



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Autio Elina

Henkilöstön sitoutuminen ja kokemus työn merkityksellisyydestä yrityskaupoissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Autio Elina		
Tutkielman nimi:	Henkilöstön sitoutuminen ja kokemus työn merkityksellisyydestä yrityskaupoissa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Niina Koivunen ja Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ

Yritysten toimintaa ohjaa pyrkimys varmistaa toiminnan jatkuvuus ja saavuttaa tuloksellisuutta. Yrityskauppa on yksi keino näiden tavoitteiden toteuttamiseen. Suomessa yrityskauppojen määrä on kasvanut viime vuosina. Tämä kertoo yrityskauppojen merkittävästä roolista elinkeinoelämässä sekä niiden vaikutuksesta suureen joukkoon työntekijöitä. Yrityskauppojen yleistyessä henkilöstön onnistunut integroituminen uuteen organisaatioon on keskeinen osa kaupan onnistumista. Integraatioprosessi vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta. Integraatioprosessin yhteydessä on tärkeää huomioida henkilöstön tunteet ja suhtautuminen muutoksiin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityskaupan yhteydessä uuteen organisaatioon siirtyvä henkilöstö kokee työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen. Näitä ilmiöitä lähestytään eri näkökulmista selvittämällä, miten työntekijät itse määrittelevät merkityksellisyyden ja sitoutumisen, niihin vaikuttavat tekijät sekä mihin he kokevat sitoutumista. Lisäksi huomioidaan rajatusti heidän kokemuksensa integraatiovaiheesta. Keskeinen tarkastelun kohde on siirtymävaiheen vaikutus työn merkityksellisyyteen ja sitoutumisen kokemuksiin sekä mahdollisesti niissä ilmenevät muutokset ja onko muutokseen mahdollista vaikuttaa jotenkin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla yhdeksää henkilöä, jotka siirtyivät yrityskaupassa uuteen organisaatioon marraskuussa 2024. Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2025. Aineiston analyysi toteutettiin sisältöanalyysimenetelmällä.

Tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyys rakentuu kiinnostavuudesta, kehittymismahdollisuuksista, vaikutusmahdollisuuksista ja työyhteisön tuesta, kun taas sitoutuminen liittyy läheisesti merkityksellisyyden kokemukseen, yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Nämä ilmiöt kietoutuvat toisiinsa ja niihin vaikuttavat tekijät ovat pitkälti samankaltaisia. Sitoutumisen kohteiden määrittely osoittautui haastavaksi, mutta työtehtävät ja asiakkaat nousivat keskeisimmiksi kohteiksi. Yrityskauppa herätti voimakkaita tunteita ja aiheutti osalle haastateltavista notkahduksen työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemuksissa, vaikka käytännön siirtymä sujui pääosin hyvin. Integraatioprosessin suunnitelmallisuus ja viestinnän sävy osoittautuivat keskeisiksi tukeviksi tekijöiksi, mutta samalla korostui tarve realistiselle ja avoimelle tiedottamiselle. Edellä mainitut tutkimustulokset voivat olla hyödyllisiä suunniteltaessa integraatioprosessia. Tutkimustulokset huomioimalla siirtyvä henkilöstö todennäköisesti kokee helpommin työnsä edelleen merkitykselliseksi sekä sitoutuvat nopeammin uuteen organisaatioon.

AVAINSANAT: yrityskaupat, liikkeenluovutus, yritysfuusiot, yritysjärjestelyt, sitoutuminen, henkilöstö, integraatio, työn merkityksellisyys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenteen esittely	9
1.3	Tutkimuksen keskeisten käsitteet	9
2	Yrityskauppa ja sen vaikutukset henkilöstöön	11
2.1	Yrityskauppaprosessin vaiheet	12
2.2	Yrityskauppa henkilöstön näkökulmasta	15
2.3	Integraatio yrityskaupassa	18
3	Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen yrityskaupassa	23
3.1	Työn merkityksellisyys	23
3.1.1	Työn merkityksellisyys: Psykologiset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat	23
3.1.2	Johtaminen ja työn merkityksellisyys	24
3.1.3	Työn merkityksellisyyden vaikutus suorituskykyyn ja työhyvinvointiin	26
3.1.4	Työn merkityksellisyyden rooli henkilöstön sitoutumisessa	28
3.2	Sitoutuminen	29
3.2.1	Sitoutumisen tärkeys	30
3.2.2	Sitoutuminen ja integrointi organisaatioon	31
3.2.3	Työntekijän sitoutuminen muuttuvassa työelämässä	32
3.2.4	Sitoutumisen kohde	33
3.2.5	Vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutus sitoutumiseen	34
3.2.6	Henkilöidentiteetin ja yritysidentiteetin vaikutukset sitoutumiseen	35
4	Tutkimusmenetelmät	37
4.1	Laadullinen tutkimus	37
4.2	Aineisto kerääminen ja analysointi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.3	Kohdeyritys	39
5	Tutkimustulosten esittely	41
5.1	Haastateltavien taustatiedot	41

5.2	Siirtyminen uuteen yritykseen	42
5.2.1	Siirtymisen haasteet	43
5.2.2	Siirtymisessä auttavat tekijät	44
5.3	Työn merkityksellisyys	46
5.3.1	Työn merkityksellisyys haastateltaville	47
5.3.2	Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät	50
5.3.3	Toiseen yritykseen siirtymisen vaikutus työn merkityksellisyyteen	53
5.4	Sitoutuminen	57
5.4.1	Sitoutumisen merkitys haastateltaville	57
5.4.2	Haastateltavien sitoutumisen kohde	59
5.4.3	Sitoutumiseen vaikuttavat asiat	62
5.4.4	Siirtymisen vaikutukset sitoutumiseen	64
6	Johtopäätökset	67
6.1	Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen	67
6.2	Tulosten yhteenveto ja arviointi	70
	Lähteet	73
	Liitteet	79

Kuviot

Kuvio 1. Yrityskauppaprosessin vaiheet (mukaillen Bäck ja muut, 2009, s. 26).	13
Kuvio 2. Teerikankaan malli yrityskaupan integraation johtamisesta (mukaillen Teerikangas, 2008, s. 280).	20
Kuvio 3. Mitä ihmiset haluavat tietää integraatiossa ja mitä johto kertoo (mukaillen Valpola, 2004, s. 86).	21
Kuvio 4. Yhteenveto työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista asioista.	37

Taulukot

Taulukko 1. Sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestys työntekijähaastatteluissa (mukaillen Heiskanen ja muut, 2017).	33
Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista	42

1 Johdanto

Yritysten toimintaa ohjaavat toiminnan jatkuvuuden varmistaminen sekä tuloksellisen toiminnan tavoittelu (Bäck ja muut, 2009). Viime aikoina yrityskaupoissa on ollut jälleen piristymisen merkkejä muutaman vuoden tasaisuuden jälkeen. Yrityskauppa on yksi tapa varmistaa yrityksen jatkuvuus sekä tuloksellinen toiminta. Nyman (Herrala, 2024) ennusti selkeää käännettä yrityskaupoissa 2024 kolmannelle kvartaalille. Herralan (2024) Kauppalehdessä olleen kirjoituksen mukaan Suomessa on tehty vuosina 2020–2024 kesäkuun loppuun mennessä yhteensä 2 645 yrityskauppaa. Tästä voi päätellä, että yrityskaupat koskettavat myös melko suurta määrää henkilöstöä.

Yrityskaupan toteuttaminen on aina strateginen päätös. Usein siihen liittyy uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemista yrityksen toimintaympäristössä. Se on myös eniten resursseja vaativa keino kasvattaa yritystä ja samalla yksi voimakkaimmista (Papadakis 2005). Yrityskaupan mukana (Katramo ja muut, 2013, s. 24) ostetaan myös henkilöstöä. Henkilöstö on monesti olennainen syy yrityskauppaan eli halutaan ostaa tietynlaista inhimillistä pääomaa. Varsinkin palveluiden tuotannossa yritysten arvosta suuri osa on henkilöstön osaamista, joten heidän sitouttamisensa on tapa varmistaa ostetun yrityksen arvon säilyminen yhdistettäessä yrityksen toimintoja ostavan yrityksen toimintoihin. Tätä toimintojen yhdistämistä kutsutaan integroimiseksi tai fuusioimiseksi ja huonosti hoidettuna se voi aiheuttaa isojakin taloudellisia tappioita ostaja yritykselle.

Yritysostojen suuren määrän myötä on tärkeää huomioida ostetun yrityksen henkilöstön tunteet, koska monella yrityksellä on oma vahva kulttuurinsa ja sen henkilöstö on ylpeä tekemisistään ja sitoutuneita yritykseensä. Bansalin (2017) mukaan organisaatioiden hyötyjen tarkastelu on puutteellista, mikäli ei oteta huomioon niitä haasteita, joita organisaatiot kohtaavat koko siirtymävaiheen aikana. Integraatioprosessi on monimutkainen prosessi, koska yritysostot eivät käsittele pelkästään prosessien yhdistämistä, vaan myös yhdistyvien organisaatioiden henkilöstön yhdistämistä. Tämän lisäksi resurssien jakaminen eri organisaatioiden henkilöiden kesken sekä heidän reaktionsa voivat pahentaa johdon vaikeuksia. Ne työntekijät, jotka kokevat siirtymäprosessin oikeudenmukaiseksi ja

kohtuulliseksi sitoutuvat helpommin uuteen organisaatiokulttuuriin kuin ne työntekijät, jotka kokevat siirtymäprosessin epäoikeudenmukaiseksi ja kohtuuttomaksi.

Järvisen ja muiden (2010, s.90–91) mukaan yrityskaupan kohteena oleva henkilöstö suhtautuu epäluuloisesti ja negatiivisestikin kaupan myötä tuleviin muutoksiin sekä itse kauppaan, vaikka ymmärtäisivätkin kaupan perustelut ja tarpeellisuuden. Henkilöstön sitoutumisella uuden yrityksen organisaatioon ja sen kulttuuriin varmistetaan siis ostetun yrityksen arvon säilyminen sekä yrityksen kilpailukyvyn säilyminen osaavan henkilöstön avulla. Tutkimusten mukaan (Chadam ja Pastuszak, 2013; Rodríguez-Sánchez ja muut, 2019) kannattavakin kauppa voi kääntyä tappiolliseksi huonosti hoidetun integraation ja sitoutumattomuuden takia. Tämän vuoksi on tarpeellista selvittää, miten kaupan mukana siirtyvä henkilöstö saadaan mahdollisimman hyvin sitoutumaan uuteen organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Martela ja muut (2021) totesivat, että työn merkityksellisyyden kokemus edistää työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tuottavuutta, mikä puolestaan vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja pitkäaikaista menestystä. Näin ollen yksilön kokemus työn merkityksellisyydestä on myös yksi avain yrityksen menestymiseen sekä tuottavuuden parantamiseen. Työn merkityksellisyyden on osoitettu edistävän työntekijän psykologista hyvinvointia, vähentävän stressiä ja uupumusta sekä lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Positiiviset vaikutukset työntekijän hyvinvointiin nousivat esille myös Saksin (2006) tutkimuksissa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten yrityskaupan mukana siirtyvä henkilöstö kokee työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen. Näitä teemoja tarkastellaan eri näkökulmista, kuten selvittämällä, miten he määrittelevät työn merkityksellisyyden sekä sitoutumisen. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi, mitkä tekijät henkilöstön kokemuksen mukaan vaikuttavat työn merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen sekä mihin asioihin he

kokevat sitoutuvansa työssään. Tutkimuksessa tarkastelen myös henkilöstön kokemuksia integraatiovaiheesta, mutta tämän osalta analyysi on rajattu pintatasolle. Pääpaino on haastatteluhetkellä ilmenneissä kokemuksissa ja tuntemuksissa.

Pyrin selvittämään, muuttuuko henkilöstön kokemus työn merkityksellisyydestä ja sitoutumisesta siirtymävaiheen seurauksena, ja mikäli muutoksia ilmenee, millä tavoin ne ilmenevät. Lisäksi tarkastelen, voidaanko näihin mahdollisiin muutoksiin vaikuttaa ennakoivasti tai niitä ennaltaehkäistä. Pohdin myös, edellyttävätkö muutokset aktiivista puutumista vai ovatko ne luonteeltaan osa normaalia organisaatiomuutosta.

Yrityksen yrityskulttuuri on siirtyville työntekijöille ihan uusi. Mihin siirtyvät työntekijät kokevat sitoutuvansa uudessa yrityksessä, ja mikä heidän työssään on heille merkityksellistä? Miten he kokevat siirtymisen sujuneen ja mistä asioista tai tekijöistä on ollut siirtymisessä heidän mielestään apua.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Miten työn merkityksellisyys ja sitoutuminen rakentuvat ja muuttuvat henkilöstön kokemusten mukaan yrityskaupan ja integraatiovaiheen yhteydessä?

Aihe kiinnostaa minua henkilökohtaisesti sekä työni että omakohtaisten kokemusten takia. Työskentelen tällä hetkellä henkilöstöpäällikkönä yrityksessä, missä kasvua haetaan mm. juuri yritysostoilla sekä liiketoimintakaupoilla. Olen ollut työni puitteissa henkilöstöhallinnon edustajan roolissa mukana jo useammassa yritys- sekä liiketoimintakaupassa. Tässä roolissa olen lähellä yrityskaupan mukana siirtyvää henkilöstöä ja myös omalta osaltani auttamassa heidän sitoutumistaan uuteen yritykseen ja sen organisaatiokulttuuriin.

1.2 Tutkimuksen rakenteen esittely

Johdannossa esittelen tutkimuksen aihepiiriä ja perustelen tutkimuksen tärkeyttä. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tavoite, tutkimuksen pääkysymys sekä käyn läpi tutkimuksen rakenteen. Lopuksi käydään vielä läpi tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsaus jakaantuu kahteen pääluukuun, joista ensimmäisessä käsitellään yrityskauppaa. Käyn läpi yrityskaupan eri vaiheet pääpiirteittäin sekä mitä henkilöstölle tapahtuu yrityskaupassa ja mitä tulee huomioida lain silmissä henkilöstön osalta. Lisäksi kerron integraatiovaiheesta yrityskaupassa hieman tarkemmalla tasolla. Toisessa pääluvussa käsitellään työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista yrityskaupassa. Ensin käsittelen työn merkityksellisyyttä. Mitä se tarkoittaa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen olemassa olevan tutkimustiedon ja kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen käsittelen sitoutumista. Sitoutumisen tärkeyttä ja sen liittymistä integraatioprosessiin sekä eri tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen tutkimustiedon mukaan

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen seuraa menetelmäosio. Luvussa esitellään laadullista tutkimusta, kohdeyrityksen kuvausta ja tutkimuksen toteutusta (aineiston keruu ja analyysi). Menetelmäosion jälkeen esittelen tutkimukseni tulokset. Käyn läpi ja esittelen tutkimustuloksia aihealueittain. Samalla vertaan tuloksia aikaisemmin kirjallisuuskatsauksessa esillä olleisiin tutkimuksiin ja tietoihin. Lopuksi teen tutkimuksestani yhteenvedon, missä kerron keskeisimmät havainnot tutkimuksestani, jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen rajoitteet.

1.3 Tutkimuksen keskeisten käsitteet

Yrityskaupalla tarkoitetaan (Immonen, 2018, s. 36) joko yritystoimintaa harjoittavan yrityksen osakkeiden (omistuskauppa) tai yrityksen liiketoiminnan ja sitä palvelevan omaisuuden luovuttamista ostajayritykselle. Yrityskauppa voi olla osa yritysjärjestelyä, missä ostetaan yrityksen osakekanta ja sen jälkeen ostettu yritys ja sen toiminta integroidaan ostajayritykseen. Vaihtoehtoisesti ostettu yritys voidaan myös hajauttamalla jakaa

useammaksi eri yritykseksi, minkä jälkeen syntyneistä yrityksistä osa tai osia myydä eteenpäin.

Integraatiolla tarkoitetaan ostetun yrityksen toimintojen sulauttamista ja yhdistämistä ostajayrityksen toimintoihin. Teerikangas (2008, s. 18–19) määrittelee integraation olevan yrityskaupassa vaihe, missä ostetun yrityksen toiminnot sulautetaan osaksi ostajayrityksen organisaatiota. Hän käyttää tästä myös nimitystä yhteensulautumisvaihe. Yrity maailmassa yleisesti käytetään tästä vaiheesta myös sanaa ”haltuunottovaihe”. Tässä työssä käytän sanaa integraatio, koska se mielestäni kuvaa parhaiten koko prosessia.

Rosson ja muiden (2010) mukaan työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemusta siitä, että hänen työnsä on arvokasta, merkityksellistä ja mielekästä sekä omalta kannaltaan että laajemman yhteiskunnallisen tai yrityksen päämäärän näkökulmasta. Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–83) mukaan merkitykselliseksi koettu työ antaa työntekijälle tunteen, että hän edistää jotain tärkeää ja toteuttaa omia arvojaan sekä motivoitittekijöitään. Silloin työntekijä tietää työnsä tarkoituksen ja ymmärtää oman roolinsa kokonaisuuden kannalta. Merkityksellisyyden tunnetta lisää usein tunne siitä, että työ on linjassa omien arvojen, tavoitteiden ja identiteetin kanssa.

Tieteellisissä teksteissä sitoutuminen määritellään usein psykologiseksi siteeksi yksilön ja organisaation välillä, joka ilmenee haluna pysyä organisaation jäsenenä ja osallistua sen toimintaan (Meyer ja Allen, 1991). Saaren (2015) mukaan sitouttaminen tarkoittaa toimintaa, missä työntekijä sitoutuu työskentelemään organisaationsa ja yrityksensä parhaaksi. Hän on siis valmis ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen ja haluaa kuulua kyseiseen organisaation. Sitoutuminen on myös lähtökohtaisesti vapaaehtoista, toki taustalla voi olla sitoutumiseen kannustavia tekijöitä, kuten taloudelliset tekijät (Allen ja Meyer, 1990).

2 Yrityskauppa ja sen vaikutukset henkilöstöön

Tässä luvussa tulen käsittelemään yrityskauppaa teoriassa ja tutkimustiedon valossa, sekä erityisesti niistä näkökulmista, jotka liittyvät yrityskaupoissa tämän tutkimuksen viitekehykseen. Aihealueet, jotka liittyvät yrityskaupassa erityisesti työni viitekehykseen ovat integrointi sekä henkilöstön näkökulma yrityskaupassa. Käsittelem henkilöstön näkökulmaa yrityskaupassa siltä osin, mitä henkilöstölle tapahtuu yrityskaupassa. Integraatiota käsittelem tässä kappaleessa yrityskaupan prosessin osana ja käyn läpi, mitä siinä tapahtuu ja mitä tutkimustiedon ja kirjallisuuden mukaan siinä olisi hyvä huomioida. Rajaan tutkimuksen ulkopuolelle taloudelliset kriteerit tai verotukseen liittyvät kysymykset yrityskauppojen osalta. Keskityn henkilöstön näkökulmaan ja siihen, mitä tapahtuu yrityskaupan aikana ja sen jälkeen prosessinäkökulmasta.

Yrityskauppoja on monenlaisia. Voidaan ostaa osa yrityksestä, jolloin kyse on osakkuudesta. Voidaan ostaa koko yritys, jolloin yrityksen koko osakekanta siirtyy uudelle yritykselle ja yrityksen integroiminen on mahdollista ostajayritykseen. Kuitenkin yrityskaupassa on aina pohjalla ajatus taloudellisista tuotoista (Immonen, 2018, s. 36–41).

Taloudellisten tuottojen odotuksen lisäksi yrityskauppoihin liittyy myös erilaisia strategisia tavoitteita. Katramo ja muut (2013, s. 26–27) jaottelevat yrityskaupat niiden strategisten tavoitteiden perusteella horisontaalisiin ja vertikaalisiin. Heillä jaottelun perusteena on yritysostojen strateginen pyrkimys vaikuttaa markkinoihin, kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Horisontaalisessa yrityskaupassa ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samoilla markkinoilla. Horisontaalisessa tavoitteessa on tarkoitus kasvattaa markkinaosuutta poistamalla kilpailijoita pois markkinoilta. Vertikaalisessa tavoitteessa taas ostaja ja ostettava yritys toimivat samoilla markkinoilla, mutta eri vaiheessa jalostus- tai jakeluketjua. Tällaisella yrityskaupalla pyritään varmistamaan esimerkiksi tuotantoketjun parempaa hallintaa.

Katramon ja muiden (2013, s. 29) mukaan yrityskauppoihin liittyy usein myös erilaisia yritysjärjestelyitä jo ennen varsinaista kauppaa. Yritysjärjestelyillä voidaan yhtiöittää

esimerkiksi joku tietty osa tai toiminto yrityksestä omaksi yritykseksen, jolloin toiminto tai osa on helpompi kokonaisuus myydä ostaja yritykselle. Yhtiöitetty osa tai toiminto voidaan myös integroida useampaan eri liiketoimintoon, jolloin ne muodostuvat yhdeksi uudeksi kokonaisuudeksi.

Yrityskaupassa ostetaan aina myös henkilöstön osaamista. Lehto ja Böckerman (2008) käsittelivät tätä näkökulmaa yhtenä osana artikkeliaan. He päättelivät, että panostukset tutkimukseen ja kehitystyöhön yhdessä koulutetun henkilöstön kanssa tekevät yrityksestä houkuttelevamman ostajaehdokkaiden silmissä. Ostajan onkin syytä kartoittaa ennen ostoja tarkkaan myös henkilöstöön liittyvät asiat.

Yrityskaupat ovat monimuotoinen kokonaisuus ja yrityskaupan toteuttaminen on aina strateginen päätös (Katramo ja muut, 2013, s. 24–26). Yrityskaupan valmistelu ja eteenpäinvieminen vaativat ison määrän resursseja, aikaa ja jonkin verran myös mahdollisia taloudellisia panostuksia niin ostajayrityksessä kuin myyjäyrityksessäkin. Chadam ja Pastuszak (2013) painottivat, että hyvinkin suunniteltu ja kannattavalta vaikuttava yrityskauppa voi kääntyä tappiolliseksi, mikäli projektia ei viedä hallitusti loppuun saakka.

2.1 Yrityskauppaprosessin vaiheet

Katramon ja muiden (2013, s. 39) mukaan yrityskaupan toteutuminen on monen eri osatekijän summa ja vaatii huomattavan määrän suunnittelua ja työtä, varsinkin ostajayrityksen näkökulmasta. Ostajan täytyy ottaa huomioon monenlaisia asioita suunnitellessaan yrityskauppaa. Ostajan täytyy miettiä kaupan synergiahyötyjä, investoinnin menestymismahdollisuuksia ja miten kauppa vaikuttaa ostajan taloudelliseen asemaan. Lisäksi ostajan täytyy miettiä kulttuuriongelmien ratkaisua myös. Organisaatiokulttuuri on tärkeä tekijä lopullisen integraation onnistumisessa ja läpiviennissä.

Kuviossa 1 esitetään tyypillisen yrityskaupan prosessin vaiheet ja niiden sisältö siinä järjestyksessä kuin ne tyypillisesti tulevat. Jokaisesta prosessin vaihetta on avattu hieman tarkemmin sen alapuolella.



Kuvio 1. Yrityskaupprosessin vaiheet (mukaihen Bäck ja muut, 2009, s. 26).

Ostajan näkökulmasta (Katramo ja muut, 2013, s. 39) yrityskaupprosessi käynnistyy, kun yrityksen johto tekee päätöksen yrityskaupan toteuttamisesta. Seuraavaksi valitaan projektijohto. Projektijohto koostuu muutamasta henkilöstä, joilla on kokemusta ja osaamista yrityskaupoista. Tämän jälkeen laaditaan ostostrategia ja määritellään siihen kaupan suuntaviivat. Ostostrategilla varmistetaan, että yrityskauppa tukee yrityksen liiketoimintaa ja toteuttaa yrityksen strategiaa.

Varsinaisen suunnitteluvaiheen (Katramo ja muut, 2013, s. 39–42) projektijohto käynnistyy ostokohteiden etsinnällä, millä pyritään selvittämään, voidaanko strateginen tavoite saavuttaa yritysostolla. Etsintäprosessissa etsitään ostokohteeksi sellaisia yrityksiä, jotka sopivat ostajayrityksen strategiaan ja täyttävät asetettuja peruskriteerejä. Projektijohdon tehtävänä on koota riittävästi olennaista tietoa mahdollisista ostettavista yrityksistä ja analysoida sitä, niin että ostajayrityksen hallitus tai ylin johto kykenee tekemään valinnan yrityksestä, jonka kanssa edetään seuraavaan vaiheeseen. Apuna tähän käytetään

myös ulkopuolisia konsultteja ja asiantuntijoita. Usein tässä vaiheessa voi olla useita yrityksiä ehdolla, mutta vain murto-osa prosesseista etenee seuraavaan vaiheeseen. Haasteena tässä vaiheessa on myös kiire ja tiedon valtava määrä, ja miten erottaa olennainen tieto epäolennaisesta tiedosta.

Seuraavaksi edetään (Katramo ja muut, 2013, s. 39–47) yrityskaupprosessin alkamisvaiheeseen. Tässä vaiheessa ostaja on todennut, että tämän yrityksen kanssa strategiset tavoitteet on mahdollista täyttää ja peruskriteerit täyttyvät. Yrityskauppojen yhteydessä käydään useita neuvotteluita. Neuvottelut kestävät yleensä useita kuukausia ja niissä käydään mm. läpi kauppanehtoja ja muita kauppaan liittyviä olennaisia asioita. Prosessin aikana ostajan käsitys ostettavasta yrityksestä laajenee edelleen saatavien lisätietojen perusteella. Aiesopimus ja salassapitosopimus laajentavat tiedonsaanti mahdollisuuksia entisestään. Mukaan tulevat yrityskaupan rakenteen ja rahoituksen suunnittelu sekä riittävän kattava ja keskeisiin asioihin keskittyvä Due Diligence -tarkastus.

Due Diligence (Bäck ja muut, 2009, s. 17) on yrityskaupoissa yksi keskeisimmistä vaiheista. Käytännössä tätä vaihetta nimitetään monesti DD-prosessiksi. Due Diligence eli DD on jo yrityskauppatерminologiaan vakiintunut käsite. Termiä käytetään myös muissa asiayhteyksissä, mutta yrityskauppojen yhteydessä termillä tarkoitetaan osapuolten asianmukaisesti ja huolellisesti suorittamaa yritysjärjestelyn kohteen ennakkotarkastusta. DD:tä ei ohjaa mikään yksittäinen lainsäädäntö tai suositus, eikä sille ole tarkempaa viitekehystä. Ostajan osalta kauppalaissa on määritelty velvollisuuksia, huolellisuudesta ja oston kohteen ennakkotarkastusvelvollisuudesta. Myyjän tiedonantovelvollisuuteen liittyvä vastuu kaiken olennaisen tiedon antamisesta ja soveltuvien osien antaminen ostajalle mahdollisuus ennakkotarkastukseen. Tässä vaiheessa ostajan kannattaa yrittää saada oston kohteena olevasta yrityksestä kaikki mahdollinen tieto, jolla on merkitystä ostopäätökseen.

Toteutusvaiheen loppupuolella (Katramo ja muut, 2013, s. 57) neuvotellaan lopulliset kauppanehdot sekä laaditaan kauppasopimus. Kaupan voimaantuloon liittyy tyypillisesti erilaisia voimaantulonehtoja. Voimaantulonehtoina voi olla esimerkiksi

yhtiöoikeudellisia päätöksiä, muutoksia kohdeyhtiön sopimukseen tai avainasiakkaan hyväksyntä kaupan toteuttamiselle.

Seuraava vaihe yrityskauppaprosessissa (Katramo ja muut, 2013, s. 57–58) on integraatio. Tämä vaihe on hyvin kriittinen yrityskaupan onnistumisen kannalta. Ostajayrityksen tulee tätä varten laatia yksityiskohtainen integraatiosuunnitelma. Ilman suunnitelmaa voi seurata kilpailuedun katoamista ja markkina-aseman menettämistä sekä kannattamattomaksi kääntyvä yrityskauppa.

Viimeisessä vaiheessa yrityskauppaprosessissa on ostajan näkökulmasta yrityskaupan arviointi. Arviointi saattaa monesti jäädä yrityksissä liian vähälle huomiolle, kun on jo aika siirtyä seuraavaan projektiin. Arviointiin kannattaa kuitenkin panostaa. Arviointi tarjoaa hyödyllistä tietoa onnistuneista ja epäonnistuneista asioista projektissa ja auttaa asioiden kehittämisessä seuraavaa projektia varten. Näistä asioista kirjoittivat myös Chadam ja Pastuszak (2013) sekä Papadakis (2005) omissa artikkeleissaan. Teerikangas (2012) toi esille myös yrityskaupan arvioinnin tärkeyden useammasta kuin yhden henkilön näkemyksestä tai pelkistä taloudellisista luvuista. Hänen tutkimuksensa mukaan arvioinnin luotettavuutta parantaa useilta eri henkilöiltä kerätty palaute onnistumisista tai epäonnistumisista.

2.2 Yrityskauppa henkilöstön näkökulmasta

Järvinen ja muut (2010, s.131–134) kirjoittavat, että ostettavan yrityksen henkilöstölle tapahtuu monenlaisia asioita niin työsuhdeteknisesti kuin henkisesti. Yrityskaupan neuvotteluvaiheessa sovitaan monista henkilöstöä koskettavista asioista, kuten heille voidaan määritellä suoja-aika, minkä kuluessa heidän työsuhdettansa ei voi päättyä. Suoja-aikaan voidaan neuvotella myös erilaisia lisäelementtejä, kuten että henkilöiden vähentämiseen tähtääviä neuvotteluita ei voida aloittaa suoja-aikana.

Henkilöstön työsuhdeasioiden siirtymistä yrityskaupan yhteydessä säätelee laki yhteistoiminnasta yrityksissä (luku 7) sekä työsopimuslaki (Luku 1 § 10). Niissä määritellään esimerkiksi, mitä tietoja yrityskaupan osapuolet ovat velvollisia antamaan henkilöstöedustajille sekä laki velvoittaa myös ostajan vuoropuheluun henkilöstöedustajien kanssa annetuista tiedoista. Ostajayrityksellä ei ole myöskään normaalia laajempaa oikeutta muuttaa työntekijöiden työsuhteiden ehtoja tai irtisanoa työntekijöitä luovutukseen perustuen. Työntekijät säilyttävät entiset työsuhteensa ja siirtyvät ns. vanhoina työntekijöinä.

Työsuhdetekniset kysymykset ovat pitkälti säänneltyjä asioita, mutta henkilöstön suhtautumista yrityskauppaan ei voida mitenkään säännellä. On kuitenkin olemassa tutkimusten valossa erilaisia toimenpiteitä, joilla henkilöstön henkistä stressiä yrityskaupasta voidaan lievittää.

Uutinen yrityskaupasta koskettaa erityisesti ostetun yrityksen henkilöstöä. Heille uutinen merkitsee isoa muutosta, joka vaikuttaa heidän työtehtäviinsä ja työpaikkaansa. Tieto ostetuksi tulemisesta aiheuttaa usein henkilöstössä huolta ja epävarmuutta tulevaisuudesta kuten kaikki isot muutokset. Tyypillisesti henkilöstöltä tulee kysymyksiä ostajasta, ostajan suunnitelmista yrityksen suhteen ja miten suunnitelmat mahdollisesti vaikuttavat heidän työhönsä.

Teerikangas (2008, s. 24) on kuvannut ostouutisen jälkeistä henkilöstön innostusta tai epävarmuuden tilaa kirjassaan termillä ”Henkinen tila”. Henkilöstön henkinen tila voi olla hyvinkin positiivinen tai negatiivinen riippuen yritysostosta. Ostavan yritysjohton olisikin syytä kiinnittää tähän henkiseen tilaan huomiota jo ennen ostoa, koska sillä on Teerikankaan mukaan suora vaikutus integraation haasteellisuuteen.

Henkilöstön henkiseen tilaan vaikuttavat monet asiat, mm. heidän kokemuksensa aikaisemmista yrityskaupoista ja henkilön oma historia (Hakonen & Tienari, 2021; Teerikangas, 2008, s. 29–30). Ostettavan yrityksen johdon asenteilla on merkittävä vaikutus

henkilöstön suhtautumiseen yrityskauppaan. Niillä voidaan luoda ja rakentaa jo ennen varsinaista ostoa luottamusta ostajan ja ostettavan henkilöstön välille. Myös ostavan yrityksen julkisuuskuva sekä johdon asenteet vaikuttavat henkilöstön suhtautumiseen yrityskauppaan (Teerikangas, 2008, s. 29–41). Samoja asioita tuovat esille myös Hakonen ja Tienari (2021) artikkelissaan. He käsittelevät artikkelissa korkeakoulujen fuusiota identiteettien rakentumisen näkökulmasta. Heidän mukaansa muutostilanteissa on aina henkilöstön tunteet läsnä. Tunteet ovat myös tärkeitä identiteetin rakentumisen kannalta. Muutoksen vastustaminen tai hyväksyminen tulee, edellä mainitun lisäksi integroitumisesta erilaisiin ryhmiin.

Yrityskaupan kohteena olevan henkilöstön mukaan saaminen integraatioprosessiin ja motivoituminen toteuttamaan sen mukanaan tuomia muutoksia omassa työssään, on keskeistä onnistuneen integraation kannalta. Tämän muutoksen johtaminen vaatii johtajilta erityistä osaamista ja tietynlaisia taitoja. Rodríguez-Sánchez ja muiden (2019) tutkimuksissa nostetaan esille seuraavanlaisia taitoja, mitä johtajalla tulisi olla tällaisessa tilanteessa: herkkyyttä kulttuurieroille, joustavuutta, kykyä tunnistaa molempien yritysten vahvuudet ja heikkoudet, kykyä sitouttaa talenteja sekä kykyä olla hyvä kuuntelija.

Ihminen on kuitenkin sopeutuvainen muutoksiin. Hakosen ja Tienarin (2021) tutkimuksessa selvisi, että suurin osa henkilöstöstä alkuvastustuksesta huolimatta sopeutui lopulta muuttuneeseen tilanteeseen. Vaikka kaikki ei sopeudu muuttuneeseen tilanteeseen, heilläkin kiivain vastustus laantuu usein ajan kuluessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että henkilöstöstä ei tarvitsisi välittää. Rodríguez-Sánchez ja muut (2019) muistuttavat, että suurin osa yrityskaupoista tehdään nimenomaan henkilöstön takia. Mikäli heidän tuntemuksiaan ei oteta huomioon ja heitä ei johdeta oikein integraatiossa, niin kaupasta saadut taloudelliset hyödyt valuvat hukkaan ainakin osittain.

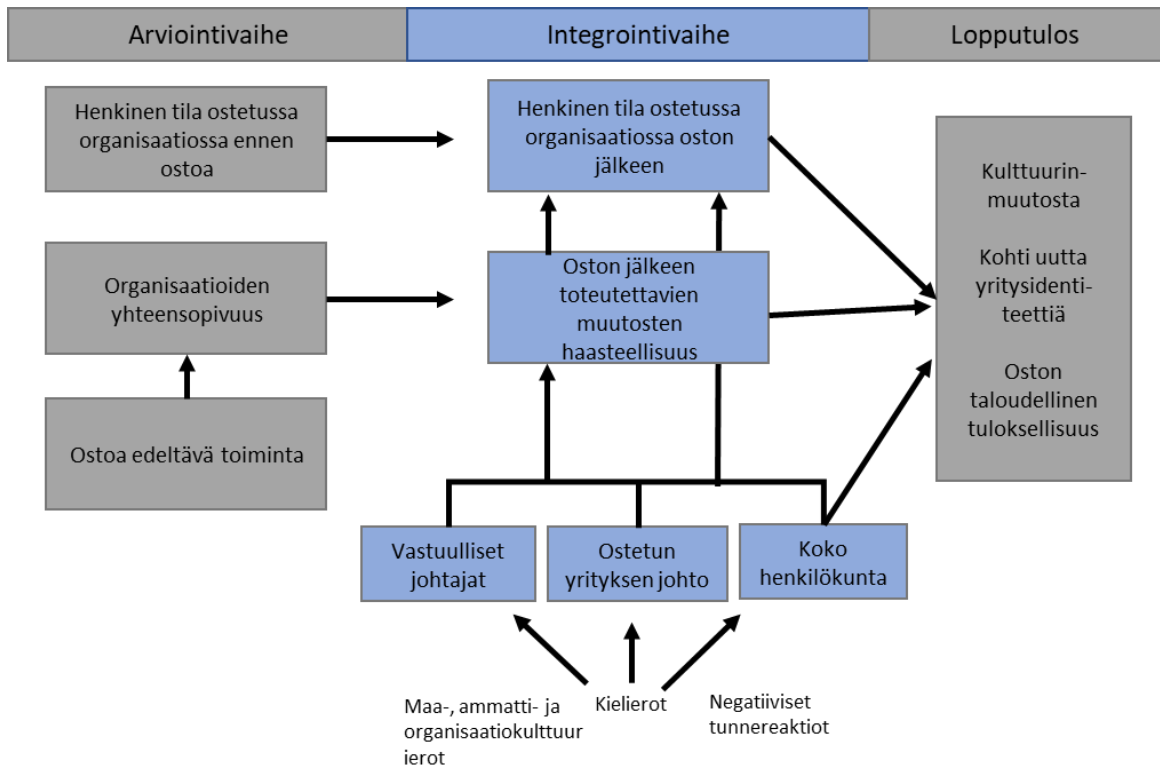
2.3 Integraatio yrityskaupassa

Artikkelissaan Chadam ja Pastuszak (2013) kirjoittavat yrityskaupan loppuun viemisen tärkeydestä. He kirjoittavat, että paraskin yrityskauppa voidaan pilata huonosti hoidettulla integraatiolla. Jokaista yrityskauppaa tulisi heidän mukaansa käsitellä omana projektina ja viedä ne hallitusti loppuun saakka. Papadakis (2005) tutkimusten mukaan 50–75 prosenttia yrityskaupoista ei täytä kaikkia odotuksiaan.

Monesti ostavan yrityksen mielenkiinto siirtyy jo seuraavaan kauppaan, vaikka henkilöstön integraatio uuteen organisaatioon on vielä kesken. Mikäli henkilöstön integraatio hoidetaan huonosti, se voi aiheuttaa taloudellisesti hyvältäkin näyttävän kaupan kääntymisen tappiolliseksi. Johtajille tehdyissä haastatteluissa nousi esille useaan kertaan, että integraation onnistuminen ja sitä kautta toivottujen tulosten saavuttaminen ovat kiinni uuden organisaation prosessien hallinnasta ja sen identiteetin rakentamisesta (Chadam ja Pastuszak, 2013).

Teerikangas (2008) käsittelee integraatiota laajasti ja muistuttaa ostavan yrityksen johtoa ostettavan yrityksen henkilöstön henkisen tilan huomioinnista jo ennen ostoa. Mikäli henkinen tila on henkilöstöllä positiivinen, sitä innokkaammin he lähtevät mukaan rakentamaan yhteistä uutta organisaatiokulttuuria. Mikäli henkinen tila on taas enemmän negatiivisen puolella, ovat he epävarmempia sekä epäileväisiä tulevaisuuden ja uuden organisaatiokulttuurin osalta.

Seuraavassa kuviossa esittelen Teerikankaan (2008, s. 279–280) tutkimustulostensa pohjalta rakentamaa mallia yrityskaupan integraation johtamisesta. Mallin mukaan johtaminen ja vuorovaikutus alkaa jo ennen ostoa olevassa arviointivaiheessa, jatkuen läpi koko integraation ja vaikuttaen lopulta koko kaupan lopputulokseen. Integraatioissa onkin haasteena se, että kuinka ostaja kykenee toimimaan yhtä aikaa kauppaan liittyvien monien eri tekijöiden ja haasteiden kentässä, samalla varmistaen suunnitellun lopputuloksen.



Kuvio 2. Teerikankaan malli yrityskaupan integraation johtamisesta (mukaillen Teerikankaan, 2008, s. 280).

Papadakis (2005) on tutkinut yrityskauppoja ja niiden menestyksestä läpiviennistä. Hänen tutkimuksissaan kävi ilmi, että hyvällä viestintäsuunnitelmalla on eniten vaikutusta integraation läpiviennin onnistumiseen. Integraation epäonnistumiseen on usein listattu seuraavanlaisia syitä, kuten epärealistiset odotukset, huono suunnittelu kokonaisuutena, osaajakato tai huono johtaminen, kulttuurien yhteentörmäys ja muutokset ulkoisessa ympäristössä. Papadakis (2005) mukaan johtajien tulisi kiinnittää huomiota integraatiossa myös johtamiseen ja käytössä oleviin prosesseihin ja niiden sujumiseen viestintäsuunnitelman lisäksi. Näillä asioilla on myös merkitystä integraation läpiviennissä.

Useassa eri tutkimuksessa (Katramo ja muut, 2013; Papadakis, 2005; Rodríguez-Sánchez ja muut, 2019; Wagner & Garibaldi de Hilal, 2014) nousee esiin, että viestintä yrityskaupan eri osapuolien ja henkilöstön välillä on yksi tärkein tekijä yrityskaupprosessissa. Yrityksessä voi syntyä epävarmuutta siinä vaiheessa, kun yritysten integraatio ei ole vielä kokonaisuudessaan selvä. Joten rehellinen ja avoin viestintä kaikille osapuolille vähentää

yrittäjäkauppaa koskevien huhujen leviämistä ja henkilöstön kuormittumista sekä auttaa työntekijöitä sopeutumaan uuteen muuttuvaan organisaatiokulttuuriin sekä ennen että jälkeen yrityskaupan. Myös henkilöstön aktiivinen mukana olo ja heidän saavutustensa esiin tuominen viestinnässä auttavat ja helpottavat integraation eteenpäin viemistä. Mitä tietoisempi henkilöstö on tavoitteista, mitä kohti heidän tulisi mennä, sitä helpompaa heidän on sitoutua niihin ja toimia niiden edistämiseksi.

Valpola (2004, s. 86) havainnollistaa viestintätilanteen haasteellisuutta integraatiossa seuraavalla kuviolla 3.

Mikä johdosta on tärkeää?	Mikä henkilöstöstä on tärkeää?
<ul style="list-style-type: none"> • Uuden organisaation visio • Yhdistymisen strategiset hyödyt • Perustelut muutokselle ja siitä seuraaville toimenpiteille • Nimimuutokset • Organisaatiomuutokset ja nimitykset • Muutokset tuotteissa, työnjaossa, asiakasrajapinnassa jne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onko minulla työ? • Mitä yritys ja minä voimme saada/menettää tässä? • Mitkä ovat mahdollisuuteni menestyä tässä uudessa kokonaisuudessa? • Muutokset etuihin ja palkkoihin • Muutokset tehtäviin ja asemaan • Mitä tapahtuu työtovereille? • Miten keskeneräiset asiakastyöt hoidetaan? • Entä etenemismahdollisuudet • Mahdolliset henkilöstövähennykset • Sisäiset ns. vapaaehtoiset siirrot • Sijoittumispalvelut (Outplacement) • Muutokset yrityksen järjestelmissä, politiikassa ja jne.

Kuvio 3. Mitä ihmiset haluavat tietää integraatiossa ja mitä johto kertoo (mukaillen Valpola, 2004, s. 86).

Yrityskauppa ja isot muutokset aiheuttavat aina jonkin asteista huolta henkilöstölle heidän tulevaisuudestaan ja nostaa esiin erilaisia kysymyksiä. Henkilöstö voi suhtautua yrityskauppaan myös positiivisesti ja nähdä sen mukana tulevat uudet mahdollisuudet (Teerikangas, 2012; Wagner & Garibaldi de Hilal, 2014). Tämä on ihanteellinen pohja os-tavalle yritykselle lähteä tukemaan henkilöstön sitoutumista uuteen organisaatiokulttuuriin. Monissa tutkimuksissa on keskitytty pelkästään henkilöstön negatiivisiin tunteuksiin, mutta Teerikangas (2012) kertoo tutkimuksessaan myös henkilöstön positiivisesta suhtautumisesta. Hänen mukaansa henkilöstön positiiviseen suhtautumiseen

vaikuttaa eniten ostettavan yrityksen johdon ennakoiva mukaan tulo ja eräänlainen yrittäjäkaupan ennakoiva markkinointi. Tämä on tärkeää huomioida myös integraatiossa. Mikäli ostetun yrityksen johto ei ole mukana integraatiossa, vaikuttaa se negatiivisesti Teerikankaan (2012) mukaan henkilöstön motivaatioon ja suhtautumiseen yrityskauppaa kohtaan.

Myös Tanure ja Gonzales-Duarte (2007) toteavat johdon kriittisen roolin integraatiossa. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnolla on myös tärkeä rooli integraatiossa. Henkilöstöhallinnon mukana olo yrityskaupassa heti alusta alkaen on tärkeää, koska he tuovat keskusteluihin henkilöstön näkökulman, mikä auttaa integraatiossa myöhemmin. Wagner ja muut (2014) korostavat myös inhimillisten seikkojen huomioimisen tärkeyttä integraation onnistumiseksi.

Rosa ja muut (2017) osoittivat tutkimuksessaan, että integraation vaikutukset eivät ole henkilöstölle niin rajuja, mikäli tietoa integraatiosta ei rajoiteta vaan annetaan kokonaisuudessaan heidän käyttöönsä. Todellisuudessa tämä ei aina ole mahdollista, mutta kuten jo Saari (2015) ja Heiskanen ja muut (2017) osoittivat omissa tutkimuksissaan tiedon jakaminen integraation kohteena olevalle henkilöstölle auttaa heidän sitoutumisessaan uuteen organisaatiokulttuuriin.

Kaikesta päätellen henkilöstön integroituminen ja sitoutuminen uuteen organisaatioon ei ole helppoa. Bijlsma-Frankema (2004) on tehnyt mielenkiintoisen tutkimuksen, missä tutkittiin minkälaisia menestys- ja epäonnistumistekijöitä ostajayrityksen eri osa-alueiden johtajat, näkivät yritysostossa ja integraatiossa kaupan jälkeen. Pääasiassa he nostivat esille epäonnistumistekijöitä ja kuinka niitä vältettäisiin tulevaisuudessa. Johtajat, joita hän tutki olivat strategiajohtajia, strategisia liiketoimintayksikön johtajia sekä henkilöstöjohtajia. Tutkimuksessa paljastui, että eri alojen johtajien arvokasta kokemusta ja tietoa ei hyödynnetä rakentavasti yhtenä kokonaisuutena tulevissa kaupoissa. Tietoa on monesta eri näkökulmasta, mutta sen jalostaminen koko prosessia hyödyttäväksi kokonaisuudeksi puuttuu. Syitä tähän olivat mm. epäluottamusta eri johtajien välillä,

johtamisen alakulttuurit, puolustusreaktiot sekä kollektiivisen menestyksen puuttuminen. Tutkimus kuitenkin osoitti, että tilanne on menossa parempaan päin. Yrityksissä on aloitettu työstämään yhteistyöryhmiä integraatioprojektien ympärille, joihin kootaan eri alueiden osaajia. Tästä voi päätellä, että tulevaisuudessa integraatioprojekteilla on paremmat mahdollisuudet onnistua.

Yrityskauppa on monimutkainen prosessi, missä on monia vaiheita, joihin tulee keskittyä huolella. Yrityskauppoihin monesti sisältyvä integraatiovaihe on yrityskauppaprosessiin liittyvä vaihe, joka muodostaa oman projektikokonaisuuden. Mikäli joku vaihe näissä hoidetaan huonosti voi koko kokonaisuus vaarantua. Tästä kokonaisuudesta tekee myös vaativan se, että tämän kokonaisuuden varsinkin integraatiovaiheen onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi ihmisten tunteet. Kun tunteet ovat mukana toiminnassa, vaikeuttaa se ohjaamista ja johtamista merkittävästi.

3 Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen yrityskaupassa

Tässä luvussa tulen käymään läpi työn merkityksellisyyden käsitettä ja sitoutumista teorian sekä jo tehtyjen tutkimusten tulosten pohjalta. Kerron myös tekijöistä, joilla on vaikutusta tutkimusten ja teorian mukaan työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä sekä hänen sitoutumiseensa uuteen organisaatioon.

3.1 Työn merkityksellisyys

Rosson ja muiden (2010) mukaan työn merkityksellisyys tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että työssä on arvoa ja tarkoitusta, joka voi liittyä omiin arvoihin, henkilökohtaiseen kasvuun, yhteisöllisyyteen tai suurempaan päämäärään, kuten yhteiskunnalliseen hyötyyn. Se syntyy psykologisista ja sosiaalisista prosesseista, kuten autenttisuuden, pystyvyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteista sekä työn liittymisestä johonkin itseä suurempaan. Sarkkisen (2023) sekä Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–57) mukaan työn merkityksellisyys on tärkeää, koska se edistää työtyytyväisyyttä, motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia, mikä puolestaan lisää työntekijöiden tuottavuutta, innovatiivisuutta ja lojaaliutta sekä vähentää vaihtuvuutta organisaatioissa.

3.1.1 Työn merkityksellisyys: Psykologiset, sosiaaliset ja yhteiskunnalliset näkökulmat

Rosso ja muut (2010) ovat esittäneet, että työn merkityksellisyys syntyy seitsemästä psykologisesta ja sosiaalisesta prosessista. Psykologisista prosesseista ensimmäinen on *autenttisuus*, joka tarkoittaa työn yhdenmukaisuutta omien arvojen ja motivaatiotekijöiden kanssa. Toisena prosessina on *pystyvyyden kokemus*, joka mahdollistaa proaktiivisuuden ja vastusten voittamisen työssä. Pystyvyyden kokemuksella on henkilökohtainen sekä sosiaalinen ulottuvuus. Kolmantena prosessina on *itsetunto*, joka antaa ja tuottaa arvokkuuden kokemusta ja parhaimmillaan vahvistuu työssä. Neljäs prosessi on *työn isomp*

tarkoitus, eli suunta ja tarkoituksellisuus, joka on merkityksellinen omien arvojen kannalta, ja tarkoitus voi syntyä sekä oman toimijuuden että yhteisöllisyyden kautta. Sosiaalisia prosesseja on kolme. Niistä ensimmäinen on *sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne*, joka vastaa inhimilliseen tarpeeseen liittyä toisiin ihmisiin, vahvistaa identiteettiä ja auttaa työskentelemään yhdessä. Toisena on *korkeampi tavoite*, joka liittyy rajoitusten ylittämiseen jollekin suuremmalle yhteiselle päämäärälle. Kolmas on *kulttuurinen ja ihmisten välinen merkityksen antaminen*, eli ne tunteet, ajatukset ja sosiaaliset ulottuvuudet, joiden kautta työn merkityksellisyyttä arvotetaan, tuotetaan ja uusinnetaan.

Nylund ja Koivunen (2022) toteavat artikkelissaan, että erityisesti nuorten insinöörien psykologinen sopimus kiinnittyy ensisijaisesti heidän omaan uraansa ja kehitykseensä, mikä osoittaa, että työn merkityksellisyys liittyy vahvasti ammatilliseen kasvuun ja oppimiseen. He kokevat tärkeäksi haastavat tehtävät ja mahdollisuudet kehittyä työssään. Esihenkilöiden rooli merkityksellisyyden tukemisessa korostuu, koska työntekijät arvostavat tukea urakehitykselle sekä vapautta ja vaihtelevuutta työtehtävissä.

Martikainen ja Oikarinen (2023) tutkivat työn merkityksellisyyttä ja merkityksettömyyttä. Heidän tutkimuksessaan korostui se, että merkityksellisyyden kokemukset eivät synny pelkästään yksilön omista käsityksistä vaan myös työyhteisön vuorovaikutuksesta ja työn yhteiskunnallisesta arvosta. Heidän mukaansa työn merkityksellisyyden vaaliminen edellyttää kriittistä otetta, jossa työn sosiaalinen arvo näkyy työntekijöiden kokemassa arvostuksessa ja käytännön resursseissa. Heidän mielestään olisi tarpeen kehittää tapoja rakentaa sosiaalista arvostusta sekä työyhteisöissä että yhteiskunnallisesti. Lisäksi kulttuurisia normeja ja narratiiveja on muutettava siten, että ne korostavat sosiaalista arvokkuutta hyvän työelämän perustana.

3.1.2 Johtaminen ja työn merkityksellisyys

Frémeauxin ja Pavageun (2022) tutkimuksen mukaan merkityksellinen johtaminen edellyttää, että johtajien täytyy itse ensin kokea ja ymmärtää erilaiset työn

merkityksellisyyden ulottuvuudet omassa roolissaan, voidakseen auttaa henkilöstöä löytämään työn merkityksellisyyden omassa työssään. Johtajien tulisi siis omassa työssään kokea merkityksellisyyden perusulottuvuudet, kuten työn tarkoituksen, yhteisöllisyyden, henkilökohtaisen kasvun ja vaikutusmahdollisuuksien tunteen. Johtajien tulisi tukea henkilöstön työolosuhteita ja ammatillista kehitystä, luoda positiivisia ja merkityksellisiä suhteita henkilöstöön sekä asettaa selkeitä ja johdonmukaisia tavoitteita. Merkityksellisessä johtamisessa korostuvat oikeudenmukainen käytös, johdonmukaisuus, henkilöiden tukeminen, yhteishengen edistäminen, sitoutumisen edistäminen ja myönteinen suhtautuminen henkilöstöön ja tapahtumiin. Merkityksellisellä johtamisella autetaan henkilöstöä kokemaan oman työnsä merkitykselliseksi.

Väyrynen ja Laari-Salmela (2015) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden epäinhimillistäminen voi heikentää heidän luottamustaan organisaatioon. Heidän mukaansa esihenkilöiden ja johtajien tulisi olla tunneyhteydessä työntekijöihin turvatakseen organisaation säilymisen.

Van Wingerden ja Van der Stoep (2018) tutkimuksen mukaan merkityksellisen työn edistäminen on tärkeä tehtävä sekä johdolle että henkilöstöhallinnolle. Tukemalla merkityksellisen työn kokemusta, johto ja henkilöstöhallinto pystyvät vaikuttamaan siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja miten heidän työnsä tavoitteet linkittyvät heidän omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa. Tämä voisi tapahtua selkeimmin heidän mukaansa viestinnän kautta, jossa organisaation tavoitteet, arvot ja konkreettinen panos yhteiskuntaan tuodaan esille myös organisaation ulkopuolella.

Van Wingerden ja Van der Stoep (2018) mukaan erityisesti ylin johto voi merkittävästi edistää merkityksellistä työtä viestimällä selkeästi organisaation tavoitteista, arvoista ja vaikutuksista. Smircich ja Morganin (1982) tutkimuksessa saatiin näyttöä siitä, miten johtajat työllään tarjoavat merkitystä työntekijöilleen. Myös heidän käytöksensä ja suhtautumisensa asioihin vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käsitykseen tilanteesta.

Nylundin ja Koivusen (2022) mukaan, nuorten insinöörien odotukset työnantajalta ovat suuret, mutta heille on epäselvää, mitä työnantaja odottaa heiltä. Tämä luo tärkeän mahdollisuuden henkilöstöhallinnolle vahvistaa työn merkityksellisyyttä selkeyttämällä odotuksia ja tukemalla työntekijän itsensä kanssa solmittavaa psykologista sopimusta. Henkilöstöhallinto voisi heidän mukaansa kehittää vuorovaikutusta ylimmän johdon ja nuorten työntekijöiden välillä, jotta viestintä arvoista ja uramahdollisuuksista tukisi merkityksellisyyden kokemusta. Ennakoiva HR-strategia, joka keskittyy esimerkiksi mentorointiin, jatkuvaan palautteeseen ja urakeskusteluihin, voi auttaa pitämään työn merkityksellisenä ja ehkäistä avainosaajien lähtöä kilpailijoille.

Konstin ja muiden (2023) tutkimuksessa todetaan, että vaikka johtajat pitävät työn merkityksellisyyttä tärkeänä, monessa organisaatiossa sitä ei edistetä aktiivisesti. Organisaatioiden kiireisessä arjessa painopiste saattaa siirtyä asioihin, jotka tuottavat välitöntä hyötyä. Johtajien ymmärrys työn merkityksellisyydestä on keskeistä sen edistämisessä. Johtajien, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, on helpompi välittää tätä kokemusta myös työntekijöille.

3.1.3 Työn merkityksellisyyden vaikutus suorituskykyyn ja työhyvinvointiin

Maunon ja muiden (2019) tutkimuksessa korostui, että työn intensiivisyys voi sekä vahvistaa että heikentää työn merkityksellisyyttä. Kun työn oppimisvaatimukset ovat kohtuullisella tasolla, työn merkityksellisyys vahvistuu, mutta liialliset vaatimukset voivat heikentää sitä. Työntekijöiden kokema työtahdin kiristyminen ja monitehtäväisyys voivat myös heikentää työn merkityksellisyyttä ja suoriutumista, mutta kohtuullinen työn intensiivisyys, erityisesti oppimisvaatimukset, voivat toimia positiivisena haasteena, joka lisää työn merkityksellisyyttä. Teknologinen murros tuo jatkuvia oppimisvaatimuksia, ja organisaatioiden on tärkeää tasapainottaa näiden vaatimusten vaikutukset työntekijöidensä hyvinvointiin.

Sarkkisen (2023) mukaan työn merkityksellisyys syntyy esimerkiksi siitä, että työntekijä pystyy toteuttamaan itseään ja käyttämään omia vahvuuksiaan. Silloin työ tuntuu mielekkäältä. Työhön tuo hänen mukaansa myös merkitystä, mikäli työntekijän oma tekeminen hyödyttää muita tai palvelee jotain isompaa ja laajempaa tarkoitusta. Samassa artikkelissa psykologi Anniina Virtanen toteaa, että työn mielekkääksi kokeminen herättää halua ponnistella työn eteen. Jolloin motivaatio työn tekemiseen säilyy, vaikka työssä tulisi eteen haasteita. Sarkkisen mukaan työn merkityksellisyyden tiedetäänkin olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen työhön sekä työmotivaatioon. Vastaavasti työn merkityksellisyys latistuu huonoissa työoloissa, kuten jatkuvassa kiireessä.

Aaltonen ja muut (2020, s. 55–57) kirjoittavat, että työn merkityksellisyys on olennainen tekijä niin yrityksen menestykselle kuin työntekijän hyvinvoinnille. Lisäksi Aaltonen ja muut (2020, s. 58–83) toteavat, että työn merkityksellisyys on yrityksen näkökulmasta ratkaisevaa, sillä merkityksellistä työtä tekevät työntekijät ovat tutkimuksen mukaan tuotavampia ja innovatiivisempia. Myös Van Wingerden ja Van der Stoep (2018) mukaan merkityksellinen työ ja suorituskkyky liittyvät toisiinsa useilla eri tavoilla.

Väyrynen ja Laari-Salmela (2015) tutkivat työntekijöiden huonon kohtelun ilmenemistä organisaatioissa ja sen vaikutuksia työntekijöiden kokemaan työn merkityksellisyyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan huonoa kohtelua voi ilmetä organisaatioissa eri tavoin, kuten työntekijöiden vähättelynä, heidän inhimillisten tarpeidensa huomiotta jättämisenä tai heille annettavien tehtävien yksinkertaistamisena. Tällaiset käytännöt voivat heikentää työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä ja siten vaikuttaa negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa ja motivaatioonsa.

Väyrysen ja Laari-Salmelan (2015) tutkimus korostaa, että organisaatioiden tulisi olla tietoisia huonon kohtelun riskeistä ja pyrkiä luomaan työympäristöjä, joissa työntekijöiden inhimilliset tarpeet ja arvot otetaan huomioon. Tämä voi edistää työn merkityksellisyyden kokemusta ja parantaa siten työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon.

3.1.4 Työn merkityksellisyyden rooli henkilöstön sitoutumisessa

Aaltonen ja muut (2020, s. 58–83) toteavat, työn merkityksellisyyden luovan pohjan työntekijän sitoutumiselle ja motivaatiolle. Yrityksen näkökulmasta tämä on ratkaisevaa, sillä merkityksellistä työtä tekevät työntekijät ovat tutkitusti lojaalimpia, mikä vähentää vaihtuvuutta ja säästää rekrytointikustannuksissa.

Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–57) mielestä erityisesti yrityskaupan yhteydessä on tärkeää, että uudet työntekijät kokevat työnsä ja organisaation kulttuurin merkityksellisiksi, sillä tämä helpottaa sopeutumista ja luo pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Kun kyse on yrityskaupasta, missä henkilöstö siirtyy uuden omistajan palvelukseen, työn merkityksellisyys ja sen johtaminen korostuvat sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi. Heidän mukaansa työntekijöiden perusluottamus on jo yrityskaupan takia kokenut kolauksen, joten työntekijöiden sitoutumista uuteen organisaatioon nopeuttaa työn merkityksellisyyden uudelleen löytäminen.

Albrecht ja muut (2021) tutkivat työn merkityksellisyyttä yhtenä tekijänä työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan työn merkityksellisyyden kokemus toimii keskeisenä tekijänä, lisäten työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Työn monipuolisuus, autonomia ja kehittymismahdollisuudet, edistävät työn merkityksellisyyden kokemusta, joka puolestaan vahvistaa työn imua ja lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Näin ollen organisaatiot voisivat hyötyä keskittymällä työn merkityksellisyyden lisäämiseen parantaakseen työntekijöidensä sitoutumista ja työhyvinvointia.

Martelan ja muiden (2021) tutkimus osoitti, että omaehtoisuuden ja hyväntahtoisuuden merkityksen työn merkityksellisyyden tunteelle. Heidän mukaansa omaehtoisuus ja hyväntahtoisuus ovat niitä tekijöitä, jotka tekevät työstä arvokasta ja merkityksellistä. Molempien on aikaisemmin todettu olevan tärkeitä työntekijöiden motivaatiolle ja jopa saavutuksille, joten ne ovat avaintekijöitä, joita esihenkilöiden kannattaisi tukea

motivoituneiden, sitoutuneiden ja työssään merkitystä kokevien työntekijöiden saavuttamiseksi. Omaehtoisuuden ja hyväntahtoisuuden monien käytännön hyötyjen lisäksi niitä kannattaa edistää myös niiden itsensä vuoksi. Työelämän rakentaminen, jossa työntekijät voivat menestyä vahvan omaehtoisuuden ja hyväntahtoisuuden kokemuksen kautta, on jo itsessään heidän mukaansa merkityksellinen tavoite.

3.2 Sitoutuminen

Allen ja Meyer (1990) ovat tutkineet organisaatioon sitoutumista kolmen komponentin teoriolla. Teorian kolme komponenttia ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen sekä normatiivinen eli velvollisuusperäinen sitoutuminen. Nämä komponentit kuvaavat jokainen vähän eri näkökulmasta yksilön psykologista suhtautumista organisaatioon, missä hän työskentelee. Allen ja Meyer (1990) osoittivat tutkimuksessa, että tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat suhteellisen riippumattomia jatkuvasta sitoutumisesta. Heidän tutkimuksensa (Allen & Meyer, 1990) mukaan myös nämä sitoutumisen komponentit kehittyvät erilaisten työkokemusten funktiona.

Allen ja Meyer (1990) mukaan kaikista syvin sitoutumisen muoto tunneperäinen sitoutuminen, mihin vaikuttaa eniten henkilön tunteet. Se kuvastaakin henkilön kokemusta kuulumisesta organisaatioon. Henkilö haluaa kuulua organisaation ja kokee olevansa tehtävässään sitoutunut yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Henkilö haluaa panostaa työhönsä ja on valmis jopa uhrauksiin saavuttaakseen tavoitteet (Meyer & Allen, 1991). Jatkuvassa sitoutumisessa on taas kysymys henkilön tarpeesta olla lähtemättä organisaatiosta. Tässä komponentissa vaikuttaa sitoutumiseen erilaiset edut ja palkkiot. Allen ja Meyerin (1990) mukaan tämä sitoutumisen komponentti ei ole kuitenkaan kovin pitävä, koska jos henkilö saa jostain paremman tarjouksen voi sitoumus nykyiseen organisaatioon päättyä nopeasti. Normatiivisessa sitoutumisessa henkilö kokee velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Tämä velvollisuuden tunne voi olla lähtöisin henkilön omasta kulttuuritaustasta tai perheestä (Meyer & Allen, 1991).

Alhrothin (2017) mukaan sitoutuminen ei ole pelkästään fyysistä paikallaan oloa, vaan myös henkistä läsnäoloa. Hänen mukaansa sitoutuminen yhdistetään monesti pelkääntään vaihtuvuuden torjumiseksi, vaikka se on paljon muutakin. Sitoutuminen syntyy, jos se on syntyäkseen, mutta sitoutumista voidaan Alhrothin mielestä auttaa eri tavoilla. Yksi tapa on työntekijän arvostus omana itsenään sekä ottamalla henkilöstö mukaan yritykselle merkityksellisten asioiden suunnitteluun.

3.2.1 Sitoutumisen tärkeys

Ulrich (2007, s. 160) toteaa, että työntekijöiden sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta sekä sen kehittymisen kannalta. Hänen mukaansa yrityksen tulisi pystyä sitouttamaan henkilöstönsä niin, että se ei pelkästään anna aikaansa yrityksen käyttöön, vaan myös luovuutensa, jonka seurauksena yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja saavuttaa myös sitä kautta kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Ulrich (2007, s. 173) mukaan, henkilöstön kokiessa olevansa henkilökohtaisesti sitoutuneita projektiin tai yritykseen, tekevät he todennäköisesti enemmän töitä saavuttaakseen heille asetetut tavoitteet.

Chandanin ja muiden (2016) katsauksessa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä. He korostavat, että tehokas johtamistyyli ja positiivinen organisaatiokulttuuri ovat ratkaisevia työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä, mikä puolestaan parantaa organisaation suorituskykyä. Lisäksi katsaus osoittaa, että työntekijöiden sitoutuminen vähentää vaihtuvuutta ja lisää innovatiivista käyttäytymistä työssä. Organisaatiot voivat lisätä sitoutumista tarjoamalla mahdollisuuksia päätöksentekoon ja vahvistamalla työntekijöiden omistautumista.

3.2.2 Sitoutuminen ja integrointi organisaatioon

Pertti Jokivuori (2002, s. 11) tuo esille väitöskirjassaan, että sitoutumisen tarve vaihtelee organisaatioiden välillä. Se miten tärkeää on henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja yritykseen riippuu myös siitä, minkälaista työtä organisaatiossa tai yrityksessä tehdään. Mikäli työ on selvästi mekaanista ja työntekijä helposti korvattavissa, tarve sitoutumiselle ei ole välttämättä yhtä suuri kuin vaativampaa työtä tekevissä organisaatioissa, joissa monesti työntekijä lähtiessään vie myös merkittävää osaamista mukanaan.

Henkilöstön sitoutumisessa uuteen organisaatioon on kyse muutosjohtamisesta. Muutostilanteissa henkilöstöllä on mielessään kysymykset, miten tämä muutos vaikuttaa minun tehtäviini, tiimini tehtäviin ja ylipäätään tulevaisuuden näkymiin. Valpolan (2004, s. 57) mukaan ihmisten sitoutumisessa uuteen tarvitaan paljon osallistamista. Henkilöstöä kannattaa ottaa laajasti mukaan muutokseen. Sillä tavoin henkilöstön tietoisuus muutoksen vaatimista toimenpiteistä lisääntyy ja he pystyvät tuomaan esille käytännön kysymyksiä, jotka on myös ratkaistava, että sitoutuminen voi edetä.

Raukko (2009) on tutkinut henkilöstön sitoutumista yrityskaupan yhteydessä uuteen organisaatioon. Tutkimuksen mukaan ns. avaintyöntekijät kokevat sitoutumisen uuteen organisaatioon eri tavalla kuin muut työntekijät, varsinkin ystävällismielisissä yritysostoissa. Raukon (2009) mukaan tämä johtuu osittain ainakin siitä, että he saavat muita työntekijöitä enemmän tietoa integraatiosta ja sen tavoitteista. Heillä voi olla hyvinkin aktiivinen rooli organisaatiomuutoksissa, he eivät jää passiivisesti odottelemaan niitä, vaan ovat niissä aktiivisesti mukana.

Raukon (2009) tutkimuksen tulokset viittaavat myös heidän sitoutumisensa uuteen yritykseen ja sen organisaatioon riippuvan heidän roolistaan ostetussa yrityksessä ja miten he kokevat ja ymmärtävät integraatiovaiheen. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että heidän sitoutumisensa alkoi laskea, mikäli organisaatiomuutoksia ei perusteltu riittävästi tai niitä ei johdettu loppuun saakka. Integraatiovaiheen onnistumisen tärkeyttä ovat

korostaneet monet muutkin tutkimukset mm. Chadam ja Pastuszak (2013) sekä Gomesin ja muut (2014).

Gomesin ja muiden (2014) tutkimuksessa tulokset todistivat, että henkilöstön käsitys oikeudenmukaisesta menettelystä integraation aikana auttaa heidän sitoutumistaan uuteen organisaatioon merkittävästi. Heidän mukaansa tämä saattaa johtua siitä, että etenkin integraatiovaiheessa vakiintuneet toimintatavat helpottavat vuorovaikutusta ja sitoutumista integroitavien organisaatioiden jäsenten välillä. Heidän tutkimuksensa mukaan myös henkilöstön sitoutumista uuteen yritykseen nostaa merkittävästi, mikäli heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon.

3.2.3 Työntekijän sitoutuminen muuttuvassa työelämässä

Saaren (2015) mukaan työntekijän psykologinen sopimus on sitoutumisessa tärkeä. Psykologinen sopimus on työntekijän käsitys siitä, minkälaisia oikeuksia ja velvollisuuksia hänen työsuhteeseensa kuuluu. Saaren tutkimuksissa tietotyöläisistä kävi ilmi, että sitoutuminen on edelleen tunteisiin perustuvaa, mutta sitoutuneet työntekijät eivät toimi enää pelkästään organisaation vaatimusten mukaisesti. Työn mielekkyys ja työyhteisön merkitys korostui sitoutumisen perusteina.

Tiina Saari (2015) tuo esiin monia nykytyöelämän haasteita. Työntekijät kokevat työelämän ennakoimattomaksi ja työn jatkuvuudesta ei ole enää samalla lailla takeita kuin ennen, hoidit työsi miten hyvin tahansa. Turvallisuuden tunne työssä on myös vähentynyt (Saari, 2015; Ulrich, 2007, s.159). Edellä mainituiden asioiden takia voisi päätellä, että työntekijät eivät enää samalla lailla sitoudu yrityksiin, koska he kokevat, että yrityksetkään eivät sitoudu heihin. Työelämä muuttuu ja niin kuin koko ympäröivä maailmamme. Saari (2015) kysyykin, muuttuvatko työntekijätkin? Hänen mukaansa suurin osa työntekijöistä haluaa edelleen hoitaa työnsä hyvin ja sitoutua yrityksiin. Työelämän muutokset eivät ole siis Saaren mukaan kuitenkaan muuttaneet työntekijöiden halua sitoutua.

3.2.4 Sitoutumisen kohde

Taulukossa 2 on Heiskasen ja muiden tekemän haastattelututkimuksen tulokset, siitä mihin tärkeysjärjestykseen haastateltavat asettivat eri sitoutumiskohteet. Taulukosta nähdään, että suurin osa haastateltavista on asettanut tärkeimmäksi sitoutumiskohteekseen tiimin. Vähiten tärkeäksi sitoutumisen kohteeksi on valikoitunut ammatti/ammattikunta. Vastaajia haastattelussa oli yhteensä 25 henkilöä. Vasemmassa reunassa on sitoutumisen kohteet ja haastateltavien asettama tärkeysjärjestys ylhäällä.

Taulukko 1. Sitoutumisen kohteiden tärkeysjärjestys työntekijähaastatteluissa (mukaihen Heiskanen ja muut, 2017).

Sitoutumisen kohde/ Tärkeysjärjestys	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein	N
Organisaatio	5	4	10	4	2	25
Tiimi	10	8	5	2	0	25
Asiakas	2	5	5	6	7	25
Ura	6	4	4	9	2	25
Ammatti/ammattikunta	2	4	1	4	14	25
N	25	25	25	25	25	25

Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat ainakin, miten käsite organisaatio ymmärretään ja se miten paljon erilaisten sitoutumisen kohteiden, esimerkiksi oman tiimin, kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Heiskasen ja muiden (2017) tutkimus osoitti, että sitoutumisen kohteen kannalta on myös merkitystä työjärjestelyillä. Nykyään etätöiden aikana tämä voi tuoda omat haasteensa sitoutumiseen, kun työntekijät eivät enää fyysisesti työskentele kaikki samoissa tiloissa toimistolla. Etätö voi siis vaikeuttaa työntekijän sitoutumista tai ainakin tuoda haasteita siihen.

Heiskasen ja muiden (2017) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat keskeisesti työyhteisö ja siellä erityisesti läheisimmät työkaverit sekä vuorovaikutus työyhteisössä. Heiskasen ja muiden (2017) mukaan organisaatio ei siis ole se mihin ensisijaisesti sitoudutaan, vaan

henkilöihin, joiden kanssa työskennellään. Tämä tukee Saaren (2015) tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Ongelmaksi edellä mainitussa tutkimuksessa (Heiskanen ja muut, 2017) näyttää muodostuvan käsitteet. Toiset käsittävät työyhteisön lähimpinä työkavereina ja toiset organisaationa, missä työskentelevät. Toisille se voi olla jopa asiakas, jolle työskentelee. Tästä johtuu myös Heiskasen ja muiden tutkimuksessa (2017) esiin nostama haaste sitoutumisen mittaamisesta. Sitoutumisen mittareita määrittäessä tulisi myös ymmärtää, että sitoutumisasteen tulos voi riippua siitä, mitä vasten sitoutumista mitataan ja miten vastaaja ymmärtää käsitteen.

3.2.5 Vuorovaikutuksen ja johtamisen vaikutus sitoutumiseen

Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa myös vuorovaikutus vaikutti sitoutumisen kokemukseen merkittävästi. Sama vuorovaikutus nousi esille myös Papadakis (2005) tutkimuksessa integraatiosta. Heiskasen ja muiden tutkimuksen mukaan mitä enemmän oli vuorovaikutusta, sitä sitoutuneempi henkilö koki olevansa. Heidän tutkimuksessaan nousi myös esille Saarenkin (2015) tutkimuksessa ollut työnmielekkyyys, mikä vaikutti sitoutumiseen. Heiskasen ja muiden tutkimus osoitti kuitenkin, että vaikka työ koettaisiin mielekkäänä juuri sillä hetkellä, ei se sulkenut pois sitä, että työntekijän tähtäin ei olisi jossain muualla. Työnmielekkyyys ei siis suoraan itsessään johda sitoutumiseen, mutta auttaa siinä.

Ulrichin (2007, s.160–161) mukaan henkilöstön sitoutuminen yritykseen kasvaa silloin, kun he kokevat voivansa vapaasti tuoda esille omia ideoitaan, että heitä myös kuunnellaan. Hänen mukaansa sitoutumista edistää myös, mikäli henkilöstö kokee arvostusta ja itsensä tärkeiksi yritykselle. Lisäksi sitoutumista lisää Ulrichin mukaan henkilöstön kokemus siitä, että avainhenkilöt ajavat heidän etuaan. Esimiehet ovat myös avainasemassa henkilöstön sitoutumisessa. Henkilöstön kuunteleminen lähtee liikkeelle ensimmäisestä esimiehestä.

Ulrichin (2007, s. 173) mukaan myös ylemmän johdon rooli on tärkeä henkilöstön sitoutumisessa. Ylemmän johdon näyttäessä sitoutumistaan kasvavat koko henkilöstön voimavarat. Mitä enemmän henkilöstöllä on voimavaroja käytössään sitä todennäköisempää sitoutuminen yritykseen ja sen tavoitteisiin on. Henkilöstön sitoutumisen taustalla on Ulrichin mukaan usein johtaja, jolla on selkeä visio ja viestii siitä intohimoisesti. Näin he antavat henkilöstölle suunnan ja voimavaroja tavoitteiden saavuttamiseen.

Saaren ja Melin (2020) tutkimuksessa sitoutumiseen vaikutti kehittymismahdollisuudet ja työyhteisön tuki. Lisäksi tutkimuksessa koettiin, että sitoutumista lisää myös mahdollisuus vaikuttaa työhön. Yllätyksellistä tutkimuksessa oli, että johtamisella ei ollut merkittävää yhteyttä henkilöiden sitoutumiseen, toisin kuin Ulrich (2007) tuo esille kirjassaan. Myöskään oikeuden mukaisella palkalla ei ollut niin suurta merkitystä sitoutumiseen tämän tutkimuksen mukaan.

3.2.6 Henkilöidentiteetin ja yritysidentiteetin vaikutukset sitoutumiseen

Valpola (2004, s. 187) nostaa esille henkilön identiteetin yhtenä tekijänä, mikä vaikuttaa henkilön sitoutumiseen. Hänen mukaansa henkilö, jolla on useampia eri identiteettejä selviytyvät muutoksista helpommin. Tärkeää on myös heidän kokemuksensa erilaisista tilanteista, joissa he ovat tottuneet menemään uusiin tilanteisiin ja toimimaan uusien ihmisten kanssa.

Wallinin (2010) tutkimuksesta käy ilmi, että sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voivat olla hyvin erilaisia riippuen henkilön iästä. Tutkimuksessa iäkkäät työntekijät kokivat suurimmiksi sitoutumisen tekijöikseen kutsumuksellisuuden, toisten palvelemisen sekä ankaran työetiikan. Keski-ikäisten kohdalla sitoutumistekijöinä kerrottiin asiantuntijuus sekä asiakkaat. Nuorten henkilöiden kohdalla eniten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat yhteisöllisyyden kokeminen ja sosiaalinen tuki työkavereilta.

Teerikangas (2008, s 260–261) tuo esille yritysidentiteetin yhtenä sitoutumiseen vaikuttava tekijänä. Hänen tutkimuksensa osoittivat, että yritysidentiteetin onnistuneella kehittämisellä on merkittäviä vaikutuksia sitoutumiseen uuteen yritykseen. Yritysidentiteetin kehittyminen yrityskauppojen seurauksena on onnistuneen integraation tulosta. Yritysidentiteetin rakentumiseen vaikuttavat erilaiset asiat eri vaiheessa. Identiteetin rakentumiseen vaikuttavat kaikki toiminnot, muutokset ja kohtaamiset, joita yrityskaupan takia suoritetaan. Integraatiovaiheessa jokainen askel määrittää yritysidentiteetin rakentumisen tahtia. Yritysidentiteetin muutoksen mahdollistaa ostavan yrityksen kunnioittava asenne sekä aktiiviset ja onnistuneet integraatiotoimenpiteet. Ajan kuluessa ostetun yrityksen yritysidentiteetti alkaa saada vaikutteita ostavan yrityksen identiteetistä ja sitä kautta henkilöstö alkaa yritysidentiteetin muutoksen kautta myös sitoutumaan uuteen yritykseen.

Seuraavaan kuvioon 4 olen koonnut yhteenvedon kaikista edellä esiin tuoduista asioista, jotka vaikuttavat edellä mainittujen tutkimusten ja henkilöiden mukaan työntekijän sitoutumiseen.



Kuvio 4. Yhteenvedo työntekijän sitoutumiseen vaikuttavista asioista.

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerron tutkimuksen toteutuksesta. Avaan hieman laadullisen tutkimuksen sekä sisältöanalyysin käsitettä ja käyn läpi tutkimuksen aineiston keräysmenetelmää. Kappaleen alussa esittelen lyhyesti kohdeyrityksen, jonka työntekijöiltä tutkimuksen aineisto on kerätty.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen tarkastelemalla ihmisten kokemuksia, merkityksiä ja prosesseja. Se on joustava tutkimusmenetelmä, jossa aineisto kerätään esimerkiksi haastatteluilla, havainnoinnilla tai dokumenteista. Tavoitteena ei ole numeerinen mittaaminen, vaan ilmiön ymmärtäminen omassa kontekstissaan. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan tutkia ihmisten näkemyksiä, arvoja tai monimutkaisia sosiaalisia ilmiöitä. Mielestäni laadullinen tutkimus sopii tähän minun tutkimukseeni.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjoittavat, että haastattelutyyppinä on erilaisia. Strukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja järjestys ovat tarkkaan määriteltyjä, kun taas puolistrukturoiduissa on ennalta suunniteltuja kysymyksiä, mutta myös tilaa joustavalle keskustelulle. On myös avoimia haastatteluja, missä haastattelu etenee vapaasti ilman tiukkaa ohjausta. Haastattelut voivat olla joko yksilöhaastatteluja, jolloin keskitytään yhteen osallistajaan kerrallaan, tai ryhmähaastatteluja, joissa vuorovaikutus osallistujien välillä voi tuoda esiin uusia näkökulmia. Haastattelut tiedonkeruumenetelmänä sopivat erityisesti silloin, kun tutkittava aihe vaatii tarkkoja ja yksityiskohtaisia vastauksia.

Aineiston tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua teemahaastattelua (Liite 1). Tuomen ja Sarajärjen (2018) mukaan haastattelut ovat yksi

keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä, ja niiden avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavien kokemuksista, ajatuksista ja näkemyksistä.

Aineiston analyysi toteutettiin sisältöanalyysimenetelmällä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisältöanalyysi on laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla aineistoa jäsennetään systemaattisesti. Se voi olla aineistolähtöistä, jolloin teemat ja käsitteet nousevat suoraan aineistosta tai teorialähtöistä, jolloin analyysi perustuu ennalta määriteltyihin malleihin. Teoriaohjaava sisältöanalyysi yhdistää molemmat lähestymistavat. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisältöanalyysin avulla. Analyysin vaiheet ovat aineiston pelkistäminen, luokittelu ja tiivistämistä, joiden avulla ilmiöstä luodaan yleisempi ymmärrys.

4.2 Aineisto kerääminen ja analysointi

Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin haastattelemalla yhdeksää henkilöä, jotka olivat siirtyneet marraskuussa 2024 liiketoimintasiirron mukana yritykseen. Heille tehtiin ensin yhtiön oma kysely siirron sujumisesta ja samalla kysyttiin heiltä halukkuutta osallistua tätä tutkimusta varten tehtävään haastatteluun. Haastattelussa heiltä kysyttiin kysymyksiä, jotka oli jaoteltu neljään eri kategoriaan: yleiset, työn merkityksellisyys, sitoutuminen ja siirtoon liittyvät kysymykset (Liite 1). Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Lyhyimmillään haastattelut kestivät hieman yli puoli tuntia ja pisimmillään puoli-toista tuntia. Haastatteluiden keskimääräinen kesto oli noin tunti.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2025 etänä Teams-sovelluksella, koska kaikki haastateltavat olivat eri puolilla Suomea. Tässä kohtaa henkilöt olivat olleet kolme kuukautta uudessa yrityksessä siirtymisensä jälkeen. Haastateltavat henkilöt tekevät asiantuntijatyötä viankorjauksen ja palveluiden toimittamisen ympärillä. Yksi haastateltavista henkilöistä oli heidän mukanaan siirtynyt esihenkilö.

Heille kaikille lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset, mutta heitä ei ohjeistettu tutustumaan etukäteen kysymyksiin. Kuitenkin lähes kaikki heistä olivat etukäteen ainakin käyneet haastattelukysymykset läpi. Yksi haastatelluista kertoi myös miettineensä kysymyksiin vastauksiaan etukäteen.

Haastattelut litteroitiin analyysivaihetta varten. Aineiston analyysi aloitettiin käymällä läpi kaikki haastattelut. Haastateltavien vastauksista poimittiin keskeisiä teemoja, jotka ryhmiteltiin tutkimuksen aihealueiden mukaisesti. Tämä oli haastava vaihe. Kun keskeiset aiheet oli saatu teemoitettua, analyysi jatkui teemojen pohjalta keskittyen tutkimuskysymysten aihealueisiin. Analyysistä ja tuloksista kerron seuraavassa luvussa tarkemmin.

4.3 Kohdeyritys

Kohdeyritys suunnittelee, rakentaa ja ylläpitää tietoverkkoja, joilla tuotetaan erilaisia palveluita sekä kiinteässä että mobiilissa infrastruktuurissa. Näillä palveluilla tuetaan järjestelmien elinkaari palveluja ja ratkaisuja sekä varmistetaan monien asiakkaidensa kriittisten järjestelmien ja verkkojen palvelukykyä. Toimipisteitä yrityksellä on noin 20 eri puolilla Suomea Helsingistä Rovaniemelle. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2023 146 miljoonaa euroa.

Yritys on oman alansa kolmanneksi suurin toimija, mutta toimialansa ulkopuolella melko tuntematon yritys. Yrityksen juuret ovat Savossa. Yrityksen perustivat 2001 Kuopion puhelin oy sekä Savon Voima oy. Myöhemmin osuuskunta KPY osti keväällä 2014 Savon Voima oy:n loput yrityksen osakkeet itselleen ja on sen jälkeen omistanut yrityksen kokonaisuudessaan.

Yritys kasvoi vuosien saatossa yritysostoilla ja erilaisilla liiketoimintakaupoilla lähes 1000 henkilöä työllistäväksi koko Suomen kattavaksi yritykseksi, jolla on myös tytäryhtiö Virossa. Kuitenkin keväällä 2024 yritys myi sähköverkkoliiketoimintansa ja jatkoi siitä

eteenpäin tietoverkkopalveluita tarjoavana yhtiönä, työllistäen noin 650 henkilöä Suomessa ja noin 100 henkilöä Virossa.

Yrityksen strategia seuraavalle neljälle vuodelle sisältää edelleen epäorgaanista kasvua, jota toteutetaan strategiaan sopivilla yritysostoilla sekä liiketoimintasiirroilla. Vastaavaanlaista kasvua on tapahtunut vuosien saatossa lähes joka vuosi muutamalla ostolla. Tämän takia yritys panostaakin kaupan mukana siirtyvän henkilöstön tukemiseen ja siirtymistä tukevien prosessien ja toimenpiteiden kehittämiseen.

5 Tutkimustulosten esittely

Tässä kappaleessa esittelen tutkimuksen tuloksia ja analyysissä esille nousseita keskeisiä havaintoja. Ensin kuvailen hieman taustatietoja haastateltavista henkilöistä. Tämän jälkeen käydään läpi kaikki haastatteluaiheet teemoittain: työn merkitys, sitoutuminen ja siirtymiseen liittyvät kysymykset. Näiden aihealueiden kysymyksillä tulen vastaamaan alussa kirjaamaani tutkimuskysymykseen: Miten työn merkityksellisyys ja sitoutuminen rakentuvat ja muuttuvat henkilöstön kokemusten mukaan yrityskaupan ja integraatiovaiheen yhteydessä?

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimusta varten haastattelin henkilöitä, jotka siirtyivät liiketoimintakaupan mukana yritykseen marraskuussa 2024. Haastattelu hetkellä he ovat ehtineet olla uudessa yrityksessä vajaa kolme kuukautta. Alla olevassa taulukossa nähdään yhteenveto haastateltavista henkilöistä.

Taulukko 2. Yhteenveto haastateltavista

Haastattelutapa	työsuhde (v)	viankorjaus	toimittaminen	esihenkilö	ikä
H1	25	x			52
H2	19	x			47
H3	10		x		40
H4	24		x		52
H5	28			x	60
H6	18	x			39
H7	29	x			64
H8	26		x		49
H9	10	x			32

Henkilöt tekevät asiantuntijatyötä ja edustavat kahta eri tiimiä, yksi haastateltavista on esihenkilötehtävissä. Henkilöt tekevät pääsääntöisesti etätyötä, mutta osa heistä on totunut käymään säännöllisen epäsäännöllisesti myös toimipisteellä töissä. Uudessa

yrittäjässä työskentely jatkuu samankaltaisena eli on mahdollista työskennellä joko etänä tai toimipisteellä.

Henkilöiden työtehtävät eivät muuttuneet liiketoimintakaupan myötä vaan jatkuvat entisellään. Omat haasteensa asettaa se, että heidän entisestä työnantajastaan tuli nyt muutoksen myötä heidän asiakkaansa ja heidän entisestä asiakkaastaan asiakkaan asiakas. Haastatteluissa henkilöt viittaavat asiakkaalla nimenomaan loppuasiakkaaseen. Tältä osin muutosprosessi on heillä vielä kesken ja kestää vielä jonkun aikaa heiltä omak-sua asia.

Siirrossa siirtyi siis kaksi eri tiimiä, joiden työtehtävät poikkeavat toisistaan. Toinen tiimi tekee toimittamiseen liittyvää organisointia ja toinen asiakkaiden olemassa oleviin palveluihin viankorjausta etänä. Viankorjausta tekevät henkilöt siirtyivät ilman omaa esi-henkilöään. Haastattelussa mukana ollut esihenkilö on toiminut aikaisemmin jo toimit-tamista tekevien henkilöiden esihenkilönä.

Henkilöiden työvuodet saman työnantajan palveluksessa ennen siirtoa vaihtelevat 10 vuodesta 29 vuoteen, keskimääräisen työsuhteen keston ollessa 21 vuotta. Henkilöiden ikä vaihtelee 32 vuodesta 64 vuoteen, keskimääräisen iän ollessa 48 vuotta. Kyseessä on siis keskimääräisestikin pitkän työuran ja kokemuksen omaavista henkilöistä.

5.2 Siirtyminen uuteen yritykseen

Siirtyminen uuteen yritykseen oli monelle haastateltavalle ollut käytännössä sujuvaa mutta henkisesti haastavaa. Vastaanottavan yrityksen toiminta on pääsääntöisesti nähty positiivisena, mutta vanhan työnantajan toimet ovat herättäneet pettymyksen tunteita. Sopeutuminen uuteen yrityskulttuuriin on vielä monella kesken, ja erityisesti ryhmäyty-misen puute, etätyö ja kiireinen työaika ovat hidastaneet kotiutumista uuteen yritykseen. Jatkossa siirtymäprosessia voisi parantaa paremmalla suunnittelulla, riittävällä siirtymä-ajalla ja tukemalla siirtyvien henkilöiden sopeutumista. Kuitenkin siirtymäaika määräytyy

usein muiden tekijöiden kuin henkilöstön mukaan, joten käytännössä kannattaa panostaa integraation hyvään suunnitteluun ja siirtyvän henkilöstön sopeutumisen tukemiseen.

5.2.1 Siirtymisen haasteet

Siirtymisen kokemus vaihtelee haastateltavilla. Vastaanottavan yrityksen osalta monet ovat kokeneet siirron sujuneen hyvin, mutta siirtymävaiheen selkeä ja kattava suunnitelma on useiden mielestä puuttunut. Tämä on lisännyt epävarmuutta ja vaatinut haastateltavia järjeistämään tilannetta itselleen. Pettymys vanhan työnantajan toimintaan on ollut yleinen kokemus, ja moni on kokenut yksinäisyyttä ja jopa hylkiömaistä tunnetta.

”Uuden yrityksen osalta asiat ovat sujuneet hyvin.”

”Siirron selkeä ja kattava suunnitelma puuttuu.”

”Päällimmäisenä Pettymyksen tunne myyjä yrityksen toimintaan.”

Joillekin alku on ollut vaikea, sillä tunnetilat ja stressi ovat olleet voimakkaasti läsnä, eikä sopeutumiseen ole jäänyt aikaa. Etätyö on hidastanut ryhmäytymistä ja yritysidentiteetin rakentumista. Etätyön vaikutus sitoutumiseen tuli esille myös Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa. Sen osoitettiin voivan vaikeuttaa henkilöstön sitoutumista tai ainakin tuovan siihen haasteita. Haastattelujen perusteella näyttääkin siltä, että siirtyvä henkilöstö voisi hyötyä sitoutumisen ja integroitumisen kannalta siirron yhteydessä toimistolla työskentelystä. Siirrossa yleisesti hyvin sujuneina asioina haastateltavat mainitsivat koulutukset, työkalujen toimitukset ja tekniset järjestelyt. Osa heistä myös koki, että esihenkilöiden kiireisyys on vaikuttanut siirtymisen tukeen.

”Tää on ollut tosi stressaavaa.”

”Olisin halunnut siirtymäajan pitemmäksi.”

”Siirtyminen vaatisi mielestäni enempi tilaa hengittää ja miettiä asioita.”

”Aika hyvin. Koulutukset, työkalujen toimitus ja saanti sujuneet hyvin.”

” Ei pidä sanoa, että mikään ei muutu, jatkatte töitänne entiseen malliin. Todellisuudessa kuitenkin kaikki muuttuvat.”

Kokonaisuutena siirtymävaiheessa on ollut onnistumisiakin, mutta myös selkeitä haasteita, erityisesti tunteiden käsittelyssä ja yrityskulttuuriin kiinnittymisessä. Osa haastateltavista tuntuu olevan jotenkin jumissa muutoksen alkuvaiheessa. Pettymys vanhaa työnantajaa kohtaan tuntuu vahvana monen kohdalla. Erityisesti tämä näkyy viankorjaustiimin haastateltavissa henkilöissä.

Siirtyvän henkilöstön tunteiden huomioimisesta muistuttavat Rodríguez-Sánchez ja muut (2019) tutkimuksessaan. Heidän mukaansa yrityskaupasta saatu hyöty voi valua hukkaan, mikäli henkilöstön tuntemuksia ei oteta huomioon integraatiossa. Tunteet ovat siis inhimillinen osa muutosprosessia. Tämä viittaa siihen, että integraatiovaiheessa henkilöstö voisi hyötyä ammattimaisesti ohjatusta tunteiden käsittelystä, jonka avulla heidän olisi mahdollista päästä eteenpäin henkilökohtaisessa muutoksen käsittelyssään.

5.2.2 Siirtymisessä auttavat tekijät

Siirtymistä uuteen yritykseen olivat tukeneet haastateltavien mielestä useat eri tekijät. Vastaanottavan yrityksen aktiivinen reagoiminen asioihin ja halu tehdä siirtymisestä mahdollisimman sujuvaa oli auttanut monia haastateltavia sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Hyvä tiimihenki ja huumori olivat toimineet myös merkittävinä tukitekijöinä, ja aktiivinen sekä selkeä tiedottaminen oli vähentänyt epävarmuutta. Nopeat vastaukset

kysymyksiin ja mahdollisuus saada apua omalla äidinkielellä olivat myös tukeneet siirtymistä.

”Vastaanottavan yrityksen taholta aktiivinen asioihin reagoiminen helpotti siirtymistä.”

”Hyvä tiimihenki ja raskas huumori auttaa.”

”Apua saa omalla äidinkielellä ja puhelimitse.”

Monet haastateltavat olivat kokeneet, että infotilaisuudet ja materiaalit olivat olleet hyödyllisiä. Viestintä nousee useassa eri tutkimuksessa (Katramo ja muut, 2013; Papadakis, 2005; Rodríguez-Sánchez ja muut, 2019; Wagner & Garibaldi de Hilal, 2014) esiin, yhtenä tärkeimpänä tekijänä yrityskauppaprosesseissa. Myös esihenkilön ja henkilöstöhallinnon tuki oli ollut tärkeää. Tanure ja Gonzales-Duarte (2007) tutkimuksessa todetaan sama asia. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnolla ja johdolla on tärkeä rooli integraatiossa.

Lisäksi haastateltavat kokivat kaipaavansa tunteiden käsittelyyn liittyvää tukea, kuten keskusteluja ammattilaisen kanssa tai enemmän avointa puhetta siirtymisen vaikutuksista. Teerikangas (2008, s. 24) kuvaa yrityskaupan jälkeistä henkilöstön tilannetta kirjassaan, johon olisi syytä ostavan yrityksen johdon kiinnittää huomiota jo ennen ostoa, koska sillä on hänen mukaansa suora vaikutus integraation haasteellisuuteen. Myös tutustumiskäyntejä toimipisteisiin toivottiin enemmän. Ne olisivat voineet heidän mielestään helpottaa kotiutumista uuteen yritykseen.

”HR:n ja palkanlaskennan apu on auttanut.”

”Olisin kaivannut enempi puhetta tunteista.”

”Olisi ollut hyvä järjestää enemmän tutustumiskäyntejä toimipisteille.”

Siirtymisen onnistuminen riippuu monista tekijöistä, joista keskeisiä näyttää olevan vastaanottavan yrityksen toiminta, tiedottaminen ja työntekijän saama tuki. Selkeät informaatiotilaisuudet, avoin viestintä ja nopea reagointi kysymyksiin ovat auttaneet haastateltavia sopeutumaan uuteen ympäristöön. Hyvä työilmapiiri ja kollegoiden tuki ovat olleet ratkaisevia siirtymän sujuvuuden kannalta. Nämä nousevat myös Heiskasen ja muiden (2017) sekä Papadakis (2005) tutkimuksissa siirtymistä ja sitoutumista auttavina tekijöinä esille. Lisäksi emotionaalinen tuki, kuten mahdollisuus käsitellä tunteita ja saada vertaistukea, koettiin tärkeäksi.

Näiden tekijöiden huomioiminen voi merkittävästi helpottaa siirtymistä ja edistää työntekijöiden sitoutumista uuteen organisaatioon. Monet edellä mainituista siirtymisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä nousevat myös teoriaosuudessa esiin tuomista tutkimuksista. Tämä viittaa siihen, että Bijlsma-Frankema (2004) tutkimuksen tulokset kannattaa huomioida, kun halutaan varmistaa onnistunutta integraatiota. Integraatioprosessia kannattaa siis suunnitella mahdollisimman monipuolisesti huomioiden eri osa-alueita sekä osallistaa mahdollisimman monipuolisesti niiden osaajia integraatioprosessiin onnistumisen mahdollistamiseksi.

5.3 Työn merkityksellisyys

Rosso ja muut (2010) määrittivät työn merkityksellisyys tarkoittavan työntekijän kokemusta työn arvosta ja tarkoituksesta. Heidän mukaansa kokemus voi liittyä henkilön omiin arvoihin, henkilökohtaiseen kasvuun, yhteisöllisyyteen tai suurempaan päämäärään, kuten yhteiskunnalliseen hyötyyn. Sarkkisen (2023) sekä Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–57) mukaan työn merkityksellisyyden tärkeys tulee esille työtyytyväisyyden, motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin edistämisestä. Näiden vaikutuksesta lisääntyy heidän mukaansa työntekijöiden tuottavuus, innovatiivisuus ja lojaalius sekä vaihtuvuus vähenee.

5.3.1 Työn merkityksellisyys haastateltaville

Haasteluissa työn merkityksellisyyden kohdalla nousi esille kolme eri teemaa: työn ominaisuudet ja osaaminen, työn vaikutus sekä työntekijän kokemus ja työyhteisön tuki.

Työn ominaisuudet ja osaamisen teeman alla haastateltavat toivat esille työn kiinnostavuutta, oman osaamisensa hyödyntämistä ja kehittämistä. Työn merkityksellisyyteen näyttää liittyvän vahvasti se, miten työntekijä kokee työnsä haastavuuden ja mahdollisuuden kehittyä. Monella korostui myös vastauksissa ongelmanratkaisu ja asiakkaan tai kollegan auttaminen sekä ylipäättään onnistumisen tunteet työssä. Viankorjaustiimin henkilöillä korostui enemmän tämän teeman osalta ratkaisukeskeisyys ja osaaminen, kun taas toimittamisen tiimin haastateltavilla oli ensisijaisesti asiakkaan auttaminen tämän teeman alla.

”Se on sitä, että mie saan tehdä kiinnostavaa ja kehittävää työtä. Samalla miun työ on itsenäistä, vastuullista ja vapaata”

”Mulle työn merkityksellisyys tarkoittaa, että pystyn auttamaan asiakasta omalla osaamisellani”

Toisen teeman, työn vaikutuksen osalta haastatteluista nousi enemmän kokemuspohjaisia asioita, kuten asiakkaalle palvelusta syntyvä kokemus ja työn yhteiskunnallinen merkitys sekä työn tekemisestä tuleva hyöty joko asiakkaalle, työnantajalle tai tekijälle itselleen. Tämän teeman alle tulevissa asioissa ei ollut nähtävissä tiimien välillä niin selkeitä eroavaisuuksia kuin edellisen teeman kohdalla. Lähtökohtaisesti haastateltavien mielestä työn pitäisi antaa jotain muutakin kuin pelkän palkan. Tämän teeman perusteella työn merkityksellisyyteen liittyy myös, miten työntekijä kokee työnsä arvon ja vaikutuksen muihin ihmisiin. Rosso ja muut (2010) sekä Martikainen ja Oikarinen (2023) kertoivat tutkimuksissaan samoista havainnoista.

”Työ on merkityksellistä, kun tekemiselläni on oikeasti merkitystä jollekin toiselle”

”Työn täytyy olla yhteiskunnallisesti merkityksellinen”

Kolmannessa teemassa, työntekijän kokemus ja työyhteisön tuki, kuvastuu haastateltavien oma arvomaailma ja sen kohtaaminen työnantajan arvoihin sekä oma lähityöyhteisö työpaikalla. Haastateltavat kokivat, että heidän omien arvojen tulee kohdata työnantajan arvomaailman kanssa, jotta työ on merkityksellistä. Erityisesti arvot ja niiden kohtaaminen nousivat esille esihenkilön haastattelussa. Haastateltavien tuli myös kokea kuuluvansa tiimiin. Lisäksi tiimin yhteishenki oli tärkeää työn merkityksellisyyden kannalta heidän mielestään. Tämä osoittaa, että työn merkityksellisyys ei ole vain tehtävien suorittamista, vaan se liittyy syvästi työntekijän henkilökohtaiseen arvomaailmaan ja identiteettiin sekä syntyy myös sosiaalisesta ympäristöstä ja yhteistyöstä muiden kanssa.

”Arvomaailmojen täytyy kohdata työnantajan kanssa”

”Tuntee kuuluvansa porukkaan ja olevansa juuri oikea henkilö tekemään tätä hommaa”

Arvomaailman kohtaaminen nousee myös esille Rosson ja muiden (2010) tutkimuksessa ja puolestaan työyhteisön ja tiimin yhteishengen merkitys työn merkityksellisyyden kannalta tulevat esille Frémeauxin ja Pavageun (2022) tutkimuksessa. Toisen teeman mukaisia asioita nousee esille mm. Martikaisen ja Oikarisen (2023) tutkimuksissa, missä on heidän mukaansa tarpeen kehittää tapoja, rakentaa sosiaalista arvostusta sekä työyhteisöissä että yhteiskunnallisesti. Ensimmäisen teeman mukaisia asioita nousee (Albrecht ja muut, 2021; Nylund ja Koivunen, 2022; Sarkkisen, 2023) useissa tutkimuksissa erityisesti kehittymisen ja osaamisen laajentamisen osalta.

Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia kuvaamaan tilanteita, joissa he ovat kokeneet työnsä merkitykselliseksi. Haastateltavien kuvauksissa nousi esiin neljä keskeistä työn

merkityksellisyyden teemaa: osaaminen ja kehittyminen, arvostus ja palaute, yhteistyö ja auttaminen sekä odotusten ylittäminen. Nämä ovat pääosin samoja teemoja kuin mitä he toivat esille kuvatessaan työn merkityksellisyyttä.

Työ koetaan merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun oma ammattitaito kehittyy esimerkiksi ongelmia ratkaisemalla ja kouluttautumalla. Positiivinen palaute sekä kokemus arvostuksesta vahvistavat tunnetta työn merkityksellisyydestä, ja erityisesti asiakkaiden tai tiimin antama kiitos koetaan merkittäväksi.

”Sain ratkaistua pitkään jatkuneen vaikean ongelman ja asiakas oli tyytyväinen”

”Sain työstäni henkilökohtaisesti hyvää palautetta”

Lisäksi työn merkitys korostuu, kun oma panos auttaa asiakkaita tai työkavereita tiukoissa tilanteissa ja työssä onnistutaan yhdessä. Erityisen palkitsevina koettiin myös tilanteet, joissa ylitetään odotukset, tehdään enemmän kuin omaan tehtävään kuuluisi ja saadaan aikaan positiivinen vaikutus, mikä lisää sekä henkilökohtaista tyytyväisyyttä että työyhteisön hyvinvointia.

”Pystyin auttamaan omalla työlläni asiakasta ja toista työntekijää tiukassa aikataulussa.”

”Tein enemmän kuin omaan tehtävään kuuluisi, asiakas yllättyi ja itelle tuli hyvä mieli”

Esihenkilö asemassa olevan haastateltavan kuvauksesta käy ilmi, että työn merkityksellisyys liittyy vahvasti tiimin kehitykseen ja hyvinvointiin. Hänelle erityisen merkityksellisiä hetkiä olivat tilanteet, joissa tiimin yhteishenki ja työilmapiiri paranevat, mikä heijastui suoraan tiimin tuloksiin ja henkilöiden motivaatioon.

”Kun tiimi alkaa toimia yhtenäisesti, kehittää omaa työtään ja yksilöt vahvistavat ammattitaitoaan sekä itseluottamustaan, koen että työni on ollut vaikuttavaa ja tärkeää.”

Lisäksi työhyvinvoinnin paraneminen ja innostuksen lisääntyminen tiimissä tuovat esihenkilölle onnistumisen kokemuksia. Silloin hänen panoksensa tiimin tukemisessa ja kehittämisessä näkyy konkreettisina tuloksina. Tämä vahvistaa edelleen oletusta, että merkityksellisyys syntyy sekä tiimin yhteistyön vahvistumisesta että yksilöiden kasvusta ja ammatillisesta kehityksestä (Sarkkisen, 2023).

5.3.2 Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät

Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät jakaantuivat neljään teemaan, joista ensimmäinen on ”työn selkeys ja rakenne”. Haastateltavat kokivat työn merkityksellisyyteen vaikuttavan tehtävän työn osalta selkeät tavoitteet, ohjeet ja perehdytys. Lisäksi työn prosessien täytyy olla järkeviä ja työntekijän osaamisen on vastattava tehtävää työtä.

Työn merkityksellisyys vahvistuu, kun työntekijällä on hyvä ymmärrys työn tavoitteista ja vaikutuksista sekä selkeät ohjeet työn suorittamiseen. Epäselvyys voi vähentää työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Frémeauxin ja Pavageun (2022) mukaan johtajien tulisi asettaa selkeitä ja johdonmukaisia tavoitteita merkityksellisyyden johtamisessa. Erityisesti tämän teeman merkitys työn merkityksellisyyteen tuli esille viankorjaustiimin haastateltavien osalta.

”Työntekijällä täytyy olla selkeä ymmärrys siitä, miksi työtä tehdään ja mitkä ovat sen vaikutukset”

”Työn ja prosessien täytyy olla selkeitä ja järkeviä”

Toinen teema on, työn hallinta ja kehittyminen. Edellisen aiheen ensimmäisen teeman tavoin kehittyminen nousi tässäkin tärkeäksi työn merkityksellisyyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Tässä teemassa sen rinnalle tuli yhtä tärkeänä tekijänä henkilön oma hallinnantunne. Jotta työ koetaan merkitykselliseksi, halutaan siihen olevan itsellä vaikutusmahdollisuuksia, kuten itsenäistä päätöksentekoa, valtaa ja vastuuta. Albrecht ja muiden (2021) tutkimuksessa yhtenä työn merkityksellisyyttä edistävänä tekijänä mainitaan työn autonomia. Myös Martela ja muiden (2021) tutkimuksessa puhutaan omaehtoisuuden edistävän työn merkityksellisyyttä.

Haastateltavien mielestä työn pitää sisältää myös sopivasti haasteita. Työn merkityksellisyyttä tukee se, että työtehtävät vastaavat työntekijän osaamista ja tarjoavat sopivia haasteita. Itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä. Mauno ja muut (2019) nostavat haasteet ja kehittymisen myös esille, mutta he varoittavat liian intensiivisen työn voivan vähentää työn merkityksellisyyttä.

”Mielestäni työn merkityksellisyyteen vaikuttaa itsenäinen päätöksenteko sekä valta ja vastuut asioista. Lisäksi sopivan haastavilla tehtävillä on iso merkitys.”

Kolmantena teemana tähän nousi sitoutuminen ja motivaatio. Haastateltavien mielestä työstä täytyy saada itselle jotain tärkeää ja sen tulee olla motivoivaa, jotta se olisi merkityksellistä. Heidän mielestään sitoutuminen on myös tärkeää, ilman sitä ei työ voi olla heidän mielestään merkityksellistä. Työn merkityksellisyydellä on heidän mukaansa vaikutusta myös työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Sarkkinen (2023) kertoo työn merkityksellisyyden olevan yhteydessä työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Samaten Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–57) kirjassa kerrottiin, että varsinkin yrityskauppatilanteissa työn merkityksellisyyden johtaminen korostuu työntekijän sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi.

Myös asiakkaalta tai kollegalta tai esihenkilöltä tullut palaute vaikuttaa merkittävästi haastateltavien mielestään työn merkityksellisyyteen. Työn merkityksellisyys kasvaa, kun työntekijä näkee konkreettisesti työnsä vaikutukset ja saa palautetta. Tämä vahvistaa kokemusta työn hyödyllisyydestä ja onnistumisesta. Nylundin ja Koivusen (2022) artikkelissa kerrotaan erityisesti nuorten henkilöiden tarpeesta saada palautetta esihenkilöltään.

”Jos ei ole sitoutunut, ei työ tunnu merkitykselliseltä.”

”Palaute asiakkaalta, kollegalta tai esihenkilöltä saa työni tuntumaan merkitykselliseltä.”

Neljänneksi teemaksi vastauksista nousi yhteisöllisyys ja arvostus. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tunteen kuulumisesta tiimin ja työyhteisöön. Tästä puhutaan myös mm. Frémeauxin ja Pavageun (2022) sekä Martikainen ja Oikarinen (2023) tutkimuksissa. Yhtä tärkeäksi työn merkittävyyteen vaikuttavaksi asiaksi he nostivat arvostuksen, niin työnantajan kuin työyhteisön taholta. Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, kun he tuntevat olevansa arvostettuja ja osa työyhteisöä. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja yhteistyö vahvistavat sitoutumista.

”Tunnen kuuluvani työyhteisöön ja olevani tärkeä osa työyhteisöä.”

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, mitä tekijöitä he toivoisivat työhönsä lisättävän tai muutettavan, jotta kokisivat työnsä entistä merkityksellisemmäksi. Haastateltavien vastauksista ilmenee, että työn merkityksellisyyttä voitaisiin lisätä selkeyttämällä työtehtäviä, vähentämällä turhaa työtä ja optimoimalla prosesseja, jotta keskittyminen ydintekemiseen vahvistuisi.

”Turha säätäminen ja tehtävään kuulumaton työn tekeminen pois ja keskitytään oikeasti tärkeisiin asioihin.”

Lisäksi työkuorman tasaisempi jakautuminen ja tiimihengen parantaminen korostuvat tärkeinä tekijöinä, sillä yhdessä tekeminen ja kollegoiden tuki lisäävät merkityksellisyyden kokemusta. Palautteen saaminen niin asiakkailta, organisaatiolta kuin tiimin sisältä nähdään olennaisena motivaation ja arvostuksen lähteenä.

”Olisi kivaa saada enemmän palautetta työstäni loppuasiakkaalta.”

Osaamisen kehittäminen, työn vaihtelu ja uralla etenemisen mahdollisuudet ovat myös keskeisiä tekijöitä, jotka vahvistavat merkityksellisyyden tunnetta tarjoamalla kasvun ja kehittymisen paikkoja.

”Toivoisin lisää kannustusta oman osaamisen kehittämiseen.”

Lisäksi haastateltavat toivoivat mahdollisuuksia suorittaa työnsä laadukkaasti ja itsenäisesti, saaden tilaa kehittyä sekä laajentaa osaamistaan. Vastauksista nousee esiin halu vaikuttaa omaan työhön, saada tunnustusta sekä kehittää työprosesseja mielekkäämmiksi, mikä edistäisi merkityksellisyyden kokemusta niin yksilö- kuin tiimitasolla.

5.3.3 Toiseen yritykseen siirtymisen vaikutus työn merkityksellisyteen

Siirtyminen oli vaikuttanut monella tapaa haastateltavien kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Teemoina vastauksista nousi esille neljä eri teemaa: Negatiiviset vaikutukset, siirtymän psykologiset ja emotionaaliset vaikutukset, sopeutuminen ja uudelleenarviointi sekä myönteiset kokemukset.

Negatiiviset vaikutukset: Siirtyminen uuteen yritykseen näyttää tuoneen esiin erityisesti työn merkityksellisyyden heikentymistä eri tavoilla. Monet haastateltavat kokivat, että heidän työnsä ei ollut enää merkityksellistä ainakaan heidän aikaisemman työnantajansa mielestä. Moni heistä koki, että heidän aiemmin tekemänsä työ pyyhittiin pois tai että

heidän osaamisensa valui hukkaan. Tämä on lisännyt haastateltavissa turhautumista ja pettymystä, sillä työn merkityksellisyyteen liittyy vahvasti oman työpanoksen näkeminen arvokkaana ja pysyvänä osana organisaatiota.

”Minusta tuntuu, että työlläni ei ole enää merkitystä.”

”Tuntuu kuin työni olisi pyyhitty pois ja osaamiseni valuu hukkaan.”

Samalla haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen vähentyneen. Tämä kokemus lisäsi tunnetta siitä, ettei heidän työtänsä arvosteta, mikä voi heikentää heidän kokemaansa työn merkityksellisyyttä. Sama vaikutuksesta kerrotaan myös Aaltosen ja muiden (2020, s. 55–57) kirjassa sekä Albrecht ja muiden (2021) tutkimuksessa. Kun työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa työhönsä, heidän yhteytensä organisaatioon saattaa heikentyä ja sitä kautta työn merkityksellisyys heikentyä.

”Minusta tuntuu, että minulla ei ole mitään vaikutusmahdollisuuksia omaan työhöni ja sen kehittämiseen.”

Siirtymisen jälkeen rajapintojen epäselvyys on lisännyt ulkopuolisuuden tunnetta ja luonut jännitteitä vanhan ja uuden organisaation välille. Osaltaan tähän saattaa vaikuttaa uudenlainen tilanne (vanha työnantaja on nykyisin asiakas), josta kerrottiin tämän kappaleen alussa.

Haastateltavat mainitsevat, että selkeä suunnitelma siirtymävaiheesta on jäänyt puuttumaan. He kokevat, että uudelle yritykselle ei ole yrityskauppavaiheessa annettu riittävällä tasolla tietoa heidän työstään ja toimintatavoista. Myös integroituminen uuteen yritykseen ja toisaalta ”luopuminen” vanhasta yrityksestä ovat heidän mielestään vielä alkutekijöissään. Teerikangas (2008) muistuttaa tutkimuksessaan integraatiovaiheen suunnitelmallisuuden ja loppuun viemisen tärkeydestä.

”Huomasin, että aika nopeasti siirtymän jälkeen vanhan työnantajan puolelta on rakennettu raja-aitoja ja tullut kummallista skismaan, joka vaikeuttaa asioiden hoitamista.”

”Minulle tuli tunne kuin olisi myyty auto ilman, että kauppaan kuuluu renkaat.”

Siirtymän psykologiset ja emotionaaliset vaikutukset, herätti haastateltavissa voimakkaita tunteita ja psykologisia prosesseja. Nämä vaikuttivat heidän kokemukseensa työn merkityksellisyydestä.

Haastateltavat kuvasivat siirtymän vaatineen luopumista ja surutyötä, mikä viittaa siihen, että vanhalla organisaatiolla ja työtavoilla oli vahva henkilökohtainen merkitys heille. Tämä näyttää liittyvän siihen, että siirtyminen uuteen organisaatioon ei ollut vain ammatillinen muutos vaan myös henkilökohtainen kokemus. Osa haastateltavista koki, että he menettivät muutoksen myötä osan niistä asioista, jotka olivat heille tunnetasolla tärkeitä ja vaikuttivat olennaisesti heidän identiteettiinsä.

”Turvallisuuden tunteeni on järkkynyt. Olen joutunut tekemään surutyötä ja luopumista.”

Siirtymä kokemukseen liittyi siis pettymyksen, voimattomuuden ja identiteettikriisin tunteita. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että heidän ammatillinen identiteettinsä on saattanut muuttua, mikä on voinut heikentää heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä. Työntekijöiden identiteetti saattaa kytkeytyä vahvasti heidän rooliinsa organisaatiossa, ja kun tämä rooli kokee muutoksen, se voi herättää voimakkaita tunteita ja epävarmuutta tulevaisuudesta (Aaltosen ja muut, 2020, s. 55–57).

”Tämä muutos on aiheuttanut minulle ammatillisen identiteettikriisin.”

Sopeutumisen ja uudelleenarvioinnin osalta haastateltavat toivat esille, että siirtymistilanteessa he alkoivat uudelleen arvioida tilannettaan ja työn merkityksellisyyttä. Monet heistä olivat alkaneet tarkastella omia arvomaailmojaan ja pohtia muita vaihtoehtoja, kuten uramuutoksia. Tämä viittaa siihen, että kun työ menettää merkityksensä, työntekijät saattavat alkaa etsiä uusia vaihtoehtoja, joissa he voivat taas kokea työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Samaan asiaan Aaltonen ja muut (2020, s. 58–83) tuovat esille kirjassaan.

”Olen alkanut miettimään muita ratkaisuja sekä arvottamaan enempi asioita.”

”Pohdin luotetaanko minun tekemiseeni ja toimintatapaan.”

Haastatteluissa nousi esille myös siirtymisen myönteiset kokemukset työn merkityksellisyyteen. Vaikka suurin osa haastateltavien kokemuksista oli negatiivisia, mukana oli myös joitakin positiivisia huomioita, jotka ilmensivät siirtymän mukaan tuomia mahdollisuuksia.

Joidenkin haastateltavien mukaan vastaanottavan yrityksen suhtautuminen oli ihmisläheistä ja positiivista. Tällainen suhtautuminen näyttää tukevan työntekijöiden sopeutumista ja helpottaa heidän integroitumistaan uuteen organisaatioon.

”Minusta tämä on positiivinen ja hieno juttu!”

”Vastaanottavan yrityksen taholta suhtautuminen on ollut positiivista ja ihmisläheistä.”

Jotkut haastateltavat kokivat siirtymän myönteisenä kokemuksena ja pitivät sitä hienona asiana. Tämä kertoo siitä, että osa heistä on saattanut nähdä muutoksessa myös uusia mahdollisuuksia, jotka voivat avata uusia urapolkuja tai kehittymismahdollisuuksia. Keskimääräisesti enemmän positiivista asennetta ja tulevaisuuden uskoa näkyi toimittamisen

tiimin haastateltavilla. Viankorjaustiimin haastateltavat olivat taas enemmän negatiivisemmin suhtautuvia ja kokivat työn merkityksellisyyden heikkenemistä enemmän.

5.4 Sitoutuminen

Haastattelujen perusteella sitoutumisen voisi tiivistää tarkoittavan työntekijän halua ja motivaatiota panostaa työhönsä, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi, tulevaisuuden näkymät selkeiksi ja saa tukea sekä arvostusta työnantajalta ja kollegoilta. Teoriaosuudessa Alhroth (2017) määrittelee, että sitoutuminen ei ole pelkästään fyysistä paikallaan oloa, vaan myös henkistä läsnäoloa. Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi haastattelun sitoutumisen aihealueen teemoja ja niiden tuloksia.

5.4.1 Sitoutumisen merkitys haastateltaville

Haastatteluissa esiin nousseet teemat kuvasivat sitoutumisen monimuotoisuutta työelämässä. Sitoutumisessa näkyy vahva yhteys työn merkityksellisyyden ja tulevaisuuden näkymien kanssa. Moni haastateltava koki, että sitoutuminen syntyy, kun työntekijällä on yhteinen tavoite organisaation kanssa ja työntekijä kokee työnsä hyödyttävän hänen uraansa. Ulrichin (2007, s. 173) korostaan kirjassa ylimmän johdon vastuuta tämän yhteisen tavoitteen johtamisessa. Kun työ vastaa omia arvoja ja tukee henkilökohtaista kehittymistä, luo se vahvan sitoutumisen perustan. Teerikankaan (2008) mukaan yritysideentiteetti ja sen mukana yrityksen arvojen esiintuominen voi vaikuttaa sitoutumiseen merkittävästi.

”Sitoutuminen on minulle sitä, että työssä on tulevaisuuden näkymiä ja ne hyödyttää omaa työuraani.”

”Minulle se on sitä, että työnantaja panostaa tekemiseeni.”

Tärkeänä pidettiin myös, että työnantaja panosta työntekijän osaamiseen ja tuen tarjoamista, mikä luo molemminpuolista luottamusta ja arvostusta. Työn merkityksellisyys ja omien arvojen mukaisuus ovat keskeisiä elementtejä, jotka vahvistavat sitoutumista. Sitoutuminen rakentuu luottamukselle ja molemminpuoliselle arvostukselle työnantajan ja työntekijän välillä. Kun työnantaja panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja kehitykseen, se vahvistaa sitoutumista ja lisää työntekijöiden halukkuutta panostaa myös omaan työhönsä (Saari, 2015; Saari ja Melin, 2020).

”Sitoutuminen tarkoittaa luottamusta ja arvostusta työntekijän ja työnantajan välillä.”

”Sitoutuminen tulee työn merkityksellisyyden kokemuksesta.”

”Sitoutuminen tarkoittaa minulle omien arvojeni mukaista työtä.”

Lisäksi työssä koettu yhteisymmärrys ja tiimihenki ovat olennainen osa sitoutumisen kokemusta. Haastattelussa korostui myös pelisääntöjen noudattamisen tärkeys ja sovittujen asioiden tekeminen. Vahva tiimihenki ja yhteinen ymmärrys työpaikan arvoista ja tavoitteista edistävät sitoutumista. Saaren ja Melin (2020) mukaan, kun työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä ja että hänen panoksensa on tärkeä, hän on valmiimpi sitoutumaan organisaation päämääriin. Myös Wallin (2010) toi yhteisöllisyyttä esille omassa tutkimuksessaan varsinkin nuorempi henkilöiden kohdalla. Sitoutuminen ilmenee myös vastuun kantamisena ja sovituista asioista kiinni pitämisenä. Sitoutumista haastateltavien mielestä edistää se, että työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä ja tekevät työnsä luotettavasti sekä kollegoiden että asiakkaiden hyväksi.

”Sitoutumista on työn tärkeyden kokeminen yhteiseksi asiaksi.”

”Meillä on yhteinen targetti!”

”Sitoutuminen on sitä, että pidetään yhdessä sovituista asioista kiinni.”

”Sitoutuminen on ME henkeä.”

”Tehdään kollegoille ja asiakkaille luvatut asiat.”

Vastausten perusteella sitoutuminen ei ole vain työntekijän vastuulla, vaan edellyttää myös työnantajan sitoutumista. Tämä tuo esille sitoutumisen syvemmän luonteen, jossa tärkeää on molemminpuolinen panostus, luottamus ja kyky pitää kiinni yhteisistä sitoumuksista. Eräs haastateltava kuvasi sitoutumista näin:

”Työsuhde on kuin avioliitto, jossa rakkaus kuvaa sitoutumista. Jos se on yksipuolista, niin se ei toimi tai jos toinen pettää, niin luottamus horjuu. Sitoutumista ei yllä pidä rakkauden sanominen, jos se ei sitä ole oikeasti olemassa molemmilla osapuolilla.”

Esihenkilön vastauksessa tuli esille esihenkilön erilainen asema suhteessa muihin työntekijöihin. Henkilön asema organisaatiossa näyttää vaikuttavan tämän perusteella henkilön kokemukseen sitoutumisesta.

” Esihenkilö asemassa joutuu ajattelemaan sen niin, että minä olen työnantajan edustaja ja olenko minää sitoutunut olemaan sen työnantajan edustaja. Sinä päivänä, kun minä koen, että en pysty sitoutumaan yrityksen ratkaisuihin, niin en voi tehdä enää minun työtä.”

5.4.2 Haastateltavien sitoutumisen kohde

Mihin haastateltava koki sitoutumista työssään? Lähes kaikki haastateltavat miettivät tähän vastaustaan pitkään. Kuitenkin monilla oli saman suuntaiset vastaukset toistensa kanssa. Eroavaisuutta tuli selkeimmin esihenkilön vastauksissa. Hän koki olevansa sitoutunut yritykseen ja sen arvoihin sekä ratkaisuihin ja päätöksiin, mikä viittaa siihen, että

työnantajan toiminta ja linjaukset voivat joko vahvistaa tai heikentää sitoutumisen tunnetta hänellä.

”Koen sitoutuneeni työnantajaan itsessään, hänen ratkaisuihinsa, päätöksiin ja arvoihin sekä yrityskulttuuriin.”

Haastattelujen perusteella sitoutuminen työssä näyttäytyy kolmena selkeänä ulottuvuutena: työtehtäviin, tiimiin ja yritykseen sekä asiakkaisiin.

Ensimmäinen ja vahvimmin esiin noussut sitoutumisen kohde oli itse työ ja sen suorittaminen. Moni haastateltavista koki velvollisuudentunnetta työtään kohtaan ja halusi tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla. Työtehtävien loppuun saattaminen ja vastuun kantaminen ovat keskeisiä elementtejä sitoutumisen kokemisessa. Tämä viittaa työn sisäiseen merkityksellisyyteen ja ammatilliseen vastuuntuntoon.

”Työhöni, en voi jättää asioita kesken.”

”Koen sitoutuneeni itse suoritettavaa työhön.”

”Työhöni, haluan antaa parhaani töissä joka kerta.”

Toinen merkittävä sitoutumisen kohde on tiimi ja yritys. Työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä ja tuntevat sitoutuvansa erityisesti lähimpiin kollegoihinsa. Yhteistyö ja tiimin yhteiset tavoitteet näyttävät olevan tärkeitä tekijöitä, jotka ylläpitävät sitoutumista organisaatioon. Tämä osoittaa, että sosiaalisilla suhteilla ja työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus siihen, kuinka vahvasti työntekijät kokevat kuuluvansa organisaatioon.

”Minä koen sitoutuneeni tiimiini ja yritykseen.”

”Koen sitoutuneeni lähimpiin kollegoihini ja tiimiini.”

Kolmas esiin noussut sitoutumisen kohde on asiakas ja heidän tarpeensa. Moni haastateltava kokee vahvaa sitoutumista asiakasta kohtaan ja haluaa varmistaa, että asiakas saa hyvää palvelua ja kohtelua. Tämä viittaa työn ulkoiseen merkityksellisyyteen – työntekijät sitoutuvat työhönsä osittain siksi, että he haluavat tuottaa arvoa muille ja tuntea työnsä hyödylliseksi.

”Olen sitoutunut loppuasiakkaaseen ja hänen kohtaamiseensa.”

”Asiakkaaseen koen sitoutuneeni.”

Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa osoitettiin saman suuntaisesti kuin edellä olevissa tuloksissa, että usein sitoutumista koetaan nimenomaan lähimpiin työkavereihin tai tiimiin. Poikkeavasti Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksesta haastateltavat mainitsivat myös yrityksen yhtenä sitoutumisen kohteena. Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa yritys ei olisi se mihin ensisijaisesti sitoudutaan.

Myöskään asiakas sitoutumisen kohteena ei noussut kovin korkealle Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksessa, mutta toisaalta tutkimuksessa mainitaan sitoutumisen kohteena henkilöt, joiden kanssa työskennellään. Tämä saattaa viitata, että haastatellut henkilöt kokevat asiakkaansa juuri tällä tavalla. Myös Saaren tutkimus tukee Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksen näyttöä lähimmistä työkavereista sitoutumisen kohteena.

Wallinin (2010) tutkimuksessa mainitaan keski-ikäisten kohdalla sitoutumistekijöinä asiantuntijuus sekä asiakkaat. Tämän tutkimuksen tuloksia näyttäisi tukevan tämän haastattelututkimuksen tulokset.

5.4.3 Sitoutumiseen vaikuttavat asiat

Tämän aiheen kohdalla nousi edellisissä aiheissa jo esiinnoitettuja teemoja jakaantuen kolmeen pääteemaan: Työolot, palkitseminen ja kehittyminen; Luottamus, oikeudenmukaisuus ja velvollisuus; Yhteisöllisyys ja työilmapiiri.

Työolot, palkitseminen ja kehittyminen: Työn mielekkyys, haasteellisuus ja mahdollisuudet kehittyä ovat keskeisiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Heiskasen ja muut, 2017; Saari, 2015; Saari ja Melin, 2020). Haastateltavat arvostavat mahdollisuutta edetä omien kiinnostuksen kohteidensa ja suunnitelmiansa mukaisesti sekä kehitysnäkymiä, jotka tarjoavat monipuolisia tehtäviä ja projekteja.

Selkeä roolitus ja toimivat prosessit edistävät työnteon sujuvuutta, kun taas hyvät työkalut ja pelisääntöjen noudattaminen luovat edellytykset tehokkaalle työlle. Myös motivaatio, onnistumisen kokemukset ja palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta tukevat sitoutumista heidän mielestään. Palkan lisäksi lomien pitomahdollisuus koetaan tärkeänä tekijänä hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta.

”Mielekkään työn tekeminen ja haasteet lisäävät sitoutumista.”

”Myös palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta ja pelisääntöjen noudattaminen lisää sitoutumista.”

Luottamus, oikeudenmukaisuus ja velvollisuus: Luottamus on keskeinen elementti sitoutumisen muodostumisessa. Saari (2015) nostaa tutkimuksessaan esille psykologisen sopimuksen tärkeyden sitoutumisen yhteydessä. Työntekijän luottamus organisaatioon, kollegoihin ja tulevaisuuteen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka vahvasti hän kokee olevansa osa työyhteisöä.

”Sitoutumiseen vaikuttaa luottamus tai sen puute organisaatioon, kollegoihin sekä tulevaisuuteen.”

Haastateltavien vastauksissa korostuu luottamuksen molemminpuolisuuden tärkeys: työnantajan tulee osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan, ja vastaavasti työntekijöiden tulee voida luottaa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Epävarmuus tulevaisuudesta ja tiedon puute heikentävät sitoutumista (Saari 2015). Selkeät suunnitelmat ja avoin viestintä lisäävät turvallisuuden tunnetta (Chadam ja Pastuszak, 2013; Gomesin ja muut, 2014; Raukko, 2009). Myös työpaikan pysyvyys ja työnantajan vakaus vaikuttavat sitoutumiseen.

”Selkeä suunnitelma siirtymisestä puuttuu, se vaikuttaa sitoutumiseen.”

”Sitoutumista hankaloittaa, että tulevaisuus on vähän kysymysmerkki.”

”Sitoutumista auttaa työpaikan pysyvyys ja työnantajan vakaus.”

”Yhdenvertainen kohtelu.”

Velvollisuudentunne voi myös estää siirtymistä uuteen työpaikkaan, vaikka työ ei enää tuntuisikaan merkitykselliseltä. Gomesin ja muiden (2014) mukaan oikeudenmukainen ja yhdenvertainen kohtelu on sitoutumisen perusedellytys.

Yhteisöllisyys ja työilmapiiri: Haastateltavien vastauksissa toistui myös hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys. Näiden katsottiin olevan sitoutumisen kannalta ratkaisevia. Tiimin yleinen ilmapiiri, me-henki sekä hyvien työkavereiden ja esihenkilön tuki vahvistavat heidän mielestään yhteenkuulumisen tunnetta ja yhteishenkeä. Nämä asiat nousivat myös Saaren ja Melin (2020) sekä Heiskasen ja muiden (2017) tutkimuksissa.

”Yleinen ilmapiiri tiimissä ja ME henki vaikuttavat sitoutumiseen.”

”Lähityöyhteisö vaikuttaa sitoutumiseen.”

Palautteen saaminen ja huomioiminen koetaan myös tärkeänä: hyvä palaute vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista. Haastateltavat haluavat tuntea kuuluvansa johonkin ja kokea itsensä arvostetuiksi. Arvostuksen ja kunnioituksen kokemus sekä organisaation arvojen yhteensopivuus omien arvojen kanssa tukevat sitoutumista (Ulrichin 2007, s.160–161). Myös kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin ovat merkittäviä tekijöitä. Kun työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja hänen näkemyksensä otetaan huomioon, syntyy vahvempi yhteys työpaikkaan ja sen tavoitteisiin.

”Mielestäni arvotus, kunnioitus ja arvojen yhteensopivuus vaikuttavat.”

”Että minuun halutaan tutustua ja minua halutaan kuunnella, kuulluksi tuleminen.”

5.4.4 Siirtymisen vaikutukset sitoutumiseen

Siirtyminen uuteen yritykseen oli koettu monella tavalla. Osa haastateltavista oli kokenut tilanteen hämmentävänä ja omituisena, ja se on pakottanut heidät pohtimaan omaa sitoutumistaan. Joillakin työn asiat ovat alkaneet vaikuttaa vapaa-aikaan, ja muutoksen myötä on syntynyt epävarmuutta ja tarvetta arvioida uudelleen omia arvoja ja työuran suuntaa.

”Työasiat ovat tulleet myös vapaa-ajalle ja en pidä sitä pitemmän päälle hyvänä. Se lisää stressiä.”

”Täytynyt miettiä omaan sitoutumistaan yritykseen ja sen ratkaisuihin.”

Monet haastateltavista ovat kokeneet, ettei yritysidentiteetti ole vielä rakentunut, eikä me-henki ole ehtinyt kehittyä. Teerikangas (2008, s 260–261) mukaan yritysidentiteetin onnistuneella kehitymisellä on merkittäviä vaikutuksia sitoutumiseen uuteen yritykseen. Uuteen porukkaan liittyminen on tuntunut vaikealta, ja yksinäisyyden tunne on ollut

läsnä. Luottamuksen horjuminen vanhaa työnantajaa kohtaan on ollut yleistä, ja osalla tämä on johtanut pettymykseen tai jopa katkeruuteen. Uutta työnantajaa kohtaa on taas osalla epäilyksiä. Sitoutuminen työnantajaan on joillakin heikentynyt, kun taas toiset ovat kokeneet siirtymisen piristysruiskeena, joka on tuonut uutta energiaa työhön.

”Minulle ei ole vielä tullut kokemusta kuulumisesta uuteen porukkaan.”

”Koen pettymystä vanhaa työnantajaani kohtaan, ehkä jopa katkeruuttakin.”

”Minusta tämä on ollut piristysruiske työhön.”

Siirtyminen on myös herättänyt haastateltavissa paljon tunteita: surua, luopumista ja epävarmuutta. Monet ovat joutuneet pohtimaan, miten sitoutuneita he ovat yrityksen päätöksiin ja tulevaisuuteen. Siirtyminen on saanut haastateltavat tarkastelemaan työnantajan sitoutumista työntekijöihin. Toisaalta osa kokee, että muutos on lisännyt pysyvyyden tunnetta. Kokemukset vaihtelevat, mutta monille siirtymävaihe on ollut shokki, joka on vaatinut sopeutumista ja uuden tasapainon löytämistä. Teerikangas (2008) tuo näitä samoja teemoja esille tutkimuksessaan.

”Se on vaikuttanut siten, että on ollut vaikeita tunteita, surua ja luopumista, niin kuin tunnepuolella.”

”Saanut miettimään sitoutumisen tasoa työnantajan puolelta.”

”Omituinen olo, hämmentävä ja uusi tilanne.”

Siirtyminen uuteen yritykseen on ollut monille haastateltavalle haastava prosessi, joka on herättänyt laajan kirjon tunteita. Monet kokevat epävarmuutta ja joutuvat arvioimaan uudelleen sitoutumistaan työnantajaan. Luottamus, yritysidentiteetin rakentuminen ja yhteisöllisyyden syntyminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen,

miten hyvin työntekijät sopeutuvat muutokseen. Vaikka osa kokee tilanteen neutraalina tai jopa positiivisena, monille siirtyminen on ollut henkisesti raskas ja vaatinut paljon sopeutumista. Positiivisen suhtautumisen ja kyvyn nähdä sen mukana tulevat uudet mahdollisuudet nousee esiin useammassakin tutkimuksessa (Teerikangas, 2012; Wagner & Garibaldi de Hilal, 2014). Usein nämä näkökulmat tahtovat jäädä negatiivisten varjoon.

Sitoutumisen kannalta keskeistä on avoin viestintä, selkeät suunnitelmat ja työntekijöiden huomioiminen osana uutta organisaatiota. Näitä edellä mainitsemiani asioita painottavat myös Raukko (2009) sekä Gomesin ja muut (2014) tutkimuksissaan sitouttamisen tärkeydestä integraatiovaiheessa.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yrityskaupan mukana siirtyvä henkilöstö koki työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työn merkityksellisyys ja sitoutuminen rakentuivat ja muuttuivat henkilöstön kokemusten mukaan yrityskaupan ja integraatiovaiheen yhteydessä. Keskeistä oli ymmärtää, muuttaako siirtyminen työn merkityksellisyyttä ja sitoutumista, sekä onko näihin muutoksiin mahdollista vaikuttaa tai ovatko ne osa luonnollista muutosprosessia.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös niitä tekijöitä, jotka tukevat haastateltavien sitoutumista uuteen organisaatioon. Integraatiovaihetta käsiteltiin tutkimuksessa kuitenkin rajatusti keskittyen haastatteluhetken kokemuksiin ja tunteisiin.

6.1 Tulosten vertailu aikaisempaan tutkimukseen

Haastateltavien mielestä työn merkityksellisyys rakentuu kiinnostavuudesta, kehittymismahdollisuuksista, vaikutuksesta muihin ja työyhteisön tuesta (Martikainen ja Oikarinen, 2023). Se ilmenee eri tavoin eri työtehtävissä, kuten viankorjaustiimissä ratkaisukeskeisyytenä ja toimittamisen tiimissä asiakaspalveluna. Työn merkityksellisyyttä tulee myös arvojen yhteensopivuudesta työntekijän ja työnantajan välillä sekä tiimin yhteishengestä, jota esihenkilö piti keskeisinä tiimin kehitykselle ja hyvinvoinnille. Kokonaisuutena merkityksellisyys muodostuu kehittymisen, työn vaikutuksen ja yhteisöllisyyden yhdistelmästä, mikä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (Albrecht ja muut, 2021; Frémeaux & Pavageu, 2022; Nylund & Koivunen, 2022; Rosso ja muut, 2010; Sarkkinen, 2023).

Työn merkityksellisyyteen vaikuttavia asioita olivat työn selkeys, hallinta ja kehittyminen, sitoutuminen ja motivaatio sekä yhteisöllisyys ja arvostus. Selkeät tavoitteet ja ohjeet olivat keskeisiä merkityksellisyyden edistäjiä (Aaltonen ja muut, 2020; Frémeaux & Pavageu, 2022). Autonomia ja kehittymismahdollisuudet tukivat merkityksellisyyttä (Albrecht ja muut, 2021; Martela ja muut, 2021), ja sopivat haasteet lisäsivät mielekkyyttä, vaikka

liiallinen kuormitus voi heikentää sitä (Mauno ja muut, 2019). Sitoutuminen ja motivaatio olivat keskeisiä työhyvinvoinnissa (Aaltonen ja muut, 2020; Sarkkinen, 2023), ja palaute vahvisti merkityksellisyyttä (Nylund & Koivunen, 2022; Rosso ja muut, 2010; Van Wingerden & Van der Stoep, 2018). Yhteisöllisyys ja arvostus, vahvistivat sitoutumista ja merkityksellisyyttä (Frémeaux & Pavageu, 2022; Martikainen & Oikarinen, 2023).

Siirtyminen heikensi työn merkityksellisyyttä, sillä monet kokivat osaamisensa ja työpanoksensa jäävän arvostamatta (Aaltonen ja muut, 2020; Albrecht ja muut, 2021). Siirtymisen jälkeen epäselvät rajapinnat ovat lisänneet ulkopuolisuuden tunnetta (Teerikangas, 2008). Työntekijät kokivat luopumista ja ammatillisen identiteettinsä muuttuvan, mikä heikensi työn merkityksellisyyttä. Siirtyminen aiheutti arvomaailman ja uran uudelleenarviointia, ja sitä kautta heikensi kokemusta työn merkityksellisyydestä (Aaltonen ja muut, 2020). Myönteisesti siirtymisen kokeneet haastateltavat nostivat esiin mahdollisuudet ja vastaanottavan yrityksen positiivisen suhtautumisen, joka helpotti sopeutumista.

Sitoutuminen on monivaiheinen ilmiö, joka liittyy työn merkityksellisyyteen, yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee työnsä tukevan hänen henkilökohtaista kehittymistään ja uraansa (Chandan ja muut, 2016; Ulrich, 2007). Työn merkityksellisyys ja arvojen yhteensopivuus luovat pohjan sitoutumiselle (Teerikangas, 2008). Panostus työntekijän osaamiseen ja hyvinvointiin edistää luottamusta ja arvostusta, mikä lisää sitoutumista (Saari, 2015; Saari & Melin, 2020). Yhteisymmärrys, tiimihenki ja pelisääntöjen noudattaminen tukevat sitoutumista (Saari, 2015; Saari & Melin, 2020; Wallin, 2010). Sitoutuminen ei ole vain työntekijän vastuulla, vaan edellyttää myös työnantajan sitoutumista (Ulrich, 2007).

Sitoutumiseen vaikuttivat työolot, palkitseminen ja kehittyminen, luottamus ja oikeudenmukaisuus sekä yhteisöllisyys ja työilmapiiri. Sitoutumisessa korostuu työn mielekkyyden, haasteellisuuden ja kehittymismahdollisuuksien merkitys (Heiskanen ja muut, 2017; Saari, 2015; Saari & Melin, 2020). Toimivat prosessit, onnistumisen kokemukset ja

palkitseminen tukevat sitoutumista ja työhyvinvointia. Työntekijän luottamus organisaatioon, kollegoihin ja tulevaisuuteen, avoin viestintä ja turvallisuuden tunne lisäävät myös sitoutumista (Chadam & Pastuszak, 2013; Gomes ym., 2014; Raukko, 2009; Saari, 2015). Hyvä työilmapiiri ja esihenkilön tuen merkitys vaikuttavat myös sitoutumiseen (Heiskanen ja muut, 2017; Saari & Melin, 2020). Arvostus, palautteen saaminen ja mahdollisuus vaikuttaa vahvistavat sitoutumista (Ulrich, 2007).

Haastateltavien sitoutuminen kohdistui työtehtäviin, tiimiin ja yritykseen sekä asiakkaisiin. Tehtävien suorittaminen ja vastuunkanto olivat keskeisiä sitoutumisen tekijöitä, mikä viittaa työn sisäiseen merkityksellisyyteen (Heiskanen ym., 2017). Tiimiin ja työyhteisöön sitoutuminen korostui yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden kautta, mikä tukee Heiskasen ja muiden (2017) ja Saaren (2015) tutkimuksia. Asiakastyytyväisyys ja palveluntuottaminen nähtiin myös tärkeinä sitoutumisen kohteina, viitaten työn ulkoiseen merkityksellisyyteen. Wallinin (2010) tutkimus näyttäisi tukevan näitä tuloksia, erityisesti asiiantuntijuuden ja asiakaslähtöisyyden merkityksellä.

Siirtyminen uuteen yritykseen on herättänyt haastateltavissa monenlaisia tunteita, mikä on vaikuttanut sitoutumiseen. Useat kokivat yritysidentiteetin ja yhteishengen heikentymistä, mikä vaikeutti integroitumista (Teerikangas, 2008). Luottamus vanhaan työnantajaan oli heikentynyt, ja osa koki epäilyksiä uutta työnantajaa kohtaan. Kuitenkin osa piti muutosta myös positiivisena. Siirtyminen sai työntekijät pohtimaan omaa sitoutumistaan sekä työnantajan sitoutumista heihin. Positiivisesti muutokseen suhtautuminen nousee myös esille Teerikankaan (2008) ja muiden sekä Wagner ja Garibaldi de Hilal, (2014) tutkimuksissa.

Siirtyminen uuteen yritykseen oli monelle haastateltavalle käytännössä sujuvaa, mutta henkisesti haastavaa. Vaikka vastaanottavan yrityksen toiminta koettiin pääsääntöisesti positiivisena, vanhan työnantajan toimet herättivät pettymyksiä. Sitoutuminen oli monella kesken ja erityisesti ryhmäytymisen puute ja etätyö hidastivat sitä (Heiskanen ja muut, 2017). Etätyön vaikutus sitoutumiseen nousi myös esiin vaikeuttavana tekijänä

(Heiskanen ja muut, 2017). Rodríguez-Sánchez ja muut (2019) korostavat tunteiden huomioimista integraatiossa, sillä ilman niitä yrityskaupan hyödyt voivat jäädä saavuttamatta.

Siirtymisen onnistumiseen vaikuttavat yrityksen toiminta, tiedottaminen ja emotionaalinen tuki, jotka edistävät sitoutumista. Tämä tukee Bijlsma-Frankeman (2004) suosituksia integraatioprosessin suunnittelussa. Haastateltavat korostivat vastaanottavan yrityksen aktiivista reagoitua, hyvää tiimihenkeä ja selkeää tiedottamista, jotka vähensivät epävarmuutta. Viestinnän merkitys on todettu useissa tutkimuksissa (Katramo ja muut, 2013; Papadakis, 2005; Rodríguez-Sánchez ja muut, 2019; Wagner & Garibaldi de Hilal, 2014), samoin esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon tuen tärkeys (Tanure & Gonzales-Duarte, 2007). Haastateltavat kaipaavat myös tukea tunteiden käsittelyyn, mitä Teerikangas (2008) korostaa myös.

6.2 Tulosten yhteenveto ja arviointi

Haastateltavien mielestä työn merkityksellisyys rakentuu kiinnostavuudesta, kehittymismahdollisuuksista, vaikutuksesta muihin ja työyhteisön tuesta. Sitoutuminen puolestaan merkitsee heille ilmiötä, joka liittyy työn merkityksellisyyteen, yhteisiin tavoitteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen näyttävät tulosten perusteella kulkevan käsi kädessä toistensa kanssa. Eräs haastateltava totesikin ilman toista ei ole toista ja päinvastoin. Työn merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat myös pitkälti yhteneväisiä. Sitoutumisessa korostui hieman enemmän palkitseminen, joka tuli kyllä välillisesti esille positiivisen palautteen muodossa työn merkityksellisyydessä.

Sitoutumisen kohteen määrittely osoittautui haastavaksi haastateltaville. Aluksi monet viittasivat sitoutumisen kohteena työ sopimukseen, mutta pohdinnan edetessä keskeisimmiksi kohteiksi nousivat työtehtävät, tiimi ja asiakkaat. Näistä työtehtävät ja asiakkaat mainittiin useimmin sitoutumisen ensisijaisina kohteina. Heiskanen ja muiden (2017)

tutkimuksessa kärkisijalle nousi tiimi ja lähimmät työkaverit. Tuon tutkimuksen varjossa tässä tutkimuksessa tullut tulos on mielenkiintoinen. Vaikuttaako tähän tulokseen Heiskasen ja muiden tutkimuksessa esiin nostettu haaste käsitteiden ymmärtämisestä. Lisäksi jäin pohtimaan, mikä vaikutus yrityskaupalla on tähän vastaukseen ja miten yleinen tämä sitoutumisen kohde mahtaa olla asiantuntija työssä.

Vaikutusta tähän vastaukseen voi myös olla sillä, että valtaosa haastateltavista henkilöistä oli viankorjaustiimistä, jolloin he tekevät tiivisti työtä asiakkaiden ongelman parissa ja vuorovaikutus keskittyy myös asiakkaan suuntaan. Tätä vaikutusta tukisi Heiskasen ja muiden (2017) tutkimus. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan henkilöt voivat näyttäytyä lähimpinä tiimikavereina.

Sitoutuminen ja työn merkityksellisyys kokivat siirtymisessä kolahduksen. Toisille tämän kolahdus oli isompi kuin toisille. Tunteet ja kokemukset olivat voimakkaita. Osa haastateltavista tuntuu olevan vieläkin syvissä vesissä ja jotenkin jumissa muutoksen läpikäynnissä. Niin kuin tuloksistakin ilmenee, he todennäköisesti hyötyisivät ammattilaisen avusta muutoksen läpikäymisessä. Toisaalta mukaan mahtui myös positiivisesti siirtoon suhtautuvia, jotka näkivät muutoksessa mahdollisuuksia.

Henkilöt ovat kokeneet siirtymisen uuteen yritykseen käytännössä sujuvana, mutta henkisesti haastavana. Käytännön asiat ovat pääosin sujuneet hienosti ja luopuminen vanhasta työnantajasta on kesken ja pettymyksen tunteen sitä kohtaan ovat voimakkaita. Kattavampi ja konkreettisempi integraation suunnitelma olisi tulosten perusteella auttanut heitä siirtymisessä. Haastateltavat antoivat positiivista palautetta vastaanottavan yrityksen tiedottamisesta ja nopeasta reagoinnista asioihin, mikä mainitaankin useissa tutkimuksissa integraatiota ja sitoutumista edistävänä tekijänä. Toisaalta tiedottamisessa täytyy olla tarkkana. Eräs haastateltava antoi palautetta, että ”Ei pidä sanoa, että mikään ei muutu, jatkatte töitänne entiseen malliin. Todellisuudessa kuitenkin kaikki muuttuvat.”

Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa ja tutkia, minkälaista vaikutusta tuloksiin olisi erilaisilla työtehtävillä. Vaikuttavatko henkilön työtehtävät tuloksiin. Jokivuoren (2002) mukaan tarve sitouttaa riippuu organisaatiosta ja työtehtävistä. Nyt kaikki henkilöt olivat tietotyöläisiä, mitä jos he olisivat olleet suorittavaa työtä tekeviä. Työn merkityksellisyydessä ja sitoutumisessa olisi todennäköisesti jonkin verran yhtäläisyyksiä, mutta korostumisessa voisi tulla eroja.

Tässä tutkimuksessa kokemukset ja tunteet olivat haastateltavilla aika voimakkaita. Todennäköisesti yrityskauppa on aina henkilöstölle jonkinlainen shokki, mutta vaikuttaako siitä selviämiseen se, jos on kokenut vastaavan tilanteen jo aikaisemmin. Olisiko heillä enemmän eväitä tilanteen läpikäymiseen. Jäisikö silloin vaikutukset työn merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen vähäisemmäksi. Tämä olisi myös mielenkiintoista tutkia.

Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajoittavat erityisesti toimiala, organisaatio ja tutkimuksen ajoittuminen integraatiovaiheeseen. Tutkimus kohdistui yhteen tiettyyn toimialaan ja organisaatioon, minkä vuoksi saadut havainnot ja kokemukset heijastavat juuri tämän toimialan ja organisaation erityispiirteitä. Toimialan ja organisaatiokulttuurin vaikutus työn merkityksellisyyteen ja sitoutumisen kokemuksiin voi poiketa muilla aloilla tai erilaisissa organisaatioissa toimivien työntekijöiden näkemyksistä. Lisäksi tutkimus toteutettiin suhteellisen pian yrityskaupan ja henkilöstön siirtymisen jälkeen, jolloin integraatioprosessi oli vielä käynnissä. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön kokemukset olivat vasta muotoutumassa, eikä tutkimus tavoita pidemmän aikavälin vaikutuksia merkityksellisyyden ja sitoutumisen tunteisiin.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
Haettu 1. marraskuu 2024 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GABBXXBTABJED#piste:t3>
- Ahloth, A. (2017). *Järkytä avoimuudella, Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent Oy. Haettu 9. tammikuu 2022 osoitteesta <https://proxy.uwasa.fi/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/17jo429231>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability*, 13(7), 4045. <https://doi.org/10.3390/sul13074045>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bansal, A. (2017). A revelation of employee feelings of alienation during post-mergers and acquisition. *Journal of Organizational Change Management* 30(3), 417–439. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0122>
- Bijlsma-Frankema, K. (2004). Dilemmas of managerial control in post-acquisition processes. *Journal of Managerial Psychology*(3), 252–268. <https://doi.org/10.1108/02683940410527748>
- Bäck, J., Karsio, T., Markula, E.-M. & Palmu, M. (2009). Due Diligence, onnistuneen yrityskaupan edellytys. (s. 3–214). Keuruu: KHT-Media Oy.
- Chadam, J. & Pastuszak, Z. (2013). Acquisitions: How should a project be successfully executed? *Industrial Management & Data Systems*(9), 1270–1285. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2013-0042>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A. & Khokhar, V. (2016) Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>

- Frémeaux, S. & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry* 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Gomes, E., Mellahi, K., Sahadev, S. & Harvey, A. (2014). Perceptions of justice and organisational commitment in international mergers and acquisitions. *International Marketing Review*, 34(5), 582–605. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2014-0046>
- Hakonen, M. & Tienari, J. (2021). Näköala fuusioon: Aalto-yliopisto, kampusmuutto ja identiteetit. *Työelämän tutkimus*, 119–146. <https://doi.org/10.37455/tt.101899>
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*(15), 66–80. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301>
- Herrala, O. (3. lokakuu 2024). Yrityskauppaässät kertovat, että diilit ja listautumiset kuumenevat: "Suorastaan poikkeuksellisen hyvä kesä". *Kauppalehti*. Haettu 2. marraskuu 2024 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/yrityskauppaassat-kertovat-etta-diilit-ja-listautumiset-kuumenevat-suorastaan-poikkeuksellisen-hyva-kesa/34357de4-f7f6-4538-a982-bd5e004fe1f1>
- Immonen, R. (2018). Yritysjärjestelyt. (7. uudistettu painos, s. 5–561). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Haettu 12. joulukuuta 2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. (2010). Ulkoistaminen ja yhteistoiminta, luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. (s. 6–221). Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svenssas, K. & Wilkman, N. (2013). *Yrityskauppa* (Toinen painos). Alma Media Oy. Haettu 2. tammikuuta 2022 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/HAEBHXBTDG#kohta:1>

- Konsti, S., Tossavainen, A., Rantanen, J., Mauno, S. & Kinnunen, S. (2023). Työn merkitysten ja sen täyttymysten kysely mahdollisuudet ja haasteet. *Hallinnon tutkimus* 42 (3), 360–375. <https://doi.org/10.37450/ht.116636>
- Laki Yhteistoiminnasta yrityksissä, (334/2007) 7 luku. Haettu 2. tammikuu 2022 osoitteesta Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L7>
- Lehto, E. & Böckerman, P. (2008). Analysing the employment effects of mergers and acquisitions. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 112–124. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.03.002>
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. *Hallinnon tutkimus*, 38 (4), 271–288. Haettu 12. tammikuu 2025 osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119377/nakertaako_tyon_intensiivisyyden_2019.pdf?sequence=2
- 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, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martikainen, S.-J. & Oikarinen, T. (2022). Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta. *Tieteessä tapahtuu* 23 (2), 25–31. <https://journal.fi/tt/article/download/129068/78087>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nylund, R. & Koivunen, N. (2022). Nuorten insinöörien psykologinen sopimus teknologiateollisuudessa. *Hallinnon tutkimus* 41 (1), 67–83. <https://doi.org/10.37450/ht.108027>
- Papadakis, V. M. (2005). The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success. *Management Decision*, 236–255. <https://doi.org/10.1108/00251740510581948>

- Raukko, M. (2009). Organizational commitment during organizational changes, A longitudinal case study on acquired key employees. *Baltic Journal of Management*, 4(3), 331–352. <https://doi.org/10.1108/17465260910991028>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M. & Ortiz-deUrbina-Criado, M. (2019). Human resource management in merger and acquisition planning. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 16–28. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0007>
- Rosa, M., Kavanagh, E., Kounov, P., Jarosz, S., Waldzus, S., Collins, E. C. & Giessner, S. (2017). Change commitment in low-status merger partners: The role of information processing, relative ingroup prototypicality, and merger patterns. *British Journal of Social Psychology*(56), 618–630. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organisational Behavior*(30), 91–127. <https://doi.org/10.1111/bjso.12189>
- Saari, T. (2015). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus*(13), 146–150. Haettu 12. joulukuu 2021 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87072>
- Saari, T. & Mellin, H. (2020). Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus*, 18(1), 44–62. <https://doi.org/10.37455/tt.90572>
- Saks, A.M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7) 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarkkinen, M. (15 elokuu 2024). Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. *Työpiste*. Haettu 6. joulukuu 2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>

- Smircich, L & Morgan, G. (1982) Leadership: The Management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3) 257-273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Tanure, B. & Gonzalez-Duarte, R. (2007). Managing people in radical changes (M&As) The adoption of intrinsically consistent HRM strategies in Brazilian companies. *International Journal of Manpower*, 28(5), 369–383. <https://doi.org/10.1108/01437720710778376>
- Teerikangas, S. (2008). Integraation johtaminen - kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Helsinki: WSOY.
- Teerikangas, S. (2012). Dynamics of Acquired Firm Pre-Acquisition Employee Reactions. *Journal of Management*, 38(2), 599–639. <https://doi.org/10.1177/0149206310383908>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi. Haettu 19. tammikuuta 2025 osoitteesta <https://delivery-33.elib.se/LibraryReader/read/64c32198-e44e-42db-a0eb-3643dd0519e5/1057250/en/#/locations/4>
- Työsopimuslaki, (55/2001). Haettu 2. tammikuu 2022 osoitteesta Finlex: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#a55-2001>
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Wagner, B. & Garibaldi de Hilal, A. V. (2014). The human factor: a successful acquisition in Brazil. *Management Research Review*, 37(3), 261–287. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2012-0200>
- Wallin, O. (maaliskuu 2010). Eri-ikäisten hyvinvointityöntekijöiden työhön sitoutumisen diskurssit. *Työelämän tutkimus*, 8(3), 267–278. Haettu 16. tammikuu 2022 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87386/46295>
- Van Wingerden, J. & Van der Stoep J (13. kesäkuu 2018). The Motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE*, 13(6), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. (1. painos, s. 2–250). Alma Talent Oy. Haettu 16. tammikuu 2022 osoitteesta

[https://verkkokirjahylly-almatalent-
fi.proxy.uwasa.fi/teos/BABBXXBTAGIDC#kohta:1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BABBXXBTAGIDC#kohta:1)

Väyrynen, T. & Laari-Salmela, S. (2015). Men, Mammals, or Machines? Dehumanization Embedded in Organizational Practices. *Journal Business Ethics*, 147, 95–113.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2947-z>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Yleiset:

Milloin olet aloittanut työurasi?

Kerro nykyisestä työstäsi?

Työn merkityksellisyys:

Mitä työn merkityksellisyys sinulle tarkoittaa?

Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat eniten työn merkityksellisyyteen?

Kerro joku esimerkki, jolloin työsi on tuntunut erityisen merkitykselliseltä?

Mitä tekijöitä toivoisit lisääväsi tai muuttavasi työssäsi, jotta kokisit sen entistä merkityksellisemmäksi?

Miten siirtyminen uuteen yritykseen on vaikuttanut kokemukseesi työn merkityksellisyydestä?

Sitoutuminen:

Mitä sitoutuminen sinulle merkitsee?

Mihin koet olevasi sitoutunut työssäsi?

Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat sitoutumiseen?

Miten siirtyminen uuteen yritykseen on vaikuttanut sitoutumiseesi?

Siirtoon liittyvät kysymykset:

Miten siirtyminen uuteen yritykseen on sujunut?

Mitkä tekijät ovat erityisesti auttaneet sinua siirtymisessä uuteen yritykseen?

Liite 2. ChatGPT -seloste

Tutkielman tekijän kirjallinen selvitys tekoälyn hyödyntämisestä pro gradu -tutkielmassa

Tässä tutkielmassa on hyödynnetty OpenAI nimisen tutkimuskeskuksen kehittämää ChatGPT-nimistä tekoälysovellusta. Tätä tekoälysovellusta hyödynnettiin työkaluna, jonka tarkoituksena oli tukea sekä tehostaa pro gradu -tutkielman prosessia. Tutkielman tekijä on ottanut huomioon oppilaitoksen asettamat säännöt ja ohjeistukset tekoälyn käytöstä tutkielmassa. Lisäksi tutkielman tekijä on kriittisesti arvioinut tekoälyn käyttöä prosessin eri vaiheissa. Tekoäly ei ole ollut kirjoittamassa tai tuottanut valmista tekstiä työhön. Tutkielmassa tekoälyn tuottamaa materiaalia on myös arvioitu ja tarkasteltu kriittisesti ja sitä on hyödynnetty vain sellaisissa prosessin vaiheissa, jossa se on tehostanut ja tukenut tutkielman tekemistä.

ChatGPT:tä on tässä työssä käytetty ensisijaisesti apuna joidenkin englanninkielisten artikkeleiden kääntämiseen ja vaikeiden sanojen ja termien ymmärtämiseen sekä kielenhuollossa. Tutkielman tekijä on tarkastanut käännöksiä ja verrannut niitä alkuperäiseen aineistoon varmistuakseen niiden luotettavuudesta. Tutkielman tekijä ottaa täyden vastuun julkaisun sisällöstä.