutkimusaineiston pohjalta tehtyjen johtopäätösten perusteella esitetään konkreettiset kehittämissuhteet kohdeorganisaatiolle. Viimeisissä aluvuissa käsitellään tutkimuksen pohjalta syntyneitä jatkotutkimusehdotuksia ja tutkijan omaa pohdintaa opinnäytetyöprosessiin liittyen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventää ymmärrystä kohdeorganisaation työntekijöiden kokemuksesta oman työnsä merkityksellisyydestä sekä sen syntyä estävistä ja edesauttavista tekijöistä. Lisäksi pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkemys organisaation sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Teemojen ymmärtämisellä haluttiin tuoda haastateltavien yksilökohtaiset näkemykset ja kokemukset näkyviin, ja näin hyödyntää tuloksia henkilöstön ymmärtämisessä ja mahdollisten kehittämissuhteiden pohdinnassa. Työn kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia työn merkityksellisyyden yhteyttä organisaation sitoutumiseen.

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tarkastellessa ensimmäiseen alaongelmaan saatuja tuloksia (ks. 5.1) voidaan havaita, kuinka haastateltavien kokemukset työn merkityksellisyyteen vaikuttavista asioista kulkee linjassa opinnäytetyön tietoperustan kanssa. Haastatteluiden saattujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että tarkastellessa työntekijän kokemia työhön vaikuttavia merkityksellisiä asioita, tulisi organisaation näkökulmasta eritoten keskittyä inklusiivisuuden sekä tasa-arvon (ks. 2.1) esilletuontiin. Hierarkian syntymistä tulee välttää, jotta kokemus avoimesta ilmapiiristä ja läpinäkyvästä viestinnästä työntekijöiden näkökulmasta toteutuu.

”Arvot” aiheena aiheutti jokaiselle vastaajalle haasteita. Tämä voidaan yhdistää siihen, että kenties vastaajan arvomaailma ei ole itselleen selkeä, tai omien ja organisaation arvojen yhteyttä on hankala tunnistaa. Voi myös olla, että vastaaja ei halunnut tuoda arvomaailmaansa esiin haastattelussa. Arvoja tärkeämpänä nousi yksilön potentiaalin (ks. 2.4 & 3.5) ja urakehityksen (ks. 2.1) huomioiminen organisaation puolelta. Työnantajan ja työntekijän välisellä avoimella vuoropuhelulla voidaan edesauttaa työntekijän potentiaalin ja halujen yhteensovittamista organisaation odotuksiin.

Positiivinen työilmapiiri on luonnollisestikin merkittävä tekijä työssä viihtymisen suhteen ja se luo turvallisen ympäristön oppimiselle. Puolestaan yhteisöllisyys (ks. 3.4), avoin vuorovaikutus sekä myönteiset kohtaamiset (ks. 3.4, 3.5 & 3.6) tekevät työstä erityisen merkityksellistä. Näihin kohtauksiin yhdistyy myös kollegalta tai asiakkaalta saatu kiitos tai palaute (ks. 2.2., 3.2 & 3.6), jotka

palkitsevat tehdyn työn. Etenkin positiivisella asiakaspalautteella on olennainen vaikutus työn merkityksellisyyden kokemukseen ja se koetaan tärkeänä tarkoituksen ja merkityksen luojana kohdeorganisaation työntekijöiden työhön.

Toisen alaongelman tuloksia (ks. 5.2) tarkastellessa merkityksellisyyttä estävät asiat jakautuvat useampaan teemaan haastateltavien välillä. Vahvimpina teemoina nousivat tunne oman työn hyödyttömyydestä ja avoimen viestinnän puute merkityksellisyyteen negatiivisesti vaikuttavina asioina. Viestinnän vajavaisuuteen yhdistetään epäluottamuksen tunne organisaation puolelta, mutta viestinnän haasteiden kuvattiin myös vaikeuttavan yhteistyötä kollegojen kesken. Yksittäisiä teemoja nousi haastateltavien kesken enemmän, ja ne löytyvät tarkemmin eriteltynä edellisestä luvusta. Koska merkityksellisyys on subjektiivinen käsite, voidaan erinäisten näkemysten päätellä johtuvan yksinkertaisesti henkilökohtaisista prioriteeteista ja näkemyseroista.

Oman urapolun (ks. 2.1) näkeminen tulevaisuudessa, kouluttautumismahdollisuudet sekä kuulluksi tuleminen ovat asioita, mitkä voisivat entuudestaan lisätä nykyisen työn merkityksellisyyden tunteen kokemusta. Organisaatiotasolla merkityksellisyyden elementtejä lisäksi puolestaan avoimeen viestintään ja kommunikaatioon panostaminen sekä organisaation mission ja vision selkeyttäminen yrityksen sisäisesti (ks. 2.4, 3.3, 3.4 & 3.6). Myös rakentava palaute ja organisaatiolta saatu henkilökohtainen tunnustus koettiin asioina, mitä ei voi koskaan olla liikaa.

Viimeisen alaongelman tuloksien (ks. 5.3) mukaan tärkeimpänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä koetaan samoja teemoja, joita myös muissa alaongelmissa esiintyi merkityksellisyyteen liittyen. Viihtyisä työyhteisö ja ilmapiiri (ks. 3.5 & 3.6) koettiin ensisijaisen tärkeänä, mutta myös tunne oman työn hyödyllisyydestä ja merkityksellisyydestä sekä henkilökohtainen urakehitys (ks. 2.1) nähdään organisaatioon sitouttavina tekijöinä. Yksilön urakehitystä tarkastellessa nousee jälleen vuorovaikutuksen tärkeys ja se, kuinka sitoutuminen tulisi näkyä myös työnantajan puolelta. Näiden lisäksi aikaisemminkin esiin noussut avoin viestintä nähdään sitoutumiseen vaikuttavana, samoin kuin myös työnantajan osoittama luottamus. Organisaatio voikin nimenomaan osoittaa luottamusta tarjoamalla joustavat työajat ja -olosuhteet, mutta myös lisäämällä läpinäkyvää viestintää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta alaongelmien vastaavan tutkimuksen pääongelmaan: **työn merkityksellisyydellä on positiivinen vaikutus kohdeorganisaatioon sitoutumiseen.**

Työntekijöiden sitoutumisen voidaan olettaa kasvavan, mikäli kohdeorganisaatio pystyy yksilökohtaisesti edistämään ja ylläpitämään työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta. Mikäli merkityksellisyyttä estäviä asioita koetaan sitä edesauttavia asioita enemmän, voidaan organisaatioon sitoutumisen myös olettaa laskevan. Vaikka merkityksellisyys on moniulotteinen teema, tulisi sen olla jokaisen saavutettavissa omassa arjessaan. Organisaatioiden olisi tärkeää herätä pohtimaan, kuinka synnyttää merkityksellisyyden tunnetta jo arkisissa työtehtävissä. Tämän lisäksi

keskipisteenä on jokaisen omakohtainen ymmärrys jo tälläkin hetkellä ympärillä olevista merkityksellisistä tekijöistä, mitä ei välttämättä ole hoksannut tai osannut pysähtyä miettimään. Kun työntekijöille tarjotaan työkaluja näiden arkisten merkityksellisyyttä tuovien asioiden tunnistamiseen, löytää jokainen varmasti merkityksellisiä teemoja ympäriltään. Näin saadaan entuudestaan arkisilta tuntuvia työtehtäviä rikastettua yhä enemmän.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tiettyjen menettelytapojen noudattaminen tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa on olennainen osa tutkimuksen luotettavuuden varmistamista. Määrällistä tutkimusta lähestytään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, kun taas laadullisessa tutkimuksessa näitä termejä käytetään hieman soveltaen. Tällöin reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli saataisiinko tutkimuksessa samat tulokset tehdessä se uudelleen. Validiteetilla puolestaan viitataan tutkimuksen pätevyyteen, tarkastellen tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmän yhtenäisyyttä kauttaaltaan. (Puusa ym. 2020, luku 11.) Vilkan (2021a, luku 5) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulisi validiteetin ja reliabiliteetin sijaan keskittyä kokonaisluotettavuuden käsitteeseen, johon yhdistetään myös tutkimuksen yleistettävyyttä. Luotettavuuden kriteereitä voi laadullisessa tutkimuksessa joka tapauksessa tarkastella eri tavoin; samalla kun jotkut metodioppaat suosivat validiteetin ja reliabiliteetin hylkäämistä, toiset oppaat käyttävät niitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.2). Hirsjärvi ja Hurme (2022, 8.2.1) täsmentävät, kuinka näiden kahden termin määrittämistapoihin tulisi niiden muuttuvien ominaisuuksien vuoksi suhtautua varauksin.

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista tarkastella havaintojen puolueettomuutta eli sitä, vaikuttaako esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, virka-asema tai muu vastaava tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin. Koska tutkija on alun perin tutkimuksen laatija ja tulkitsija, lähtökohtaisesti voidaankin olettaa tutkijan taustojen jollain tavalla vaikuttavan havaintoihin ja tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.1.) Pätevyyttä arvioidessa voidaan myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka onnistunut perusjoukon eli tutkittavien valinta on ollut sekä miten valitut menetelmät ovat sopineet tutkittavan ilmiön kuvaamiseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Myös haastatteluun liittyvää prosessia tulisi tarkastella, sillä haastattelutilanteella sekä haastattelukysymysten sisällöllä ja muotoilulla on luonnollisesti vaikutusta saatuihin vastauksiin. Mikäli tutkimustuloksiin on vaikuttanut tutkimusympäristöön tai muihin erityistekijöihin liittyvät asiat, tulee nekin ottaa huomioon tarkastellessa tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2021a, luku 4; Puusa ym. 2020, luku 11.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsittein. Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka tutkimuksen tulokset tulee pystyä kuvaamaan vakuuttavalla ja todenmukaisella tavalla, vaikka aihe olisikin lukijoille entuudestaan vieras. Tutkijan ammattitaito, tutkimusongelma ja valitut menetelmät liittyvät puolestaan tutkimuksen

luotettavuuden tarkasteluun/käsitteeseen, jolloin tutkijan tulee huolehtia raportoinnissa jokaisen tutkimusvaiheen läpinäkyvyydestä koskien myös mahdollisia virheitä ja erehdyksiä. Viimeisimpänä käsitteenä eettisyys, jolla viitataan eettisten periaatteiden noudattamiseen koko tutkimuksen ajan. Nämä kaikki abstraktit käsitteet linkittyvät toisiinsa ja vaikka voikin olla haasteellista määritellä niitä, on tutkimuksen lopputuloksen kannalta kriittistä pyrkiä niiden avaamiseen mahdollisimman tarkasti. (Puusa ym. 2020, luku 5.)

Tutkimuksen eettisyyttä tarkastellessa ei ainoastaan riitä, että on todettu eettisten periaatteiden noudattaminen, vaan tutkimustilannetta tulee kuvata tarkasti. Tutkimustilanteisiin vaikuttavat erinäiset tekijät eivät ole aina negatiivinen asia, vaan niitä tuleekin kuvailla juuri niistä aiheutuvan merkityksen vuoksi. Ne voivat hyvin osoittaa merkittävää tietoa esimerkiksi tutkimuskohteen asenteista tai normeista. Näiden lisäksi tulee eettisestä näkökulmasta pohtia myös tutkijan osallisuutta eli vaikutusta aineiston syntyyn ja laatuun. (Vilka 2021a, luku 5.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK 2023) linjaa, kuinka eettisyyden periaattein tutkijan tulee varmistaa, ettei tutkimus vaaranna tutkittavien yksityisyyttä ja turvallisuutta, välttää mahdollisia vahinkoja sekä kunnioittaa tutkittavan itsemääräämisoikeutta. Käytännössä näillä tarkoitetaan tunnistetietojen käsittelemistä sekä haastateltavien vapaaehtoisuutta osallistua tutkimukseen ja vastata haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Opinnäytetyössä on käytetty ajankohtaisia ja relevantteja lähteitä noudattaen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun yleisiä lähdeviittausohjeita, kiinnittäen samalla huomiota lähdekriittisyyteen. Tietoperusta on koottu tutustuen perusteellisesti teoriaan ja muodostettu suunnitellusti, kun tutkijan näkemyksestä viitekehyksen oleellimmat teemat ja teoriat on hahmotettu. Raportoinnissa on osoitettu, kuinka tutkija on perustellut tutkimukseen liittyneitä valintoja menetelmäkirjallisuuden nojalla, vaikkakin on oleellista huomioida kriittisesti tutkijan kokemattomuus tutkimusmenetelmien tarkastelussa. Opinnäytetyössä on kuitenkin pyritty menetelmien ja tulosten totuudenmukaiseen ja läpinäkyvään raportointiin koko tutkimustyön ajan. Toisaalta tässäkin tulee ottaa huomioon tutkimustulosten mahdollinen vajavainen raportointi verrattaessa kokeneemman tutkijan mahdollisiin tulkitoihin. Tutkimuksessa on kuitenkin kauttaaltaan pyritty perusteltuihin valintoihin lähteiden pohjalta sekä tutkijan ymmärryksen ja osaamisen raameissa.

Tutkimuksen haastattelukysymykset on luotu tietoperustaan ja tutkimusmenetelmien teoriaan pohjautuen, kiinnittäen tarkkaa huomiota kysymysten asetteluun ja siihen, etteivät ne johdattele vastaajaa. Haastatteluissa pyrittiin luomaan avoin ja turvallinen ilmapiiri kertoen haastateltaville, kuinka oikeita eikä väriä vastauksia ole. Näin subjektiiviseen aiheeseen jokainen saa kertoa henkilökohtaisista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Haastateltaville painotettiin, kuinka vastamatta jättäminen on myös vaihtoehto, mikäli joku kysymys tuntuu liian haastavalta sekä pyydettiin

rohkeasti mainitsemaan, jos joku mietityttää tai vaikuttaa epäselvältä. Haastattelija esitti lisäkysymyksiä tarvittaessa ja näin pyrki kannustamaan vastaajia syvälliseen pohdintaan vastauksissaan. Lisäkysymyksillä pyrittiin myös välttämään tutkijan virhetulkinnat. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee kuitenkin huomioida, kuinka haastattelijan asemalla on saattanut olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Mikäli haastattelijana olisi kolmas osapuoli ja työyhteisön ulkopuolinen jäsen, haastateltavien vastaukset saattaisivat poiketa. Tästä huolimatta on huomioitava, kuinka haastatteluihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja osallistujille painotettiin haastattelutilanteen luottamuksellisuutta ja vastaajien anonymiteetin säilymistä, vaikka haastattelija oli kohdeorganisaation jäsen.

Tutkimuksessa on noudatettu erityistä huolellisuutta tulosten raportoinnissa ja jätetty käyttämättä vastaajien suoria lainauksia, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy kohdeorganisaation sisällä. Tutkimuksessa sekä raportoinnissa on pyritty huolehtimaan eettisen tutkimuksen kriteerien kiinni pitämisestä, kuten kunnioitettu vastaajien itsemääräämisoikeutta ja huolehdittu, ettei tutkimus vaaranna vastaajien yksityisyyttä. Kuten edellisissä kappaleissa luotettavuutta arvioidessa nostettiin huomio tutkijan kokemattomuudesta, tulee kyseinen näkökulma myös noteerata eettisyyden toteutumisessa. Vaikka tutkija on pyrkinyt puolueettomuuteen ja tulosten objektiiviseen tarkasteluun, on tutkijan omakohtaisella asemalla ja kokemuksella organisaatiossa inhimillisestikin vaikutusta. Tutkija on pyrkinyt neutralisoimaan ja eristämään näkemyksensä työyhteisön jäsenenä, mutta tehdyistä tulkinnoista ei voida poissulkea mahdollisia omakohtaisten kokemusten vaikutusta. Tutkimuksen raportoinnissa on kauttaaltaan pyritty yksityiskohtaiseen kerrontaan ja perusteltuihin ratkaisuihin, jotta tutkimus olisi myös toistettavissa jonkun toisen toimesta. Subjektivisen aiheen tutkiminen ja tutkimukseen osallistuneiden pieni määrä vaikuttaa kuitenkin siihen, että tulokset eivät ole yleistävissä.

### **6.3 Kehittämisehdotukset kohdeorganisaatiolle**

Kehittämiskohteiksi haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan nostaa viestinnän läpinäkyvyyden edistäminen. Avoin viestintä koetaan luottamuksen osoituksena henkilöstöä kohtaan ja sen koetaan lisäksi estävän hierarkian syntymistä. Viestinnän tulee korostua etenkin ylhäältä alaspäin, mutta myös kollegoiden ja tiimiläisten välillä. Läpinäkyvyyteen voidaan vaikuttaa selkeillä viestintäkanavilla ja johdonmukaisella tiedonjaolla. Ylimmän johdon tulee toimia esimerkkinä avoimessa viestinnässä sekä toimia jatkuvana tiedonjakajana organisaation tavoitteista ja suunnitelmista. Organisaation viestintäkäytäntöjä tulee arvioida säännöllisesti, jotta mahdolliset viestinnän haasteet ovat tunnistettavissa ja täten kehitettävissä. Myös erinäiset palautekanavat (avoimet tai anonyymit) voivat kehittää viestinnän kulkua ja samalla edesauttaa henkilöstön kokemusta



kuulluksi tulemisesta. Ei riitä, että viestinnän kehitystarpeista ollaan tietoisia, vaan sen eteen tulee osoittaa konkreettisia kehitysvaihtoehtoja organisaation toimesta.

Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan selkeän urapolun luominen edistää yksilön kokemusta työnsä merkityksellisyydestä ja lisää sitoutumista organisaatioon. Kehitettävää olisi selkeiden urapolkumallien luomisessa, joissa kuvataan konkreettisesti eri roolit, vastuut ja vaatimukset uran eri vaiheissa. Työntekijöiden on tärkeä tietää, mitä odottaa ja millaiset etenemismahdollisuudet työssä on. Mallien ollessa kunnossa, työntekijä pystyy myös omatoimisesti tarkkailemaan etenemisen suuntaansa. Selkeällä mallilla edistetään jälleen myös läpinäkyvyyttä. Koska organisaation toivotaan myös vuorovaikutuksellisesti esittävän kiinnostusta työntekijää kohtaan, tulisi yleisten urapolkujen suunnittelun lisäksi keskittyä henkilökohtaiseen urasuunnitteluun kuuntelemalla myös työntekijän haluja ja toiveita. Tätä tulisi painottaa työntekijän kehityskeskusteluissa, joissa tulisi myös kiinnittää huomiota yksilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan.

Positiivista työilmapiiriä ei tule pitää itsestäänselvytenä ja työnantaja voikin edesauttaa työilmapiirin säilyvyyttä ja samalla osoittaa välittävänsä henkilöstön hyvinvoinnista. Hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden ylläpitoa voidaan kehittää esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti yhteisiä tapahtumia ja aktiviteetteja, joiden ohella keskitytään ryhmäytymiseen ja yhdessäoloon. Työnantaja voi osoittaa tukensa yhteisiin aktiviteetteihin tarjoamalla niihin tarvittavat puitteet tai tarjoamalla työaikaa yhteiseen tekemiseen. Myös erilaisten juhla- ja merkkipäivien muistaminen synnyttää positiivista ilmapiiriä ja osoittaa pienillä eleillä, kuinka organisaatio arvostaa työntekijöitään. Kaikki edellä mainitut teemat kulminoituvat avoimen ja kannustavan ilmapiirin ympärille, joka toimiessaan rakentaa luottamuksellisen pohjan työilmapiirille. Näiden lisäksi on tärkeää, että organisaatio tarjoaa työkalut ja resurssit konfliktitilanteiden rakentavaan ratkaisemiseen, eli tarvittaessa luo selkeät ja läpinäkyvät prosessit konfliktien käsittelyä varten.

Tutkimustuloksissa nousi merkityksellisyyttä ja organisaatioon sitoutumista edistävänä tekijänä kokemus siitä, että omasta työstä on jokin hyöty. Vaikka vastauksissa ei korostunut, etteikö vastaajat kokisi työtään hyödylliseksi, tärkeää olisi lisätä ja ylläpitää ymmärrystä työtehtävien merkityksestä. Kehittämiskohteeksi voidaan nostaa tietoisuuden lisääminen ja ylläpito, jota edesauttaa asiakaspalautteen jatkuva hyödyntäminen työntekijöiden motivointiin. Myös säännöllinen palaute ja tunnustus organisaation sisällä lisäävät tunnetta, että työstä on hyötyä ja sitä arvostetaan. Työn laajempaa merkitystä ja vaikutusta organisaatioon voidaan osoittaa tarjoamalla mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työtehtäviin ja projekteihin sekä ennen kaikkea selkeyttämällä yrityksen visiota ja yhteistä suuntaa organisaation sisällä. Puolestaan erilaisia järjestelmiä hyödyntämällä voidaan seurata tavoitteiden edistymistä ja tarjota työntekijälle tapa tarkkailla työnsä tuloksia. Tärkeänä huomiona

tulee kuitenkin nostaa, kuinka työn hyödyllisyys ei tulisi olla ainoastaan mitattavissa tuloksellisuutta osoittavilla mittareilla ja järjestelmillä.

Kohdeorganisaation kehittämisehdotukset on koottu taulukkoon 3 yhteenvedona tiivistämään edellä mainitut ehdotukset. Kehittämiskohteita tulisi säännöllisesti arvioida esimerkiksi henkilöstökyselyllä. Kyselyillä ei ainoastaan saada henkilöstön ääni kuuluviin, mutta myös mahdollistetaan kehityskoh- teiden esiintuonti ja vuorovaikutuksen edistäminen.

Taulukko 3. Kohdeorganisaation kehittämisehdotusten yhteenvedo

<p><b>Avoin ja läpinäkyvä viestintä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät viestintäkäytännöt ja -kanavat, joissa vuorovaikutusta noudatetaan jokaisen organisaation jäsenen kohdalla</li> <li>• Rehellinen ja johdonmukainen tiedonvälitys eri viestintäkanavia pitkin säännöllisesti</li> <li>• Ylimmän johdon esimerkki avoimesta viestinnästä: jatkuva kommunikaatio organisaation tavoitteista ja suunnitelmista</li> <li>• Avoimet tai anonyymit palautekanavat, jotka mahdollistavat kysymysten esittämisen tai palautteen antamisen matalalla kynnyksellä</li> <li>• Viestintäkanavien ja -käytäntöjen säännöllinen arviointi esimerkiksi henkilöstökyselyllä</li> </ul>
<p><b>Henkilökohtaisen urakehityksen huomiointi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeiden ja systemaattisten urapolkumallien luominen: konkreettiset kuvaukset rooleista, vastuista ja vaatimuksista uran eri vaiheissa</li> <li>• Säännöllinen palaute ja arviointi: tarjotaan ymmärrystä yksilön vahvuuksista ja kehityskohteista</li> <li>• Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen (esim. mentorointi, osallistaminen eri projekteihin, erilliset koulutukset jne.)</li> <li>• Yksilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta</li> <li>• Henkilökohtaisen urapolun suunnittelu, ylläpito ja säännöllinen vuorovaikutuksellinen kommunikaatio työntekijän haluista ja toiveista</li> </ul>
<p><b>Positiivisen työilmapiiriin ja yhteisöllisyyden ylläpito:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisten tapahtumien ja aktiviteettien järjestäminen (organisaation tuella)</li> <li>• Henkilöstön muistaminen: juhla- ja merkkipäivien juhlistaminen</li> <li>• Selkeiden ja läpinäkyvien prosessien luominen mahdollisten konfliktien käsittelyä varten</li> </ul>
<p><b>Tietoisuuden lisääminen yksilön tekemän työn hyödyllisyydestä:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalautteen jatkuva hyödyntäminen työntekijöiden motivointiin</li> <li>• Säännöllinen palaute ja tunnustus</li> <li>• Työtehtävien monipuolistaminen: tarjotaan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työtehtäviin ja projekteihin</li> <li>• Organisaation vision ja yhteisen suunnan selkeyttäminen</li> <li>• Selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettaminen</li> </ul>

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin pienelle joukolle, joten jatkotutkimusehdotuksena tutkimuksen voisi toteuttaa koskemaan koko kohdeorganisaation henkilöstöä. Työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä voisi myös vertailla työuran eri vaiheiden mukaan. Vastaukset voisi ryhmitellä organisaatiossa tai alalla olemisen perusteella ja tarkastella, miten kokemukset työn merkityksellisyydestä ja työhön sitoutumisesta muuttuvat työuran eri vaiheissa. Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa myös esihenkilöille ja johtoryhmälle, jolloin saataisiin kokonaisvaltaisempi käsitys merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemuksista ja näkemyksistä. Tulokset auttaisivat tunnistamaan mahdollisia näkemyseroja, joiden ymmärtämisellä voitaisiin kehittää koko henkilöstöä palvelevia ratkaisuja.

Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen on aiheena moniulotteinen ja laaja. Tutkimuksesta nousi esiin mielenkiintoisia teemoja, joihin jatkotutkimuksissa voisi perehtyä tarkemmin. Itsensä johtaminen osana työn merkityksellisyyttä edesauttavista tekijöistä on aihe, jonka tutkiminen maisteritason opinnoissa olisi mielenkiintoista. Myös organisaatioon sitoutumiseen liittyy useita mielenkiintoisia aihealueita, mutta etenkin kiinnostavaa olisi tutkia johtamisen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa. Kaiken kaikkiaan sitoutuminen ja merkityksellisyys ovat moniulotteisia teemoja, joiden tutkiminen on tietysti henkilöstön viihtyvyyden kannalta merkittävää, mutta myös organisaation menestymisen osalta olennaista.

## 6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen pohdinta

Opinnäytetyössä mielekkäintä oli itselle mielenkiintoisen aiheen tutkiminen. Haasteita tuotti tutkimuksen aiheen lyöminen lukkoon ja loppupeleissä aihe muuttuikin prosessin aikana muutamaa otteeseen. Hyvä niin, sillä pohdintojen ja sparrailujen jälkeen aiheeksi muodostui itselle tärkeä ja myös kohdeorganisaatiolle hyödyllinen tuotos. Aika ajoin haastavaksi osoittautui lopullisen tietope-  
rustan rajaus, sillä mielenkiintoisista teemoista olisi riittänyt vaikka kuinka paljon tutkittavaa. Teoriaan perehtyessä tuntui, että mielenkiintoisia merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen liittyviä teemoja tuli koko ajan vastaan, jolloin haasteeksi ilmeni rajatussa aiheessa pysyminen.

Koko opinnäytetyöprosessista on varmasti paljon apua tulevaisuuden työtehtävissä, sillä merkityksellisyyden ja sitoutumisen ymmärtäminen tarjoaa valtavasti ymmärrystä ihmisten käyttäytymiseen liittyen. Paljon on kuitenkin aiheista vielä opittavaakin. Mielenkiintoista oli myös huomata, kuinka prosessin aikana oli mahdollista oppia ja perehtyä erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Metodikirjallisuuden ymmärtäminen tuotti tosin termeineen haasteita, sillä monissa teoksissa puhuttiin samoista asioista eri nimikkeillä.

Opinnäytetyön aikataulutus olisi pitänyt laatia tarkemmin ja pitää siitä systemaattisemmin kiinni. Kun projektin eteneminen on ainoastaan omissa käsissä, olisi tärkeää huolehtia välitavoitteista, jotta prosessi etenee varmasti. Myös oman ajanhallintasuunnitelman olisi pitänyt olla konkreettisempi, jolloin siitä olisi lähtökohtaisesti ollut helpompi pitää kiinni. Olin varannut opinnäytetyön tekemiseen paljon aikaa, mikä toisaalta kostautui, sillä ilman aikapainetta ja huonoina motivaation hetkinä työn edistyminen ei ollut tarpeeksi tehokasta. Toisaalta oman jaksamisen kannalta oli hyvä, että aikataulu ei ollut liian tiukka. Se toi myös kaistaa pitää opinnäytetyöstä pientä taukoa, kun elämäntilanne pakotti keskittymään muihin asioihin.

Opinnäytetyöprosessi sisälsi ylä- ja alamäkiä ja kuvailisinkin prosessia vuoristoradaksi. Välillä käytin sanontaa ”nähdä valoa tunnelin päässä”, mutta epätoivoisina hetkinä kuvailin dramaattisesti tuon valon olevan vastaantuleva juna. On hyvä piirre omata kunnianhimoisia tavoitteita, mutta mikäli tavoitteet luovat negatiivista painetta ja lukkoja kirjoittamiseen, tulisi omaa suhtautumista tarkastella uusiksi. Epävarmuuden sietäminen on osa opinnäytetyöprosessia, jonka vuoksi pitäisikin vain luottaa omaan tekemiseen ja systemaattisesti viedä projektia eteenpäin. Tärkeänä oppina sainkin nimenomaan sen, kuinka epävarmuuden tunteelle ei saa antaa liikaa tilaa. Kun tuon epävarmuuden äänen sai hiljennettyä, oli kirjoittaminen sekä itselle tärkeän ja mielenkiintoisen aiheen tutkiminen erittäin mielekästä ja jopa palkitsevaa.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.

Bailey, C. & Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful – Or Meaningless. MIT Sloan Management Review. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.

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

Both-Nwabuwe, J., Dijkstra, M. & Beersma, B. 2017. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 8. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2017.01658/full>. Luettu: 24.2.2024.

Byrne, Z. S. 2022. Understanding Employee Engagement. Routledge. E-kirja. Luettu: 20.2.2024.

Deloitte 2022. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Lontoo. Luettavissa: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>. Luettu 14.1.2024. Luettu: 20.2.2024.

Gagne, M. 2015. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press, Incorporated. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.

Hackman, J. & Oldham, G. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp.250-279.

Hackman, J. & Oldham, G. 1980. Motivation through the design of work. Luettavissa: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/Hackman\\_&\\_Oldham\\_\(1980\)\\_Ch4\\_Motivation\\_thru\\_Design\\_of\\_Work.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Hackman_&_Oldham_(1980)_Ch4_Motivation_thru_Design_of_Work.pdf). Luettu: 20.2.2024.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.9.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.2.2023.

Hyvärinen, M., Aho, A. L., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu 18.2.2024.

- Ikonen, O., Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. 2023. Inhimillinen tehokkuus: jännitteet hyötykäyttöön. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Juntunen, E., Pessi, A., Aaltonen T., Martela, F. & Syrjänen, T. 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Paakkanen, M. (toim.). Myötätunnon mullistava voima, luku 5. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Kaur, P. & Mittal, A. 11.6.2020. Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. The Open Psychology Journal. Luettavissa: <https://openpsychologyjournal.com/VOLUME/13/PAGE/115/#aff1>. Luettu: 6.1.2024.
- Kehusmaa, K. 2023. Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen. 1. painos. Kaupakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.1.2024.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut: miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä? Docendo. Jyväskylä.
- Lipponen, K. 2023. Resilienssi onnellisuuden ytimessä. Teoksessa Hautakangas, M. & Uusitalo, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Lips-Wiersma, M. and Wright, S., 2012. Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). Group & Organization Management, 37(5), pp.655-685. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/258137959\\_Measuring\\_the\\_Meaning\\_of\\_Meaningful\\_Work\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_the\\_Comprehensive\\_Meaningful\\_Work\\_Scale\\_CMWS](https://www.researchgate.net/publication/258137959_Measuring_the_Meaning_of_Meaningful_Work_Development_and_Validation_of_the_Comprehensive_Meaningful_Work_Scale_CMWS). Luettu: 13.1.2024.
- Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila: Mikä meitä motivoi? Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.
- Martela, F. 2020a. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn tuuli. 1/2020. HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf). Luettu: 7.1.2024.
- Martela, F. 2020b. Elämän tarkoitus: Suuntana merkityksellinen elämä. Gummerus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Meilanen, A. & Meilanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Atena. Jyväskylä.

- Michelsson, N., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 6.3.2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKjournal. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu: 20.2.2024.
- Pessi, A. & Spännäri, J. 2023. Merkityksellisyys – mitä ja miksi? Teoksessa Hautakangas, M. & Uusitalo, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.2.2024.
- Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Helsinki.
- Robbins, S. P. 2024. Organizational behavior. 19th edition. Global edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. E-kirja. Luettu: 20.2.2024.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. University of Rochester. Luettavissa: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf). Luettu: 20.2.2024.
- Saarinen, P. & Suokko, T. 2020. Merkitys: yrityksen arvokkain voimavara. Marketing Finland. Helsinki.
- Sahimaa, J. 2020a. Esipuhe. Teoksessa Nenonen, R. Merkityksellisen työn kaava: Toteuta itseäsi, muuta maailmaa. Gummerus. Helsinki.
- Sandoghdar, A. & Bailey, C. 2023. Meaningful work. What is meaningful work and why does it matter? A guide for practitioners. King's Business School. Lontoo. Luettavissa: <https://www.kcl.ac.uk/business/assets/pdf/what-is-meaningful-work-and-does-it-matter.pdf>. Luettu: 24.2.2024.
- Schaufeli, W. 2021. Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? Frontiers in Psychology, 12, s. 1–10. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full>. Luettu: 7.2.2023.
- Seppänen, L. 2018. Motivaatio: perseelle potkimisen käsikirja. Fitra. Helsinki.
- Steger, M. 2017. Creating meaning and purpose at work. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/310598648\\_Creating\\_Meaning\\_and\\_Purpose\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/310598648_Creating_Meaning_and_Purpose_at_Work). Luettu: 13.1.2024.

Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V. & Harničárová, M. 2021. Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. Julkaisussa Sustainability, 13, 24, s. 1–18. Luettavissa: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13923#B16-sustainability-13-13923>. Luettu: 18.1.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.2.2024.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu: 17.2.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1.painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.1.2024.

Vilkkä, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus. E-kirja. Luettu: 18.1.2024.

Vilkkä, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 18.1.2024.



## Liitteet

### Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun lomake

1. Millaiseksi kuvailisit arvomaailmaasi työelämässä?
2. Kuvaile, mitä merkitystä tekemälläsi työllä on
  - a. itsellesi
  - b. muille
3. Mitkä asiat koet merkitykselliseksi työelämässä? Laita alla olevat työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät tärkeysjärjestykseen omalla kohdallasi.
  - a. työn tarkoituksen kokemus (eli merkityksen kokemus omasta tekemisestä työyhteisössä)
  - b. työn mahdollistama luovuus, oppiminen ja työstä syntyvä identiteetti
  - c. oman potentiaalin ja osaamisen hyödyntäminen
  - d. oma kasvu ja omia tavoitteita vastaavat kehittymismahdollisuudet
  - e. innostava, yhteistä tarkoitusta korostava ja myönteistä asennetta vahvistava johtajuus
  - f. mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin
  - g. itsenäisyys työn tekemisen suhteen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön
  - h. oikeudenmukainen palkitseminen
  - i. riittävä ja oikea-aikainen tuki, ohjaus ja palaute
  - j. yhteisöllisyyden kokemus, myönteiset sosiaaliset kohtaamiset ja vuorovaikutus
4. Kuvaile, millaiset asiat voivat mielestäsi estää työn merkityksellisyyden tunteen kokemusta.
5. Kuvaile, millaiset asiat voivat mielestäsi lisätä **oman työsi** merkityksellisyyden tunteen kokemusta.
6. Miten lisäisit työn merkityksellisyyden elementtejä (kohde)organisaation tasolla?
7. Mitä organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa sinulle?
8. Kuvaile, millaiset asiat vaikuttavat kohdallasi organisaatioon sitoutumiseen.

## Liite 2. Haastattelukysymys 3

Alla on listattuna työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä (a-j) satunnaisessa järjestyksessä. Arvioi jokaisen tekijän kohdalla, kuinka merkitykselliseksi sen koet omalla kohdallasi ympäröimällä vaihtoehto (*ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen*). Ympyröi myös lopuksi kolme itsellesi merkityksellisintä vaihtoehtoa.

Mitkä asiat koet merkitykselliseksi työelämässä?

- a. työn tarkoituksen kokemus (eli merkityksen kokemus omasta tekemisestä työyhteisössä)
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- b. työn mahdollistama luovuus, oppiminen ja työstä syntyvä identiteetti
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- c. oman potentiaalin ja osaamisen hyödyntäminen
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- d. oma kasvu ja omia tavoitteita vastaavat kehittymismahdollisuudet
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- e. innostava, yhteistä tarkoitusta korostava ja myönteistä asennetta vahvistava johtajuus
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- f. mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- g. itsenäisyys työn tekemisen suhteen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- h. oikeudenmukainen palkitseminen
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- i. riittävä ja oikea-aikainen tuki, ohjaus ja palaute
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen
- j. yhteisöllisyyden kokemus, myönteiset sosiaaliset kohtaamiset ja vuorovaikutus
 

ei merkityksellinen – jossakin määrin merkityksellinen – merkityksellinen

**Liite 3. Kohderyhmän haastattelut**

<b>Päivämäärä</b>	<b>Tunniste</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
10.1.2024	H1	30,43 min
10.1.2024	H2	25,35 min
11.1.2024	H3	21,05 min
11.1.2024	H4	30,40 min
15.1.2024	H5	30,52 min
16.1.2024	H6	24,59 min
		<b>Yht. 162,34 min</b> (keskiarvo 26,06 min)