



TYÖN MERKITYKSELLISYYDEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEEN

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro-gradu -tutkielma

2023

Anu Ronkainen

Tarkastajat: Dosentti Tuija Oikarinen

Professori Tuomo Uotila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Anu Ronkainen

Työn merkityksellisyyden vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

66 sivua, 9 kuvaa, 10 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Dosentti Tuija Oikarinen ja Professori Tuomo Uotila

Avainsanat: merkityksellisyys, merkityksellinen työ, työn merkityksellisyyden johtaminen, sitoutuminen

Tämä työ käsittelee työn merkityksellisyyden ja työntekijöiden sitoutumisen lisäksi niiden välistä yhteyttä. Lähtökohtana tutkimuksessa on tutkijan kiinnostus työn merkityksellisyyteen ja työhön sitoutumiseen. Työn taustalla vaikuttavassa teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään työn merkityksellisyyteen, työn merkityksellisyyden johtamiseen sekä sitoutumiseen liittyvien teorioiden tarjoamia näkökulmia. Tavoitteena on selvittää, kokevatko kohdeyrityksen työntekijät työnsä merkitykselliseksi, mikä heidän työssään luo merkityksellisyyttä ja millainen yhteys näillä tekijöillä on heidän sitoutumiseensa. Empiirinen tutkimusosuus perustuu kvantitatiiviseen kyselyyn, joka lähetettiin kohdeorganisaation koko henkilöstölle.

Tulokset osoittavat, että työn merkityksellisyydellä ja työntekijöiden sitoutumisella on tutkimuksessa tunnistettujen työn merkityksellisyyden ulottuvuuksien suhteen positiivinen yhteys. Merkityksellisenä koetun työn voidaan näiltä osin nähdä edistävän työhön sitoutumista. Merkityksellisyyttä työssä luoviksi ulottuvuuksiksi tunnistettiin: muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin, sopusointuisuus, positiivisen merkityksen kokeminen työssä sekä vuorovaikutus muiden kanssa. Johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia olivat: tasapuolisuus, avoin keskustelu esihenkilön kanssa sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus tunnistettiin tekijöiksi, jotka toteutuessaan vahvistavat sitoutumista. Tulosten perusteella kohdeorganisaatiolle esitetään tutkimuksessa löydettyjen ulottuvuuksien huomioimista toiminnassaan. Tutkimuksessa tunnistettiin lisäksi, että työpaikan vaihtamista harkitsevien keskuudessa palkka oli se muuttuja, joka saisi heidät jäämään.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Anu Ronkainen

The Effect of Meaningful work on Employee Engagement

Master's thesis

2023

66 pages, 9 figures, 10 tables and 1 appendix

Examiners: Docent Tuija Oikarinen and Professor Tuomo Uotila

Keywords: meaningfulness, meaningful work, managing meaningful work, employee engagement

This study examines meaningful work and employee engagement and the connection between the two. The basis for this study was the researcher's interest in meaningful work and employee engagement. The theoretical framework draws from the perspectives offered by theories related to meaningful work, managing meaningful work and employee engagement. The objective of this study was to determine whether employees perceive their work as meaningful, what generates this experience and what is the nature of the connection these dimensions have with employee engagement. The empirical research was based on a quantitative survey that conducted in the target organization.

The results indicate that meaningful work and employee engagement have a positive relationship with respect to the dimensions of work meaningfulness identified in the study. Meaningful work can promote employee engagement. The study identified altogether eight dimensions of meaningful work. Five of the dimensions are related to meaning at work: helping others, tolerant connection to others, harmony, experiencing positive meaning at work and interaction with others. Additionally, three dimensions are related to managing meaningful work: equality, open discussion with the superior and opportunities to influence my work. Tolerant connection to others and equality identified as positively influencing employee engagement. Based on the results, the target organization is presented with the consideration of including in its operations all the dimensions related to work meaningfulness which were identified in this study. The study also found that among those considering leaving their work, salary was identified as the element that would make them stay.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuskysymys ja rajaukset.....	8
1.2	Työn rakenne.....	9
2	Merkityksellisyys	9
2.1	Työn merkityksellisyys	9
2.2	Työn merkityksellisyyden kokemus	11
2.3	Työn merkityksellisyyden johtaminen.....	13
2.4	Työn merkityksellisyyden mittaaminen.....	17
2.5	Työhön sitoutuminen	20
2.6	Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen.....	23
2.7	Teoreettinen viitekehys	25
3	Tutkimuksen toteuttaminen	28
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	28
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä.....	31
3.3	Tutkimuksen toteutus	31
3.4	Aineiston esittely.....	34
4	Aineiston analyysi	35
4.1	Ryhmien tarkastelu keskiarvon perusteella.....	39
4.2	Korrelaatiomatriisi	41
4.3	Faktorianalyysi.....	42
5	Tulokset	48
5.1	Työn merkityksellisyyden suhde työpaikan vaihtoaikomuksiin.....	50
5.2	Työn merkityksellisyyden johtamisen suhde työpaikan vaihtoaikomuksiin	52
5.3	Millaiset tekijät innostavat ja motivoivat vastaajajoukkoa	53
5.4	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	54
6	Johtopäätökset	57
6.1	Johtopäätökset liittyen tutkimuksen empiiriseen osioon.....	57
6.1.1	Johtopäätökset liittyen työn merkityksellisyyteen.....	60
6.1.2	Johtopäätökset liittyen työn merkityksellisyyden johtamiseen	62

6.1.3	Johtopäätökset liittyen työpaikan vaihtoaikomuksiin.....	63
6.1.4	Empiirisen osion johtopäätösten yhteenveto	63
6.2	Vastaus tutkimuskysymykseen	65
6.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	68
7	Yhteenveto.....	71
7.1	Tutkimuksen yhteenveto	71
7.2	Ehdotukset jatkotutkimukselle	73
	Lähteet	74

Liitteet

Liite 1. Korrelaatiomatriisi

Kuvaluettelo

Kuva 1. Merkityksellisen työn viitekehys, mukaillen Lips-Wiersma ym. (2009)

Kuva 2. Mukaillen Lips-Wiersma ym. (2012) merkityksellisen työn viitekehys

Kuva 3. Mukaillen ja vapaasti suomennettuna Steger ym. (2016), merkityksellisen työn malli ja kysymyksiä WAMI-mittaristosta

Kuva 4. Viitekehys, jossa on huomioitu työn merkityksellisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kuva 5. Mukaillen Lips-Wiersma ym. (2012) merkityksellisen työn viitekehys ja tähän tutkimukseen valitut kysymykset

Kuva 6. Vastaajien ikä

Kuva 7. Vastaajien työkokemus

Kuva 8: Vastaajien työskentely vastuuroolissa

Kuva 9. Vastaukset väittämään: harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Mukaillen ja vapaasti suomennettuna Lips-Wiersma ym. (2012), CMWS-mittariston väittämät ja merkityksellisen työn viitekehysten dimensioidut

Taulukko 2. Kyselylomakkeessa ja tutkimuksessa käytetyt väittämät jaoteltuna osa-alueittain, lähteittäin ja kunkin osa-alueen dimensioittain

Taulukko 3. Kyselytutkimuksen tilastoarvot järjestettynä vastausten saaman keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään.

Taulukko 4. Väittämien keskiarvot työpaikan vaihtoa harkinneiden ja työpaikassa pysyvien välillä

Taulukko 5. Työn merkityksellisyys (mukaiillen CMWS) –faktorimatriisi listattuna suuruusjärjestykseen väittämän saaman kommunaliteetin arvon perusteella.

Taulukko 6. Työn merkityksellisyyden (mukaiillen WAMI) ja kokonaisvaltaisen mielekkyyden faktorimatriisi

Taulukko 7. Johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen -faktorimatriisi.

Taulukko 8. Työn merkityksellisyyden kokemus suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman)

Taulukko 9. Työn merkityksellisyyden johtaminen suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman)

Taulukko 10. Summamuuttujien Cronbachin Alfa –testin tulokset

1 Johdanto

Keskustelu merkityksellisyydestä työssä ja elämässä yleensä on lisääntynyt. Martela ym. (2020) mukaan filosofisena kysymyksenä se tarkastelee elämää ja maailmankaikkeutta kokonaisuutena. Psykologisen tutkimuksen parissa sitä tarkastellaan ihmisten subjektiivisten kokemusten kautta ja tutkitaan, mikä saa heidät kokemaan merkityksellisyyttä elämässään. Bailey ym. (2019) huomauttavat, että merkityksellinen työ ilmiönä on ristiriitainen: toisaalta se on yhteyttä itsen, ja toisaalta toisiin ihmisiin. Siihen liittyvät itsensä toteuttaminen sekä toisiin suuntautuva vuorovaikutus ja hyväntahtoisuus. Martela ym. (2020) puolestaan yhdistää nämä molemmat ulottuvuudet vaikuttamaan merkityksellisen työn tunteeseen. Wrzesniewski (2003) muistuttaa, että työllä on merkittävä rooli lähes meidän kaikkien elämässä. Se edustaa tekijälleen monenlaista kokemusta. Ja millainen tämä kokemus on, riippuu pitkälti yksilön, organisaation ja itse työn välisestä toiminnallisesta vuorovaikutuksesta. Geldenhuys ym. (2014), Martins ym. (2018) ja Nienaber ym. (2020) ovat samaa mieltä siitä, että merkitykselliseksi koettu työ on hyödyllistä myös organisaatiolle. Merkityksellisyydellä on vahva suhde työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kanssa (Allan, 2019). Steger ym. (2012) havaitsivat lisäksi, että nykyään ihmiset arvostavat työn merkityksellisyyttä enemmän kuin siitä saatavaa palkkaa.

Halusin tällä tutkimuksella osallistua merkityksellisestä työstä käytävään keskusteluun. Varsinkin sitoutumisen näkökulmasta työn merkityksellisyys aiheena on tärkeä. Tunnistameko itsekkään, mikä työssämme luo meille merkityksellisyyden tunnetta? Tai sitä, mikä saa meidät pysymään nykyisessä työssä, tai vaihtamaan työpaikkaa? Merkityksellisyys ei välttämättä muodostu suoraan työtehtävien kautta vaan on osa kokonaisvaltaista elämäämme.

Tämän tutkimuksen tarve vahvistui omien taloushallinnon alan työn kokemuksistani. Taloushallintoala on ollut digitaalisuuteen liittyvässä muutoksessa jo kauan. Muutoksen vuoksi tarve muun muassa järjestelmäosaamiselle on kasvanut ja muutos on vaikuttanut itse työn tekemiseen. Alalla on havaintojeni mukaan tällä hetkellä haasteellista sekä löytää ja sitouttaa työntekijöitä. Sitä, miten merkityksellisenä taloushallinnon parissa työskentelevät henkilöt kokevat oman työnsä, on tutkittu vähän. Myöskään sitä, miten merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa sitoutumiseen juuri taloushallinnon alalla ei ole tutkittu.

Tällä tutkimuksella halusin selvittää, miten taloushallinnon alan organisaatio voi parantaa työntekijöidensä sitoutumista työn merkityksellisyyden avulla. Aiheen tarkastelun avulla selvitin, miten aiemman tutkimuksen avulla aihetta oli lähestytty, mitä havaintoja siitä tehtiin ja miten näitä havaintoja tulkittiin. Tutkimuksen empiirisessä tutkimusosuudessa selvitin kvantitatiivisen tutkimuskyselyn avulla, miten työn merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa henkilön sitoutumiseen. Tutkimuksen ja kyselyn kohteena oli Suomessa toimiva taloushallinnon palveluja tarjoava organisaatio. Toivoin tutkimuksen avulla löytäväni keinoja, joilla organisaatio voi työn merkityksellisyyden avulla parantaa työntekijöiden sitoutumista. Tutkimus toteutettiin vapaamuotoisessa yhteistyössä taloushallinnon palveluita tarjoavan toimijan (myöhemmin ”kohdeorganisaation”) kanssa. Tutkimusta varten ei laadittu varsinaista toimeksiantosopimusta, vaan sovittiin yhteistyöstä niin, että tutkija voi lähettää kohdeorganisaation työntekijöille anonyymisti vastattavan kyselyn. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista.

1.1 Tutkimuskysymys ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on: miten kohdeorganisaatio voi työn merkityksellisyyden kokemuksen avulla parantaa työntekijöiden sitoutumista? Empiirisessä osiossa kerätään tietoa, jonka avulla selvitetään miten tietty muuttujajoukko selittää työn merkityksellisyyden kokemusta suhteessa kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen.

Merkityksellisyyttä on tutkittu monen tieteenalan, kuten psykologian ja organisaatiokäyttäytymistutkimuksen toimesta (Csikszentmihalyi ym. 2006). Tässä tutkimuksessa merkityksellisyyteen liittyvä tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan yksilön työhön liittyvää merkityksellisyyttä, vaikka tutkija tunnistaakin, että merkityksellisyys liittyy myös henkilön laajempaan elämän merkitykseen. Näin ollen tämä tutkimus noudattaa Lepisto ym. (2007) näkemystä merkityksellisestä työstä yksilötason ilmiönä nimenomaan toteutumisen näkökulmasta. Sitoutumista lähestytään tutkimuksen empiirisessä osiossa selvittäen henkilön vaihtoaikomuksia nykyisestä työstään. Tutkimus suuntautuu siltä osin tutkimaan Meyer ym. (2001) mukaan nimenomaan sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen avulla saadaan selville, mitkä merkityksellisyyteen liittyvät tekijät lisäävät sitoutumista. Tutkimuksen kohteena olivat kohdeorganisaation työntekijät. Kyselytutkimus toteutettiin lähettämällä työntekijöille sähköinen kyselytutkimus.

1.2 Työn rakenne

Tämä työ noudattaa seuraavaa rakennetta: alussa esitetyn tiivistelmän jälkeen on vuorossa johdanto, jossa esitellään tavoite tälle tutkimukselle, varsinainen tutkimuskysymys sekä käytetyt rajaukset. Luvussa 2. Merkityksellisyys käsitellään aiempaa tutkimusta liittyen työn merkityksellisyyteen: sen kokemukseen, johtamiseen sekä sitoutumiseen liittyen. Katsauksessa tarkastellaan lisäksi työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen yhteyttä aiemman tutkimuksen perusteella. Tässä vaiheessa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen empiirinen osuus alkaa tutkimusmenetelmän esittelyllä ja siirtyy tutkimuksen toteutuksen kautta esittelemään kerätyn aineiston. Tätä seuraa aineiston analyysi, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset. Johtopäätökset -luvussa kerrotaan tutkimuksen tuloksista tehdyistä päätelmistä ja verrataan niitä aikaisempaan tutkimukseen. Yhteenvedo -luvussa tehdään katsaus siihen, mitä tutkimuksessa kokonaisuudessaan selvisi sekä annetaan ehdotukset jatkotutkimukselle.

2 Merkityksellisyys

Esittelen seuraavaksi, miten tälle tutkimukselle asetettua tutkimuskysymystä on aikaisemman tutkimuksen valossa lähestytty. Selvitän aluksi mitä työn merkityksellisyys on ja mitä sen kokeminen tarkoittaa. Tarkastelen työn merkityksellisyyttä myös johtamisen näkökulmasta, sekä selvitän aikaisemman tutkimuksen avulla, miten sitä voi mitata. Tämän jälkeen tutkin sitoutumista käsitteenä ja samalla tutkin miten sitä on aikaisemman tutkimuksen valossa käsitelty. Esittelen lopuksi sen ja työn merkityksellisyyden välistä yhteyttä.

2.1 Työn merkityksellisyys

On tärkeää erottaa sanat “merkitys” ja “merkityksellisyys” toisistaan. Forresterin (2000) mukaan sanalle “merkitys” on annettu yhteiskäsitys, joka muodostuu käsitteistä päämäärä tai pyrkimys (purpose), arvo (value) ja tärkeys (significance). Evoluution näkökulmasta tarkasteltuna kysymys on ihmiselämän merkityksestä ja se on luonteeltaan eksistentiaalinen. Merkitys on hänen mukaansa ihmisten yksilöllisten ja kollektiivisten tehtävien tuotos.

Merkityksen tärkeydellä on myös suurempi merkitys. Tällöin tekemisellä on vaikutusta myös itsen ulkopuolelle. Michaelson (2008) puolestaan kertoo, että usein käydään keskustelua siitä, että kuolinvuoteellamme mahdollisesti ajattelemme, että “olisoin voinut työskennellä vähemmän”. Tällä hänen mukaansa viitataan siihen, että työn sijasta merkityksellisempään tekemiseen olisi jäänyt enemmän aikaa. Hän ehdottaa, että vaihtoehtoisesti voisimme ajatella, että tekemällä merkityksellistä työtä elämme mielekkäämpää elämää.

Pratt ym. (2003) mukaan merkitys on sen ymmärtämistä, mitä työ tarkoittaa. Yksilölle se tarkoittaa sitä roolia, joka työllä on hänen elämässään. Työ voi olla tutkijoiden mukaan joko “palkkaa, jotain tekemistä, korkeampi kutsumus tai sortoa”. Rosso ym. (2010) lisää, että myös koetun merkityksen määrä voi vaihdella: toiselle sama tuntemus voi olla erittäin merkityksellinen ja toiselle taas ei. Heidän mukaansa merkityksellinen työ on siis työtä, joka koetaan poikkeuksellisen luontaiseksi ja joka vahvistaa persoonaa.

Työn merkitys ei ole kuitenkaan pelkästään yksilöllinen ominaisuus. Wrzesniewski ym. (2003) toteaa, että vaikka tämä näkemys merkityksellisyydestä syntyy yksilössä, siihen vaikuttaa ympäristö. Kuchinke (2009) laajentaa tarkastelua ja esittää, että vaikka työn merkitys esiintyy ja se ilmaistaan yksilötasolla, rakentuu se ilmiönä sosiaalisesti. Se on hänen mukaansa ilmiö, joka lisäksi muuttuu yksilön henkilökohtaisen kehityksen mukana. Yksilötasolla se on siis altis erilaisille vaikutuksille: työn merkitykseen kokemukseen vaikuttavat myös yksilön ulkopuoliset, tilannekohtaiset sekä historialliset tapahtumat. Myös Lepisto ym. (2017) lähestyy merkityksellistä työtä yksilötason ilmiönä ja asettaa sen ytimeen yksilön työhön liittyvän positiivisuuden. Merkityksellistä työtä voidaan hänen mukaansa tarkastella kahden merkityksellisen työn käsitteen kautta: hallitseva näkökulma tarkastelee toteutumista (eng. realization) ja vähemmän tunnettu näkökulma oikeutusta (eng. justification).

Merkityksellisen työn määritelmänä voidaan pitää työtä, joka arvioinnin seurauksena koetaan positiivisena ja jolla on yksilöä vahvistava seuraus. Bailey ym. (2017) ovat samalla linjalla ehdottaessaan merkityksellisen työn määritelmäksi työtä, joka rikastuttaa henkilökohtaisesti ja jolla on myönteinen vaikutus. Heidän mukaansa merkityksellisyys voi syntyä tehtävien, roolien, vuorovaikutusten ja organisaatioiden kautta. Myös Lips-Wiersma ym. (2012) mukaan merkityksellinen työ ymmärretään paitsi yksilöllisenä, myös subjektiivisena ja eksistentiaalisena käsitteenä. Allan ym. (2019) asettuu samalle kannalle esitellessään merkityksellisen työn sellaisen arvioinnin lopputuloksena, jossa työllä saavutetaan keskeisiä, arvokkaita tai omaksuttavia tavoitteita, jotka ovat samassa linjassa yksilön arvojen kanssa.

2.2 Työn merkityksellisyyden kokemus

Siinä, miten ihmiset arvottavat omaa työtään ja miten merkityksellisenä he sitä pitävät, on melkoisia eroja. Wrzesniewskin (2003) mukaan työ voi olla henkilölle “vain työtä”, ura tai kutsumus. Hän lisää, että ihmiset voivat muuttaa sitä tapaa, jolla he suhtautuvat työhönsä. Hänen mukaansa silloin, kun yksilöillä on mahdollisuus itse päättää, mihin rooliin he asettavat työn, on sen merkityksellisyyden löytäminen mahdollista. Steger ym. (2009) on samalla kannalla: merkityksellisyys voidaan kokea tietyllä elämänalueella (kuten työ) tai se voi liittyä kokonaisvaltaisesti omaan elämään. Merkityksellisyyttä voi heidän mukaansa tarkastella merkityksellisyyden kokemisen ja etsimisen näkökulmasta. Kokemusulottuvuudessa elämän ja työn toimivuus vaikuttaa enemmän kuin ura. Etsivässä ulottuvuudessa merkityksen etsiminen taas liittyy omaan uraan. Tutkijat huomauttavat, että ne, joille ura on kutsumus, kokevat elämän merkityksellisempänä.

Merkityksellisyyden kokemuksen syntyminen on monimutkainen prosessi ja siihen vaikuttavat monet osatekijät ja ulottuvuudet. Bailey ym. (2016) mukaan yksilöt voivat saada merkityksen tunnetta neljästä elementistä: työstään, tietyistä tehtävistään työssään, vuorovaikutuksesta muiden kanssa tai organisaation tarkoituksesta. Yhteys muihin, yksittäisten tehtävien merkitys, työn merkityksellisyys muille tai yhteiskunnassa, ja organisaation ydintarkoituksen ymmärtäminen luovat merkityksellisen työn tunnetta. Vaikka tutkijoiden mukaan henkilö voi löytää merkityksellisyyttä työssään vain yhdestä näistä neljästä elementistä, työn merkityksellisyys kasvaa, kun ulottuvuuksia on enemmän kuin yksi. Lisäksi toteutuessaan yhtä aikaa, ne luovat kokonaisvaltaisen mielekkyyden tilan. Tutkijat tarkoittavat siis, että työn merkityksellinen löytäminen on kokemus, joka ulottuu työpaikan ulkopuolelle ja liittyy tällöin yksilön laajempaan henkilökohtaiseen elämään.

Rosso ym. (2012) esittelevät ulottuvuudet, jotka edistävät työn merkityksellisyyden kokemusta. Heidän mukaansa nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia ja voivat toteutua samanaikaisesti. Jotta työ voidaan kokea kokonaisuudessaan merkityksellisenä, on siinä oltava riittävästi mahdollisuuksia kokea joitakin, tai kaikkia näistä neljästä ulottuvuudesta: yksilöiminen (individuaatio), osallistuminen (kontribuutio), yhteys itseen (self-connection) ja yhdistyminen (unification). Yksilöimisellä tarkoitetaan toimintaa, joka luo tunnetta siitä, että on arvostettu ja arvokas. Osallistuminen merkitsee menettelyä, joka hyödyttää laajempaa tehtävää. Yhteys itseen symboloi autenttista mekanismia joka yhdistymisen (unification)

avulla lisää yhdenmukaisuuden kokemusta. Tämä tutkijoiden esittämä malli sisältää myös yksilön toiminnan taustalla olevat motiivit, joita ovat: toimija (agency) ja yhteys muihin (communion).

Koettuun merkityksellisyyteen liittyy yksilön suorittama itsetarkastelu. Lisäksi kokemukseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkopuoliset tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö. Yksilöt etsivät ympäriltään sosiaalisia merkityksiä, jotka koetaan positiivisina. Tablan (2015) huomasi, että yksilöt eivät itseasiassa voi kokea merkityksellisyyttä täysin sisällään, vaan he pyrkivät ymmärtämään paikkansa laajemmassa maailmassa ja panoksensa yhteiskunnalle niiden organisaatioiden ja instituutioiden kontekstissa, joihin he kuuluvat. Judge ym. (2001) havaitsivat, että henkilöt suorittavat niin sanottuja itsearviointeja, joilla tarkoitetaan itsearviointeja tai johtopäätöksiä ihmisistä, tapahtumista ja asioista suhteessa itseensä. Judge ym. (2001) huomauttaa myös, että yksilön sisäiset ominaisuudet, persoonallisuusmuuttujat, vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. Lepisto ym. (2017) havaitsivat lisäksi, että yksilöt joutuvat myös tilanteisiin, joissa sosiaaliset merkitykset eivät riitä tekemään työstä arvokasta. Tutkijoiden mukaan tarkastelun aikana ja sen perusteella yksilöt pyrkivät järjelleämään työnsä positiivisena. Lähtökohtana ovat usein ympäristön sosiaaliset merkitykset. Lips-Wiersma ym. (2009) taas on sitä mieltä, että kun merkityksellisyyttä koetaan, ihmiset etsivät automaattisesti eroja, yhteensopimattomuutta ja epäautenttisia ilmaisuja liittyen omaan kokemukseensa. Williams ym. (2016) lisää, että merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat yksilöön kohdistuvat sekä sisäiset että ulkopuoliset tekijät. Nämä kaksi ruokkivat toisiaan ja luovat toisiaan vahvistavaa vaikutusta.

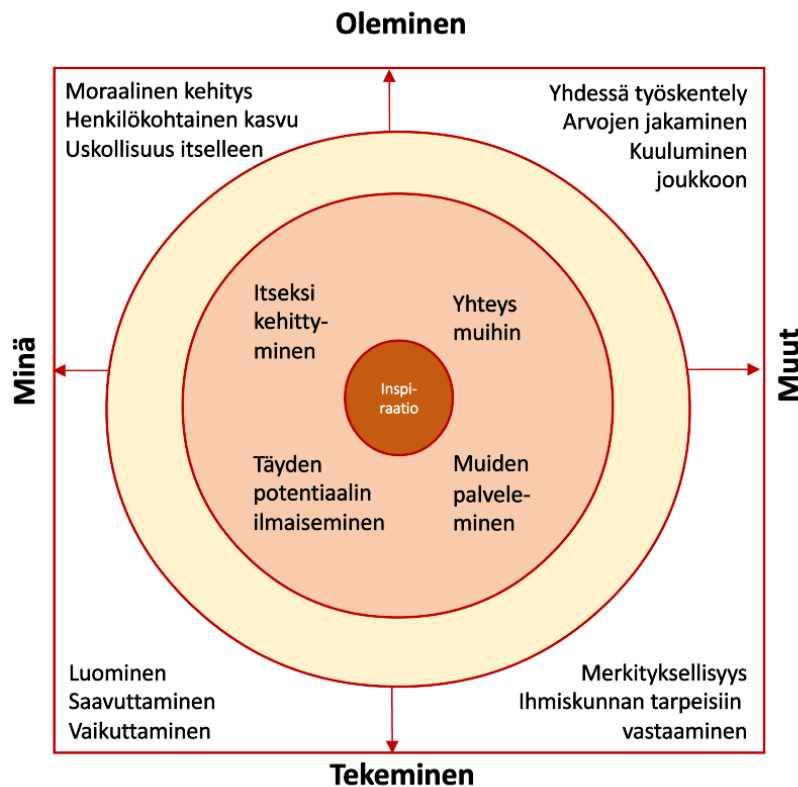
Työssä koettu merkityksellisyys löydetään itse. Kokemukseen liittyviä piirteitä on useita ja niihin vaikuttavat sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät. Bailey ym. (2016) on myös tätä mieltä ja jatkaa, että kokemus merkityksellisyydestä on itsen ulkopuolella. Tällöin työ merkitsee enemmän muille kuin tekijälle itselleen. Tutkijat löysivät useita merkityksellisyyden kokemukseen liittyviä piirteitä. Ensinnäkin kokemus on liikuttavaa, eikä se liity pelkästään positiivisiin hetkiin, vaan merkityksellisyyttä koetaan erityisesti hetkissä, jotka olivat haastavia. Tämän lisäksi merkityksellisyys syntyy silloin tällöin, sellaisina aikoina, jotka synnyttävät vahvoja kokemuksia. Kokemuksen luonne voi olla reflektiivinen, eli merkityksellisyyttä koetaan harvoin juuri tapahtumahetkellä, vaan pikemminkin jälkikäteen, kun työ tai tehtävä on valmis. Merkityksellisyys on myös henkilökohtaista. Mortimer (2023) haastaa tämän työn merkityksellisyyden löytämisen näkemyksen ehdottamalla, että ihmiset tekevät

merkityksellistä työtä sen vuoksi, että se on merkityksellistä. Samalla, vaikka merkityksellinen työ edistää merkityksellistä elämää, se itsessään ei selitä, mikä tekee työstä merkityksellistä. Tutkija väittääkin, että kun tietyn työn valitseminen toisen sijasta perustuu henkilön omiin sitoumuksiin, se tekee työstä merkityksellistä.

On olemassa näyttöä siitä, että merkityksellinen työ hyvittäisi siitä vaihdossa saatavaa korvausta. Tällöin työ tarjoaa tekijälleen vastineeksi jotakin muuta kuin palkkaa. Achor ym. (2018) mukaan tutkimukset viittaavat siihen, että enemmistö amerikkalaisista olisi valmis hyväksymään alhaisemman palkan tehdäkseen jatkuvasti merkityksellistä työtä. Myös Steger ym. (2012) on havainnut, että merkityksellisyys voidaan kokea palkkaa tärkeämpänä. Ahmat ym. (2019) tutkimuksen mukaan huonojen palkitsemisjärjestelmien takia työtyytyväisyys laskee. Tämä on tärkeä havainto, sillä Carmeli ym. (2003) mukaan kun työntekijä voi hyvin työssään, voi hän kokea merkityksellisyyttä. Cropanzano ym. (2005) taas viittaa sosiaalisen vaihtoteorian näkökulmaan, jonka mukaan merkityksellinen työ voi kompensoida työstä saatavaa taloudellista korvausta. Tämä perustuu siihen, että tällöin työ tarjoaa työntekijöille muita, psykologisia palkintoja.

2.3 Työn merkityksellisyyden johtaminen

Lips-Wiersma ym. (2009) on yhdistänyt merkityksellisen työn eri lähteet yhdeksi viitekehykseksi. Malli yhdistää inspiraation itseä ja organisaatiota koskettavaan todellisuuteen. Lips-Wiersma ym. (2009) malli on esitetty alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Merkityksellisen työn viitekehys, mukailten Lips-Wiersma ym. (2009)

Mallin itseksi kehittämisellä tarkoitetaan halua olla hyvä tai paras mahdollinen ihminen. Se sisältää myös ajatuksen siitä, että yksilö on uskollinen itselleen sekä siitä, että omaa kärsivällisyyttä voi kehittää. Yhteydellä muihin tarkoitetaan yhdessä tekemisen mielekkyyttä, yhteisiä arvoja ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhtenäisyydellä ei kuitenkaan tarkoiteta samankaltaisuutta. Muiden palveleminen viittaa muiden (ja maailman, jossa elämme) hyvinvointiin vaikuttamisen mielekkyyteen. Yksilön ajatellaan auttavan muutoksen aikaansaamisessa. Täyden potentiaalin ilmaiseminen tarkoitetaan sellaista mielekkyyttä, joka ilmenee kykyjen, luovuuden ja onnistumisen tunteen kautta. Se eroaa itseksi kehittämisestä siinä, että se on aktiivinen ja ulospäin suuntautunut, kun itseksi kehittyminen taas suuntautuu sisäänpäin. Malli ehdottaa neljä erilaista tapaa luoda merkityksellistä työtä. Malli perustuu näkemykselle, että merkityksen luominen on ihmiselle ominaista. Omakohtaisten, työhön liittyvien merkitysten, kuten näkemys, arvot ja periaatteet, tulee syntyä kaikkien organisaation jäsenten kesken. Yhteinen sitoutuminen perustuu siihen, että merkitys ja merkityksellisyys, on luotava tai löydettävä. Miten yksilöt saadaan keskustelemaan merkityksellisestä työstä, on tärkeää. Vaikka yksilö löytää itse työnsä merkityksen, on myös johtajuudella,

organisaatiokulttuurilla tai muilla muuttujilla oma vaikutuksensa mielekkääseen työhön. (Lips-Wiersma ym. 2012)

Merkityksellisyyden kokemukseen liittyy tunne arvostetuksi, välitetyksi ja ymmärretyksi tulemisesta. Myös tasapuolinen kohtelu kuuluu merkityksellisyyteen. Organisaation vision ymmärtäminen on tärkeää, jotta ihmiset voivat löytää työlleen merkityksen. Sosiaalisuus liittyy paitsi merkityksellisyyden kokemuksen lisäksi myös työn merkityksellisyyteen. Joplin ym. (2021) on samaa mieltä toteamalla, työtä pidetään merkityksellisenä, kun työntekijöitä kunnioitetaan ja he voivat luottaa siihen, että organisaatio pitää lupauksensa. Lisäksi kun organisaatio tasapuolisesti tukee ja pitää heistä huolta, tuntevat he olonsa turvalliseksi ja voivat ilmaista itseään. Leiviskä (2011) pitää tämän lisäksi tärkeänä, että henkilöstö suhtautuu myönteisesti tulevaisuuteen. Vision luominen ja uskon luominen tulevaisuutta kohtaan on olennaista, jotta johtajat ja työntekijät kokevat tekemisellään olevan tarkoitus. Organisaatiokulttuuri, johon kuuluvat tuntevat tulevansa ymmärretyksi ja arvostetuiksi, antaa tunteen sosiaalisesta yhteydestä työssä. Kun kaikki huolehtivat ja välittävät aidosti sekä itsestään että muista, saadaan ihminen tuntemaan, että häntä ymmärretään ja kunnioitetaan.

Johtamisella on vaikutus työn merkityksellisyyteen. Tämä lähtee hyvästä esimiehen ja työntekijän suhteesta. Hyvä vuorovaikutussuhde edesauttaa paitsi työn merkityksellisyyden tarkoitusta, myös sitä, että työntekijät löytävät sitä. Luonnollisesti huono suhde vähentää sitä tai pahimmillaan luo merkityksettömyyttä. Tummers ym. (2013) on myös sitä mieltä, johtaminen vaikuttaa voimakkaasti työn merkityksellisyyteen. Tutkijat perustelevat, että kun työntekijöillä ja esimiehillä on hyvä suhde, tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden käsityksiin, miten he voivat vaikuttaa työhönsä ja siihen, miten heidän työnsä on suhteessa organisaatioon. Tällöin johtajat myös antavat työntekijöille paremman käsityksen siitä, miten organisaatio toimii ja antavat heille enemmän vastuuta. Vastineeksi tämä lisää organisaatioon sitoutumista ja työpanosta. Tämä yhtenäisyys korostaa merkityksellisen työn merkitystä. Bailey ym. (2017) lähestyy näkökulmaa huonon johtajan ja työntekijän välisen suhteen kautta: huonot johtajan ja työntekijän väliset suhteet puolestaan ovat työn merkityksettömyyteen liittyvä tekijä työntekijöiden keskuudessa, sillä huono suhde estää vuorovaikutussuhteita, jotka voivat olla tärkeitä merkityksellisyyden kannalta. Tutkijat kiinnittivät huomiota siihen, että työntekijät suhtautuvat myönteisesti työnantajien strategioihin, joilla pyritään parantamaan heidän kokemaansa merkityksellisyyttä, kun ne koetaan aidoiksi. Jos kuitenkin merkityksellisyys puuttuu tai työntekijät havaitsevat, että työnantaja yrittää

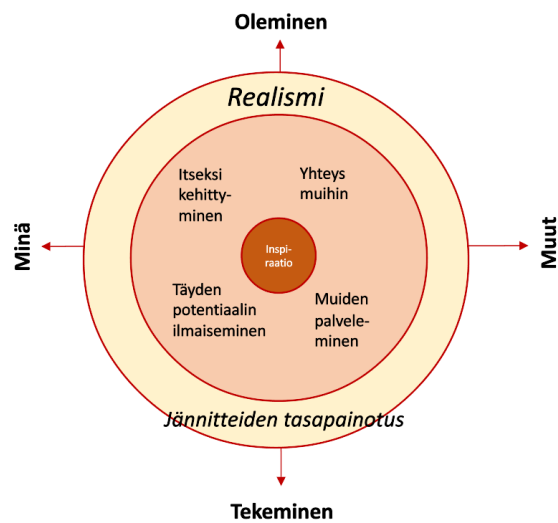
manipuloida heidän merkityksellisyyden kokemustaan parantaakseen organisaation suorituskykyä, voivat työntekijät omaksua niin sanottuja näennäisesti merkityksellisen työn ajattelutapoja. Tutkijoiden mukaan negatiiviset kokemukset aiheuttavat pelkoa esimerkiksi työpaikan menettämiseen, leimautumiseen tai urakehityksen estymiseen liittyen. Positiiviset seuraukset taas, kuten kunnioitus, uralla eteneminen tai lisääntyneet palkkiot, voivat saada työntekijän toimimaan ikään kuin heidän työnsä olisi merkityksellistä, vaikka he eivät sitä ei sellaisena kokisikaan. Tällainen työ koetaan tutkijoiden mukaan merkityksettömäksi. Tekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden taipumusta merkityksettömään työhön on useita, ja niitä on sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Jos tämä tekijä on työn luonne, vaikuttaa se negatiivisesti sekä työntekijöihin että organisaatioon. Johtajuuskin voi aiheuttaa merkityksettömän työn muotoja.

Mortimer (2023) on eri mieltä ja esittää, että organisaatioilla ei ole velvollisuutta varmistaa, että työntekijöiden työ on merkityksellistä, sillä työstä tulee merkityksellistä työntekijöiden henkilökohtaisten sitoumusten ansiosta. Organisaatiot voivat sitä edistää, mutta eivät tarjota. Hänen mukaansa se, mikä tekee työstä merkityksellistä, ei ole jokin työn objektiivinen piirre, eikä työntekijän kokemus siitä merkityksellisenä, eikä edes jokin näiden kahden yhdistelmä. Kun henkilökohtaisten sitoumuksiemme perusteella voimme tehdä tiettyä työtä, se tekee työstä mielekästä. Tästä seuraa, että yksilön ei tarvitse etsiä erityisen eettisiä tai miellyttäviä töitä etsiessään merkityksellistä työtä.

Simell (2022) tarkasteli omassa tutkimuksessaan merkityksellisyyttä edistäviä tekijöitä työtehtävien lisäksi organisaatioon ja sidosryhmiin sekä johtamiseen liittyvien näkökulmien kautta. Työtehtäviin liittyviä, merkityksellisyyttä edistäviä tekijöitä olivat “kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sopiva työmäärä, tavoitteisiin pääsy ja palaute”. Organisaatioon ja sidosryhmiin liittyen taas “avoin viestintä, yhteistyö, arvostus, hyvät sosiaaliset suhteet ja uramahdollisuudet” olivat merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä. Johtamiseen puolestaan liittyivät: “tasapuolisuus, selkeät tavoitteet ja prioriteetit, avoin viestintä ja palaute”. Hänen tutkimuksessaan myös palkalla oli merkitystä. Se liittyi arvostuksen tunteeseen, joka puolestaan hänen tutkimuksensa mukaan korosti myös työn merkityksellisyyttä.

2.4 Työn merkityksellisyyden mittaaminen

Merkityksellisen työn tutkimuksen parissa on hyödynnetty tieteenalalle jo vakiintuneita mittareita, jonka takia ne valikoituivat myös tämän tutkimukseen. Yksi suosituimmista ja vakiintuneimmista mittaristoista perustuu jo aiemmin luvussa 2. Merkityksellisyys esiteltyyn Lips-Wiersma ym. (2009) kokonaisvaltaiseen merkityksellisen työn malliin. Itse malli koostuu neljästä merkityksellisen työn dimensiosta: itseksi kehittyminen, yhteys muihin, muiden palveleminen ja täyden potentiaalin ilmaiseminen. Mallia hyödynnettiin Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimuksessa, jossa merkityksellistä työtä verrattiin etiikkaan liittyviin tapauksiin, kuten oikeudenmukaisuus, vastuullinen johtajuus ja arvokas työ. Samalla myös CMWS-mittaristo (engl. Comprehensive Meaningful Work Scale) päivittyi, ja dimensioiden määrä laajeni seitsemään. Alla olevaan kuvassa 2. on esitetty tämä päivitetty Lips-Wiersma ym. (2012) merkityksellisen työn viitekehys. Mallin (2009) dimensiot täydentyivät realismilla, inspiraatiolla sekä jännitteiden tasapainotuksella. Päivittyneen viitekehysten avulla merkityksellisen työn monimutkainen rakenne on tutkijoiden mukaan paremmin ymmärrettävissä. Mallissa realismi ja inspiraatio nähdään toistensa vastakohtina. Realismilla tarkoitetaan todellisuutta, tasapainoisuutta ja järkevyyttä. Inspiraatiolla taas viitataan toivoon, ihanteisiin sekä yksilön havaintokokemuksen ulkopuolelle jääviin ilmiöihin. Jännitteiden tasainotus liittyy tutkijoiden mukaan siihen, millainen suhde useiden merkityksellisyyden lähteiden välillä on. Jännitteiden tasapainotus sisältää myös ajatuksen siitä, miten henkilö pystyy tasapainottamaan omia tarpeitaan muiden tarpeiden kanssa sekä tekemisen ja olemisen kanssa. Tällä tarkoitetaan tilaa reflektoida, sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. Mittarissa huomioidaan näin ollen myös dimensioiden väliset jännitteet itsen ja muiden, sekä olemisen ja tekemisen välillä. Tutkimuksessa nämä seitsemän ulottuvuutta selittivät 68 % varianssista. Asteikko mittaa myös inspiraatiota ja sen suhdetta yksilön kokemukseräiseen tarpeeseen olla tasapainoinen ja järkevä.



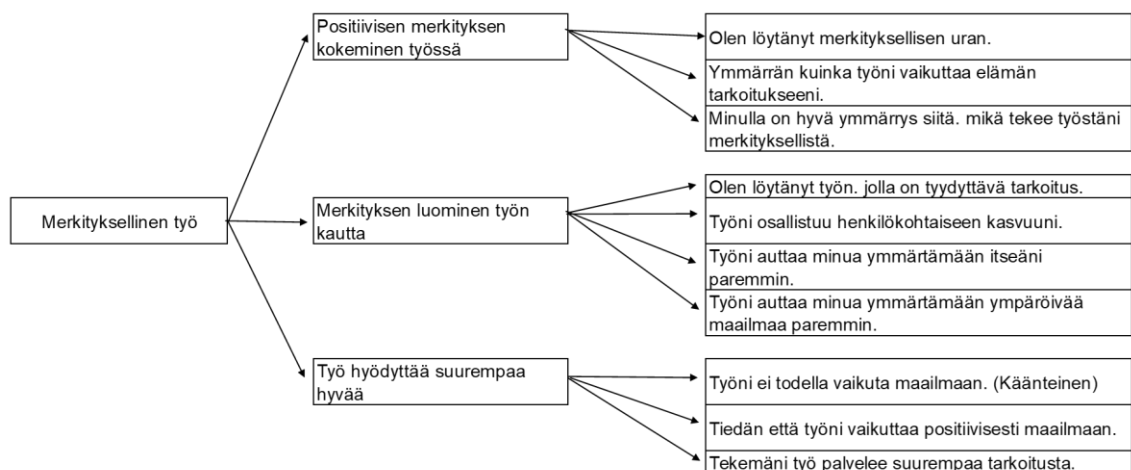
Kuva 2. Mukailleen Lips-Wiersma ym. (2012) merkityksellisen työn viitekehys

Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimuksessa hyödynnetyt CMWS-mittariston kysymykset ja niiden kuuluminen Lips-Wiersma ym. (2012) merkityksellisen työn viitekehysten dimensioihin on vapaasti suomennettu ja esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Mukailleen ja vapaasti suomennettuna Lips-Wiersma ym. (2012), CMWS-mittariston väittämät ja merkityksellisen työn viitekehysten dimensiot

Väittäjä	Dimensio
Minulla on yhteenkuuluvuuden tunne	Yhtenäisyys muiden kanssa
Voin puhua avoimesti arvoistani kun teemme päätöksiä	Yhtenäisyys muiden kanssa
Puhumme asioista, joilla on meille väliä	Yhtenäisyys muiden kanssa
Tuemme toisiamme	Yhtenäisyys muiden kanssa
Rauhoitamme toisiamme	Yhtenäisyys muiden kanssa
Nautimme toistemme kanssa työskentelystä	Yhtenäisyys muiden kanssa
Koen, että aidosti autamme asiakkaitamme	Palvella muita
Osoittamme ihmisten hyvinvointia ja/tai ympäristöä edistäviä tuotteita ja palveluita	Palvella muita
Sillä, mitä teemme on väliä	Palvella muita
Käytämme paljon aikaa asioihin, jotka ovat tärkeitä	Palvella muita
Luon ja käytän uusia ideoita tai konsepteja	Täyden potentiaalin ilmaiseminen
Tekemiselläni on väliä muille	Täyden potentiaalin ilmaiseminen
Olen innoissani tarjolla olevista mahdollisuuksista	Täyden potentiaalin ilmaiseminen
Työssä käsitykseni siitä, mikä on oikein ja mikä väärin, hämärtyy (käänteinen pistemäärä)	Kehittyä ja tulla omaksi itsekseen
Töissä tunnen olevani etäännytynyt itsestäni (käänteinen pistemäärä)	Kehittyä ja tulla omaksi itsekseen
Työssämme olemme realisteja	Realismi
Olemme suvaitsevaisia	Realismi
Tunnistamme, että elämä on sotkuista ja se on OK	Realismi
Työni inspiroi minua	Inspiraatio
Tekemämme työ saa minut toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen	Inspiraatio
Visio, jonka eteen työskentelemme yhdessä, inspiroi minua	Inspiraatio
Minulla on henkinen yhteys työhöni	Inspiraatio
Työssä minulla on aikaa ja tilaa ajatella	Jännitteiden tasapainotus
Meillä on hyvä tasapaino työhön keskittymisen ja ihmisten tunteiden havaitsemisen välillä	Jännitteiden tasapainotus
Minulla on hyvä tasapaino omien ja muiden tarpeiden välillä	Jännitteiden tasapainotus

Toinen työn merkityksellisyyden tutkimuksessa vakiintunut ja käytössä oleva malli sekä mittari on Steger ym. (2012) luoma Work and Meaning Inventory (WAMI) -mittari. Myös sen avulla tutkitaan työn merkityksellisyyttä. Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia valitsemaan 5-portaisella asteikolla omaa tilannettaan parhaiten kuvaava arvo. Tutkijoiden mukaan merkityksellinen työ voidaan jakaa seuraavien vaikutusalueiden yhdistelmään: työ hyödyttää suurempaa hyvää, positiivisen merkityksen kokeminen työssä ja merkityksen luominen työn kautta. Positiivisen merkityksen kokeminen työssä tarkoittaa sitä, että yksilö kokee hänen tekemisellään olevan merkitystä, kun taas työn kautta merkityksen luominen tarkoittaa sitä, että työ on tärkeä merkityksen luoja koko elämälle. Suuremman hyvän edistäminen taas tarkoittaa sitä, että työn koetaan olevan merkityksellisempää, jos sillä vaikutusta muihin. Alkuperäisessä tutkimuksessa hyödynnettiin mittaustapaa, joka vastasi näihin ulottuvuuksiin. Tutkijat huomauttavat, että koska positiivisen merkityksen kokeminen työssä rakentuu työn ja hyvinvoinnin yhdistelmänä, voidaan sitä pitää merkityksellisen työn kokonaisrakenteen mittarina. Yhdellä poikkeavuudella: sekä merkitys työn kautta että yhteys suurempaan hyvään osoittivat vahvemman yhteyden sisäiseen työmotivaatioon. Esimerkkejä Merkityksellisen työn mallista ja kysymyksistä löytyvät kuvasta 3. Mukailten Steger ym. (2016), merkityksellisen työn malli ja kysymyksiä WAMI-mittaristosta.



Kuva 3. Mukailten ja vapaasti suomennettuna Steger ym. (2016), merkityksellisen työn malli ja kysymyksiä WAMI-mittaristosta

2.5 Työhön sitoutuminen

Kahn (1990) määritteli työhön sitoutumisen niin, että työntekijät itse valjastavat itsensä työtehtäviinsä työroolinsa kautta, toisin sanoen he määrättyvät siihen. Gallup (2002) toteaa, että työntekijä voi olla sitoutunut, sitoutumaton tai aktiivisesti irtautunut. Hänen mukaansa sitoutuneet työntekijät pyrkivät johdonmukaisesti suoriutumaan tehtävistään erinomaisesti. Sitoutumattomat taas keskittyvät suorittamaan heille määrättyjä tehtäviä. Heitä eivät organisaation tavoitteet kiinnosta. Aktiivisesti irtautuneet työntekijät taas, sen lisäksi että he heikentävät muiden motivaatiota, eivät suoriudu hyvin. Anitha (2014) taas näkee sitoutumisen tarkoittavan sitä tasoa, jolla työntekijät ovat sitoutuneet ja osallistuvat oman organisaatioon ja sen arvoihin. Gallup (2002) on samaa mieltä: sitoutunut työntekijä työskentelee paremmin. Anithan (2014) mukaan sitoutunut henkilö tietää olevansa vastuussa liiketoiminnan tavoitteista ja motivoi myös kollegoitaan, jotta niissä onnistutaan.

Sitoutumisella tarkoitetaan tapaa, jolla työntekijät ovat lupautuneet ja velvoittuneet osallistumaan organisaatioon. Työilmapiirillä on monella tavalla vaikutusta sitoutumiseen. Myös organisaation tarkoituksen ymmärtäminen lisää sitoutuneisuutta. Anithan (2014) näkemyksen mukaan organisaatio voi parantaa tiimin ja työntekijöiden suhdetta tarjoamalla ilmapiirin, jossa yhteisöllisyys laajenee. Tämä on tärkeää, sillä hänen mukaansa työympäristö sekä tiimi- ja työkaverien väliset suhteet vaikuttavat sitoutuneisuuteen. Tässä yhteydessä työympäristön käsite on laaja, sillä se käsittää sekä fyysisen että henkisen ympäristön. Turvallinen ympäristö hänen mukaansa motivoi työntekijää sitoutumaan työhön. Sellainen työympäristö, jossa työntekijä voi keskittyä työhönsä ja jossa ihmiset toimivat sopuosinnassa, sallii yhteisöllisyyden sekä rohkaisee työntekijöitä olemaan tunnepitoisessa yhteydessä toistensa kanssa, lisää sitoutuneisuutta. Lopputuloksena työntekijät ottavat vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta, kun tiimi ja työkaverit sekä saavuttavat yhteisiä tavoitteita, että tekevät päätöksiä yhdessä. Kinjerski ym. (2006) painottaa organisaation tarkoituksen tärkeyttä. Kun tekemisen tarkoitus on työntekijöille ymmärrettävä, pystyvät työntekijät sen avulla yhteensovittamaan omaan työhönsä organisaation tehtävän ja sen merkityksen. Sitä kautta sitoutuminen omaan työhön lisääntyy. Tutkijat lisäävät, että osallistuminen työhön, jolla on henkilökohtaista merkitystä, tuottaa korkean sisäisen palkkion ja on motivoivaa.

Sitä, mikä saa työntekijät vaihtamaan työpaikkaa on kiinnostanut tutkijoita jo kauan. Vaihtuvuuden lisäksi on tutkittu työntekijöiden pysyvyyttä, eli niitä syitä miksi työntekijät

pysyvät työssään. Tämä on organisaatioiden näkökulmasta ymmärrettävää, sillä kuten Lockwood (2006) kiteyttää: työntekijöiden vaihtuvuus on paitsi kallista, myös häiritsevää. Organisaatioiden on kannattavaa huolehtia siitä, että työntekijät pysyvät työssään. Griffeth ym. (2000) huomasi, että monissa tutkimuksissa tutkitaan henkilöstön vaihtuvuutta (eng. employee turnover) ja ne keskittyvät tutkimaan vaihtuvuutta ja sen syitä. Näissä tutkimuksissa vaikuttaviksi tekijöiksi oli identifioitu esimerkiksi työtyytyväisyys, organisatorinen sitoutuminen, työympäristön ominaisuudet (kuten työn sisältö, jännittyneisyys, työryhmän solidaarisuus, vapaus, johtajuus), oikeudenmukaisuus ja ylennysmahdollisuudet. Meyer ym. (2011) esitti, että organisaatiokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa sitoutuminen on esiintynyt mahdollisena työntekijöiden vaihtuvuuden ennustajana. Goldstein ym. (2017) puolestaan vahvisti, että sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Chhavi ym. (2018) selvitti, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen. Heidän mukaansa siihen vaikuttavat erilaiset motivaatioon, työn valvontaan, uramahdollisuuksiin, korvauksiin, palkkioihin ja tunnustuksiin sekä ylennyksiin liittyvät asiat. Näiden lisäksi työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon, koulutus ja kehitys, työturvallisuus ja työtyytyväisyys vaikuttavat pysyvyyteen.

Sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen ja näin ollen myös organisaation tehokkuuteen. Johtaminen puolestaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Lockwood (2006) huomasi, että organisaatiokulttuuri, työntekijöiden sitoutuminen ja johtamisen kehittäminen vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Se puolestaan vaikuttaa huomattavasti työntekijöiden tuottavuuteen ja heidän taitojensa säilymiseen. Meyer ym. (2016) huomasi, että paitsi että sitoutuminen vaikuttaa organisaation tehokkuuteen, on sillä vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Sitoutumista voidaan tarkastella Meyer ym. (1997) mukaan kahdella eri tavalla: asenteellisen tai käyttäytymiseen liittyvällä lähestymistavalla. Asenteellinen keskittyy prosessin, jossa ihmiset ajattelevat omaa suhdettaan (arvojen ja tavoitteiden yhtenäisyyttä) organisaatioon. Käyttäytymislähestymistavassa työntekijät ovat sitoutuneet tiettyyn toimintatapaan (esim. työsuhteen säilyttämiseen organisaatiossa) eikä kokonaisuuteen. Meyer ym. (2004) jatkaa, että sitoutumista on tarkasteltu työn suorituskyvyn määräävänä tekijänä ja organisaatiokäyttäytymisenä. Tutkijat erottavat sitoutumisen motivaatiosta, vaikka ne ovatkin toisiinsa liittyviä käsitteitä. Heidän mukaansa sitoutuminen on yksi motivaation osatekijä.

Sitoutuminen on moniulotteinen käsite. Siihen liittyvät sekä henkilön käyttäytyminen että käyttäytymisen muodostumiseen vaikuttavat asiat. Meyer ym. (2001) mukaan työntekijöillä on useita työhön liittyviä sitoumuksia. Sitoutuminen on heidän mukaansa voima, joka sitoo yksilön kohteen kannalta oleelliseen toimintatapaan ja siihen voi liittyä erilaisia suhtautumistapoja, jotka vaikuttavat käyttäytymisen muotoutumiseen. Nämä tapojen erot selittävät sitoutumisen moniulotteisuutta, sillä ne vaikuttavat siihen, kuinka sitoutumisen kannalta keskeinen käyttäytyminen toteutuu. Tutkijoiden esittämässä työpaikkasitoutuneisuuden mallissa on keskiössä sitoutumisen ydinolemus: tunne siitä, että yksilö on sidoksissa tietyn päämäärän kannalta merkittävään toimintatapaan. Tähän sitoutumisen ydinolemukseen sisältyvät erilaiset ajattelutavat, jotka ilmaisevat joko haluja (affektiivisuus), todettuja kustannuksia (jatkuvuus) ja velvollisuuksia (normatiivisuus). Malli kuvaa, kuinka sitoutuminen saa aikaan vaihtelevasti jokaista (affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuus) asennetta ja osoittaa sitoutumisen seurauksena tapahtuvan käyttäytymisen. Keskeiseksi käyttäytymisessä muodostuu se, mitä on sovittu osapuolten välisessä sopimuksessa. Käyttäytymisellä on aina kohde. Carmeli ym. (2003) puolestaan huomasi, että jatkuvaksi luokiteltu sitoutuminen tapahtuu uran kautta.

Sen lisäksi, että sitoutumisen tapoja on useita, vaihtelee sitoutumisen luonne ja syvyys ajan myötä. Henkilö on sitoutunut organisaatioon jo ennen varsinaista työn alkamista, jonka jälkeen sitoutuminen jatkuu. Sitoutumisen luonne ja laatu vaihtelee ja myös muuttuu ajan myötä. Cohen (2007) on samaa mieltä ja tarkentaa, että ajoitus vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutuminen organisaatioon tapahtuu yleisellä tasolla jo ennen aloitusta, jonka jälkeen se jatkuu. Odotukset työtä kohtaan ennen aloitusta vaikuttavat sitoutumiseen, vaikka sen luonne muuttuukin ajan myötä. Ennen aloitusta yksilön sitoutuminen voi olla instrumentaalista, jolloin se perustuu yleisiin odotuksiin. Se voi olla myös normatiivista, joka tarkoittaa velvoittavaa suhdetta organisaatiota kohtaan. Syvempiä, aloituksen jälkeen kehittyvä muotoja ovat: instrumentaalinen sitoutuminen, jota voi luonnehtia sillä, että työ koetaan vain työksi, sekä affektiivinen taso, joka taas on psykologista kiintymystä organisaatioon. Siihen liittyy samaistumista, osallistumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitoutumista edistää henkilön yhteensopivuus organisaatioon, jolloin muun muassa arvot ovat tässä merkittävässä roolissa.

Vaikka sitoutuminen koetaan yksilötasolla, koska ihminen on sosiaalinen olento, ilmenee se myös laajemmin organisaation sisällä. Siihen liittyvää tarkastelua voidaan laajentaa koskemaan eri organisaatiotasoja, kuten tiimiä tai osastoa. Meyer ym. (2001) totesivat, että

sitoutuminen voi suuntautua organisaatioon, ammattiliittoon, ammattiin, tiimin ja johtajiin, tavoitteisiin tai omaan uraan. Martins ym. (2018) on samoilla linjoilla ja huomauttaa, että laajennettaessa näkökulmaa, puhutaan heidän mukaansa työntekijöiden sitoutumisesta. Tarkastelua työntekijöiden sitoutumiseen liittyen voi heidän mukaansa tehdä kuuden eri ulottuvuuden kautta: tiimilähtöisyys edustaa sitoutumista yksilötasolla. Myös organisaatiotytyväisyys edustaa sitoutumista yksilötasolla. Se koostuu tekijöistä kuten merkityksellinen ja inspiroiva työ sekä yleinen työttyväisyys. Esihenkilötehtävien tehokkuus puolestaan edustaa sitoutumista tiimi-/yksikkötasolla ja se viittaa luottamukseen, tuen ja palautteen saamiseen sekä suorituskyvyn arviointiin. Organisaatioon sitoutuminen sisältää sitoutumisen organisaatioon ja edustaa sitoutumista organisaatiotasolla. Se ilmentää sitä, kuinka organisaation jäsen tuntee ylpeyttä sen hyväksi tehtävästä työstä ja kuinka hänen ja organisaation arvot ovat yhteensopivia. Organisaation strategia ja toteutus merkitsee sitoutumista organisaatiotasolla ja ulottuvuuden tavoitteena on määrittää, kannustetaanko työntekijöitä ideoimaan ja olemaan aloitteellinen, sekä ovatko he mukana strategian toteuttamisessa. Sitoutuminen tiimiin tarkoittaa sitoutumista tiimi-/yksikkötasolla ja se viittaa yhteistyöhön, ongelmien ratkaisemiseen yhteistyöllä, kykyä sopeutua muutokseen ja tehdä enemmän kuin odotetaan. Tutkimuksen mukaan näistä ulottuvuuksista tiimilähtöisyydellä ja tiimin sitoutumisella on suurin yhteys sitoutuneisuuteen. Nienaber ym. (2020) huomasi lisäksi, että näistä kolme dimensiota, eli organisaation strategia ja sen toteutus, organisaatioon sitoutuminen ja tiimiin sitoutuminen ennustavat työntekijöiden sitoutumista. Näistä työntekijöiden sitoutumisen ulottuvuuksista organisaation sitoutuminen ja tiimin sitoutuminen parantavat työntekijöiden sitoutumisen tasoa. Tutkimuksen mukaan organisaation strategia ja toteutus, sitoutuminen organisaatioon ja sitoutuminen tiimiin olivat ulottuvuuksia, jotka paransivat sitoutumisen tasoa.

2.6 Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen

Kahnin (1990) mukaan sitoutuminen edellyttää kolmen psykologisen tilan toteutumista. Näitä ovat tunne merkityksellisyydestä, turvallisuudesta sekä käytettävyydestä. Merkityksellisyyden tunteeseen vaikuttavat työn elementit, turvallisuuden tunteeseen taas sosiaaliset elementit, kuten johtamistyyli, prosessit ja organisaation normit ja käytettävyyden tunteeseen yksittäiset häiriötekijät.

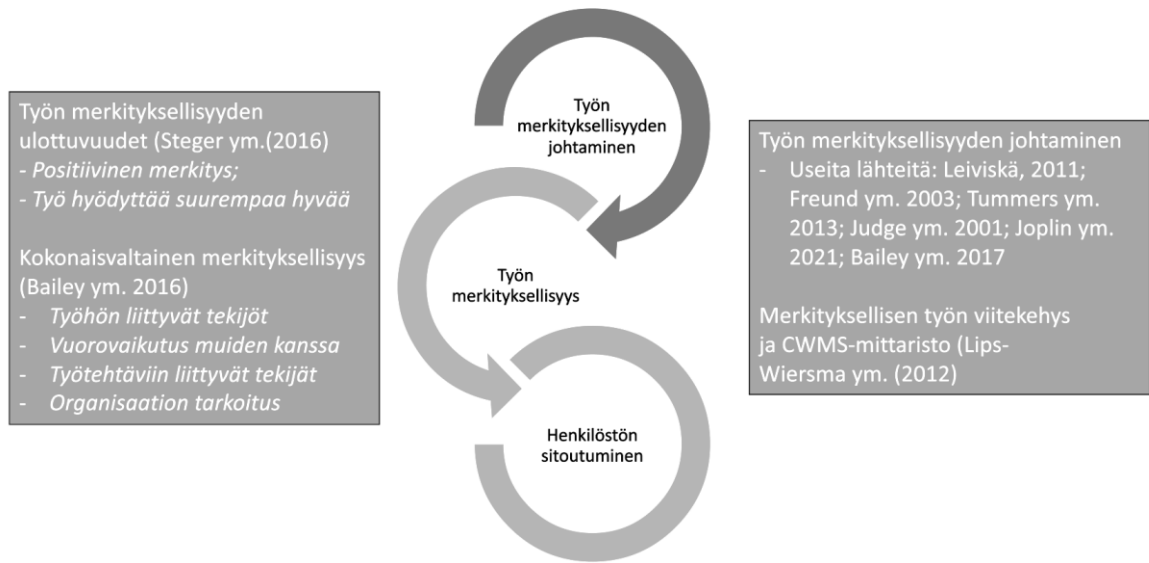
Sitoutumista on tarkasteltu merkityksellisyyden kontekstissa. Merkityksellinen työ nähdään paitsi ennustavan sitoutumista, sen olevan jopa sitoutumisen ja työtyytyväisyyden perusta. Näin ollen merkitykselliseksi koettu työ edistää ja vahvistaa siihen sitoutumista. Shuck ym. (2015) on samaa mieltä Kahnin (1990) kanssa siinä, että sitoutuminen on psykologisten ehtojen, kuten merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saatavuuden tunteen edellytys ja tulos. Shuck ym. (2015) saivat lisäksi selville, että sitoutuminen ja työntekijän suoriutuminen ovat toissijainen seuraus merkitykselliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi koetulle työlle. Heidän mukaansa tästä seuraa, että työntekijät eivät kiinnity sellaisiin tehtäviin tai aloitteisiin organisaatiossa, jotka he tulkitsevat merkityksettömiksi. Allan ym. (2019) on samoilla linjoilla ja vahvistaa, että sen lisäksi, että merkityksellinen työ ennakoii sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, on se myös työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyden perustana. Myös Geldenhuys ym. (2014) on samaa siitä, että merkitykselliseksi koettu työ vahvistaa siihen sitoutumista. Carmeli ym. (2003) mukaan tämä toimii myös toiseen suuntaan: työtyytyväisyys vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Tyytyväinen työntekijä voi kokea merkityksellisyyttä. Fairlie ym. (2011) tutkimus vahvisti sen, että työn merkityksellisyydellä oli vahva suhde sitoutumiseen. Merkityksellisen työn ominaisuudet vahvistivat toisiansa työntekijän sitoutumisen, työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kanssa.

Työntekijät etsivät merkityksellisyyttä työssään (Anitha, 2014; Geldenhuys ym. 2014; Lips-Wiersma ym. 2009; Judge ym. 2001). Merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen välillä on yhteys ja mikäli merkityksellisyys ei toteudu, työntekijä voi lähteä (Anitha, 2014). Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, ovat motivoituneita työhönsä ja sitoutuneempia (Steger ym. 2012). Geldenhuys ym. (2014) vahvistaa merkityksellisyyden ja sitoutumisen yhteyden ja lisää, että merkityksellisyyden aktiivinen etsintä omassa työssään on tapa sitoutua organisaatioon. Heidän mukaansa työn merkityksellisyyden kokemus lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista ja ennustaa sitoutumista työhön, eli työhön sitoutuminen tapahtuu työn merkityksellisyyden ja siihen sitoutumisen yhdistelmänä. Joplin ym. (2021) on samaa mieltä ja lähestyy sitoutuneisuutta laajemmin: kun työntekijät kokevat, että heidän työllään on merkitystä, he ovat niin kognitiivisesti, fyysisesti kuin emotionaalisestikin sitoutuneita työhönsä. Lixin ym. (2018) huomasi lisäksi, että työnsä merkityksellisenä kokevat henkilöt ovat affektiivisemmin sitoutuneita, jolloin sitoutuminen on syvempää. Näin ollen tutkijoiden mukaan affektiivisen sitoutumisen lisäämiseksi merkityksellisen työn edistäminen on tärkeää.

Syvänperän (2023) tutkimus vahvisti, että työn merkityksellisyyden kokemukset yhdessä psykologisen omistajuuden kokemusten kanssa lisäävät yksilön sitoutumista työhönsä. Hänen tutkimuksensa mukaan työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistaa henkilön kokemus itsensä toteuttamisesta. Sitoutumista selittäviä yksilöön liittyviä tekijöitä olivat hänen tutkimuksensa mukaan: yhteys muihin, vaikuttavuus, itsensä toteuttaminen, tarkoituksenmukaisuus ja hallinnan tunne. Sahimaan (2017) tutkimuksessa työn merkityksellisyys oli positiivisesti yhteydessä työpaikkaan sitoutumisen kanssa. Hänen mukaansa työn merkityksellisyyden kokemus välittää työtyytyväisyyden ja työpaikkaan sitoutumisen osalta tätä yhteyttä. Simell (2022) huomasi omassa tutkimuksessaan, että työn merkityksellisyyden kokemus lisää organisaation pitovoimaa.

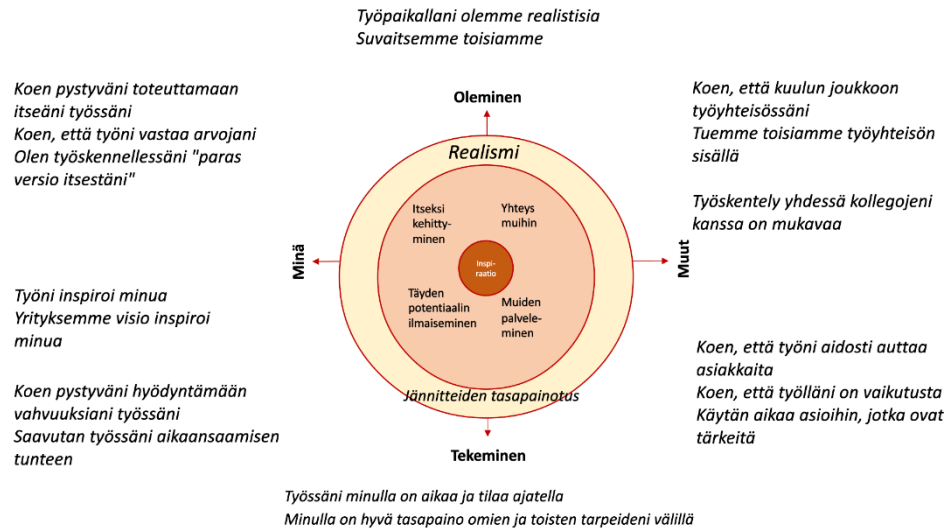
2.7 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui siitä lähtökohdasta, että merkityksellisyyden kokeminen työssä lisää työntekijöiden työhön sitoutumista ja että organisaatio voi parantaa työntekijöiden sitoutumista luomalla heille edellytykset kokea oman työnsä merkitykselliseksi. Teoreettinen viitekehys lähestyi tutkittavaa ongelmaa kolmella tavalla, jotka on esitetty kuvassa 4. Viitekehyksessä on huomioitu työn merkityksellisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäinen näkökulma, joka sijoittuu kuvan keskelle, on yksilön työssään kokema merkityksellisyys. Toinen on organisaatioon liittyvä näkökulma, työn merkityksellisyyden johtaminen, joka sijoittuu yläosaan. Kolmas, alimaksi sijoittuva näkökulma, on työntekijöiden sitoutuminen.



Kuva 4. Viitekehys, jossa on huomioitu työn merkityksellisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Teoreettisen viitekehysten työn merkityksellisyyden johtamiseen liittyen hyödynnetty useita lähteitä (Leiviskä, 2011; Freund ym. 2003; Tummers ym. 2013; Judge ym. 2001; Joplin ym. 2021; Bailey ym. 2017). Keskeisin on kuitenkin Lips-Wiersma ym. (2009) merkityksellisen työn malli, joka sisältää merkityksellistä työtä luovat tekijät, jotka liittyvät itsensä kehittämiseen, yhteyteen muihin, muiden palvelemiseen ja täyden potentiaalın hyödyntämiseen. Mallin mukaan johtajuudella, organisaatiokulttuurilla tai muilla muuttujilla oma vaikutuksensa merkitykselliseen työhön, vaikka yksilö löytääkin työhönsä merkityksellisyyttä itse. Mallia on laajennettu Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimuksessa käsittämään kokonaisvaltainen merkityksellisen työn mittaristo. Sen keskellä on inspiraatio ja se käsittää myös ulottuvuudet minän ja muiden sekä olemisen ja tekemisen välillä. Näiden kautta malliin liittyvät myös realismi ja jännitteiden tasapainotus. Merkityksellisen työn viitekehys ja tähän tutkimukseen valikoituneet väittämät on kuvattu kuvassa 5.



Kuva 5. Mukaillen Lips-Wiersma ym. (2020) merkityksellisen työn viitekehys ja tähän tutkimukseen valitut kysymykset

Työn merkityksellisyyteen liittyen viitekehyksessä on hyödynnetty sekä Stegerin ym. (2012) esittelemää mallia työn merkityksellisyydestä, että Baileyn ym. (2016) esittelemää näkemystä kokonaisvaltaisesta merkityksellisyydestä. Lisäksi teoreettisen viitekehysten taustalla vaikuttavat tähän työhön valitut työn merkityksellisyyteen liittyvät näkökulmat, kuten Lepisto ym. (2007) näkemys merkityksellisestä työstä yksilötason ilmiönä nimenomaan toteutumisen näkökulmasta ja Steger ym. (2009) havainnosta merkityksellisyyteen liittyvästä kokemusulottuvuuden näkökulmasta, jossa elämän ja työn toimivuus vaikuttaa enemmän kuin ura.

Tässä tutkimuksessa sitoutumista tarkastellaan työn merkityksellisyyden näkökulmasta ja selvitetään, millainen suhde työn merkityksellisyydellä sitoutumiseen liittyen on. Sitoutumisen tapoja on useita ja sen luonne sekä syvyys vaihtelee. Tutkimuksen empiirisessä osiossa sitoutumista lähestytään Meyer ym. (2001) mukaillen tutkimalla, miten se suuntautuu organisaatioon. Näin ollen sitoutuminen, joka kohdistuu omaan ammattiin, tiimiin, johtajiin tai omaan uraan on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Sitoutuminen tässä tutkimuksessa kiinnostaa laajemmin. Tällöin Martins ym. (2018) mukaan puhutaan työntekijöiden sitoutumisesta.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa selvitettiin merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä. Varsinainen tutkimuskysymys on: miten kohdeorganisaatio voi työn merkityksellisyyden kokemuksen avulla parantaa työntekijöidensä sitoutumista? Tässä luvussa esitellään empiriaan liittyen käytetyt menetelmät, tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus. Lopuksi esitellään aineisto. Empiria yhdistyy tutkimukselle luotuun teoreettiseen viitekehykseen ja vastaus tutkimuskysymykseen muodostuu näiden yhdistelmänä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Empirian avulla tutkittavia asiat olivat: työn merkityksellisyys, johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen, innostavuus ja motivoituminen sekä sitoutuminen. Survey-tutkimuksessa aineisto kerättiin tutkimuslomakkeen avulla ja se tuotti numeraalista eli kvantitatiivista dataa. Aineiston keruussa noudatettiin standardoitua kyselylomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla toivottiin lisätietoa, joiden avulla voi kuvailla havaintoja. Jo aluksi tunnistettiin, että tämän tutkimuksen perusjoukon koko voi jäädä liian pieneksi, jotta yleistyksiä muuttujien välisistä riippuvuuksista olisi mahdollista tehdä. Tutkimuksen todettiin kuitenkin antavan höydyllistä tietoa tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle ja sen henkilöstölle sekä muille saman toimialan yrityksille.

Taustalla oli tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka perusteella suoritettiin seuraavat toimenpiteet:

- Sähköisen Survey-tutkimuksen lähettäminen tutkittavan organisaatioyksikön henkilöstölle. Lomake koostuu seuraavista osioista:
 - 1) Työn merkityksellisyyteen liittyvät väittämät:
 - Työn merkityksellisyyden kokeminen, CMWS-mittaristo (Lips-Wiersma, 2012) soveltuvin osin

- Työn merkityksellisyys, WAMI-mittaristo (Steger ym. 2012) soveltuvin osin
 - Kokonaisvaltainen merkityksellisyys (Bailey ym. 2016) soveltuvin osin
 - Avoin kysymys (Mitkä työtehtävät inspiroivat ja motivoivat sinua?)
 - Kyselylomakkeen sitoutumiseen liittyvä väittämä (Sitoutuminen/vaihtoaikomukset)
- 2) Johtamisen vaikutusta työn merkityksellisyyteen kartoittavat väittämät:
- (useita lähteitä: Leiviskä, 2011; Freund ym. 2003; Tummers ym. 2013; Judge ym. 2001; Joplin ym. 2021; Bailey ym. 2017)
- 3) Innostavuuteen ja motivoitumiseen liittyvä avoin kysymys
- 4) Työntekijöiden sitoutuminen / vaihtoaikomukset
- Työn merkityksellisyyteen, kokonaisvaltaiseen merkityksellisyyteen sekä johtamisen vaikutuksen työn merkityksellisyydessä liittyvien väittämiin saatujen vastauksien analysointi.
 - Edellisten osa-alueiden tulosten vertaaminen sitoutumiseen, eli osa-alueeseen työntekijöiden sitoutuminen / vaihtoaikomukset.
 - Osa-alueisiin innostavuus ja motivointi sekä työntekijöiden sitoutuminen/vaihtoaikomukset kysymyksiin vastaajien antamien lisätietojen sekä jatkokysymyksiin annettujen vastausten analysointi.

Taulukossa 2. Kyselylomakkeessa ja tutkimuksessa käytetyt väittämät jaoteltuna osa-alueittain on esitetty mihin teoreettisen viitekehysten osa-alueeseen väittämä kuuluu. Taulukossa ovat näkyvillä omissa sarakkeissaan väittämien numerot sekä väittämät. Taulukkoon on kerätty myös osa-alueiden taustalla vaikuttava aikaisempi tutkimus tai teoria, jonka perusteella väittämä on tutkimukseen valittu. Taulukossa on lisäksi esitetty mittariston tai aiemman tutkimuksen mallin nimi tai vaihtoehtoisesti lähde, jonka perusteella väittämä on laadittu.

Taulukko 2. Kyselylomakkeessa ja tutkimuksessa käytetyt väittämät jaoteltuna osa-alueittain, lähteittäin ja kunkin osa-alueen dimensioittain

Osa-alue	Väittämä nro	Väittämä	Lähde	Malli	Dimensio	
Työn merkityksellisyys (mukaillen CMWS)	4	Koen, että kuulun joukkoon työyhteisössäni			Yhtenäisyys muiden kanssa	
	5	Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä			Yhtenäisyys muiden kanssa	
	6	Työskentely yhdessä kollegoideni kanssa on mukavaa			Yhtenäisyys muiden kanssa	
	7	Koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita			Palvella muita	
	8	Koen, että työlläni on vaikutusta			Palvella muita	
	9	Käytän aikaa asioihin, jotka ovat tärkeitä			Palvella muita	
	10	Koen pystyväni hyödyntämään vahvuuksiani työssäni			Täyden potentiaalin ilmaiseminen	
	11	Saavutan työssäni aikaansaamisen tunteen	Lips-Wiersma ym. (2012)	CMWS	Täyden potentiaalin ilmaiseminen	
	12	Koen pystyväni toteuttamaan itseäni työssäni			Kehittyä ja tulla omaksi itsekseen	
	13	Koen, että työni vastaa arvojeni			Kehittyä ja tulla omaksi itsekseen	
	14	Olen työskennellessäni "paras versio itsestäni"			Kehittyä ja tulla omaksi itsekseen	
	15	Työpaikallani olemme realistisia			Realismi	
	16	Suvaitsemme toisiamme			Realismi	
	17	Työni inspiroi minua			Inspiraatio	
	18	Yrityksemme visio innostaa minua			Inspiraatio	
	19	Työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella			Tekeminen	
	20	Työssäni minulla on hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä			Tekeminen	
	Työn merkityksellisyys (mukaillen WAMI)	21	Koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran			Positiivinen merkitys
		22	Tiedän, mikä tekee työstäni merkityksellistä	Steger ym. (2012)	WAMI	Positiivinen merkitys
		23	Olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus			Positiivinen merkitys
24		Koen, että työlläni on väliä			Työ hyödyttää suurempaa hyvää	
Työn merkityksellisyys (kokonaisvaltainen merkityksellisyys)	25	Koen saavuttavani työssäni menestystä			Merkityksellisyden tunne työn kautta	
	26	Koen auttavani muita menestymään			Merkityksellisyden tunne vuorovaikutuksesta muiden kanssa	
	27	Koen luovani työssäni uutta	Bailey ym. (2016)		Merkityksellisyden tunne tietyistä tehtävistä työssä	
	28	Olen sitoutunut yrityksen visioon ja arvoihin			Merkityksellisyden tunne organisaation tarkoituksesta	
Johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen	29	Koen, että työntantaja ja johto ovat onnistuneet yrityksen vision viestinnässä	Leiviskä (2011)			
	30	Työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani	Freund ym. (2003)			
	31	Koen, että minulla on tarvittavat valtuudet hoitaa tehtäviäni	Tummers ym. (2013)			
	32	Koen, että minulla on riittävän haastavia ja kehittäviä tehtäviä	Freund ym. (2003)			
	33	Voin avoimesti keskustella esihenkilöni kanssa	Tummers ym. (2013)			
	34	Koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa	Joplin ym. (2019) & Judge ym. (2001)			
	35	Koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa	Joplin ym. (2019)			
	36	Koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti	Joplin ym. (2019)			
37	Koen voivani vaikuttaa omaan työtehtävääni	Bailey ym. (2017)				
Innostavuus ja motivaatio	38	Millaiset työtehtävät innostavat ja motivoivat sinua?				
Sitoutuminen / vaihtoaikomukset	39	Harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa.				
	39	Kyllä: Mitkä tekijät saivat sinut jäämään?				
	39	Ei: Mitkä tekijät pitävät sinut nykyisessä tehtävässä?				
	39	En halua vastata --> ohjaa kiitossivulle				

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tämän tutkimuksen tutkittavaksi perusjoukoksi määriteltiin kohdeorganisaation koko henkilöstö. Perusjoukko oli 130 henkilöä. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin itse survey-tutkimuksena, käyttäen elektronista vastauslomaketta. Kysely lähetettiin koko perusjoukolle, joten jokaisella perusjoukon yksilöllä oli mahdollisuus päästä otokseen. Aineiston keruu suunniteltiin siten, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Koska tutkimus oli suunnattu tietylle organisaatioyksikölle, ei kyselyä voitu laajentaa. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut vaarana, että kysely osoittautuisi liian suureksi, jolloin sitä olisi tullut rajata esimerkiksi koskemaan vain pitkään alalla työskennelleiden vastaajien vastauksia. Tästä syystä liian suureen otokseen liittyviä rajoituksia ei ollut tarpeen tehdä.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkittavien asioiden nimeämisessä hyödynnettiin tutkimuksen tutkimuskysymystä ja teoreettista viitekehystä. Aiemmin esitellyssä taulukossa 1. Kyselylomakkeessa ja tutkimuksessa käytetyt väittämät jaoteltuna osa-alueittain esitetään teoreettisen viitekehysten perusteella asetetut tutkittavat osa-alueet sekä niihin valittujen väittämien asettamisessa käytetyt pääasialliset lähteet. Tutkittavat osa-alueet olivat: työn merkityksellisyys, johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen, innostavuus ja motivoituminen sekä sitoutuminen. Tavoitteena oli rakentaa lomake, joka on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Selkeyden vuoksi lomakkeessa kysyttiin yhtä asiaa kerrallaan.

Väittämässä, jotka liittyivät työn merkityksellisyyden kokemukseen, hyödynnettiin soveltuvin osin Lips-Wiersman ym. (2012) merkityksellisen työn mittaristoa (tunnetaan myös CMWS-mittaristona). Kyseisessä mallissa merkityksellisyyttä luodaan itsen ja muiden välille sekä tekemiseen ja olemiseen. Nämä väittämät toimivat selittävinä. Selittävinä muuttujina tutkimuksessa hyödynnettiin myös Stegerin ym. (2012) WAMI-mallia työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyen. Steger ym. (2012) malli selvittää positiivista merkitystä ja suurempaan hyvään liittyvää motivaatiota (engl. “greater good motivations”). Tämän tutkimuksen väittämässä hyödynnettiin myös soveltaen Bailey ym. (2016) tutkimusta liittyen kokonaisvaltaisen merkityksellisyyteen. Tutkijoiden malliin perustuen väittämiä laadittiin neljä, ja niitä käytettiin kyselyssä paitsi selittävinä, myös kontrollikysymyksinä. Väittämät,

jotka liittyvät johtamisen vaikutukseen työn merkityksellisyyteen perustuivat useampaan aikaisempaan tutkimukseen (muun muassa Leiviskä, 2011; Freund ym. 2003; Tummers ym. 2013; Judge ym. 2001; Joplin ym. 2021; Bailey ym. 2017).

Suljettujen kysymysten avulla vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely helpoa (Heikkilä, 2014), jonka vuoksi tutkimuksessa hyödynnettiin suljettuja kysymyksiä. Kyselylomakkeessa oli mukana lisäksi avoimia kysymyksiä, kuitenkin niin, että suurin osa vastauksista kerättiin käyttäen selvästi rajattavissa olevia vastausvaihtoehtoja. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin paremmin kuvailemaan aihetta ja näin tuomaan lisätietoja tutkimuskysymykseen vastattaessa. Kysymykset muotoiltiin niin, että teksti ja kysymykset olivat sijoiteltu hyvin ja vastausohjeet olivat selkeät ja yksiselitteiset. Suljetuissa kysymyksissä käytetty vastausasteikko oli sama kaikissa väittämissä.

Tässä tutkimuksissa taustatietoja kysyttiin niukasti vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi. Taustatekijöitä olivat kysymykset 1–3. Ensimmäinen kysymys kysyi vastaajan ikää, ja vastausvaihtoehtoiksi annettiin 6-portaisen asteikon (alle 20, 20–29, 30–39, 40–49, 50–59 ja yli 60) lisäksi vaihtoehto en halua vastata. Tässä tutkimuksessa haluttiin käyttää suljettuja väittämiä johdonmukaisesti kaikissa väittämissä. Toinen kysymys selvitti 5-portaisella asteikolla vastaajan taloushallinnon alan kokemusvuosia (alle 2 vuotta, 2–5 vuotta, 5–10 vuotta, 10–15 vuotta, ja yli 15 vuotta). Myös tässä kysymyksessä oli vaihtoehto en halua vastata. Viimeisellä, kolmannella taustakysymyksellä selvitettiin, toimiiko vastaaja vastuullisessa roolissa (esihenkilö, tiimiesihenkilö, tiimin vetäjä tms.). Kysymyksessä tarjottiin vaihtoehto en halua vastata, kyllä/ei -vaihtoehdon lisäksi.

Tämän tutkimuksen tutkimusväittämät on esitelty Taulukossa 1. Väittämät etenivät loogisesti, ne numeroitiin juoksevasti ja samaa aihetta koskevat kysymykset ryhmiteltiin omiksi kokonaisuuksikseen. Tässä tutkimuksessa suljettujen kysymysten vastausvaihtoehtojen asteikkona käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, joka on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko (Heikkilä, 2014). Asteikon heikkoutena on vaihtoehto 3, joka voi olla vastaajille liian houkutteleva, mikäli asia ei ole heille tuttu. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen asteikossa oli mukana vastausvaihtoehto 0=en osaa sanoa. Lomakkeeseen sisällytettiin myös kontrollikysymyksiä, joiden avulla voitiin varmistaa vastausten luotettavuus. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa kontrollikysymyksiä oli yhteensä neljä kappaletta. Näin varmistettiin, ettei niitä ole liikaa. Lomake suunniteltiin niin, että se saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi. Tutkimuslomakkeessa vastaajia pyydettiin

ottamaan kantaa väittämiin seuraavasti: “kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa?” ja vastaamaan väittämiin “omien kokemusten perusteella”. Käytetty asteikko oli 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Mukana oli myös vastausvaihtoehto 0=en osaa sanoa. Väittämien asettelu noudatti soveltuvien osin aiempaa tutkimusta ja tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Kyselylomakkeessa oli avoin kysymys liittyen siihen, mikä vastaajia inspiroi työssä sekä työntekijöiden sitoutumista ja vaihtoehtoja kartoittava, kyllä/ei/en osaa sanoa –vaihtoehtoja hyödyntävä kysymys. Tässä kysymyksessä vastaaja ohjattiin annetun vastauksen perusteella vastaamaan avoimiin jatkokysymyksiin.

Kun tutkimuslomakkeen kysymykset oli muotoiltu, kysymyslomaketta testattiin viiden vastaajan toimesta. Tavoitteena oli selvittää kysymysten ja ohjeiden selkeyttä, kuinka yksiselitteisenä vastaajat pitävät kysymyksiä, miten vastausvaihtoehdot toimivat ja kuinka kauan vastaamiseen kuluu. Tämän jälkeen kyselylomake korjattiin ja kysely lähetettiin sähköpostiviestin linkkinä perusjoukolle yhdessä saatekirjeen kanssa. Saatekirjeessä ilmoitettiin tutkimuksen tavoite, käytötapa, mihin mennessä oli vastattava, linkki kyselylomakkeeseen, kommentti luottamuksellisuudesta sekä kiitos vastaamisesta. Mukana olivat myös tutkijan tiedot. Tutkimuksessa aineisto kerättiin hyödyntämällä Webropol-ohjelmistoa. Ohjelmiston avulla aineisto myös saatettiin tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

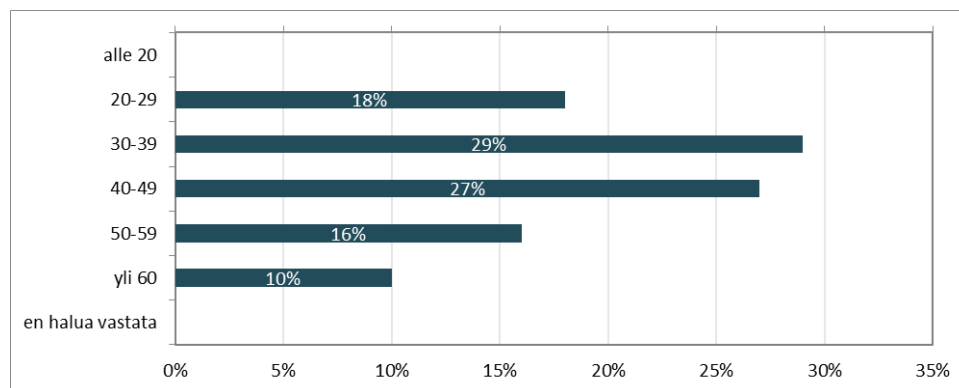
Tutkimuskysely suoritettiin kesäkuussa 2023. Tutkimusajankohdalla oli väliä, sillä virheelinen ajankohta voi johtaa vinoutuneisiin tutkimustuloksiin (Heikkilä, 2014). Tutkijan arvion mukaan ajankohta oli taloushallinnon alalla työskentelevien vuosikellon mukaan otollisin hetki toteuttaa kysely kalenterivuoden aikana. Alkuvuosi on alalla työntäyteinen, jonka vuoksi vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Sama tilanne pätee kuunvaihteeseen. Tästä syystä päätettiin lähettää kysely kesäkuun puolessavälissä. Kutsun lähettämisaikahdaksi valittiin tiistai-iltapäivä, sillä haluttiin, ettei kutsu hautaudu muun sähköpostin jalkoihin. Kyselyn lähetyksen yhteydessä vastaajille kerrottiin, mihin mennessä vastauksia toivottiin ja milloin kysely sulkeutuu. Vastausaikaa oli varattu 13 päivää. Kyselyn puolivälissä lähetettiin muistutus sähköpostilla, jossa kiitettiin jo vastanneita ja toivottiin vastauksia niiltä, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Kyselylomake ajastettiin sulkeutumaan itsestään.

3.4 Aineiston esittely

Aineisto tarkastettiin heti sen sulkeuduttua sen osalta, että muuttujien arvojen ja nimien selitteet vastaavat kyselylomakkeen tietoja. Aineistosta löydettiin vastaajilta tyhjiä vastauksia väittämiin yhteensä kolme kappaletta. Tätä pidettiin niin vähäisenä määränä, että se päätettiin hyväksyä. Näin ollen aineisto todettiin validiksi yhteensä 51 vastauksen osalta.

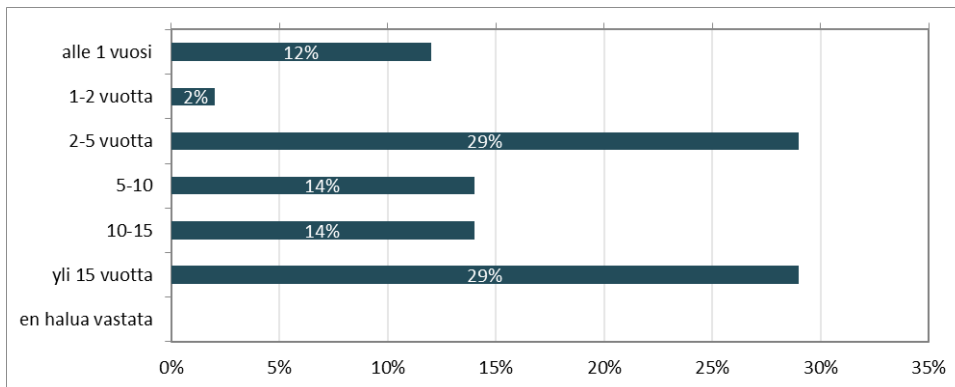
Tämä kysely lähetettiin kohdeorganisaation koko henkilöstölle, jolloin perusjoukko ja otoskoko olivat yhteensä 130 henkilöä. Vastauksia saatiin 51 kappaletta (N=51), jolloin vastausprosentti oli 39,23 %. Siltä osin kysely onnistui. Vastaajat avasivat kyselyn 67 kertaa ja vastaaminen aloitettiin 57 kertaa. Aloittamiseen nähden vastauksia saatiin 89 %, joten vastaaminen on ollut helppoa. Vastausprosentti oli vastauksen aloittamiseen nähden hyväksyttävällä tasolla. Vastaajat olivat tämän perusteella myös sitoutuneita tutkimukseen.

Vastaajien ikä on esitelty kuvassa 6. Vastaajista suurin osa kuului ikäluokkaan 30–40 vuotta, 57 % kaikista vastaajista kuului tähän ikähaarukkaan. Keskiarvoisesti vastaajat olivat iältään 40–49-vuotiaita.



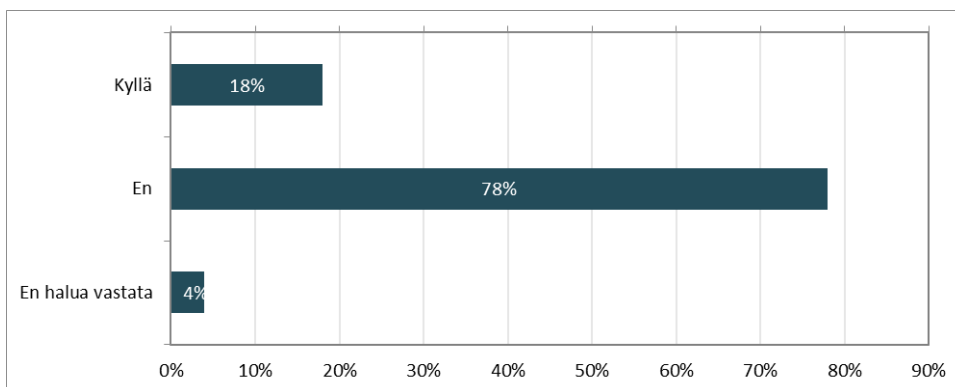
Kuva 6. Vastaajien ikä

Vastaajien työkokemus on esitelty Kuvassa 7. Yli 58 % vastaajista ilmoitti työkokemukseen joko 2–5 vuotta tai yli 15 vuotta.



Kuva 7. Vastaajien työkokemus

Kuva 8. kertoo, toimivatko vastaajat esihenkilötehtävissä. 78 % vastaajista ei työskennellyt esihenkilötehtävissä ja 18 % vastaajista oli vastuuroolissa toimivia henkilöitä. 4 % vastaajista ei halunnut vastata kysymykseen.



Kuva 8: Vastaajien työskentely vastuuroolissa

4 Aineiston analyysi

Tässä luvussa tutkitaan aineistolähtöisesti työn merkityksellisyyttä ja sen suhdetta sitoutumiseen vastaajajoukossa. Tutkimuksessa ilmiöiden toteutumista kuvattiin käyttäen erilaisia tilastoarvoja, kuten keskiarvoja ja keskihajontaa. Analyysissä hyödynnettiin tilastoarvojen

lisäksi korrelaatiomatriisia ja faktorianalyysia. Faktorianalyysin avulla tutkittiin, muodostavatko annetut vastaukset yhteisiä faktoreita, joita voidaan tulkita. Tutkimuksen muuttujien luotettavuuden arviointiin käytettiin Cronbach alfa –kerrointa. Analysoinnissa hyödynnettiin Webropol- ja Excel-ohjelmia. Tässä tutkimuksessa otoskoko (N=51) oli liian alhainen sille, että taustatietojen perusteella muodostettujen ryhmien välistä vertailua voisi suorittaa. Tästä syystä muun muassa keskiarvojen vertailua ei taustamuuttujien ikäjakauman tai työkokemuksen suhteen tässä tutkimuksessa voitu luottavasti toteuttaa. Ryhmien koko vaikutti myös ristiintaulukoinnin hyödyntämiseen. Koska ryhmien otoskoko on liian pieni, myöskään khiin neliö -testin edellytykset eivät täytyneet. Näin ollen erojen tilastollista merkitsevyyttä ei pystytty testaamaan. Taustatietojen perusteella muodostettuja ryhmiä ei tästä syystä hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

Alla olevaan taulukoon: 3. Kyselytutkimuksen tilastoarvot järjestettynä vastausten saaman keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään on koottu kyselytutkimuksen tilastoarvot niiden väittämien osalta, joissa hyödynnettiin Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti palautetta asetettuihin väittämiin. Vaihtoehto 0=en osaa sanoa on poistettu keskiarvolaskennasta. Sarakkeiden suurimmat arvot on korostettu oranssilla värillä.

Taulukko 3. Kyselytutkimuksen tilastoarvot järjestettynä vastausten saaman keskiarvon mukaan suurimmasta pienimpään.

Kysymys	Määrä	Keskiarvon			Mediaani	Keskihajonta	Vinous	Huipukkuus	Entropia
		Keskiarvo	Luottamusväli	Mediaani					
6. Työskentely työkavereideni kanssa on mukavaa	51	4,29	4,1 – 4,49	4	0,70	-0,48	-0,83	1,44	
16. Suvaitsemme toisiamme	51	4,29	4,13 – 4,46	4	0,61	-0,25	-0,55	1,29	
4. Koen, että kuuluun joukkoon työyhteisössäni	43	4,23	3,97 – 4,49	4	0,87	-0,94	0,18	1,65	
33. Voin avoimesti keskustella esimieheni kanssa	49	4,20	3,91 – 4,5	5	1,04	-1,24	0,86	1,74	
5. Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä	51	4,14	3,96 – 4,32	4	0,66	-0,16	-0,67	1,41	
7. Koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita	50	3,98	3,73 – 4,23	4	0,91	-0,96	1,23	1,78	
8. Koen, että työlläni on vaikutusta	50	3,94	3,69 – 4,19	4	0,91	-0,88	1,08	1,79	
32. Koen, että minulla riittävän haastavia ja kehittäviä tehtäviä	49	3,90	3,61 – 4,19	4	1,05	-1,04	0,90	1,91	
28. Olen sitoutunut yrityksen visioon ja arvoihin	50	3,76	3,49 – 4,03	4	0,98	-1,11	1,25	1,79	
11. Saavutan työssäni aikaansaamisen tunteen	51	3,73	3,46 – 3,99	4	0,98	-0,87	0,87	1,89	
31. Koen, että minulla on tarvittavat valtuudet hoitaa tehtäväni	49	3,71	3,43 – 4	4	1,02	-0,37	-0,40	1,97	
13. Koen, että työni vastaa arvojeni	48	3,71	3,44 – 3,98	4	0,94	-0,95	1,36	1,81	
9. Käytän aikaani asioihin, jotka ovat tärkeitä	51	3,71	3,45 – 3,97	4	0,94	-0,55	0,19	1,90	
10. Koen pystyväni hyödyntämään vahvuksiani työssäni	50	3,70	3,38 – 4,02	4	1,16	-0,99	0,34	1,99	
24. Koen, että työlläni on väliä	50	3,70	3,4 – 4	4	1,07	-0,91	0,60	1,97	
29. Koen, että työnantaja ja johto ovat onnistuneet yrityksen vision viestinnässä	50	3,62	3,36 – 3,88	4	0,95	-0,81	0,94	1,85	
22. Tiedän, mikä tekee työstäni merkityksellistä	45	3,51	3,21 – 3,81	4	1,01	-0,65	0,16	1,97	
15. Työpaikallani olemme realistisia	49	3,49	3,23 – 3,75	4	0,92	-0,65	0,84	1,83	
14. Olen työskennellessäni "paras versio" itsestäni	50	3,40	3,12 – 3,68	4	1,01	-0,64	0,23	1,86	
17. Työni inspiroi minua	48	3,35	3,01 – 3,7	4	1,21	-0,65	-0,37	2,11	
12. Koen pystyväni toteuttamaan itseäni työssäni	48	3,35	3,07 – 3,64	4	1,00	-0,78	0,15	1,89	
20. Työssäni minulla on hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä	48	3,31	3,02 – 3,61	4	1,03	-0,79	0,14	1,92	
26. Koen auttavani muita menestymään	50	3,24	2,93 – 3,55	3	1,12	-0,32	-0,49	2,13	
21. Koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran	46	3,22	2,89 – 3,54	3	1,13	-0,45	-0,32	2,10	
37. Koen voivani vaikuttaa omaan työtehtävääni	49	3,18	2,91 – 3,46	3	0,99	-0,25	0,00	1,98	
18. Yrityksemme visio innostaa minua	50	3,18	2,93 – 3,43	3	0,92	-0,21	0,05	1,89	
23. Olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus	47	3,09	2,74 – 3,43	3	1,21	0,06	-0,69	2,17	
36. Koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti	45	3,04	2,65 – 3,44	3	1,35	-0,26	-1,13	2,25	
25. Koen saavuttavani työssäni menestystä	50	3,02	2,7 – 3,34	3	1,17	-0,20	-0,87	2,17	
30. Työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani	51	3,02	2,69 – 3,35	3	1,21	-0,39	-0,74	2,11	
19. Työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella	51	2,92	2,64 – 3,2	3	1,02	-0,08	-0,13	2,01	
35. Koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa	48	2,92	2,54 – 3,29	3	1,32	-0,19	-1,28	2,18	
34. Koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa	48	2,77	2,42 – 3,12	3	1,24	0,11	-0,76	2,18	
27. Koen luovani työssäni uutta	48	2,75	2,46 – 3,04	3	1,04	0,29	-0,21	2,05	

Keskiarvo voidaan laskea myös muuttujille, joiden yhteenlasku ei ole täysin oikeaoppista, kuten tässä tutkimuksessa, jossa muuttujien arvoille (täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä) onkin annettu numeeriset vastineet (1–5). Karjalaisen (2010) mukaan tällaisessa tapauksessa kattaa tarkasti harkita, mitä tietoa mahdollinen keskiarvo antaa. Tässä tutkimuksessa keskiarvojen käyttäminen auttaa tekemään yleisiä havaintoja aineistosta. Neljä väittämää on saanut keskiarvon, joka jää alle kolme. Näitä ovat: koen luovani työssäni uutta; koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa; koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa ja työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella. Vastaajat eivät keskiarvon avulla tarkasteltuna koe, että väittämät toteutuvat heidän työssään.

Mediaani on Karjalaisen (2010) mukaan arvo, jota pienempiä tai suurempia tai yhtä suuria on 50 % havainnoista. Tässä tutkimuksessa mediaaniarvon kolme sai yhteensä 12 väittämää. Mediaanilla tarkasteltuna ei myöskään yksikään väittämä saanut arvoa alle kolmen, joten se oli aineiston pienin mediaani. Voidaan todeta, että mediaanin tarkastelun perusteella yli puolet havainnoista sai arvon, joka oli yli kolme. Näin ollen, yli puolet vastaajista oli samaa (tai täysin samaa) mieltä tutkimuksen väittämien kanssa.

Tunnuslukuja tutkittaessa on kerrottava myös, miten luotettavasti otoksesta lasketut tunnusluvut onnistuvat kuvaamaan perusjoukon vastaavia arvoja. Karjalaisen (2010) mukaan keskiarvon luottamusväli on yleinen tapa tarkastella tätä. Grönroos (2003) on samaa mieltä ja jatkaa, että yleisimmin keskiarvon luottamusväli on 95 prosenttia. Tämän tutkimuksen asenneväittämien suurin keskiarvon luottamusväli kohdistui väittämään: koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti. Tämän väittämän keskiarvo oli 3,04 ja keskihajonta 1,36 joten 95 % luottamusväli oli 2,65–3,44. Näin ollen tälle väittämälle koko perusjoukosta laskettuna keskiarvo on siis 95 % tällä välillä.

Aineistoa tarkasteltiin myös keskihajonnan avulla. Karjalaisen (2010, s. 97) mukaan keskihajonta huomioi kaikki havaintoarvot ja se ottaa huomioon jokaisen havaintoarvon poikkeaman havaintoarvojen keskiarvosta. Suuri luku ilmoittaa, että vastaajat ovat olleet hyvin erimielisiä. Karjalainen (2020) huomauttaa, että mielipiteitä kartoitettavissa kyselyissä asteikko ei tarkasti ottaen täytä keskihajonnan vaatimusta välimatka- tai suhdeasteikon muuttujasta. Hänen mielestään kuitenkin, mikäli kysymyksiin on käytetty samaa asteikkoa ja sen lisäksi voidaan olettaa, että vastaajat ovat mieltäneet asteikon tasaväliseksi, niin kysymysten keskinäisessä vertailussa voidaan hyödyntää keskihajontaa. Keskihajonta on tämän tutkimuksen väittämissä suurimmillaan 1,35. Suurimmat luottamustasot (yli 0,7 välillä) ja suurin keskihajonta (yli 1,20) löytyi seuraavista kuudesta väittämästä: työni inspiroi minua; olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus; työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani; koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa; koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa ja koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti. Näiden väittämien osalta vastaukset ovat olleet hajaantuneempia, ja vastaajat näiden suhteen erimielisiä.

Grönroosin (2008) mukaan vastausten vinoutta tutkimalla voidaan selvittää, poikkeavatko vastaukset symmetriasta, eli onko vastausten jakauma painottunut asteikon jompaan kumpaan reunaan. Karjalainen (2010, s. 101) on samaa mieltä lisäten, että vinous kertoo miten tasaisesti tai epätasaisesti havainnot ovat jakautuneet keskiarvon eri puolille. Grönroos (2008) kertoo, että jos vinoutta kuvaava luku on positiivinen ja suuri, tarkoittaa se, että jakauma on oikealle vino. Karjalainen (2010, s. 101) jatkaa, että negatiivinen vinouden arvo taas kertoo, että aineistossa on havaintoja, jotka ovat poikkeuksellisen pieniä muihin havaintoarvoihin verrattuna. Koska aineistossa suurin osa väittämistä sai vinouden osalta negatiivisen arvon, ovat vastaajat antaneet myös pieniä arvoja. Ne väittämät, joissa vinous oli

positiivinen ja näin ollen keskiarvoa pienempiä havaintoja on enemmän, olivat: koen luovani työssäni uutta; koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa ja olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus. Näiden väittämien osalta vastaajat ovat olleet erimielisiä väittämän kanssa.

Huipukkuuden avulla voidaan selvittää miltä jakauma näyttää verrattuna Gaussin normaali-jakaumaan. Karjalaisen (2010) mukaan huipukkuus saa sitä suuremman positiivisen arvon, mitä terävähuippuisempi jakauman kuvaaja on ja negatiivisen arvon, kun kuvaaja on tylppä. Grönroosin (2008) jatkaa, että huipukkuus kuvaa jakauman häntien pituutta ja paksuutta. Näiden kuvaajien avulla voidaan päätellä ovatko vastaajat vastanneet samalla tavalla. Suuri positiivinen arvo kertoo jakauman olevan terävä, jolloin vastauksia voidaan pitää samankaltaisina. Tässä tutkimuksessa suuri huipukkuus (yli 1) liittyi väittämiin: koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita; koen, että työlläni on vaikutusta; koen, että työni vastaa arvojeni; ja olen sitoutunut yrityksen visioon ja arvoihin. Näihin väittämiin vastaajat vastasivat huipukkuuden perusteella samankaltaisesti. Toisaalta ne väittämät, joissa huipukkuus oli negatiivista (alle -1) olivat: koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa ja koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti. Näihin väittämiin vastaajat olivat huipukkuuden perusteella vastanneet eri tavalla.

4.1 Ryhmien tarkastelu keskiarvon perusteella

Tutkimuksessa muodostui kaksi ryhmää sen perusteella, miten vastaajat vastasivat väittämään: harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa. Toinen ryhmä vastasi ”en” ja toinen ryhmä ”kyllä”. Ryhmien antamien vastausten keskiarvot kerättiin taulukkoon, jossa vasemmalla reunassa on väittämä, keskellä niiden vastaajien, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtamista väittämille antamat keskiarvot (”en”) ja oikeassa reunassa työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevien vastaukset (”kyllä”). Väittämät on järjestetty työpaikan vaihtoa harkitsevien vastauksien keskiarvojen mukaiseen suuruusjärjestykseen.

Taulukko 4. Väittämien keskiarvot työpaikan vaihtoa harkinneiden ja työpaikassa pysyvien välillä

Väittämä	Harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa:	
	En	Kyllä
Suvaitsemme toisiamme	4,3	4,33
Työskentely työkavereideni kanssa on mukavaa	4,37	4,17
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä	4,17	4,17
Koen, että kuuluun joukkoon työyhteisössäni	4,42	4
Voin avoimesti keskustella esihenkilöni kanssa	4,32	3,92
Käytän aikaani asioihin, jotka ovat tärkeitä	3,6	3,83
Koen, että työlläni on vaikutusta	4,07	3,58
Koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita	4,14	3,5
Koen, että työnantaja ja johto ovat onnistuneet yrityksen vision väestinnässä	3,87	3,27
Koen, että minulla on tarvittavat valtuudet hoitaa tehtäväni	3,87	3,27
Koen, että työni vastaa arvojeni	3,83	3,27
Koen, että työlläni on väliä	3,83	3,27
Työpaikallani olemme realistisia	3,55	3,27
Olen sitoutunut yrityksen visioon ja arvoihin	3,97	3,27
Koen pystyväni hyödyntämään vahvuksiani työssäni	4	3,17
Saavutan työssäni aikaansaamisen tunteen	3,97	3,17
Olen työskennellessäni "paras versio" itsestäni	3,63	3,08
Koen, että minulla riittävän haastavia ja kehittäviä tehtäviä	4,13	3
Tiedän, mikä tekee työstäni merkityksellistä	3,81	2,82
Koen pystyväni toteuttamaan itseäni työssäni	3,62	2,75
Yrityksemme visio innostaa minua	3,43	2,73
Koen auttavani muita menestymään	3,53	2,67
Työssäni minulla on hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä	3,68	2,64
	3,79	2,5
Työni inspiroi minua		
Koen voivani vaikuttaa omaan työtehtävääni	3,38	2,42
Työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella	3,27	2,33
Koen saavuttavani työssäni menestystä	3,47	2,09
Koen luovani työssäni uutta		2,08
Koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti	3,56	2
Olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus	3,55	2
Koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran	3,68	1,91
Työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani	3,47	1,83
Koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa	3,48	1,58
Koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa	3,24	1,36

Taulukosta on yleisellä tasolla nähtävissä, että työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevien vastausten keskiarvot ovat joidenkin väittämien osalta olleet pienempiä verrattuna vastaajiin, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa. Ne vastaajat, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa, ovat antaneet keskiarvolla mitattuna arvosanoja välillä 3,24–4,42. Tämän perusteella ne henkilöt, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa ovat olleet antaneet väittämiin paitsi neutraaleja, myös samaa tai täysin samaa mieltä olevia vastauksia. Vastaavasti parhaillaan työpaikan vaihtoa parhaillaan harkinneet vastaajat ovat antaneet keskiarvolla mitattuna vastauksia välillä 1,36–4,33. Työpaikan vaihtamista harkitsevat ovat vastanneet olevansa joidenkin väittämien kanssa täysin tai eri mieltä siitä, että siihen liittyvät asiat toteutuisivat heidän omassa työssään. Väittämiä, jotka ovat saaneet keskiarvon

työpaikan vaihtoa harkitsevien suhteen keskiarvon alle kaksi (eri mieltä tai täysin eri mieltä) on yhteensä kuusi. Väittämät on listattu alle ja väittämän yhteydessä on kerrottu se tutkimuksen osa-alue, johon ne kuuluvat:

- koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti (johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen)
- olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus (työn merkityksellisyys)
- koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran (työn merkityksellisyys)
- työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani (johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen)
- koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa (johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen)
- koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa (johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen).

Väittämät sijoittuvat tämän tutkimuksen osa-alueisiin työn merkityksellisyys ja johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen.

4.2 Korrelaatiomatriisi

Aineistosta muodostettu korrelaatiomatriisi löytyy liitteestä 1. Korrelaatiomatriisista nähdään kaikki asennemuuttajat kerättynä yhteen taulukkoon. Korrelaatiomatriisin tiedot, jossa on näkyvillä kahden muuttujan välinen riippuvuus, eli tilastollinen merkitsevyys, ei kuitenkaan yksin riitä johtopäätösten tekemiseen. Koska korrelaatiomatriisi on useiden monimuuttujamenetelmien lähtökohtana (Vehkalahti, 2008), aloitettiin aineiston tarkastelu siitä. Väittämistä korostetuista (yli 0,5) korrelaatioista yhteensä 22 kappaletta on selvästi suurempia ($> 0,7$) kuin toiset. Niistä voi korrelaatiomatriisin perusteella todeta, että ne todennäköisesti mittaavat samoja asioita, mutta luultavasti vain osa niistä on sisällöllisesti merkittäviä.

4.3 Faktoriansalyysi

Tässä tutkimuksessa tutkitut väittämät perustuvat teoreettisen viitekehyksen ja aiemman tutkimuksen perusteella muotoiltuun osa-alueeseen. Osa-alueet ja niihin liittyvät väittämät löytyvät taulukosta 1: Kyselylomakkeessa ja tutkimuksessa käytetyt väittämät jaoteltuna osa-alueittain. Osa-alueita olivat: työn merkityksellisyys, johtamisen vaikutus työn merkityksellisyteen, työtehtävän innostavuus ja motivoivuus (avoin kysymys) ja sitoutuminen (vaihtokomukset). Tutkimuksessa oli yhteensä 34 asenneväittämää, joiden vastauksissa hyödynnettiin vastausasteikkoa 0–5. Näitä kokonaisuuksia lähdettiin tutkimaan faktoriansalyysin avulla. Eksploratiivisen faktoriansalyysin avulla havaitaan aineistosta keskenään eniten korreloivat muuttujat, joista muodostetaan edelleen faktoreita eli muuttujien taustalla olevia piilomuuttujia (Heikkilä, 2014). Tässä tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään faktoriansalyysia, koska sen avulla voidaan etsiä ja löytää muuttujajoukosta yhteisiä piirteitä tai ulottuuksia. Faktorin sisältämät muuttujat toisin sanoen korreloivat vahvasti keskenään, mutta vain vähän muiden kanssa.

Faktoriansalyysin perusteella selvitettiin aluksi, mitkä muuttujat olisivat sopivat summa muuttujiksi. Testattiin, sosisiko faktoriansalyysi analysoimaan kaikki Likertin asteikolla kysytyt muuttujat. Kaiser-Melkin-Olkin arvon jäädessä alle 0,6; tämä hylättiin. Seuraavaksi suoritettiin analyysi vain tässä tutkimuksessa aikaisemman tutkimuksen perusteella johdetulle osa-alueelle: työn merkityksellisyys (CMWS). Kaiser-Melkin-Olkin arvon ollessa 0,714 tämä hyväksyttiin. Kun tarkasteltiin pääkomponenttien ominaisarvoja, huomattiin, että viidennen faktorin jälkeen ominaisarvo on alle yhden. Tämä tarkoittaa, että lisäinformaatiota ei saada, vaikka faktoreita olisi viisi. Tämän perusteella päätettiin valita 4 faktoria lisätarkasteluun. Lisätarkastelu suoritettiin rotatoidusta faktorimatriisista. Neljäs faktori sai vain yhden latauksen (5,5 %) joten tarkastelu supistettiin edelleen koskemaan kolmea faktoria. Faktorilataukset ja väittämien saama kommunaliteetti on esitetty alla olevassa taulukossa Taulukko 5. Työn merkityksellisyys (mukaihen CMWS) –faktorimatriisi listattuna suuruusjärjestykseen väittämien saaman kommunaliteetin arvon perusteella. Vahvalla oranssilla on korostettu alhaisen (alle 0,5) kommunaliteetin saaneet väittämät, keltaisella värillä yli 0,5 arvon saaneet väittämät ja vihreällä värillä yli 0,6 kommunaliteetin arvon saaneet väittämät. Mitä pienempiä arvoja kommunaliteetti ilmoittaa, sitä huonommin faktorit yksittäistä muuttujaa selittävät. Vastaavasti, mitä lähempänä kommunaliteetti on yhtä, sitä

paremmin faktorit pystyvät selittämään sen vaihtelun. Analyysi tuotti kolmen faktorin mallin. Tämä on esitetty alla olevassa taulukossa 5.

Taulukko 5. Työn merkityksellisyys (mukaillen CMWS) –faktorimatriisi listattuna suuruusjärjestykseen väittämän saaman kommunaliteetin arvon perusteella

Rotatoidut faktorilataukset				
Arvot	Faktori 1 (26,7 %)	Faktori 3 (21,3 %)	Faktori 2 (7,7 %)	Kommunaliteetti
Koen, että työlläni on vaikutusta	0,8356			0,7943
Työni inspiroi minua	0,5451	0,6435		0,7251
Koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita	0,7964			0,7118
Työssäni minulla on hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä		0,7476		0,6976
Saavutan työssäni aikaansaamisen tunteen	0,532	0,6322		0,6833
Koen pystyväni toteuttamaan itseäni työssäni	0,4293	0,6592		0,6619
Koen, että työni vastaa arvojeni	0,5988	0,5323		0,6571
Yrityksemme visio innostaa minua	0,6145	0,4538		0,6033
Työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella		0,7546		0,5961
Käytän aikaani asioihin, jotka ovat tärkeitä	0,7332			0,5546
Koen pystyväni hyödyntämään vahvuksiani työssäni	0,6434			0,5545
Olen työskennellessäni "paras versio" itsestäni	0,6305			0,5414
Työskentely työkalvereiden kanssa on mukavaa			0,6377	0,4637
Suvaitsemme toisiamme			0,6651	0,453
Työpaikallani olemme realistisia		0,5394		0,4233
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä			0,4796	0,2895
Koen, että kuulun joukkoon työyhteisössäni				0,0507

Analyysin perusteella faktorit latautuvat vahvimmin ensimmäisellä faktorilla ja loput muuttujista kolmannella faktorilla. Faktorilatauksen arvo kertoo, kuinka paljon sen avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. Taulukoon on tummennettu kaikki faktorilataukset, joiden arvo on vähintään 0,5; jolloin niitä voi pitää merkittävänä. Useat väittämät latautuivat useammalle faktorille. Kuten taulukosta on havaittavissa, suuria latauksia saaneet väittämät latautuvat vahvimmin yhdelle faktorille. Summamuuttujia muodostettiin vain niitä väittämiä hyödyntämällä, joille kohdistui yksi suuri lataus.

Ensimmäisellä faktorilla (26,7 %) suuria latauksia (yli 0,5) ja suuren kommunaliteetin (yli 0,7) saivat väittämät: koen, että työlläni on vaikutusta (0,8356) ja koen, että työni aidosti auttaa asiakkaita (0,7964). Nämä väittämät kuuluvat Lips-Wiersman (2020) merkityksellisen työn mallin palvelu muiden -dimensioon (engl. service to others), joten teoriaperusteisesti se nimettiin muiden auttaminen -faktoriksi. Termiä "palvelu" ei haluttu käyttää, vaan se muutettiin selvyuden vuoksi "auttamiseksi", sillä dimensiolla viitataan enemmän muiden hyvinvointiin vaikuttamiseen mielekkyyteen, kuin palvelemiseen.

Toisessa faktorissa (7,7 %) suuria latauksia saivat väittämät: suvaitsemme toisiamme (0,6651) ja työskentely työkavereideni kanssa on mukavaa (0,6477). Koska näiden väittämien kommunaliteetin arvo jäi alle 0,5; ei faktori näitä väittämiä yksin tarkasteltuna selitä tarpeeksi. Kuitenkin, koska niiden faktorilataukset olivat merkittäviä (yli 0,5), päätettiin, että yhdessä tarkasteltuna ne selittävät tarpeeksi faktoria. Lips-Wiersman (2012) CMWS-mittaristossa väittämiä suvaitsemme toisiamme liittyy mallin dimensioon realismi (engl. reality). Työskentely työkavereideni kanssa on mukavaa -väittämiä puolestaan liittyy CMWS-mittariston yhteys muihin -dimensioon (engl. Unity with Others). Näin ollen faktori nimettiin suvaitseva yhteys muihin -faktoriksi.

Kolmannessa faktorissa (21,3 %) suuria latauksia saivat väittämät: työssäni minulla on aikaa ja tilaa ajatella (0,7546) ja työssäni minulla on hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä (0,7476). Molemmat väittämät kuuluvat Lips-Wiersma ym. (2020) merkityksellisen mallin jännitteiden tasapainotus -dimensioon (engl. Balancing Tensions). Jännitteiden tasapainon taustalla on Lips-Wiersma ym. (2020) mallin perusteella pyrkimys harmoniaan, sopusointuisuuteen. Tämän perusteella kolmas faktori nimettiin sopusointuisuus -faktoriksi.

Huomattiin, että tässä vaiheessa olisi hyödyllistä tutkia tämän osa-alueen yhteydessä myös väittämiä, jotka eivät tämän tutkimuksen puitteissa suoritettussa faktorianalyysissä saaneet tarpeeksi latauksia. Osioon valittujen väittämien määrä oli suuri (yhteensä 17 väittämää), ja kaikki perustuivat Lips-Wiersma ym. (2012) CMWS-malliin. Niitä väittämiä, joille ei kohdistunut latauksia, oli yhteensä 11 kappaletta. Faktorianalyysin perusteella viidennen faktorin jälkeen ei saatu lisäinformaatiota. Lisäksi, koska neljäs faktori sai vain yhden latauksen, päädyttiin analyysissä käyttämään muodostunutta kolmea faktoria. Väittämät, joille ei kohdistunut latauksia olivat:

- koen, että kuulun joukkoon työyhteisössäni
- tuemme toisiamme työyhteisön sisällä
- työskentely yhdessä kollegoideni kanssa on mukavaa
- koen pystyväni hyödyntämään vahvuuksiani työssäni
- saavutan työssäni aikaansaamisen tunteen
- koen pystyväni toteuttamaan itseäni työssäni

- koen, että työni vastaa arvojeni
- olen työskennellessäni "paras versio itsestäni"
- työpaikallani olemme realistisia
- työni inspiroi minua, ja
- yrityksemme visio innostaa minua.

Nämä pois jääneet väittämät olivat keskiarvolla mitattuna saaneet oman osa-alueensa alhaimmat tulokset. Koska nämä väittämät sisältävät asioita, jotka eivät lisää vastaajien työssä koetun merkityksellisyyden kokemusta, ei niiden tulisikaan sisältyä työn merkityksellisyyttä ilmentäviin ulottuvuuksiin.

Seuraavaksi suoritettiin faktorianalyysi, joka kattoi loput väittämät. Kaiser-Melkin-Olkin arvo jäi alle 0,6; joten tämä hylättiin. Suoritettiin analyysi, jossa olivat mukana työn merkityksellisyyteen (mukaiillen WAMI) ja kokonaisvaltaiseen mielekkyyteen (Bailey ym. 2007) liittyvät väittämät. Kaiser-Melkin-Olkin arvon ollessa 0,851 tämä hyväksyttiin. Analyysin tulokset on koottu alla olevaan taulukkoon 6. Työn merkityksellisyyden (mukaiillen WAMI) ja kokonaisvaltaisen mielekkyyden faktorimatriisi. Taulukossa väittämät on järjestetty suuruusjärjestykseen kommunaliteetin saaman arvon mukaisesti. Vihreällä on merkitty väittämät, joiden kommunaliteetin arvo on yli 0,6 ja punaisella väittämät, joiden arvo on alle 0,5. Ne faktorilataukset, jotka ovat saaneet arvon yli 0,5 ovat merkittäviä ja ne on esitetty taulukossa lihavoituna.

Taulukko 6. Työn merkityksellisyyden (mukaihen WAMI) ja kokonaisvaltaisen mielekkyyden faktorimatriisi

Rotatoidut faktorilataukset			
Arvot	Faktori 2 (26.8 %)	Faktori 1 (42.8 %)	Kommunaliteetti
Koen auttavani muita menestymään	1.0016		1.0495
Tiedän, mikä tekee työstäni merkityksellistä		0.7995	0.884
Koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran		0.8276	0.8117
Olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus		0.7351	0.6942
Koen luovani työssäni uutta	0.6643	0.4918	0.6832
Koen, että työlläni on väliä		0.7719	0.6418
Koen saavuttavani työssäni menestystä	0.4762	0.6394	0.6356
Olen sitoutunut yrityksen visioon ja arvoihin		0.5162	0.2672

Analyysi osoitti, että pääkomponenttien ominaisarvojen perusteella kahden faktorin jälkeen ominaisarvo on alle yksi, joten kaksi faktoria päätettiin valita lisätarkasteluun. Ensimmäisessä faktorissa suurimmat lataukset, joille ei kertynyt latauksia muille faktoreille saivat: koen, että olen löytänyt merkityksellisen uran (0,8276); tiedän, mikä tekee työstäni merkityksellistä (0,7995); koen, että työlläni on väliä (0,7719) ja olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus (0,7351). Kaksi ensimmäistä väittämää perustuvat Steger ym. (2012) työn merkityksellisyyden mallin dimensioon positiivisen merkityksen kokeminen työssä. Väittämä olen löytänyt työn, jolla on tarkoitus, kuuluu saman mallin positiivinen merkitys –dimensioon. Päätettiin nimetä faktori 1 positiivisen merkityksen kokeminen työssä -faktoriksi.

Toinen faktori sai suurimmat lataukset väittämään: koen auttavani muita menestymään (1,0016). Tämä väittämä oli ainoa, joka ei saanut latauksia ensimmäisessä faktorissa ja myös tämän analyysin ainoa väittämä, joka saavutti kommunaliteettiarvon yli yksi. Kommunaliteetin arvon perusteella se selittää faktorin vaihtelua. Myös väittämä: koen luovani työssäni uutta sai merkittävän latauksen (0,6643) faktorissa 1. Väittämien taustalla on Bailey ym. (2016) kokonaisvaltaisen merkityksellisyyden malli. Koen auttavani muita menestymään liittyy mallin esittelemään dimensioon, jossa merkityksellisyyttä luodaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Väittämä koen luovani työssäni uutta taas liittyy merkityksen luomiseen tiettyjen työtehtävien kautta. Koska tämä väittämä sai latauksia myös ensimmäisessä faktorissa, vaikkakin heikomman, päätettiin faktori 2 nimetä eniten latauksia saaneen Bailey ym. (2016) mallia mukailen, vuorovaikutus muiden kanssa -faktoriksi.

Lopuksi suoritettiin faktorianalyysi osa-alueen johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen. Kaiser-Meyer-Olkin arvon ollessa 0,676 päätettiin analyysi hyväksyä. Analyysin tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 7. Johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen –faktorimatriisi. Taulukossa tulokset on järjestetty suuruusjärjestyksen kommunaliteetin arvon mukaisesti. Faktorilataukset, joiden arvo on yli 0,5 ovat merkittäviä ja ne on esitetty taulukossa lihavoituna.

Taulukko 7. Johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen -faktorimatriisi

Rotatoidut faktorilataukset				
Arvot	Faktori 1 (28,6 %)	Faktori 2 (18,4 %)	Faktori 3 (16,5 %)	Kommunaliteetti
Voin avoimesti keskustella esihenkilöni kanssa		0,8202		0,7942
Koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa	0,8356			0,7815
Koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti	0,7982			0,6948
Koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa	0,7088			0,6479
Työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani	0,6179	0,415		0,6281
Koen, että työnantaja ja johto ovat onnistuneet yrityksen vision viestinnässä	0,4761	0,607		0,6048
Koen voivani vaikuttaa omaan työtehtävääni			0,6942	0,5649
Koen, että minulla on tarvittavat valtuudet hoitaa tehtäviäni			0,6189	0,5438
Koen, että minulla on riittävän haastavia ja kehittäviä tehtäviä			0,5549	0,4604

Analyysissä selvisi, että pääkomponenttien ominaisarvojen perusteella kolmen faktorin jälkeä ominaisarvo oli alle yksi, joten päätettiin valita kolme faktoria lisätarkasteluun. Ensimmäisessä faktorissa (28,6 %) suurimmat lataukset saivat väittämät: koen, että työnantaja ja johto pitävät lupauksensa (0,8356); koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti (0,7982); sekä koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa (0,7088). Nämä väittämät päätettiin hyväksyä. Kaksi ensimmäistä väittämää oli laadittu perustuen Joplin ym. (2021) näkemykseen siitä, että työtä pidetään merkityksellisenä, kun voidaan paitsi luottaa siihen, että organisaatio tasapuolisesti tukee ja pitää huolta; myös kun tunnetaan, että kunnioitetaan. Viimeinen väittämä pohjautui Joplin ym. (2021) näkemyksen lisäksi Judge ym. (2001) tutkimukseen siitä, että työntekijä tarkastelee merkityksellisyyteen liittyen työstä saamaansa hyötyä suhteessa siitä saatuun korvaukseen. Koska kaikki väittämät perustuvat tasapuoliseen kohteluun, päätettiin tämä faktori tasapuolisuusfaktoriksi.

Toinen faktori (18,4 %) sai eniten latauksia väittämään voin avoimesti keskustella esihenkilöni kanssa (0,8202). Koska tämä väittämä oli ainoa, joka ei saanut latauksia muissa faktoreissa, ja sen kommunaliteetti-arvo on merkittävä (0,7942), valittiin se summamuuttujaksi. Väittämän taustalla oli Tummers ym. (2013) havainto siitä, kuinka työntekijän ja esihenkilön

hyvä suhde vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. Tämän perusteella tämä faktori nimettiin avoin keskustelu esihenkilön kanssa -faktoriksi.

Kolmas faktori (16,5 %) sai eniten latauksia väittämiin: koen voivani vaikuttaa omaan työtehtävääni (0,6942) ja koen, että minulla on tarvittavat valtuudet hoitaa tehtäviäni (0,6189). Kolmas väittäjä sai kyllä latauksia (0,5549), mutta sen kommunaliteetti-arvo jäi 0,46:een, joten sitä ei hyväksytty sisällytettäväksi summamuuttujaan. Ensimmäinen väittäjä perustui Bailey ym. (2017) havaintoon miten kokemus siitä, että vuorovaikutussuhteet, jotka voivat olla tärkeitä merkityksellisyyden kannalta. Toinen väittäjä perustui Tummers ym. (2013) havaintoon siitä, että kun esihenkilöillä ja työntekijöillä on hyvä suhde, antavat esihenkilöt enemmän vastuuta, joka taas parantaa työn merkityksellisyyden tunnetta. Näin ollen kolmas faktori nimettiin vaikutusmahdollisuudet työhöni -faktoriksi.

Työn merkityksellisyyden johtamisen osa-alueeseen liittyen tarkasteltiin myös väittämää, joka jäi kokonaan ilman faktorilatauksia. Väittäjä oli: työnantaja osoittaa kiinnostusta kehittää osaamistani, jonka vastausten keskiarvoksi muodostui 3,02. Tämä väittäjä jäi ilman latauksia. Väittäjä oli keskiarvon perusteella mitattuna se, jonka ei koettu toteutuvan omassa työssä. Tämän perusteella ei kuitenkaan voida todeta, että vastaajajoukossa olisi koettu, että työnantaja ei osoita kiinnostusta kehittää työntekijöiden osaamista, vaan että tähän väittämään suhtauduttiin neutraalisti. Vastaajat eivät olleet voimakkaasti samaa, eivätkä eri mieltä.

5 Tulokset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miten työn merkityksellisyyden kokemuksen avulla organisaatio voi parantaa työntekijöidensä sitoutuneisuutta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa keskityttiin tutkimaan, kokiko vastaajajoukko työnsä merkitykselliseksi, mikä heidän työssään luo merkityksellisyyden kokemusta, ja millaiset heidän työpaikan vaihtoaikomuksensa ovat. Vastaajia, jotka valitsivat vastausvaihtoehdon en halua vastata työpaikan vaihtohalukkuutta selvittävään kysymykseen, oli yhteensä 9 % tähän kysymykseen vastaajista. Tulosten läpikäynnissä keskityttiin niihin vastauksiin, joissa oli otettu kantaa työpaikan vaihtoaikomuksiin, eli vastauksiin kyllä tai en.

Saatuja tuloksia analysoitiin edelleen vertaamalla merkityksellisyyden kokemusta suhteessa työpaikan vaihtoaikomuksiin. Tavoitteena oli selvittää, oliko niiden välillä yhteyttä. Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa hyödynnettiin korrelaatioanalyysiä, Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa, selvittämään, onko valittujen muuttujien välillä yhteyttä, sillä se sopii järjestysasteikon muuttujille (Karjalainen, 2010). Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin mittaa sitä, kuinka samanlainen havaintojen järjestys kahdella muuttujalla on (Nummenmaa, 2004). Positiivinen kerroin kertoo meille positiivisen yhteyden ja negatiivinen kerroin vastaavasti negatiivisen yhteyden. Korrelaatiokertoimia voidaan Nummenmaan (2004) mukaan tulkita näin:

- $r = \pm 1$ muuttujien välillä täysin lineaarinen yhteys
- $r \approx \pm 0,9$: muuttujien välillä on voimakas lineaarinen yhteys
- $r \approx \pm 0,7$ muuttujien välillä on melko voimakas lineaarinen yhteys
- $r \approx \pm 0,5$ muuttujien välillä on keskinkertainen lineaarinen yhteys
- $r \approx \pm 0,3$ muuttujien välillä on heikko lineaarinen yhteys
- $r = 0$ muuttujien välillä ei ole lineaarista yhteyttä.

Käytännön tutkimuksessa voidaan Nummenmaan (2004) mukaan nähdä 0,5 suuruisten korrelaatiokertoimien kertovan osoituksena voimakkaasta muuttujien välisestä korrelaatiosta. Hän lisää, että korrelaatiokertoimen mittaama lineaarinen yhteys eroaa riippuvuudesta siten, että yhteys merkitsee ainoastaan ilmiöiden esiintymistä samanaikaisesti tai samalla tavalla, joten vaikka kaksi ilmiötä tapahtuisi samanaikaisesti ja samalla tavalla, ei kumpikaan välttämättä aiheuta toista.

Karjalaisen (2010, s. 2019) mukaan on myös tutkittava, ovatko otoksen mahdolliset erot tai tilastolliset riippuvuudet tilastollisesti merkitseviä vai voidaanko niiden olettaa johtuvan sattumasta. Sen selvittämiseksi testisuureille laskettiin myös merkitsevyystaso, eli p-arvo. Karjalainen (2010, s. 220–221) kertoo p-arvon kertovan hylkäämisvirheen todennäköisyydestä. Hänen mukaansa, koska perusjoukosta tehtävät päätelmät perustuvat otoksesta saatuihin arvoihin, ei ole täyttä varmuutta johtopäätösten oikeellisuudesta. Laskettu p-arvo ilmoittaa hänen mukaansa, kuinka suuri riski on hylätä oikea nollahypoteesi: eli hylätään se, vaikka se

on tosi. Kun testissä saadaan pieni merkitsevyystaso, eli p-arvo, niin nollahypoteesi voidaan hylätä. Karjalaisen mukaan riskiraja on usein 5 %. Tällöin p-arvo on 0,05. Hänen mukaansa käytössä olevia nimityksiä ovat:

- $p < 0,001$ tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä
- $0,001 \leq p < 0,01$ tulos on tilastollisesti merkitsevä
- $0,01 \leq p < 0,05$ tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä
- $0,05 \leq p < 0,10$ tulos on suuntaa antava

Karjalaisen (2010) mukaan on tutkijan harkittavissa tilanteen mukaan, millä p-arvolla hypoteesi hylätään tai se jää voimaan. Tässä tutkimuksessa käytetään riskirajana 5 % eli $p < 0,05$.

5.1 Työn merkityksellisyyden suhde työpaikan vaihtoaikomuksiin

Aikaisemman tutkimuksen ja teorian perusteella työn merkityksellisyyden kokemusta selittäviksi muuttujiksi muodostuivat niiden väittämien perusteella muodostetut summamuuttujat, joiden avulla etsittiin vastauksia tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osa-alueeseen: työn merkityksellisyys. Tutkimuksessa tämä osion väittämät tutkivat sitä, miten vastaajat kokevat työnsä merkityksellisyyden. Väittämistä muodostetut summamuuttujat olivat *muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin, sopusointuisuus, positiivisen merkityksen kokeminen työssä ja vuorovaikutus muiden kanssa*.

Summamuuttujista muodostettiin korrelaatiomatriisi selitettävän muuttujan, eli vastaajien sitoutuneisuuden (tässä tutkimuksessa: vaihtohalukkuuden) suhteen. Analyysi suoritettiin Spearmanin (Rho) järjestyskorrelaatiokerrointa hyödyntämällä, joka mittaa sitä, kuinka samanlainen kahden muuttujan havaintojen järjestys on. Aineistosta muodostettiin korrelaatiomatriisiin avulla tulostaulukko, jossa jokaiselle selitettävälle muuttujalle, eli väittämään harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa annetuille vastausvaihtoehdoille: en, kyllä ja en halua vastata kirjattiin sen saama korrelaatio. Vastauksille laskettiin korrelaation lisäksi siihen liittyvä p-arvo, joka kertoo tuloksen tilastollisen merkitsevyyden.

Korrelaatiomatriisi on esitetty taulukossa 8. Työn merkityksellisyyden kokemus suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman). Taulukossa korrelaatiokertoimet on esitetty p-arvon kanssa.

Oranssilla värillä on taulukkoon korostettu ne tilastolliset merkitsevyydet, jotka ovat merkittäviä ($p < 0,05$) ja sinisellä ne, jotka eivät ole ($p > 0,05$). Karjalaisen (2010) p-arvo tarkoittaa merkitsevyydestä eli hylkäämisvirheen todennäköisyyttä. On huomattava, että korrelaatiokertoimen merkitsevyydestä, eli p-arvo, tutkii vain korrelaatiokertoimen poikkeamaa nollasta, ei itse riippuvuutta.

Taulukko 8. Työn merkityksellisyyden kokemus suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman)

Muuttujat	Harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa		
	En	Kyllä	En halua vastata
Muiden auttaminen	0,08 ($p=0.600$)	-0,05 ($p=0.736$)	-0 ($p=1.000$)
Suvaitseva yhteys muihin	0,47 ($p=0.001$)	-0,52 ($p=0.000$)	-0,04 ($p=0.792$)
Sopuointisuus	-0,08 ($p=0.604$)	0,11 ($p=0.491$)	-0,02 ($p=0.937$)
Positiivisen merkityksen kokeminen työssä	0,34 ($p=0.015$)	-0,38 ($p=0.008$)	-0,02 ($p=0.871$)
Vuorovaikutus muiden kanssa	0,29 ($p=0.041$)	-0,25 ($p=0.068$)	-0,09 ($p=0.569$)

P-arvon analyysin perusteella, niiden vastaajien osalta, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa löytyi tilastollinen merkitsevyys ($p < 0,05$) muuttujille *suvaitseva yhteys muihin* (merkitsevä), *positiivisen merkityksen kokeminen* (melkein merkitsevä) ja *vuorovaikutus muiden kanssa* (melkein merkitsevä). Niiden vastaajien osalta, jotka harkitsevat parhaillaan työpaikan vaihtoa, löytyi tilastollisesti merkittävä tulos ($p < 0,05$) *suvaitseva yhteys muihin* (erittäin merkitsevä) ja *positiivisen merkityksen kokeminen työssä* kanssa (merkitsevä). Tutkimuksessa keskitytään seuraavaksi tarkastelemaan tuloksia, joille löytyi merkitsevä tilastollinen merkitsevyys. Yleisellä tasolla tarkasteltuna voitiin todeta, että tutkituilta muuttujilta ei löytynyt voimakasta yhteyttä, vaan keskinkertaista tai jopa heikkoa. Yleisesti, jos muuttujien välinen korrelaatio on voimakasta, voidaan toisen muuttujan arvoista päätellä toisen muuttujan arvot melko täsmällisesti. Lineaarinen yhteys kertoo kuitenkin Nummenmaan (2003) mukaan ilmiöiden samanaikaisesta tai saman tapaisesta esiintymisestä.

Muuttujalle *suvaitseva yhteys muihin* löytyi positiivinen yhteys niiden vastaajien parissa, jotka eivät harkitse työpaikan vaihtoa. Korrelaatiokertoimen osoittavan riippuvuuden (0,47) voi todeta olevan heikon ja keskinkertaisen välillä. Vastavuoroisesti korrelaatiokerroin osoitti negatiivisen riippuvuuden (-0,52) niiden vastaajien parissa, jotka parhaillaan

harkitsevat työpaikan vaihtoa. Yhteyden voidaan sanoa olevan keskinkertainen. Yhteyden suvaitseva yhteys muihin ja työpaikassa pysymisen välillä ollessa positiivinen ja vastaavasti suvaitseva yhteys muihin ja työpaikan vaihtoaikomusten välillä negatiivinen, voidaan tulkita, että ilmentyessään se vaikuttaa työpaikassa pysyvyyteen lisäävästi ja työpaikan vaihtoaikomuksiin vähentävästi, joten se parantaa sitoutuneisuutta.

Positiivisen merkityksen kokemisen työssä ja niiden vastaajien, jotka eivät harkitse työpaikan vaihtoa välillä löytyi positiivinen yhteys (0,34) ja niiden vastaajien, jotka harkitsevat työpaikan vaihtoa negatiivinen yhteys (-0,38). Korrelaatiokertoimet olivat voimakkuudeltaan heikkoja. Positiivinen yhteys löytyi muuttujalle positiivisen merkityksen kokemisen työssä niiden suhteen, jotka eivät harkitse työpaikan vaihtoa välillä. Tämä kertoo siitä, että positiivisen merkityksen kokemisen työssä muuttujan ilmentyminen vaikuttaa positiivisesti työpaikassa pysymiseen. Muuttujan negatiivinen yhteys työpaikan vaihtamista parhaillaan harkitsevien suhteen taas kertoo siitä, että positiivisen merkityksen kokemisen työssä ilmentyminen vähentää työpaikan vaihtoaikomuksia. Tulokset tukevat sitä havaintoa, että tämä ulottuvuus lisää sitoutuneisuutta, yhteyden voimakkuus on kuitenkin heikko.

Vuorovaikutus muiden kanssa puolestaan sai tilastollisen merkitsevyyden vain niiden vastaajien parissa, jotka harkitsevat työpaikan vaihtoa. Korrelaatio on positiivinen (0,29), mutta sen voimakkuus heikko. Tässäkin tapauksessa positiivinen yhteys tarkoittaa, että vuorovaikutuksen muiden kanssa ilmentyessä, myös työpaikassa pysyminen vahvistuu.

5.2 Työn merkityksellisyyden johtamisen suhde työpaikan vaihtoaikomuksiin

Sitä, miten työn merkityksellisyyden johtaminen koetaan vastaajajoukossa, tutkittiin tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisen osa-alueen johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen liittyvien väittämien avulla. Väittämistä muodostettiin faktorianalyysin avulla summamuuttujat, joita olivat: tasapuolisuus, avoin keskustelu esihenkilön kanssa ja vaikutusmahdollisuudet työhöni. Taulukossa 9. Työn merkityksellisyyden johtaminen suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman) on esitetty korrelaatiomatriisi, johon korostettu oranssilla värillä ne tilastolliset merkitsevyydet, jotka ovat tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$) ja sinisellä ne, jotka eivät ole ($p > 0,05$).

Taulukko 9. Työn merkityksellisyyden johtaminen suhteessa sitoutuneisuuteen (Spearman)

Muuttujat	Harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa		
	En	Kyllä	En halua vastata
Tasapuolisuus	0.58 (p=0.000)	-0.54 (p=0.000)	-0.15 (p=0.292)
Avoin keskustelu esihenkilön kanssa	0.05 (p=0.742)	0,12 (p=0.412)	-0.19 (p=0.165)
Vaikutusmahdollisuudet työhöni	0.14 (p=0.331)	-0.29 (p=0.045)	0.14 (p=0.356)

Analyysin perusteella p-luvulla mitattu tilastollinen merkitsevyys ($p < 0,05$) löytyi niiden vastaajien osalta, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa muuttujalle *tasapuolisuus* (erittäin merkitsevä). Vastaajien, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtoa, löytyi tilastollinen merkitsevyys muuttujille *tasapuolisuus* (erittäin merkitsevä) ja vaikutusmahdollisuudet työhöni (melkein merkitsevä). Jatkotarkastelu rajoitettiin koskemaan tilastollisen merkitsevyyden keränneitä muuttujia.

Tasapuolisuus keräsi positiivisen riippuvuuden niiden vastaajien parissa, jotka eivät harkitse työpaikan vaihtoa. Korrelaatio (0,58) oli voimakkuudeltaan keskinkertainen. Muuttuja keräsi vastaavasti negatiivisen korrelaation (-0,54) niiden vastaajien parissa, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtoa. Tätäkin korrelaatioita voidaan pitää voimakkuudeltaan kohtalaisena. Näin ollen, tasapuolisuuden ilmentyessä työssä pysyminen vahvistuu ja vastaavasti vaihtoaikomukset vähentyvät.

Vaikutusmahdollisuudet työhöni keräsi negatiivisen korrelaation (-0,29) niiden vastaajien parissa, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtoa. Negatiivisen yhteys kertoo siitä, että vaikutusmahdollisuuksien työhön ilmentyessä vaihtohalukkuus vähenee niiden suhteen, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtamista.

5.3 Millaiset tekijät innostavat ja motivoivat vastaajajoukkoa

Tutkimuksen lisäkysymyksenä esitettiin kaikille tutkimukseen osallistuvilla avoin kysymys: millaiset työtehtävät innostavat ja motivoivat sinua? Yhteensä 11 vastaajaa vastasi kysymykseen. Vastaukset analysoitiin Webropol-ohjelmiston Text mining työkalulla.

Yleisimmin esiintyviä sanoja olivat asiakas, lupaus, yhdessä, työkaverit, ongelma, motivoi, kokemus, haaste, tehdä, osaaminen, hankala, motivoi, tuloksia.

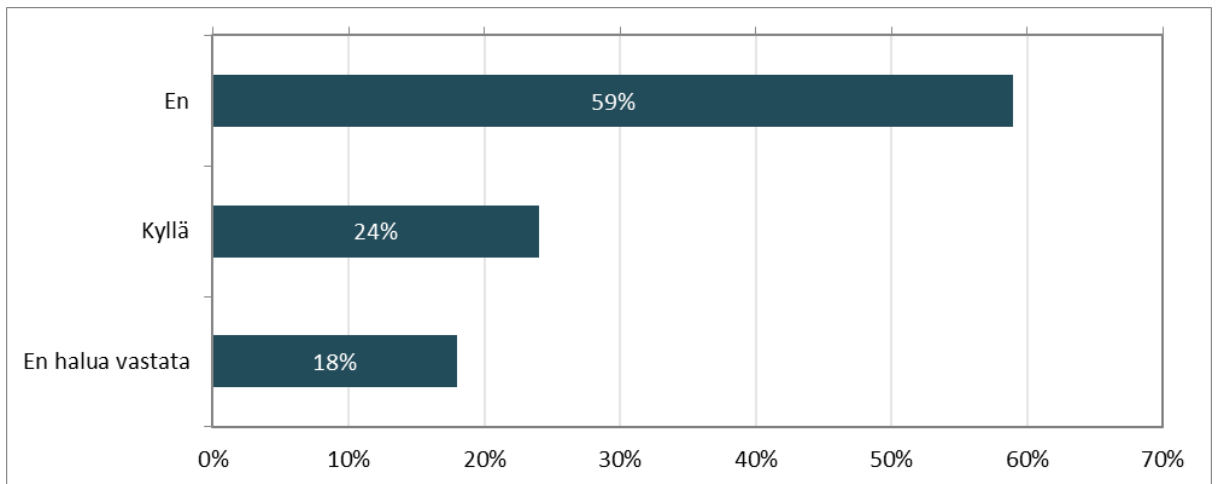
Niistä yhdeksästä vastaajasta, jotka vastasivat tähän kysymykseen, seitsemän ei parhaillaan harkinnut työpaikan vaihtoa ja kaksi puolestaan harkitsi. Vastauksista on tulkittavissa yhteenvetona, että työtehtävien ja oman osaamisen lisäksi yhteys muihin ovat ne tekijät, jotka vastaajia innostavat ja motivoivat. Myös yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi. Kuten vastaajat totesivat:

- “Tehtävät, joissa voi nähdä työn tuloksia, joissa tulee koettua yhteisiä onnistumisen elämyksiä, joissa kehitymme yhdessä ja etenkin kun koemme oivaltaneemme jotain uutta ja entistä parempia malleja tehdä ja edistää työasioita. Ja pisteenä i:n päälle, kun huomaa tehneensä asiakkaan tyytyväiseksi ja saa asiakkaalta kiitosta.”
- “Voin auttaa toisia onnistumaan tehtävissään ja täyttää omalta osaltani asiakaslupaukset”
- “Monipuoliset tehtävät, joissa pääsen käyttämään kokemusta sekä asiakkuuksien että työkavereiden asioiden edistämiseen”
- “Työssä pitää olla sopivasti haasteita. Lisäksi vaihtelevat erilaiset työpäivät motivoivat minua työssäni.”

Niistä henkilöistä, jotka parhaillaan harkitsivat työpaikan vaihtoa, kaksi vastasi tähän kysymykseen ja niistä henkilöistä, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa, seitsemän vastasi tähän kysymykseen. Nämä työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevat mainitsivat osaamiseen ja työtehtäviin liittyviä asioita ja ne, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa, mainitsivat osaamisen ja työtehtävien lisäksi myös muita tekijöitä.

5.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Vastaajien sitoutumista tutkittiin väittämällä: harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa? Vastausvaihtoehtojen ollessa: kyllä, ei tai en halua vastata. Vastaukset ovat näkyvillä kuvassa 9. Vastaukset väittämään: harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa.



Kuva 9. Vastaukset väittämään: harkitsen parhaillaan työpaikan vaihtoa

Tuloksista oli nähtävissä, että vastaajista 59 % ei harkitse työpaikan vaihtoa, 24 % harkitsee ja 18 % ei halua vastata kysymykseen. Kysymyksen jälkeen esitettiin jatkokysymys sen mukaisesti, miten vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen. Mikäli vastaaja vastasi kyllä, hänelle esitettiin avoin jatkokysymys mitkä tekijät saisivat sinut jäämään? ja mikäli vastaaja vastasi ei, hänelle esitettiin avoin jatkokysymys mitkä tekijät pitävät sinut nykyisessä tehtävässä? Vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös en halua vastata, jonka jälkeen hänet ohjattiin kyselyn päätössivulle.

Jatkokysymys: mitkä tekijät saisivat sinut jäämään?

Vastaajajoukossa oli yhteensä 12 henkilöä, jotka parhaillaan harkitsivat työpaikan vaihtoa. Heistä yksitoista vastaajaa vastasi myös avoimeen lisäkysymykseen mitkä tekijät saisivat sinut jäämään? Vastausten perusteella muodostui ylivoimaisesti suosituin kategoria, joka oli palkka. Yhdeksän vastaajaa (yhdestätoista) jätti kommentin, jossa mainittiin palkka. Esimerkkejä avoimista vastauksista palkkaan liittyen:

- “Palkkataso”
- “Työtehtävää ja koulutusta vastaava palkka ja/tai pienempi työkuorma”
- “Palkat osaamisen perusteella”
- “Palkankorotus”

Palkan lisäksi kaksi vastaajaa mainitsivat lisäksi työkuorman ja vain muutama yksittäinen kommentti tuli koulutukseen ja työtehtäviin liittyen.

Jatkokysymys: mitkä tekijät pitävät sinut nykyisessä tehtävässä?

Vastaajajoukossa oli 30 vastaajaa, jotka vastasivat, etteivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa. Näistä vastaajista 13 henkilöä jätti lisäksi vastauksen jatkokysymykseen: mitkä tekijät pitävät sinut nykyisessä tehtävässä? Webropol-ohjelmiston text mining työkalulla näitä vastauksia analysoimalla esiin piirtyi kuusi erilaista kategoriaa, jotka olivat työtehtävät, etätyö, työnkuva, työkaverit, joustavuus ja arvostus. Esimerkkivastauksia kategorioihin liittyen olivat:

- Työtehtävät
 - “Mielekäs työ, kiinnostavat työtehtävät ja parantuneet työhyvinvointiolosuhteet”
 - “Työyhteisö, se että minua ja minun työtäni arvostetaan, hyvät edut ja palkka. Sopivasti vastuuta ja vapautta. Ainoa syy miksi joskus saatan vaihtaa työpaikkaa, on se, että en koe, että työni on yhteiskunnallisesti tärkeää”
 - “Viihdyn työssäni ja koen että minulla on vielä opittavaa omassa työssäni. Työ tuntuu mielekkäältä, kun koen, että minulla on mahdollisuus oppia työstäni uusia asioita monipuolisesti”
- Etätyö ja joustavuus
 - “Etätyö ja vapaus omien työaikojen ja työtapojen suhteen”
 - “Joustava etätyö ja työkaverit”
 - “Selkeä työnkuva, joustava työaika, etätyömahdollisuus”
- Työnkuva
 - “Pidän työnkuvastani, se on sopivan monipuolinen ja pääsen tekemään töitä laajasti asiakkuustiimissä erilaisten ihmisten kanssa. Koen, että asiantuntemustani arvostetaan ja tekemiseeni luotetaan.”

- “Viihdyn työssäni ja koen että minulla on vielä opittavaa omassa työssäni. Työ tuntuu mielekkäältä, kun koen, että minulla on mahdollisuus oppia työstäni uusia asioita monipuolisesti.”
- Työkaverit
 - “Kollegat, firman visio ja meininki, mielenkiintoiset asiakkuudet, jatkuva kehitys”
 - “Hyvä esimies, mukavat työkaverit, mielenkiintoinen työnkuva”
- Arvostus
 - “Arvostus, sopivan rento ilmapiiri ja kilpailukykyinen palkkaus”
 - “Palkan ja työ suhde, mieluisat työtehtävät”

Yllä olevan perusteella voidaan päätellä, että työtehtävät ja joustavuus nousevat näiden avoimien kommenttien perusteella työssä pitäviksi ulottuvuuksiksi.

6 Johtopäätökset

Tämän työn luvussa 2. Merkityksellisyys esiteltiin aikaisempaa tutkimusta ja teoriaa tämän työn aiheeseen ja teoreettiseen viitekehykseen liittyen. Aikaisempi tutkimus toimi paitsi perustana työn teoreettiselle viitekehykselle, myös sille, mitä osa-alueita ja väittämiä tutkimukseen empiiriseen osioon valittiin. Käyn seuraavaksi läpi empiirisen osion tulosten perusteella tekemäni johtopäätökset ja miten ne suhteutuvat teoreettisen viitekehyksen kautta taustalla vaikuttaviin teorioihin. Tämän jälkeen vastaan tutkimuskysymyksen, jonka jälkeen käsittelem tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

6.1 Johtopäätökset liittyen tutkimuksen empiiriseen osioon

Tämä tutkimus pyrki selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työn merkityksellisyyteen sekä työhön sitoutuneisuuteen. Tulosten analyysissä keskityttiin käsittelemään

ensisijaisesti tuloksia, jotka auttavat selvittämään tätä näkökulmaa. Sitoutumiseen liittyen tutkimuksessa muodostui kaksi ryhmää: vastaajat, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa ja vastaajat, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtoa. Työn merkityksellisyyteen ja sitoutuneisuuteen liittyneitä muuttujia tutkittiin korrelaatioanalyysin avulla. Tutkituilta muuttujilta löydetyt korrelaatiot olivat voimakkuudeltaan keskinkertaisia tai jopa heikkoja. Kuten Nummenmaa (2004) muistuttaa, ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa on vaikeaa löytää erittäin voimakkaita korrelaatioita. Hän ohjeistaakin, että alle +/- 0,5 suuruisten korrelaatioiden tulkitsemisessa on oltava varovainen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa heikon korrelaation tapauksessa muuttujien perusteella ei ole muodostettu johtopäätöksiä kuin siinä tapauksessa, että niille on muilla tavoin löydetty vahvistusta.

Empiirisen osion tulosten perusteella tämä tutkimus on vahvistanut sen, että tietyillä työn merkityksellisyyden ulottuvuuksilla on positiivinen yhteys sitoutumisen. Tätä tulosta vahvistavat samansisältöiset löydökset aiemman tutkimuksen parissa: esimerkiksi Fairlie ym. (2011) tutkimuksessa havaittiin työn merkityksellisyydellä olevan vahva suhde sitoutumiseen. Myös Shuck ym. (2015) tutkimus vahvistaa, että merkitykselliseksi koettu työ vahvistaa sitoutumista. Allan ym. (2019) näkökulman mukaisesti työn merkityksellisyys on työhön sitoutumiseen perustana. Myös Geldenhuys ym. (2014) totesi, että merkitykselliseksi koettu työ vahvistaa siihen sitoutumista.

Empiirisen tutkimusosuuden tulosten perusteella voidaan todeta, että toteutuessaan vastaajien työssä, ulottuvuudet: *muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin, sopusointuisuus, positiivisen merkityksen kokeminen työssä sekä vuorovaikutus muiden kanssa* luovat työhön merkityksellisyyttä. Tulosten perusteella näistä ulottuvuuksista nimenomaan suvaitsevalla yhteydellä muihin oli kohtalaisen ja positiivisen yhteyden työhön sitoutumisen lisäksi negatiivinen yhteys työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevien suhteen. Tulokset vahvistavat positiivisen yhteyden tältä osin. Myös positiivisen merkityksen kokeminen työssä muodosti positiivisen, vaikkakin heikon yhteyden niiden vastaajien suhteen, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa. Yhteys työpaikan vaihtoa harkitsevien suhteen oli negatiivinen ja voimakkuudeltaan keskinkertainen. Tämän perusteella, positiivisen merkityksen kokeminen työssä -ulottuvuuden vahvistuessa, se paitsi lisää työssä pysymistä, myös vähentää vaihtoaikomouksia. Nämäkin tulokset vahvistavat toisensa siltä osin. Todettakoon vielä, että ulottuvuus: *vuorovaikutus muiden kanssa*, keräsi positiivisen korrelaation, tosin heikon, niiden vastaajien kanssa, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa. Näistä ulottuvuuksista

vain suvaitseva yhteys muihin keräsi yli 0,5 korrelaation, joten sitä voidaan näiden muuttujien osalta pitää voimakkaimpana korrelaationa, vaikka se onkin kohtalainen. Koska puolestaan muiden ulottuvuuksien korrelaatiot jäivät heikoiksi, voidaan esittää, että suvaitsevan yhteyden muihin ja sitoutuneisuuden välillä on positiivinen yhteys. Todettakoon, että tämän ulottuvuuden tilastollisen merkitsevyyden taso oli erittäin merkitsevä.

Tutkimuksessa nousivat merkityksellisyyden johtamiseen liittyen esille seuraavat ulottuvuudet: tasapuolisuus ja vaikutusmahdollisuudet työhöni. Vaikutusmahdollisuudet työhöni keräsi tilastollisesti merkittävän ja korrelaatiokertoimella mitatun heikon negatiivisen korrelaation ainoastaan työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevien suhteen. Voisi siis päätellä, että vaikutusmahdollisuuksien työhöni vahvistuessa, vaihtoaikomukset vähenevät. Koska korrelaation voimakkuus oli kuitenkin heikko, ei varmoja johtopäätöksiä voida tehdä. Tasapuolisuus puolestaan keräsi positiivisen korrelaation niiden vastaajien suhteen, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa ja vastaavasti negatiivisen korrelaation niiden vastaajien suhteen, jotka harkitsevat parhaillaan työpaikan vaihtoa. Voimakkuudeltaan molemmat tasapuolisuuteen liittyvät korrelaatiot olivat keskinkertaisia. Korrelaation voimakkuuden (yli 0,5) perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tasapainon vahvistuminen lisää työssä pysyvyyttä ja vähentää vaihtoaikomuksia. Tasapainoisuuden saamat tulokset molemmissa vastaajaryhmissä tukevat toisiaan näiltä osin.

Yhteenvetona empiiriseen tutkimusosion liittyen voidaan siis esittää, että koska suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus keräsivät kohtalaisen korrelaation, voidaan niiden toteutessaan todeta vaikuttavan työn merkityksellisyyden lisäksi työhön sitoutumiseen. Näiden ulottuvuuksien tunnistaminen antaa eväitä organisaatioille siihen, miten ne voivat tukea työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta, sillä tulosten perusteella näiden ulottuvuuksien vahvistuminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen positiivisesti.

Työpaikan vaihtoa harkinneet (24 % vastaajista) olivat avoimeen jatkokysymykseen annettujen vastausten perusteella yksimielisiä siitä, että heidät saisi jäämään kiinnittämällä huomiota palkkaan. Palkan esiintyminen merkityksellisyyden ja sitoutumisen kontekstissa on ristiriidassa verrattuna aiempaan tutkimukseen, jossa työn merkityksellisyyden on havaittu merkitsevän työntekijälle enemmän kuin siitä saatava palkka (Steger, 2012). Toisaalta merkityksellisyyteen liittyy myös yksilön tekemä tarkastelu (mm. Judge ym., 2001; Lepisto ym., 2017), joka voi ulottua myös työstä saatuun hyötyyn. Achor ym. (2018) mukaan työntekijät olisivat valmiita hyväksymään alhaisemman palkan tehdäkseen jatkuvasti merkityksellistä

työtä. Koska palkan koetaan olevan tekijä, jonka tulee olla vaatimusten mukainen, voi siitä poikkeaminen aiheuttaa yksilössä tyytymättömyyttä (Ahmat, 2019). Toisaalta Chhavi ym. (2018) huomasi, että palkkioihin liittyvät asiat vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen.

Ne vastaajat, jotka eivät ole harkinneet työpaikan vaihtoa (59 % vastaajista), nostivat esille avoimissa vastauksissaan työtehtävät, joustavuuden ja etätöiden työssä pitävinä tekijöinä. Tutkija piti mielenkiintoisena sitä yksityiskohtaa, että tämän avoimen kysymyksen kautta kerätyssä palautteessa ei otettu kantaa työn merkityksellisyyteen. Vastaajilta kysyttiin myös, mikä heitä motivoi tai inspiroi. Vastaajat antoivat hyvin käytännönläheisiä vastauksia, joiden voidaan todeta liittyvän työtehtävien lisäksi omaan osaamiseen sekä yhteyteen muihin.

6.1.1 Johtopäätökset liittyen työn merkityksellisyyteen

Työn merkityksellisyyteen liittyen löydettiin CMWS-mittaristoon perustuvan analyysin avulla kolme ulottuvuutta. Näitä olivat: *muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin ja sopusointuisuus*. Koska tämän tutkimuksen työn merkityksellisyyteen liittyvää osiota kartoitava kysely koostettiin mukaillen Lips-Wiersma ym. (2012) CMWS-mallia ja mittaristoa, oli luontevaa verrata tämän tuloksia näiden välillä. Muiden auttaminen –ulottuvuuden taustalla oli Lips-Wiersma ym. (2012) näkemys muiden hyvinvointiin vaikuttamisen mielekkyydestä. Suvaitseva yhteys muihin puolestaan liittyi realismiin ja todellisuuden ymmärtämiseen ja siihen, missä määrin yksilöt kokevat työssään merkityksellisyyttä. Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimuksen mukaan yksilöt tunnistivat inspiraation ja realismin toiminnallisen suhteen osaksi merkityksellisyyden etsintää. Sopusointuisuus puolestaan viittasi Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimuksen perusteella siihen, että henkilö on omassa työssään sopusoinnussa itsen ja muiden välillä. Se sisältää ajatuksen myös siitä, että työssä on sekä aikaa, että tilaa ajatella. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella tällä ulottuvuudella oli vaikutusta siihen, kokeeko vastaaja työnsä merkitykselliseksi. Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulokset suhteutuivat hyvin Lips-Wiersma ym. (2020) tutkimukseen, jossa työn merkityksellisyyden ulottuvuuksia olivat: realismi, positiivisen merkityksen kokeminen työssä, yhtenäisyys muiden kanssa, täyden potentiaalin ilmaiseminen ja jännitteiden tasapaino. Yhteys muihin ja sopusointuisuus liittyvät nimenomaan Lips-Wiersma ym. (2020) havaitsemiin ulottuvuuksiin: realismi ja jännitteiden tasapainotus. Näin ollen tämä tutkimus vahvistaa aikaisemman tutkimuksen löydökset näiden kolmen yhteisen muuttujan osalta ja voidaankin todeta,

että muiden auttamisen, suvaitsevan yhteyden muihin ja sopusointuisuuden toteutuessa yksilön työssä myös sen merkityksellisyys lisääntyy.

Työn merkityksellisyyteen liittyen löydettiin Steger ym. (2012) WAMI-mittaristoon, että Bailey ym. (2017) työn kokonaisvaltaiseen merkityksellisyyden malliin perustuvien väittämien avulla seuraavat ulottuvuudet: positiivisen merkityksen kokeminen työssä ja vuorovaikutus muiden kanssa. Verrattaessa, miten positiivisen merkityksen kokeminen työssä suhtautui aikaisempaan tutkimukseen, huomattiin, että myös Steger ym. (2012) tutkimuksessa kyseisen muuttujan (työn positiivisen merkityksen) takana olevat väittämät saivat heidän tutkimuksessaan suurimmat lataukset. Heidän tutkimuksensa vahvistaa tämän tutkimuksen löydöksen tältä osin. Steger ym. (2012) mukaan merkityksellinen työ tarkoittaa subjektiivista kokemusta siitä, että sillä mitä tekee, on merkitystä. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että merkityksen luominen työn kautta tuo merkityksellisyyttä elämään laajemmin. Heidän mukaansa positiivisen merkityksen kokemista työssä voidaan tarkastella jopa merkityksellisen työn kokonaisrakenteen mittarina. Näin ollen tämän tutkimuksen havainto, että positiivisen merkityksen kokeminen työssä luo vastaajalle työn merkityksellisyyden kokemusta, omalta osaltaan paitsi vahvistaa, on myös samansisältöinen aiemman tutkimuksen tulosten kanssa.

Verrattaessa, miten vuorovaikutus muiden kanssa suhtautuu Bailey ym. (2016) tutkimukseen, tarkastelimme heidän luomaansa kokonaisvaltaisen merkityksellisyyden mallia. Mallissa työn merkityksellisyydellä on neljä ulottuvuutta: yhteys muihin, yksittäisten tehtävien merkitys, työn merkityksellisyys muille tai yhteiskunnassa ja organisaation ydintarkoituksen ymmärtäminen. Bailey ym. (2016) tutkimus ei ota kantaa, mikä heidän mallinsa ulottuvuuksista oli vahvin. Tutkimus auttaa kuitenkin selittämään, mistä kokonaisvaltaista merkityksellisyyttä voi löytää. Tutkijoiden mukaan heidän löytämänsä neljä ulottuvuutta luovat, yksin tai yhdessä, merkityksellisen työn tunnetta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastaajat löysivät merkityksellisyyttä vahvimmin ulottuvuudesta, joka liittyi vuorovaikutukseen muiden kanssa. Tämä tutkimus on näin ollen samansisältöinen aiemman tutkimuksen kanssa ja myös vahvistaa sen löydökset siltä osin.

6.1.2 Johtopäätökset liittyen työn merkityksellisyyden johtamiseen

Tämän tutkimusosion yhtenä tarkoituksena oli löytää uusia merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä johtamisen näkökulmasta ja mahdollisesti luoda uutta tietoa. Tämän tutkimusosion avulla löydettiin kolme työn merkityksellisyyden ulottuvuutta, joita olivat: tasapuolisuus, avoin keskustelu esihenkilön kanssa ja vaikutusmahdollisuudet työhöni. Ulottuvuudet nimettiin taustalla vaikuttavien teorioiden mukaisesti ja ne käsitellään seuraavaksi yksi kerrallaan.

Tasapuolisuuden taustalla oli Joplin ym. (2019) ja Griffeth ym. (2000) tutkimukset. Joplin ym. (2019) esittää, että työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja työnantajan lupausen pitäminen luovat perustan sille, että työntekijä voi kokea työnsä merkityksellisenä. Griffeth ym. (2000) puhuvat oikeudenmukaisuudesta ja kuinka siihen liittyy myös työntekijöiden kannustaminen. Tutkijoiden mukaan arvostamalla työntekijöitä ja välittämällä heidän hyvinvoinnistaan työnantaja myös vahvistaa heidän odotuksiaan siitä, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Tasapuolisuuden voidaankin todeta rakentuvan monesta ulottuvuudesta, joiden toteutuessa työntekijä saavuttaa työhön liittyvää merkityksellisyyttä. Aikaisempi tutkimus näin ollen vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksen tasapuolisuudesta työn merkityksellisyyden ulottuvuutena. Tämän perusteella aikaisempaa tutkimusta ei myöskään tarvitse kyseenalaistaa.

Avoin keskustelu esihenkilön kanssa -ulottuvuus puolestaan vahvistaa Tummers ym. (2013) tutkimuksen havaintoa siitä, että avoin keskustelu vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. Tutkijoiden mukaan myös työntekijän ja esihenkilön hyvä suhde vaikuttaa työn merkityksellisyyteen. Tämän ulottuvuuden löytyminen vahvistaa paitsi Simellin (2022) tutkimuksen havainnon, että avoin viestintä edistää merkityksellisyyden kokemusta niin organisaation ja sidosryhmien, kuin johtamiseen liittyen. Se vahvistaa myös Leiviskän (2011) näkemystä siitä, että avoimuus organisaatiossa luo merkityksellisyyden tunnetta. Näin ollen, aikaisempi tutkimus vahvistaa tämän tutkimuksen löydöksen, että avoin keskustelu esihenkilön kanssa vahvistaa työn merkityksellisyyttä. Samalla tämä tulos on samansisältöinen aiemman tutkimuksen kanssa.

Vaikutusmahdollisuudet työhöni -ulottuvuuden taustalla oli ensinnäkin Bailey ym. (2017) havainto siitä, kuinka huono esihenkilön ja työntekijän suhde lisää merkityksettömyyttä (varsinkin eksistentiaalista, niin sanotusti “työ on vain työtä” -asennetta) ja toisaalta heidän

havaintonsa siitä, että hyvä suhde esihenkilön kanssa luo merkityksellisyyttä. Bailey ym. (2007) näkemyksen mukaan työn merkityksellisyyteen liittyy kokemus siitä, että omaan työtehtävään voi vaikuttaa. Tummers ym. (2013) puolestaan piti tärkeänä työn merkityksellisyyteen liittyen, että työntekijälle on annettu tarvittava vastuu ja valtuudet hoitaa omia tehtäviään. Aikaisempi tutkimus toisin sanoen vahvistaa tämän tutkimuksen havaintoa siitä, että vaikutusmahdollisuudet työhöni -ulottuvuus luo työhön merkityksellisyyttä. Koska tämän tutkimuksen sisältö on samansisältöinen aiemman tutkimuksen kanssa, ei aiempaa tutkimusta ei tarvitse myöskään kyseenalaistaa.

Johtopäätöksenä työn merkityksellisyyteen ja johtamiseen liittyen voidaan todeta, että organisaation toiminnassa tulisi pyrkiä tasapuolisuuden lisäksi hyvään esihenkilön ja työntekijän suhteeseen sekä tarjota työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä.

6.1.3 Johtopäätökset liittyen työpaikan vaihtoaikomuksiin

Vastaajista 59 % ei parhaillaan harkinnut työpaikan vaihtoa, 24 % harkitsi ja 18 % ei halunnut vastata kysymykseen. Keskiarvon perusteella tarkasteltuna vastaajat, jotka eivät parhaillaan harkinneet työpaikan vaihtoa, olivat suljettujen kysymysten vastausten perusteella sitä mieltä, että he kokevat työnsä merkityksellisempänä kuin työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevat. Suurimmat erot vastausten välillä liittyivät toisaalta työn merkityksellisyyteen ja toisaalta johtamisen vaikutukseen työn merkityksellisyydessä. Huonoimman arvon keskiarvolla tarkasteltuna antoivat työpaikan vaihtoa harkinneet vastaajat väittämälle: koen, että työpanokseni ja palkkani ovat oikeassa suhteessa. He myös nimesivät palkan sellaiseksi tekijäksi, joka saisi heidät jäämään. Vastaajat, jotka eivät harkinneet työpaikan vaihtoa, puolestaan nimesivät nykyisessä työssä pitäviksi tekijöiksi työtehtävät, etätöyön, työnkuvan, työkaverit, joustavuuden ja arvostuksen.

Johtopäätöksenä voidaan tämän perusteella todeta, että palkan on oltava tietyllä tasolla, jotta henkilö paitsi kokee työssään merkityksellisyyttä, on myös sitoutunut.

6.1.4 Empiirisen osion johtopäätösten yhteenveto

Empiirisen osion tulosten perusteella on seuraavilla työn merkityksellisyyden ulottuvuuksilla positiivinen yhteys sitoutumiseen: suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus.

Suvaitseva yhteys liittyy työn merkityksellisyyteen yleisesti ja tasapuolisuus erityisesti johtamiseen. Myös aikaisempi tutkimus osoittaa, että merkitykselliseksi koettu työ lisää sitoutuneisuutta (Allan ym. 2019; Anitha, 2014; Fairlie ym. 2011; Geldenhuys ym. 2014; Joplin ym. 2021; Lixin ym. 2018; Shuck ym. 2015; Steger ym. 2014). Lips-Wiersma ym. (2012) tutkimus täydentää löydöstä siltä osin, että heidän mukaansa johtajuudella ja organisaatiokulttuurilla on oma vaikutuksensa merkitykselliseksi koettuun työhön. Myös Tummers ym. (2013) täydentää, että johtaminen vaikuttaa voimakkaasti työn merkityksellisyyteen ja vastavuoroisesti lisää organisaatioon sitoutumista. Martins ym. (2018) tutkimuksessa esihenkilötehtävien tehokkuus edusti sitoutumista tiimi-/yksikkötasolla ja on samansisältöinen tämän tutkimuksen kanssa johtamisen merkitykseen liittyen. Shuck ym. (2015) puolestaan esitti, että sitoutuminen on seurausta merkitykselliseksi koetulle työlle. Tämä tutkimus on samansisältöinen aiemman tutkimuksen kanssa niissä olevien yhteisten ulottuvuuksien osalta, eikä niiden tuloksia tarvitse näin ollen siltä osin kyseenalaistaa.

Varsinaisen tutkimuskysymyksen näkökulmasta tulokset, jotka liittyivät sitoutumiseen, eli työpaikassa pysymiseen, olivat erityisen kiinnostavia. Tutkimuksessa mahdollista vaihtohalukkuutta tai siinä pysymistä selvitettiin tiedustelemalla vastaajilta, onko työpaikan vaihto harkinnassa tällä hetkellä. Tulokset olivat johdonmukaisia tilastollisesti merkittävien tulosten osalta. Työn merkityksellisyyteen liittyen oli ulottuvuudella: suvaitseva yhteys muihin positiivinen yhteys työpaikassa pysymisen suhteen. Negatiivinen yhteys oli korrelaatioker-toimella mitattuna hieman suurempi työpaikan vaihtoa harkitsevien suhteen, joka omalta osaltaan vahvisti edellä mainittua positiivista yhteyttä. Työn merkityksellisyyden johtamiseen liittyen taas tasapuolisuus muodosti positiivisen yhteyden työhön sitoutumiseen. Tasapuolisuuden yhteys oli puolestaan korrelaatioker-toimella mitattuna voimakkaampi työpaikassa pysyvien suhteen. Tämän perusteella todetaan, että suvaitseva yhteys muihin vaikuttaa vahvemmin sitoutumiseen työpaikan vaihtoa harkitsevien suhteen ja tasapuolisuus puolestaan vahvemmin työpaikassa pysyvien suhteen. Tasapuolisuuteen liittyen oli kyselytutkimuksessa mukana väittämä: koen, että työnantaja ja johto kohtelevat työntekijöitä tasapuolisesti. Tämä väittämä sai työpaikan vaihtoa parhaillaan harkinneiden parissa keskiarvon 2 ja niiden, jotka eivät parhaillaan harkinneet työpaikan vaihtoa parissa keskiarvon 3,56. Tämän perusteella työpaikan vaihtoa parhaillaan harkinneet kokivat, että tasapuolisuus ei toteudu heidän työssään. Tämän väittämän saamat vastaukset osaltaan vahvistavat havaintoa siitä, että tasapuolisuudella on yhteys paitsi työn merkityksellisyyteen, myös työhön sitoutumiseen.

Avoimien kysymysten vastausten perusteella tunnistettiin työtehtävät, oma osaaminen ja yhteys muihin sellaisina ulottuvuuksina, jotka lisäävät työn innostavuutta ja motivoituneisuutta. Vastaajien, jotka parhaillaan harkitsevat työpaikan vaihtoa, antamat kommentit olivat yhdistettävissä näihin kolmeen kategoriaan. Koska vain yhdeksän vastaajaa vastasi tähän kysymykseen, eivät sen avulla kerätyt vastaukset antaneet tutkimukselle merkittävää lisätietoa. Näistä yhdeksästä vastaajasta seitsemän ei harkinnut työpaikanvaihtoa ja puolestaan kaksi harkitsi. Vastauksista oli kuitenkin tulkittavissa yhteenvetona, että työtehtävien ja oman osaamisen lisäksi yhteys muihin ovat ne tekijät, jotka vastaajia innostavat ja motivoivat. Myös yhdessä tekeminen koettiin tärkeäksi. Vastausten voidaan katsoa olevan samansisältöisiä muun tutkimusaineiston osalta ja vahvistavan erityisesti tuloksia, joka liittyivät vuorovaikutukseen muiden kanssa.

Keskiarvon perusteella tarkasteltuna työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevat eivät koe, että työn merkityksellisyys toteutuu heidän työssään yhtä hyvin kuin niiden vastaajien keskuudessa, jotka eivät parhaillaan harkitse työpaikan vaihtoa. Työpaikan vaihtoa parhaillaan harkitsevien keskuudessa palkka oli suosituin tekijä, joka heidät saisi jäämään. Heidän vastauksiaan tarkemmin tarkastellessa selvisi, että keskiarvolla mitattuna vastaukset olivat johdonmukaisesti joko eri mieltä tai täysin eri mieltä liittyen väittämiin, kuten: työnantaja kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti, työnantaja ja johto pitävät lupauksensa sekä oma palkkani ja työtehtäväni ovat oikeassa suhteessa. Heidän vastauksensa vahvistavat tutkimuksen havainnon tasapuolisuuden merkityksestä vaihtoalukkuuden suhteen. Voidaankin todeta, että kun yksilö ei koe tasapuolisuuden toteutuvan omassa työssään, on mahdollista, että hän harkitsee työpaikan vaihtoa.

6.2 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuksen varsinainen tutkimuskysymys oli: miten kohdeorganisaatio voi työn merkityksellisuuden kokemuksen avulla parantaa työntekijöidensä sitoutumista? Vastaus ongelmaan löytyi paitsi aikaisemmasta tutkimuksesta, myös vertaamalla empiirisellä tutkimuksella selvitettyjä työn merkityksellisyyteen liittyviä tekijöitä vastaajien työpaikan vaihtoaikomuksiin. Tulosten mukaan suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus ovat työn merkityksellisuuden ulottuvuuksia, jotka vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen.

Tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyyden ulottuvuuksilla suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus on positiivinen yhteys sitoutumiseen. Toisin sanoen, suvaitseva yhteys ja tasapuolisuus toteutuessaan organisaation toiminnassa paitsi luovat työhön merkityksellisyyttä, myös tukevat siihen sitoutumista. Lisäksi tutkimuksen perusteella organisaatio voi työn merkityksellisyyden avulla tukea työntekijöiden sitoutumista. Vaihtoehtoisesti sitoutumista voidaan lähestyä työn merkityksellisyyden seurauksena. Saavuttaakseen työhön sitoutumista työn merkityksellisyyden avulla, on organisaation huomioitava toiminnassaan tässä tutkimuksessa tunnistetut työn merkityksellisyyden ulottuvuudet. On kuitenkin muistettava, että vaikka työn merkityksellisyys koetaan yksilötasolla, on se sosiaalinen ilmiö, sillä työn merkityksellisyys toteutuu muihin kohdistuvan hyvän kautta. Näin ollen tarkasteltaessa työn merkityksellisyyttä sosiaalisena ilmiönä, liittyvät siihen organisaation perspektiivistä katsottuna työn ja ihmisten johtamisen näkökulmien lisäksi myös työyhteisö ja sen ilmapiiri, unohtamatta varsinaista työtehtävää. Organisaation ja työnantajan kiinnostus työn merkityksellisyyteen tulee olla aitoa, sillä työntekijät aistivat herkästi, mikäli heille yritetään "tuputtaa" merkityksellisyyttä. Tällä puolestaan on negatiivinen vaikutus merkityksellisyyden kokemukseen.

Organisaation tulee huolehtia siitä, että sen henkilöstön työssä toteutuvat työn merkityksellisyyden ulottuvuudet: muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin, sopusointuisuus, positiivisen merkityksen kokeminen työssä sekä vuorovaikutus muiden kanssa. Työn merkityksellisyyteen liittyy siis yksilön tunne siitä, että hänen työllään on vaikutusta, ja että työ aidosti auttaa asiakkaita. Kyse on toisten ihmisten hyvinvoinnin lisäämisestä. Yksityiskohdat, jotka liittyvät suvaitsevaan vuorovaikutukseen ovat tärkeitä. Näitä ovat muun muassa järkevä päätöksenteko sekä organisaation jäsenten välillä vallitseva sopusointuisuus. Sopusointuiseen vuorovaikutukseen tulee pyrkiä, sillä työntekijöihin kohdistuvat erilaiset jännitteet vaikuttavat työn merkityksellisyyteen. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, että he kokevat omassa työssään olevan sekä aikaa ja tilaa ajatella. Tämän lisäksi hyvä tasapaino omien ja toisten tarpeiden välillä on tärkeää. Organisaation tulee varmistaa, että työntekijöillä on mahdollisuus löytää omalle työlleen positiivista merkitystä, jolloin yksilö tunnistaa sen, mikä tekee hänen työstään merkityksellistä. Tämä tapahtuu työtehtävien kautta. Tasapuolisuus sekä avoin keskusteluyhteys esihenkilön kanssa, samoin kuin henkilön kokemus vaikutusmahdollisuudesta omaan työhön vaikuttavat työn merkityksellisyyteen. Organisaation näkökulmasta toimivin keino vaikuttaa työn merkityksellisyyteen on siitä käytävän keskustelun

helpottaminen. Keskustelun edistämistä puoltaa myös tässä tutkimuksessa havaittu vuoro-vaikutuksen merkityksellisyys.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat myös sitoutumiseen liittyvää aiempaa tutkimusta, varsinkin liittyen siihen, voiko organisaatio vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, kun sitoutumista tarkastellaan yksilön näkökulmaa laajemmalla tasolla. Nienaber ym. (2020) nimesi organisaation strategian ja toteutuksen lisäksi sitoutumisen organisaatioon ja sitoutumisen tiimiin niiksi ulottuvuuksiksi, jotka paransivat sitoutumisen tasoa. Kun sitoutuminen tarkoittaa sitä tasoa, jolla työntekijät ovat sitoutuneet ja osallistuvat oman organisaatioon ja sen arvoihin (Anitha, 2014) ja sitoutumista edistää henkilön yhteensopivuus organisaatioon (Cohen, 2007) on organisaation kiinnitettävä huomiota kaikilla Nienaber ym. (2020) tunnistamilla tasoilla työhön merkityksellisyyttä lisääviin osatekijöihin, jotka on tässä tutkimuksessa mainittu. Myös ajoitus vaikuttaa sitoutumiseen, kuten Cohen (2007) huomasi: sen lisäksi että sitoutumisen luonne ja laatu vaihtelee, se myös muuttuu ajan myötä. Työn merkityksellisyyteen liittyvien osatekijöiden huomioimisen tulee siis olla luonteeltaan jatkuvaa. Tämän tutkimuksen havainto siitä, että organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työn merkityksellisyyden avulla on kuitenkin ristiriitainen Mortimer (2023) tutkimuksen kanssa. Hänen mukaansa organisaatioilla ei ole velvollisuutta varmistaa, että työntekijöiden työ on merkityksellistä. Hän esittää, että työstä tulee merkityksellistä työntekijöiden henkilökohtaisten sitoumusten ansiosta.

Tutkimuksessa kerättiin lisätietoa avoimien kysymysten avulla. Kysymykseen, jolla kartoitettiin mikä motivoi ja inspiroi vastaajajoukkoa, saatiin vain yhdeksän vastausta, joten sen avulla kerätyt vastaukset eivät antaneet tutkimukselle lisätietoa tai auttaneet vastaamaan tutkimuskysymykseen. Saadut vastaukset vahvistivat kuitenkin muiden kysymysten avulla saatuja tuloksia, sillä ne olivat samansuuntaisia suljettujen kysymysten avulla kerättyjen vastausten kanssa. Lisätietoa saatiin siihen, mitkä asiat saivat työpaikan vaihtamista pohtivat jäämään ja vahvistusta sille, mitkä asiat pitävät työntekijät omassa työpaikassaan. Suurin tekijä, joka saisi vaihtajat jäämään oli hieman yllättävästi palkka. Työpaikan vaihtoa harkinneet eivät kokeneet, että heidän työpanoksensa ja palkkansa olisivat samassa suhteessa. He myös nimesivät sen tekijäksi, joka saisi heidät jäämään. Samansisältöisen havainnon palkan merkityksessä työn merkityksellisyyteen teki tutkimuksessaan myös Simell (2020). Hänen tutkimuksensa mukaan se liittyi arvostuksen tunteeseen, joka puolestaan lisäsi työn merkityksellisyyttä. Tutkimuksen tulos palkan osalta vahvistaa Ahmat (2019) näkemystä palkasta

hygieniatekijänä. Hän oli sitä mieltä, että sen tulisi olla vaaditulla tasolla, sillä huonoksi koettu palkkausjärjestelmä alentaa työtyytyväisyyttä, joka taas vaikuttaa työn merkityksellisyteen. Myös Chhavi (2018) havaitsi, että palkkiot vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen. Edellä mainitut tutkimukset vahvistavat tämän tutkimuksen havaintoa palkan tärkeydestä vaihtoaikomuksiin liittyen. Palkan roolin korostuminen on kuitenkin ristiriitainen tämän tutkimuksen aiheen ja sosiaalisen vaihtoteorian näkökulmasta (Cropanzano ym., 2005) jonka mukaan merkityksellinen työ voi kompensoida taloudellista korvausta. Tulos on ristiriidassa myös Steger ym. (2012) näkemyksen kanssa siitä, että merkityksellistä työtä pidetään tärkeämpänä kuin palkkaa.

Lisätietoja saatiin avoimien kysymysten avulla myös siihen, mikä pitää heitä, jotka eivät parhaallaan harkitse työpaikan vaihtoa, nykyisessä työssä. Tunnistettu elementti oli työtehtävät. Tämä vahvistaa tutkimuksen havaintoa siitä, että positiivisen merkityksen löytäminen työn kautta vaikuttaa työn merkityksellisyteen, sillä ulottuvuuden taustalla on nimenomaan työtehtäviin liittyviä muuttujia. Kuitenkin niiden johtopäätösten kanssa, jotka tehdään avoimien vastausten perusteella, on oltava varovainen. Tulkintaa tehdessämme emme tarkasti tiedä, mitä vastaajat ovat valitsemillaan termeillä tarkoittaneet. Avoimien vastausten avulla tunnistettuja tekijöitä olivat työtehtävien lisäksi: arvostus, joustavuus, etättyö, mukavat työkaverit ja työnkuva. Oli mielenkiintoista huomata, että tähän kysymykseen ei saatu merkityksellisyttä suoranaisesti kuvaavia vastauksia.

6.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Grönroosin (2003) mukaan arvioitaessa tutkimuksen validiteettia, arvioidaan nimenomaan sitä, mittaako valittu tutkimusmenetelmä ja mittari sitä, mitä tutkimuksessa haluttiin mitata. Vehkalahti (2008) lisää, että mittauksen luotettavuuden kannalta, se on tärkeintä ja jatkaa, ellei mitata oikeaa asiaa, ei myöskään reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen rakentamisessa hyödynnettiin vakiintunutta aiempaa teoriaa ja tutkimusta. Kaikilla kyselyn väittämien taustalla oli vankka perusta aikaisempaan tutkimukseen. Luotettavuuteen liittyen tulee huomioida, että vastaukset on kerätty samassa organisaatiossa työskenteleviltä henkilöiltä, jolloin yleistettävyyks ei ole niin hyvä kuin siinä tapauksessa, että vastaukset olisi kerätty eri organisaatioissa työskenteleviltä vastaajilta. Vehkalahtien (2008) mukaan vastausprosentti on eräs tutkimuksen luotettavuuden mittari. Tässä

tutkimuksessa vastausprosentti on 39,23 %, jota voidaan pitää hyvänä tasona. Vehkalahden mukaan (2008) ei ole tavatonta, että kyselytutkimuksissa vastausprosentti on alle 50 %. Vastauksia saatiin 89 % vastauksen aloittamiseen nähden, joten vastausprosentti on vastauksen aloittamiseen nähden hyväksyttävällä tasolla. Tämän perusteella vastaajat ovat olleet sitoutuneita tutkimukseen. Vastaamatta jättäneet voivat kuitenkin olla eri mieltä kuin vastanneet, joten se voi vinouttaa otosta. Tätä analysoitiin tekemällä vertailu otoksen taustamuuttujiin (ikäjakauma, keskimääräinen ikä, vastuullinen rooli) perusjoukon vastaaviin tietoihin. Vertailussa perusteella todettiin, että ne vastaavat hyvin toisiaan. Tällöin tutkimuksen tulokset ovat hyvin yleistettävissä käytettyyn perusjoukkoon ja ulkoinen validiteetti on hyvä. Koska tutkimus ja mittaukset ovat toistettavissa tämän raportin perusteella, reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Tutkimuksessa käytettiin Cronbachin alfaa mittaamaan tutkimuksen reliabiliteettia, tai oikeammin tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tämän tutkimuksen väittämien, joiden vastaukset kerättiin hyödyntämällä Likertin asteikkoa, Cronbachin Alfa arvot olivat välillä 0,9502–0,9614; keskiarvon ollessa 0,9584. Keskiarvo ylittää alfakertoimen raja-arvon 0,6; joten sen valossa tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina. On muistettava kuitenkin, että mielipidekyselyyn annetut vastaukset eroavat, koska vastaajilla on erilaisia mielipiteitä, ei sen vuoksi että kysely olisi suoritettu puutteellisesti.

Myös tutkimuksen summamuuttujille suoritettiin reliabiliteettianalyysi. Koska summamuuttajat koostuvat useasta osiosta, eli vastauksista useampaan väittämään (Grönroos, 2003, s. 5.) mitattiin reliabiliteettikertoimen avulla, kuinka hyvin näihin uusiin muuttujiin yhdistetyt muuttajat mittaavat samaa ilmiötä. Suuret kertoimen arvot kertovat korkeasta reliabiliteetista (Heikkilä, 2014). Taulukossa 10. Summamuuttujien Cronbachin Alfa –testin tulokset on esitetty summamuuttujien saamat Cronbach alfa –testin tulokset järjestettynä suuruusjärjestykseen.

Taulukko 10. Summamuuttujien Cronbachin Alfa –testin tulokset

Cronbachin Alfa: 0,6613	
Muuttujat	
Jännitteiden tasapaino	0,7019
Vuorovaikutus muiden kanssa	0,6691
Tasapuolisuus	0,6569
Avoin keskustelu esihenkilön kanssa	0,6421
Muiden auttaminen	0,6297
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön	0,5996
Realismi	0,5642
Positiivisen merkityksen kokeminen työssä	0,5465

Summamuuttujien reliabiliteetti mitattiin käyttämällä Cronbachin α -lukua. Kertoimen arvoa voidaan pitää hyvänä, jos se on yli 0,7. Kyseisten summamuuttujien yhteinen α -luku on 0,6613 ja se asettuu välille 0,5642–0,7019. Yli 0,7 kertoimelle nousi ainoastaan sopusointuisuus. Pienimmän arvon taas sai positiivisen merkityksen kokeminen työssä. Kaikkien muuttujien osalta Alpha-luku oli kuitenkin yli 0,5; joten summamuuttujat voitiin vahvistaa, sillä arvoja, jotka ovat alle 0,5; ei voida hyväksyä.

Tässä vaiheessa on hyvä tarkastella tilastollisen testauksen luotettavuutta. Tilastollisessa testauksessa käytettiin apuna Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Tarkasteluun valittiin vain muuttujat, joille löytyi p-arvolla mitattu tilastollinen merkitsevyys ($p < 0,05$). Nummenmaan (2004) mukaan tilastollinen merkitsevyys ei kerro muuttujien yhteyden voimakkuudesta. Hänen mukaansa myöskään korrelaation voimakkuus ei aina kerro kaikkea ja varsinkin ihmisten käyttäytymistä tutkittaessa heikotkin yhteydet voivat olla mielenkiintoisia. Hän huomauttaa myös, että varsinkin järjestyskorrelaatiokerroin on pienissä otoksissa herkkä poikkeaville havainnoille ja että 50–100 alkaa olla riittävä otoskoko. Tämän tutkimuksen otoskoko jää tämän suosituksen sisäpuolelle ($N=51$), joten sen perusteella korrelaatiot ovat laskettavissa luotettavasti. Nummenmaan (2004) mukaan korrelaatiokertoimen mittaama yhteys eroaa riippuvuudesta siten, että yhteys merkitsee ainoastaan ilmiöiden esiintymistä samanaikaisesti tai samalla tavalla.

Tutkimuksen eettisyydestä huolehdittiin siten, että tutkittavien yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia kunnioitettiin tarkasti ja heitä kohdeltiin tasa-arvoisesti. Kaikkea

vastaajilta saatua tietoa pidettiin arvokkaana. Vastaajien anonymiteetti turvattiin huomioimalla se paitsi taustakysymysten asettelussa, myös tarjoamalla mahdollisuus vastata kyselytutkimuksen kysymyksiin vaihtoehtoilla “en halua vastata” tai “en osaa sanoa”. Tavoitteena oli, ettei kenenkään yksittäinen vastaus ole tunnistettavissa vastaajien joukossa. Tutkimukseen osallistuminen ja kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Tutkija huomioi mahdolliset ennako-odotuksensa eikä antanut niiden vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin. Suurin rajoitus tutkimukselle oli, ettei sitä välttämättä olisi pystynyt laajentamaan, mikäli vastauksia ei olisi saatu. Tehdyt johtopäätökset ovat varmoja niiden osa-alueiden osalta, joilla on vahva peruste aikaisemmasta tutkimuksesta. Tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten löydöksiä niihin liittyvien osa-alueiden osalta.

Tässä tutkimuksessa tehtiin syvälinen tarkastelu aiheen aiempaan tutkimukseen ja vakiintuneisiin teorioihin, joista myös kyselyn väittämät johdettiin. Tämän perusteella voidaan tutkimuksen todeta olevan hyvälaatuinen. Tutkimuksen vastausprosentti oli hyvällä tasolla ja kyselyyn saadut vastaukset laadukkaita. Se, että tutkimuksen tulokset vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen, vahvistavat sitä, että tutkimus on validi ja laajemminkin hyödynnettävissä.

7 Yhteenveto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen yhteenveto. Lisäksi annetaan suositukset jatkotutkimukselle.

7.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten työn merkityksellisyyden kokemuksen avulla kohdeorganisaatio voi parantaa työntekijöidensä sitoutuneisuutta. Tavoitetta lähestyttiin taloushallinnon palveluita tarjoavan organisaation näkökulmasta. Tutkimuskysymykseksi muotoutui tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti: miten kohdeorganisaatio voi työn merkityksellisyyden kokemuksen avulla parantaa työntekijöiden sitoutumista? Tutkimuksessa empiria yhdistyi tutkimukselle luotuun teoreettiseen viitekehykseen ja vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen muodostui näiden yhdistelmänä. Tutkittavia osa-alueita

olivat: työn merkityksellisyys, johtamisen vaikutus työn merkityksellisyyteen, innostavuus ja motivoituminen sekä työhön sitoutuminen.

Empiirisessä osiossa keskityttiin tutkimaan, kokiko vastaajajoukko työnsä merkitykselliseksi, mikä heidän työssään luo merkityksellisyyden kokemusta, ja millaiset heidän työpaikan vaihtoaikomuksensa ovat. Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisen kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin kohdeorganisaation koko henkilöstölle. Aineisto analysoitiin tilastoarvojen lisäksi hyödyntämällä korrelaatiomatriisia ja faktorianalyysia, jonka perusteella aineistosta muodostettiin summamuuttujia. Muuttujia analysoitiin vertaamalla merkityksellisyyden kokemusta suhteessa työpaikan vaihtoaikomuksiin hyödyntämällä Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa.

Tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyydellä ja työntekijöiden sitoutumisella on positiivinen yhteys. Koska yhteys on positiivinen, organisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työn merkityksellisyyden avulla. Suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus nousivat työn merkityksellisyyteen liittyviksi ulottuvuuksiksi, jotka omassa toiminnassaan huomioimalla voi taloushallinnon alan organisaatio parantaa työntekijöidensä sitoutumista työn merkityksellisyyden avulla. Työhön merkityksellisyyttä luoviksi tekijöiksi tunnistettiin tutkimuksen empiirisen osion perusteella: muiden auttaminen, suvaitseva yhteys muihin, sopusointuisuus, positiivisen merkityksen kokeminen työssä, vuorovaikutus muiden kanssa, tasapuolisuus, avoin keskustelu esihenkilön kanssa sekä vaikutusmahdollisuudet työhöni.

Edellä mainittujen, työn merkityksellisyyteen liittyvien ulottuvuuksien lisäksi organisaation on suositeltavaa keskittyä vahvistamaan yksilön vapautta löytää työhönsä merkityksellisyyttä itse, sillä merkityksellisyys havaitaan tai ymmärretään, kun se koetaan. Työn merkityksellisyyttä voidaan perustellusti pitää ristiriitaisena ilmiönä, sillä siihen liittyy itsen lisäksi sosiaalinen ja yhteisöllinen näkökulma. Työn merkityksellisyys syntyy asioista, jotka merkitsevät enemmän muille kuin tekijälle itselleen, jolloin kokemus työn merkityksellisyydestä on itsen ulkopuolella. Lisäksi merkityksellisyyttä, työssä tai elämässä laajemmin, ei kukaan löydä aktiivisesti etsimällä. Myös osallistuminen, yhdenmukaisuus ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeä osa työn merkityksellisyyttä. Tutkijat puhuvatkin tässä yhteydessä yhteisestä sitoutumisesta. Tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmät elementit, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ovat suvaitseva yhteys muihin ja tasapuolisuus. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että palkka on muuttuja, joka saisi työpaikan vaihtoa harkitsevat henkilöt

jäämään. Näin ollen organisaatio voi tehdä paljonkin tukeakseen työn merkityksellisyyden toteutumista. Myös sitoutumisen näkökulmasta on sen edistäminen tärkeää.

Kohdeorganisaation työntekijöiden työn merkityksellisyyden edistämiseksi esitetään tämän tutkimuksen perusteella sellaisen työskentelyilmapiirin edellytysten varmistamista, jossa työntekijä voi kokea työssään auttavansa muita: sekä kollegoita että asiakkaita. Suvaitsevaisuus, sopusointuinen ja järkevästi toimiva työympäristö edistää työn merkityksellisyyttä, samoin kuin samassa hengessä toimiva vuorovaikutus. Olosuhteet, jossa työntekijän omat ja muiden tahtotila ja tavoitteet ovat sopivassa tasapainossa lisäävät työn merkityksellisyyttä. Sitoutumisen parantamiseksi esitetään työyhteisössä koetun suvaitsevan ja tasapuolisen kohtelun lisäksi työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin vaalimista. Tasapuolisuuden tulisi toteutua myös työntekijöiden palkitsemisessa. Avoin keskustelu ja yhteisöllisyys vaikuttavat korostuneesti työn merkityksellisyyteen. Työn merkityksellisyyttä lisää myös kokemus siitä, että omaan työhön voi vaikuttaa. Työn merkityksellisyyden tulisi olla kaikkien organisaation jäsenten yhteinen asia.

7.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämän tutkimuksen tuloksia ja oppeja voi yleistää tai hyödyntää muillakin osa-alueilla kuin tämän tutkimuksen alalla. Lisätietoa aiheesta saa perusjoukkoa kasvattamalla, jolloin taustamuuttujia, kuten ikä tai koulutustausta, voidaan paremmin hyödyntää. Tämä pätee erityisesti siinä tapauksessa, jos tutkimus kohdistuu useamman samalla alalla toimivien organisaatioiden työntekijöihin. Jatkotutkimus, joka toteutetaan toimialariippumattomasti antaa mahdollisuuden myös verrata, onko vastaajien koulutustaustalla tai työnantajan toimialalla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Jatkotutkimukseksi ehdotan myös tutkimusta, jossa selvitetään palkitsemiseen liittyvien tekijöiden vaikutusta työhön sitoutumiseen.

Tutkimuksen tehtyäni ymmärrykseni tämän tutkimuksen aiheesta kasvoi. Tutkimus vahvisti käsitykseni siitä, että työn merkityksellisyys vaikuttaa henkilön sitoutuneisuuteen ja, että organisaatio voi, vaikkakin epäsuorasti, siihen vaikuttaa. Tutkimus vahvisti esittelemäni aiemman tutkimuksen löydökset ja teki niistä entistä uskottavammia. Tämän tutkimuksen valossa niitä ei tarvitse kyseenalaistaa. Tutkimus herätti uusia kysymyksiä liittyen siihen, mikä on palkan osuus työn merkityksellisyyden kokemukseen liittyen.

Lähteet

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A. (2018) Nine out of ten people are willing to earn less money to do more meaningful work. *Harvard Business Review*. [Viitattu: 14.10.2023]. Saatavilla: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Ahmat, C., Hidayah, H., Arendt, S. & Russell, D. (2019) Examining Work Factors after Malaysias Minimum Wage Implementation. *International journal of contemporary hospitality management* 31.12, 4462–4481.

Allan, B., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. & Tay, L. (2019) Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of management studies*, Vol.56 (3), p.500-528.

Anitha, J. (2014) Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International journal of productivity and performance management* 63.3: 308–323.

Bailey, C. & Madden, A. (2016) What Makes Work Meaningful - or Meaningless. *MIT Sloan management review* 57.4 : 53–. Print.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (2017) The Mismatched Soul: Existential Labor and the Erosion of Meaningful Work. *Human resource management review* 27.3, 416–430.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. & Chalofsky, N. (2019) The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the Special Issue Meaningful Work: Prospects for the 21st Century. *Journal of management studies* 56.3: 481–499.

Carmeli, A. & Anat F. (2003) Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation. *International journal of organization theory and behavior* 7.3, 289–309.

Cohen, A. (2007) Commitment before and after: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review* 17.3, 336–354.

- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management* 31.6, 874–900.
- Csikszentmihalyi, M. & Selega, I. (2006) *A Life Worth Living Contributions to Positive Psychology*. Oxford. Oxford University Press, 2006.
- Fairlie, P., Wollard, K., Reio, T. & Shuck, B. (2011) Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources* 13.4, 508–525.
- Forrest, B. (2000) The Possibility of Meaning in Human Evolution. *Zygon* 35.4, 861–880.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. (2014) Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment. *SA Journal of Industrial Psychology* 40.1, 1–e10.
- Goldstein, H., Pulakos, E., Passmore, J. & Smedo C. (2017) *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, John Wiley & Sons, Incorporated.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of management* 26.3, 463–488.
- Grönroos, M. (2003) *Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely*. Oy Finn Lectura Ab, Tammer-Paino Oy, Tampere. Print.
- Heikkilä, T. (2014) *Tilastollinen tutkimus. 9. Uudistettu painos*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Joplin, T., Greenbaum, R., Wallace, C. & Edwards, B. (2021) Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership. *Journal of business ethics* 168.4, 813–826.
- Judge, T. & Bono, J. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology* 86.1, 80–92.
- Kahn, W. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, 692–724.

- Karjalainen, L. (2010) *Tilastotieteen perusteet*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B. (2006) Creating Organizational Conditions That Foster Employee Spirit at Work. *Leadership & organization development journal* 27.4: 280–295.
- Kuchinke, P. (2009) Changing Meanings of Work in Germany, Korea, and the United States in Historical Perspectives. *Advances in developing human resources* 11.2, 168–188.
- Leiviskä, E. (2011) *Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki: Tietosanoma, 2011. Print.
- Lepisto, D. & Pratt, M. (2017) Meaningful Work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization. *Organizational psychology review* 7.2, 99–121.
- Lixin, J. & Johnson, M. (2018) Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality. *Journal of business and psychology* 33.4, 545–558.
- Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009) Discriminating Between Meaningful Work and the Management of Meaning. *Journal of business ethics* 88.3, 491–511.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J. & Wright, S. (2020) The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of business ethics* 161.1; 35–52.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012) Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & organization management* 37.5, 655–685.
- Lockwood, N. (2006) Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine* (Alexandria, Va.) 51.6, S1.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D. & Espejo, A. (2021) What Makes Work Meaningful? Longitudinal Evidence for the Importance of Autonomy and Beneficence for Meaningful Work. *Journal of vocational behavior* 131, 103631–.
- Martela, F. & Steger, M. (2016) The Three Meanings of Meaning in Life: Distinguishing Coherence, Purpose, and Significance. *The journal of positive psychology* 11.5, 531–545.

- Martins, N. & Nienaber, H. (2018) The Influence of Time on Employee Engagement in the SA Business Environment. *International journal of productivity and performance management* 67.9, 1682–1702.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. 1st ed. Vol. 2. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated, 1997.
- Meyer, J. & Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004) Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of applied psychology* 89.6, 991–1007.
- Meyer, J. & Herscovitch L. (2001) Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human resource management review* 11.3, 299–326.
- Michaelson, C. (2008) Work and the Most Terrible Life. *Journal of business ethics* 77.3, 335–345.
- Mortimer, S. (2023) What Makes Work Meaningful? *Journal of business ethics* 185.4, 835–845.
- Nienaber, H. & Martins, N. (2020) Exploratory Study: Determine Which Dimensions Enhance the Levels of Employee Engagement to Improve Organisational Effectiveness. *TQM journal* 32.3, 475–495.
- Nummenmaa, L. (2004) *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Nummenmaa, L., Holopainen M., Pulkkinen P. (2016) *Tilastollisten menetelmien perusteet*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Pratt, M. & Ashforth B. (2003) *Fostering meaningfulness in working and at work*. Teoksessa: Kim, C., Dutton, J. & Quinn R. (2003) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 1st ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
- Rosso, B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. (2010) On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review. *Research in organizational behavior* 30, 91–127.
- Sahimaa, J. (2017) *Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden seittäjinä?* Helsingin Yliopisto. Lääketieteen Pro Gradu –tutkielma.

Shuck, B., Rose, K. & Chalofsky, N. (2013) Reframing Employee Engagement Within the Context of Meaning and Purpose: Implications for HRD. *Advances in developing human resources* 15.4, 341–355.

Simell, A. (2022) Työn merkityksellisyys asiantuntijatyössä. Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT Tietojohdaminen ja johtaminen. Kauppatieteiden pro gradu – tutkielma.

Steger, M. & Dik, B. (2009) If One Is Looking for Meaning in Life, Does It Help to Find Meaning in Work? *Applied psychology: health and wellbeing* 1.3, 303–320.

Steger, M., Dik, B. & Duffy, R. (2012) Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment* 20.3, 322–337.

Syvänperä, M. (2023) Marketkaupan alan pitovoiman kehittäminen. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT Tuotantotalouden diplomityö.

Tummers, L. & Knies, E. (2013) Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public administration review* 73.6, 859–868.

Vehkalahti, K. (2008) Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Williams, P., Kern, M. & Waters, L. (2016) Inside-Out-Outside-In: a dual approach process model to developing work happiness. *International Journal of Wellbeing*. Vol. 6.2, 30-56.

Wrzesniewski, A. (2003) Finding positive meaning at work. Teoksessa: Cameron, K., Dutton, J. & Quinn, R. (2003) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. 1st ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.

