



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Verna Kotkavaara

”Avainkysymys onkin: Mitä yritys edustaa työpaikkana nyt ja tulevaisuudessa?”

Tapaustutkimus työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista
voimavaroista ja vaatimuksista kansainvälisessä IT-yrityksessä

Johtamisen yksikkö
Pro Gradu- tutkielma
Henkilöstöjohtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Verna Kotkavaara		
Tutkielman nimi:	”Avainkysymys onkin: Mitä yritys edustaa työpaikkana nyt ja tulevaisuudessa?” : Tapaustutkimus työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista voimavaroista ja vaatimuksista kansainvälisessä IT-yrityksessä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Laura Urrila		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	66

TIIVISTELMÄ:

Työntekijöiden sitoutuneisuus on laajalti tutkittu aihe niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajienkin toimesta. Kiinnostuksen taustalla on monen organisaation pula ammattitaitoisista työntekijöistä, sekä tästä aiheutuva kilpailu oikeanlaisesta osaamisesta. Sitoutuneella henkilöstöllä on organisaation näkökulmasta merkittäviä hyötyjä, sillä he toimivat merkittävänä kilpailuetuna yrityksille esimerkiksi tehokkaamman suoriutumisen ja työn laadun kautta. Työntekijöiden sitoutuneisuus on käsitteenä monitulkintainen, eikä sille löydy yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tämän tutkimuksen yhteydessä työntekijöiden sitoutuneisuudella tarkoitetaan niin organisaatioon, kuin myös itse työtehtävään sitoutumista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kansainvälisen teknologiayrityksen työntekijöiden omia käsityksiä omaan sitoutuneisuuteensa (eng. *engagement*) vaikuttavista tekijöistä, eli heidän käytössään olevista voimavaroista ja heihin kohdistuvista vaatimuksista, sekä muodostaa näiden perusteella ehdotuksia siitä, millaisin keinoin yritys voisi jatkossa kehittää työntekijöittensä sitoutuneisuutta. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa tarkastellaan laadullisen sisällönanalyysin menetelmin yrityksen Suomessa kerättyjen *Employee engagement*-lomakekyselyjen avoimien kenttien vastauksia vuosilta 2021 ja 2022.

Työntekijät kertoivat sitoutuneisuuteen vaikuttavan itse työhön, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Jokaisen kohdalla havaittiin niin sitoutuneisuutta edistäviä voimavaroja, kuin myös sitoutuneita heikentäviä vaatimuksiakin. Työn osalta työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikutti työn hallintaan ja merkityksellisyyteen liittyvät tekijät, kun taas organisaation osalta puhuttiin organisaation rakenteeseen, brändiin ja kulttuuriin liittyvistä tekijöistä. Johtamisen osalta puolestaan työntekijät kokivat sitoutuneisuuteensa vaikuttavan erityisesti strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, tavoitejohtamiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvät tekijät.

Organisaatiolle suositeltiin sitoutuneisuuden johtamista huolellisesti suunnitellulla strategialla, sekä sen sisällyttämistä vahvemmin osaksi kaikkia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Koska tutkimuksessa muodostettiin organisaatiolle soveltuva määritelmä sitoutuneisuudesta, sekä tunnistettiin olennaisimmat siihen vaikuttavat tekijät, tulisi organisaation seuraavaksi määrittää näitä tukevia tapoja mitata ja tukea sitoutuneisuutta. Näiden tulisi kattaa koko työntekijän työsuhde aina työsuhteen alusta sen loppuun saakka, niin että sitoutuneisuuden edistämiseksi luotu strategia ja interventiot tukevat rekrytointeja ja haastatteluprosesseja, perehdytystä, johtamisen käytänteitä, koulutuksia ja muita sisäisiä prosesseja.

AVAINSANAT: Työntekijän sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen, työhön sitoutuminen, voimavarat, vaatimukset, tapaustutkimus

Sisällysluettelo

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
2	Sitoutuneisuus käsitteenä ja tutkimuksen aiheena	12
2.1	Sitoutuneisuuden käsite tässä tutkimuksessa	15
3	Sitoutuneisuuden merkitys työelämässä	18
4	Sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä	21
4.1	Työn yhteys sitoutuneisuuteen	24
4.2	Organisaation yhteys sitoutuneisuuteen	26
4.3	Johtamisen yhteys sitoutuneisuuteen	28
5	Työntekijöiden sitoutuneisuuden tukeminen	30
5.1	Sitoutuneisuuden tukeminen työn näkökulmasta	31
5.2	Sitoutuneisuuden tukeminen organisaation näkökulmasta	32
5.3	Sitoutuneisuuden tukeminen johtamisen näkökulmasta	33
6	Tutkimusmenetelmät	36
6.1	Laadullinen sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä	37
6.1.1	Sisällönanalyysin eteneminen	38
6.2	Tapaustutkimus	41
6.3	Tutkimuksen kohteena oleva yritys	41
6.4	Aineisto	42
6.5	Osallistujat	44
6.6	Aineiston analyysi	45
6.7	Tutkimuksen aikataulu	47
6.8	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	48
7	Tutkimuslöydökset	50
7.1	Työn teoreettinen dimensio	52
7.2	Organisaation teoreettinen dimensio	55

7.3	Johtamisen teoreettinen dimensio	59
8	Pohdinta	65
8.1	Johtopäätökset	65
8.2	Tutkimuslöydösten vertailu aiempaan tutkimukseen	66
8.3	Ehdotukset yritykselle käytännön työn tueksi	67
8.4	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen	70
	Lähteet	73
	Liitteet	84
	Liite 1. Avointen vastausten kysymykset	84

Kuviot

Kuvio 1: Työntekijän sitoutumisen käsite, sekä siihen vaikuttavat tekijät tämän tutkimuksen näkökulmasta, mukaillen Maslach ym., (2001); Saks (2006); Demerouti ym., (2001) sekä Bakker & Demerouti, (2007).	16
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen kolme eri teoreettista dimensiota sitoutuneisuuteen vaikuttavista kokonaisuuksista, sekä löydettyjen ala- ja yläteemojen jakautuminen näiden dimensioiden yhteyteen.	51
Taulukko 2. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen työn teoreettisen dimension alle.	52
Taulukko 3. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen organisaation teoreettisen dimension alle.	56
Taulukko 4. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen organisaation teoreettisen dimension alle.	59
Taulukko 5. Otteita työntekijöiden vastauksista jaoteltuna tutkimusten teoreettisten dimensioiden ja yläteemojen yhteyteen.	63

1 Johdanto

Työntekijöiden sitoutuneisuus on viime vuosikymmenien aikana kiinnostanut niin organisaatioita, tutkijoita kuin mediaakin. Sitoutuneisuus on käsitteenä monitulkintainen, mutta yksinkertaistettuna sillä viitataan mielentilaan tai tunteeseen, jossa yksilön toiminta, ajatukset ja tunteet ovat suuntautuneet työpaikan tai yhteisön kannalta joko positiivisesti tai negatiivisesti (Kahn, 1990). Kiinnostuksen taustalla on monen organisaation pula ammattitaitoisista työntekijöistä, sekä tästä johtuva kilpailu asiantuntijuudesta ja oikeanlaisesta osaamisesta. Tämä kilpailuasetelma on asettanut monet työntekijät erilaiseen asemaan työmarkkinoilla, sekä aiheuttanut uudenlaisia paineita myös organisaatioiden toiminnalle (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998).

McKinseyn raportti vuodelta 1998 ennusti osaamisesta kilpailemisen (eng. *war for talent*) vain kiihtyvän siirryttäessä uudelle vuosituhanelle (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998), mikä on osoittautunut monien alojen osalta paikkaansa pitäväksi ennustukseksi. Euroopan unionin alueella avoinna olevien työpaikkojen määrä on ollut lähes jatkuvassa kasvussa vuodesta 2013 alkaen, lukuun ottamatta koronapandemian aiheuttamaa notkahdusta vuoden 2020 aikana (Eurostat, 2023). Samanaikaisesti myös työttömyysluvut ovat olleet laskussa, mikä on heijastunut omalta osaltaan myös työnhakumarkkinoihin (Eurostat, 2023). Myös Yhdysvalloissa työnhakumarkkinoilla on selkeä kohtaanto-ongelma – vuoden 2022 lopulla Yhdysvalloissa oli listattuna yli 10,5 miljoonaa avointa työpaikkaa, mutta vain 6 miljoonaa työtöntä työnhakijaa (Richter, 2023). Vaikka Ukrainan sota ja sitä seuranneet taloudellisesti epävarmemmat vuodet ovat vaikuttaneet jonkin verran avoimena olevien työpaikkojen sekä irtisanomisten määrään, se ei kuitenkaan ole poistanut kaikkia työntekijöistä kilpailemiseen vaikuttavia tekijöitä. Vaikuttaisikin siltä, että osaamisesta kilpaileminen ei ole hidastumassa talouden ongelmista huolimatta (De Smet, Dowling, Hancock & Schaninger, 2022; Lovich, 2023).

Työntekijöistä kilpailemiseen vaikuttavat maailmanlaajuisesti monet erilaiset tekijät ja demografiset muutokset. Esimerkiksi terveydenhuollon kehittymisen myötä myös ihmisten eliniän odotukset kasvavat, samalla kun syntyvyysluvut laskevat. Samanaikaisesti olisi pystyttävä korvaamaan suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamaa työvoimapulaa (Beechler & Woodward, 2009), sekä huolehtimaan ikääntyvästä väestöstä. Tämän vajeen mittakaavaa kuvastaa hyvin se, että joidenkin ennusteiden mukaan vuosien 1980–1996 välillä syntyneiden osuus muodostaisi vuoteen 2025 mennessä jopa 75 % koko maailman työntekijöistä (Deloitte, 2014), vaikka vuonna 2020 vastaava osuus työssäkävivistä oli vielä noin 35 % (Statista, 2023).

Myös teknologian kehitys sekä globalisaatio ovat muuttaneet työntekijöiden saatavuutta ja osaamisesta käytävää kilpailua merkittävästi lisäämällä maiden välistä liikkuvuutta (Beechler & Woodward, 2009). Kun työ ei ole enää sidottuna tiettyyn työpaikkaan, työnhakukaan ei enää rajoitu pelkästään oman maan rajojen sisäpuolelle. Esimerkiksi EU:n alueella maiden välinen vapaa liikkuvuus ja työskentelyluvut ovat muuttaneet myös alueen työmarkkinoita. Lisäksi palvelusektorin merkittävä korostuminen yhteiskunnassa muovaa organisaatioiden toimintaa aiempaa riippuvaisemmaksi henkilöstön osaamisesta, mikä puolestaan lisää tarvetta panostaa yritysten aineettomaan ja inhimilliseen pääomaan (Beechler & Woodward, 2009).

2020-luvulle tultaessa koronapandemia aiheutti omat muutoksensa työnteon tapoihin ja osaajista käytävään kilpailuun. Pandemian myötä siirryttiin lähes yhdessä yössä maailmanlaajuiseen etätyöskentelyyn, sekä koettiin hetkellinen taantuma lomautuksineen ja irtisanomisineen (Eurostat, 2023). Tilanteen normalisoituessa ihmiset eivät kuitenkaan palanneet samoilla tavoin työpaikoille, vaan pandemiaa seurasi suuri irtisanoutumisaalto (eng. *great resignation*), josta uutisoitiin näyttävästi ympäri maailmaa. Ilmiö näkyi erityisesti Yhdysvalloissa, jossa oli vielä vuoden 2020 alussa tarjolla noin 1,2 työpaikkaa jokaista työnhakijaa kohti, mutta irtisanoutumisaaltojen myötä avoimien työpaikkojen määrä kasvoi nopeasti kahteen jokaista työnhakijaa kohti (Richter, 2023).

On havaittu viitteitä siitä, että työsuhteiden elinkaari on muuttumassa (Beechler & Woodward, 2009; Lyons & Kuron, 2014, s. 148). Aiemmin yksilön urapolkua voitiin tarkastella tasaisena jatkumona, eli etenemisenä aina koulutuksen hankkimisesta urapolun rakentamiseen ja lopulta eläköitymiseen, mutta nykyään työurien rakenne on muodostumassa aiempaa syklistemmäksi. Yksilöiden työelämän varrelle mahtuu aiempaa enemmän myös uudelleen kouluttautumista ja jopa kokonaan alan vaihtamista (Beechler & Woodward, 2009; Lyons & Kuron, 2014, s. 148). Työelämän elinkaaren muuttuminen johtuu niin työmarkkinoista ja niiden nopeasta muutoksesta, kuin myös työntekijöiden muuttuvasta asennoitumisesta työhön ja työuriin. Eri sukupolvien välillä on havaittavissa eroja esimerkiksi arvoissa, asenteissa, suhtautumisessa johtamiseen ja tiimityöskentelyyn, johtamiseen (Lyons & Kuron, 2014, s. 149), sekä sitoutuneisuuden kokemuksissa (Baker Rosa & Hastings, 2018; Hurtienne, Hurtienne & Kempen, 2022).

Sitoutunut henkilöstö on organisaation näkökulmasta merkittävä voimavara, mikä saa monet yritykset panostamaan omaan inhimilliseen pääomaan (Beechler & Woodward, 2009). Sitoutuneet työntekijät tuovat organisaatioille monenlaisia hyötyjä, toimien myös merkittävänä kilpailuetuna yrityksille esimerkiksi työntekijöiden tehokkaamman suoriutumisen ja työn laadun kautta (Bedarkar & Pandita, 2014; Macey & Schneider, 2008; Christian, Garza & Slaughter, 2011, Rana, Ardichvili & Tkachenko, 2014).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kansainvälisen teknologiayrityksen työntekijöiden omia käsityksiä sitoutuneisuuteen (eng. *engagement*) vaikuttavista tekijöistä, eli voimavaroista ja vaatimuksista omassa organisaatiossaan, sekä muodostaa näiden perusteella ehdotuksia siitä, millaisin keinoin yritys voisi jatkossa kehittää työntekijöittensä sitoutuneisuutta. Yrityksessä on nähty viime vuosina lukuisia muutoksia, joiden myötä myös työntekijöiden sitoutuneisuutta ja kokemaa työn imua on tarkasteltu aiempaa tiheämmin erilaisten kyselyjen ja selvitysten muodossa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen *Employee engagement*- kyselyjen avoimia vastauksia vuosilta 2021 ja 2022. Tämän ajanjakson aikana yritys esimerkiksi siirtyi koronan myötä kokonaan etätyöskentelyyn, minkä lisäksi kyselyjä edeltäneinä vuosina läpikäytyt muutosneuvottelut ja näistä seuranneet uudelleenjärjestelyt organisaation

rakenteessa, henkilöstömäärissä ja johtoportaassa lukeutuivat yrityksessä läpikäytyihin merkittäviin muutoksiin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksittäisen IT-alan yrityksen työntekijöiden käsityksiä omaan sitoutuneisuuteensa vaikuttavista tekijöistä, eli heidän käytössään olevista voimavaroista, sekä heihin kohdistuvista vaatimuksista. Kyseessä on siis tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on keskittyä yksittäiseen yritykseen ja sen työntekijöihin. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa yrityksessä teetettyjen sitoutuneisuus-kyselyjen (eng. engagement pulse) avoimiin kenttiin annettujen vastausten perusteella yrityksen työntekijöiden näkemyksiä sitoutuneisuuden erityisesti vaikuttavista voimavaroista ja vaatimuksista (Lee, 2020; Demerouti ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007), sekä muodostaa näiden vastausten perusteella myös teoreettiseen tutkimukseen perustuvia kehitysehdotuksia yrityksen käytännön HR-työhön, jonka avulla he voivat tukea työntekijöidensä sitoutuneisuutta.

Aiempi teoreettinen tutkimus on keskittynyt usein tarkastelemaan joko organisaatiota kohtaan koettua sitoutuneisuutta tai työtä kohtaan koettua sitoutuneisuutta (esimerkiksi van den Heuvel ym., 2020; Seppälä ym., 2018; Bakker & Demerouti, 2008; Parent & Lovelace, 2018). Tässä tutkimuksessa päädyttiin olemaan erottelematta näitä kahta tarkemmin toisistaan tutkimusaineiston analyysin osalta. Tämä päätös tehtiin siitä syystä, ettei työntekijöille kyselyn yhteydessä eritelty näiden kahden käsitteen teoreettista eroa, minkä vuoksi työntekijät eivät myöskään itse vastauksissaan käsittele näitä toisitaan erillisinä asioina.

Vaikka kyseessä on yksittäiseen yritykseen keskittyvä tapaustutkimus, voi se tarjota jonkin verran tukea aiemmalle tutkimuselle sekä ymmärrystä muille organisaatioille siitä, miten erilaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmina ovat:

1. *Mitä yrityksen työntekijät nimeävät sitoutuneisuuden vaikuttaviksi tekijöiksi, eli heidän käytössään oleviksi voimavaroiksi tai heihin kohdistuviksi vaatimuksiksi?*

2. Miten yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuutta voitaisiin tukea?

Molempiin tutkimuskysymyksiin lähdetään hakemaan vastausta yritykseltä saadun aineiston perusteella, mutta toisen tutkimuskysymyksen kohdalla nojataan myös teoriaan yritykselle soveltuvien kehitysehdotusten muodostamiseksi.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakautuu kahdeksaan lukuun, sekä näiden alalukuihin. Ensimmäinen luku keskittyy tutkimuksen johdantoon, jossa tarkastellaan tutkimuksen aihetta, sen teoreettista taustaa ja ajankohtaisuutta, sekä esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rakenne. Toisessa luvussa perehdytään sitoutuneisuuden käsitteeseen aiemman tutkimuksen näkökulmasta, sekä määritellään mihin sillä tässä tutkimuksessa viitataan. Kolmannessa luvussa käsitellään sitoutuneisuuden merkitystä ja sen vaikutuksia niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Neljännessä luvussa tarkastellaan sitoutuneisuuden vaikuttavia tekijöitä eri teoreettisen dimensioiden kautta, eli perehdytään siihen, miten työ, organisaatio ja johtaminen ovat yhteydessä sitoutumiseen aiemman tutkimuksen perusteella.

Viidennessä luvussa läpikäydään sitoutuneisuuden tukemiseen suunniteltuja käytänteitä aiemmin tehdyn tutkimuksen näkökulmasta. Kuudennessa luvussa tarkastellaan laadullista tutkimusta ja sisällönanalyysia tutkimusmenetelmänä, sekä esitellään tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä, aineisto, tapaustutkimuksen kohteena oleva yritys ja tutkimusjoukko. Luvussa kuvataan tarkemmin myös aineistoanalyysia ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

Seitsemännessä luvussa perehdytään analyysin avulla saavutettuihin tutkimuksen löydöksiin, eli tarkastellaan minkälaisia teemoja työntekijät nostavat esiin sitoutuneisuuden vaikuttavina tekijöinä, sekä muodostetaan yritykselle aineiston perusteella myös soveltuvia kehitysehdotuksia sitoutuneisuuden kehittämiseksi. Viimeisessä luvussa esitellään vielä tutkimuksen keskeiset havainnot, johtopäätökset ja

arvioidaan tutkimuksen rajoituksia. Tämän lisäksi esitellään ehdotukset jatkotutkimukselle.

2 Sitoutuneisuus käsitteenä ja tutkimuksen aiheena

Työntekijöiden sitoutuneisuus on käsitteenä monitulkintainen, eikä sille löydy yleisesti hyväksyttyä tarkkaa määritelmää (Shuck, 2011, s. 305; Shuck & Wollard, 2010, s. 103; Macey & Schneider, 2008). Sitoutuneisuutta on tutkittu esimerkiksi johtamisen, psykologian, sosiologian, terveydenhuollon ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta, minkä lisäksi käsitteen tulkinnassa ja soveltamisessa on eroja myös akateemisten tutkijoiden ja ammatinharjoittajien välillä (Shuck, 2011, s. 305; Macey & Schneider, 2008; Wefald & Downey, 2009).

Ammatinharjoittajat ovat perinteisesti kiinnostuneempia sitoutuneisuuden hyödynnettävyydestä, kun taas akateeminen lähestymistapa keskittyy enemmän käsitteen määrittelyyn, sekä sen aiheuttajiin (Shuck, 2011, s. 305). Organisaatioissa keskitytäänkin yleensä enemmän sitoutuneisuuden lopputuloksiin, kuten suorituskykyyn ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, kun taas tutkijat keskittyvät enemmän ilmiön psykologiseen olotilaan ja sen mittaamiseen (Wefald & Downey, 2009). Tämä onkin Wefaldin ja Downeyn (2009) mukaan johtanut käytännön ja tutkimuksen väliseen informaatiokatkoon, jonka takia moni tutkimusten tuottama käytännön sovellus jää organisaatioissa hyödyntämättä, sillä organisaatioissa ei välttämättä tunnisteta tutkimustulosten yhteyttä toivottuihin lopputulemiin.

Shuck (2011) on koonnut yhteen sitoutuneisuuden neljä eri pääteoriaa akateemisen lähestymistavan osalta käsitteen selkeyttämiseksi. William Kahnin (1990) tekemä tutkimus on laajalti nimetty ensimmäiseksi akateemiseksi tutkimukseksi, jossa sitoutuneisuutta tarkastellaan työn yhteydessä (Shuck, 2011, s. 307), ja työhön osanottamisen kautta. Kahnin (1990) mukaan sitoutuneisuus näkyy siinä, miten yksilö ilmentää ja osallistaa "itseään kokonaan" työtehtävässään, eli miten uterasti he työskentelevät, miten he jaksavat nähdä vaivaa tehtäviensä vuoksi, sekä miten pitkään, keskittyneesti ja sinnikkäästi he tehtävänsä edistämiseen osallistuvat. Käytännössä siis sitoutuneisuus on Kahnin mukaan sitä, että työntekijä on tietoisesti läsnä toimiessaan hänelle määrätystä roolissa organisaatioissa (Kahn, 1990; Saks, 2006, s. 601).

Sitoutuneisuus näkyy Kahnin (1990) mukaan työntekijöissä fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen ulottuvuuden kautta, joihin vaikuttaa olennaisesti yksilön merkityksellisyyden, turvallisuuden ja saavutettavuuden tunteet. Merkityksellisyydellä Kahn (1990, s. 705) tarkoitti yksilön työstä saamaa positiivista vastinetta, esimerkiksi työstä saadun arvostuksen kautta. Turvallisuudella puolestaan viitattiin siihen, miten yksilö kokee saavansa ilmaista itseään pelkäämättä sen vaikuttavan esimerkiksi minäkuvaansa tai uraansa negatiivisesti. Saavutettavuudella taas tarkoitettiin sitä, millainen kokemus yksilöllä oli niistä fyysisistä, emotionaalista ja psykologisista voimavaroista, joita oman itsen osallistamiseen työssä tarvitaan (Kahn, 1990, s. 705).

Toinen Shuckin (2011) esiin nostamista sitoutuneisuusteorioista on Maslachin, Schaufelin ja Leiterin (2001) malli sitoutuneisuudesta loppuun palamisen vastakohtana. Maslachin ym. (2001, s. 416) mukaan työssä loppuun palaminen on myös sitoutuneisuuden rappeutumista, jonka myötä merkityksellinen ja tärkeä työ muuttuu tekijälleen epämieluisaksi ja merkityksettömäksi, lisäten myös työntekijän uupumusta, kynnisyttä ja tehottomuutta, kun taas sitoutunutta työntekijää määrittää juuri tehokkuus ja työstä koettu ilo. Maslachin ym. (2001) malli myös erottaa työhön kohdistuvan sitoutuneisuuden (eng. *engagement*) erilliseksi termiksi organisaatioon sitoutumisesta (eng. *organizational commitment*), tyytyväisyydestä (eng. *job satisfaction*) ja työhön osallistumisesta (eng. *job involvement*). Sitoutuneisuus kuvaa heidän mukaansa näitä termejä paremmin myös yksilön suhdetta työhön, sisältäen viitteitä myös siihen kohdistetusta energiasta ja tehokkuudesta (Maslach ym., 2001, s. 416).

Kolmas Shuckin (2011) mainitsemista teorioista on Harterin, Schmidtin ja Hayesin (2002) positiivisen psykologian viitekehykseen pohjautuva malli, jossa sitoutuneisuus määritellään yksilön osallistumisena, tyytyväisyytenä ja intona työtä kohtaan. Samoin kuin Kahnilla (1990), Harterin ym. (2002, s. 269) käsitys sitoutuneisuudesta sisältää emotionaalisen ja kognitiivisen ulottuvuuden, joiden toteutuessa työntekijät voivat kehittyä työssään ja saavat tarvittavat resurssit sen suorittamiseen, tietävät mitä heiltä

odotetaan, kokevat merkityksellisyyden tunteita, ja he kokevat yhteenkuuluvuutta ja luottamusta kollegoidensa kesken.

Neljäntenä Shuck (2011) nostaa esiin Saksin (2006) moniulotteisen lähestymistavan sitoutuneisuuteen. Saks koki esimerkiksi Kahnin (1990) sitoutuneisuusteorian olevan puutteellinen siinä mielessä, että vaikka se selvensi hyvin sitoutuneisuutta edistäviä olosuhteita, se ei riittävästi selittänyt yksilöiden syitä reagoida näihin olosuhteisiin eri tavoin (Saks, 2006, s. 603). Saks käyttääkin mallissaan myös sosiaalisen vaihdon teoriaa (eng. *social exchange theory*) sitoutuneisuuden selittäjänä.

Sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmasta vuorovaikutussuhteessa olevilla tahoilla on yleensä suhdetta ylläpitäviä sääntöjä, jotka ylläpitävät suhteessa tapahtuvaa vastavuoroisuutta. Sitoutuneisuuden näkökulmasta voidaankin ajatella, että esimerkiksi yrityksen tarjotessa työntekijälle mieluisan ja merkityksellisen työn, josta maksetaan myös palkkaa, tämä luo työntekijöille tarpeen antaa näistä jotakin takaisin myös yritykselle. Tämä voi tapahtua esimerkiksi sitoutuneisuuden muodossa, kun työntekijä kokee saavansa työstä riittävästi sosioekonomisia ja ekonomisia hyötyjä, hän vastaavasti ”omistautuu” työlleen ja käyttää siihen omia kognitiivisia, emotionaalisia ja fyysisiä voimavarojaan (Saks, 2006, s. 603). Saks (2006) myös erottaa toisistaan työhön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen erillisinä tunnetiloina, ja huomasi työntekijöiden olevan huomattavasti paljon sitoutuneempia tehtävänsä kuin koko organisaatioon.

Sitoutuneisuudesta ja sitoutumattomuudesta puhutaan akateemisessa tutkimuksessa myös usein myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin yhteydessä (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Shaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Tässä mallissa tarkastellaan työntekijöiden uupumisen syntymistä, johon vaikuttavat työn vaatimukset, sekä sen tarjoamat voimavarat. Työn vaatimuksia ovat esimerkiksi työssä koetut paineet, emotionaaliset vaatimukset ja työtehtävien epämääräisyys, kun taas voimavarat voivat olla esimerkiksi palaute, työssä saatu tuki ja hallinnan tunne (Bakker & Demerouti, 2007). Kun työn vaatimukset ovat korkealla, työntekijät kokevat väsyvänsä työssään, mutta eivät välttämättä koe sitoutumattomuuden tunteita. Kun taas työn vaatimukset ovat korkeat

ja sen tarjoamat voimavarat ovat vähäisiä, työntekijät kokevat sitoutumattomuutta ja väsymystä, joka puolestaan johtaa myös uupumiseen (Demerouti ym., 2001, s. 508). Demeroutin ym. (2001) mallissa sitoutumattomuus ei siis ole loppuunpalamisen aiheuttamaa, vaan pikemminkin merkki työn voimavarojen puutteesta.

Työntekijöiden sitoutuneisuudesta puhutaan myös usein työn imun käsitteen kautta. Esimerkiksi Hakanen (2009, s. 31) määrittelee työn imun yhdistelmäksi erilaisia työntekijöihin liitettyjä käsitteitä, joihin myös työtyytyväisyys ja työhön sitoutuneisuus kuuluvat. Wefald ja Downey (2009) puolestaan määrittelevät työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden toistensa synonyymeiksi.

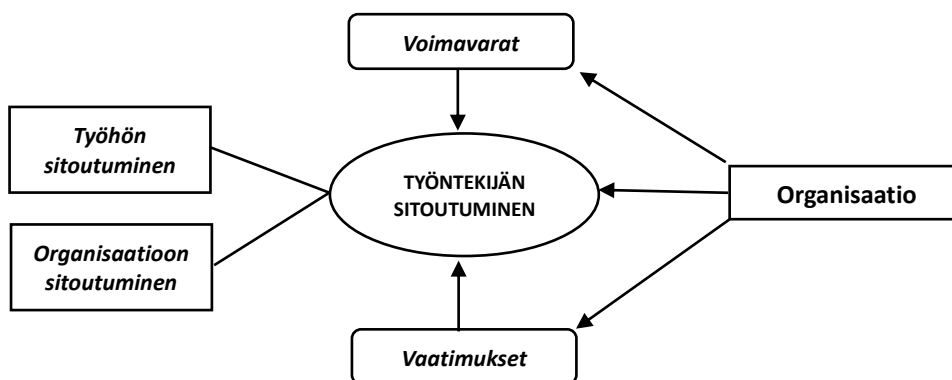
Sitoutuneisuus on siis käsitteenä monitulkintainen, mutta yksinkertaistettuna sillä viitataan mielentilaan tai tunteeseen, jossa yksilön toiminta, ajatukset ja tunteet ovat suuntautuneet työpaikan tai yhteisön kannalta joko positiivisesti tai negatiivisesti (Kahn, 1990). Sitoutuneisuus voidaan nähdä myös jatkumona, jonka varrelle työntekijät sijoittuvat, ja jonka ääripäissä ovat työntekijöiden sitoutuneisuus tai mahdollinen sitoutumattomuus (eng. *disengagement*, Hejjas, Miller & Scarles, 2016), tai vastakohtana loppuunpalamiselle (Maslach ym., 2001).

Sitoutuneisuuden tutkimus on nojannut pitkälti siihen olettamukseen, että työntekijän ja työnantajan tavoitteet ja edut ovat keskenään yhteneväisiä (Sambrook, 2021). Kyseessä on kuitenkin moniulotteinen ilmiö, jossa eri osapuolien tavoitteet saattavat olla keskenään ristiriitaisia. Kahn (1990) kannattikin alun perin aiheen tutkimuksen keskittyvän nimenomaan tapaustutkimukseen.

2.1 Sitoutuneisuuden käsite tässä tutkimuksessa

Kuten edellä on osoitettu, sitoutuneisuus on terminä moniulotteinen, minkä lisäksi sitä tulkitaan ja käytetään eri tavoin tieteenalasta ja käyttäjästä riippuen (Shuck, 2011, s. 305; Shuck & Wollard, 2010, s. 103; Macey & Schneider, 2008). Termin moniulotteisuus on tämän tutkimuksen näkökulmasta erityisen haastavaa, sillä tutkimuksessa yhdistyvät niin akateeminen, ammatinharjoittajien kuin myös työntekijöiden omat käsitykset sitoutuneisuuden eri merkityksistä.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin puhumaan yhdistävänä terminä työntekijöiden sitoutuneisuudesta, joka sisältää niin työhön ja organisaatioon sitoutumisen, ja johon työntekijän käytettävissä olevat voimavarat, sekä häneen kohdistuvat vaatimukset vaikuttavat. Organisaatio puolestaan vaikuttaa tämän tutkimuksen näkökulmasta jossain määrin suoraan niin työntekijän sitoutumiseen, kuin myös välillisesti tukemalla työntekijälle tarvittavia voimavaroja, sekä lieventämällä työntekijään kohdistuvien vaatimusten vaikutusta. Työntekijän sitoutumisen käsite tämän tutkimuksen näkökulmasta, sekä siihen vaikuttavat tekijät on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1: Työntekijän sitoutumisen käsite, sekä siihen vaikuttavat tekijät tämän tutkimuksen näkökulmasta, mukailten Maslach ym., (2001); Saks (2006); Demerouti ym., (2001) sekä Bakker & Demerouti, (2007).

Tämä määritelmä muodostettiin pitkälti sen takia, että tutkimuskäyttöön luovutettu aineisto koostuu ammatinharjoittajien tuottamasta kyselystä, joka on tarkoitettu alun perin hyödynnettäväksi yrityksen omaan käytännön työhön. Koska kysely ei ole alun perin tähdännyt akateemiseen tutkimukseen, ei sen yhteydessä ole myöskään erikseen määritelty vastaajille viitataanko sitoutuneisuudella esimerkiksi pelkästään organisaatioon sitoutumiseen vai työhön sitoutumiseen (Saks, 2006). Yrityksen teettämässä kyselyssä mitataan käytännössä työntekijöiden kokemusta omasta sitoutumisestaan organisaatioon, mutta moni vastaajista nostaa esiin myös työtehtäväänsä tai -tyytyväisyytensä liittyviä asioita vastauksissaan. Tämän tutkimuksen pääsääntöisenä tavoitteena onkin keskittyä tarkastelemaan kyseisen

yrityksen työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia omasta sitoutuneisuudestaan ja siihen olennaisesti vaikuttavista tekijöistä, sekä pyrkiä tuomaan akateemisen tutkimuksen näkemyksiä myös yrityksen ammatinharjoittajien avuksi käytännön työhön.

3 Sitoutuneisuuden merkitys työelämässä

Sitoutuneisuudella on tutkimusten mukaan lukuisia edullisia vaikutuksia, mikä on osaltaan myös vaikuttanut aiheen suosioon niin akateemisessa tutkimuksessa, kuin ammattiharjoittajien keskuudessakin. Tässä luvussa tarkastellaan sitoutuneisuuden vaikutuksia erityisesti organisaation ja työntekijöiden osalta. Sitoutunut työntekijä tekee yrityksen kannalta olennaisia ja merkityksellisiä asioita, innostuneesti ja oman merkityksensä ja roolinsa tiedostaen (Kapoor & Meachem, 2012). Tämä näkyy myös työntekijän suoriutumisessa ja sen laadussa – sitoutunut työntekijä suoriutuu työssään paremmin ja tehokkaammin, mikä puolestaan voi parantaa myös yrityksen tuloksellisuutta, toimien myös yrityksen kannalta merkittävänä kilpailuetuna (Bedarkar & Pandita, 2014; Macey & Schneider, 2008 ; Christian, Garza & Slaughter, 2011, Rana, Ardichvili & Tkachenko, 2014).

Työntekijöiden sitoutuneisuuden yhteys organisaation tulokseen onkin merkittävä (Macey & Schneider, 2008; Osborne & Hammoud, 2017), minkä lisäksi sen on havaittu olevan yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Sitoutuneisuus on yhteydessä myös työntekijöiden uskollisuuteen yritystä kohtaan (Ibrahim & Al Falasi, 2014), vähentäen osaltaan myös työntekijöiden irtisanoutumisaikaita, mikä puolestaan hillitsee uuden työvoiman etsimiseen liittyviä kustannuksia (Pandita & Ray, 2018; Halbesleben, 2010; Rana ym., 2014). Lisäksi sitoutuneisuus on yhteydessä työntekijöiden organisaatiokansalaisuuteen, eli työntekijän harjoittamaan omatahtoiseen ja organisaation kannalta hyödylliseen toimintaan, joka rajautuu työntekijän virallisten työtehtävien ulkopuolelle (Rana ym., 2014; Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees & Gatenby, 2012, Christian ym., 2011).

Työhönsä sitoutuneet työntekijät myös mukautuvat mahdollisiin muutoksiin muita paremmin, mikä saattaa osaltaan helpottaa myös organisaatiossa tapahtuvien muutosten sujuvaa läpivientiä (van den Heuvel, Demerouti, Bakker, Hetland & Schaufeli, 2020; Seppälä, Hakanen, Tolvanen & Demerouti, 2018; Bakker & Demerouti, 2008). Myös organisaatioon sitoutuminen edesauttaa muutoksiin sopeutumista, kun taas

voimakas työhön suuntautunut sitoutuneisuus saattaa jopa heikentää muutoksiin sopeutumista, mikäli työntekijä kokee näiden uhkaavan myös itselleen mieluista työnkuvaa (Parent & Lovelace, 2018). Sitoutuneisuus voi myös edesauttaa työntekijöiden innovaatioita sekä kykyä luoda uudenlaisia ratkaisuja erityisesti muutoksen keskellä (Seppälä ym., 2018).

Sitoutuneet työntekijät myös rakentavat omalta osaltaan työpaikan sosiaalista kontekstia, ylläpitäen työpaikalla tarjolla olevaa tuen ja yhteistyön määrää, mikä voi parhaimmillaan tukea myös muiden työntekijöiden sitoutuneisuuden tunteita (Christian ym., 2011). Sitoutuneisuus myös vähentää työntekijöiden työterveyteen liittyviä kustannuksia, esimerkiksi vähentyneiden poissaolojen muodossa (Soane, Shantz, Alfes, Truss, Rees & Gatenby, 2013).

Työntekijöiden sitoutuneisuus ja tyytyväisyys on yhteydessä myös organisaation asiakkaiden saamaan palveluun ja sen laatuun (Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013; Hogueve, Iseke, Derfuss & Eller, 2017; Schneider, Yost, Krop, Kind & Lam, 2017). Esimerkiksi Mengucin ym. (2013) tutkimuksen mukaan niissä yrityksissä, joissa sitoutuneisuuteen ja sen edistämiseen on tietoisesti panostettu, myös asiakkaat kokevat asiakaspalvelun laadun paremmaksi. Työntekijän tyytyväisyys työnantajaansa vaikuttaa asiakaspalvelutilanteeseen erityisesti työntekijän käytöksen ja vuorovaikutuksen kautta – tyytyväiset työntekijät suoriutuvat asiakaspalvelutilanteissa muita paremmin, luoden asiakkaalle positiivisen kokemuksen organisaation kanssa käydystä vuorovaikutuksesta (Hogueve ym., 2017). Organisaatioon pitkäaikaisesti sitoutuneilla työntekijöillä on yleensä myös kertynyt kokemuksen myötä runsaasti hiljaista tietoa tuotteista, palveluista ja asiakkaiden tarpeista, mikä voi auttaa soveltamaan oikeanlaisia myyntitaktiikoita tilanteen mukaisesti, mikä voi parhaimmillaan johtaa myös parempaan tuottavuuteen (Hoegreve ym., 2017).

Myös työntekijät hyötyvät sitoutuneisuudesta ja siihen liittyvistä kokemuksista. Erityisesti sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa tyytyväisiä työhönsä, joskin eri tutkimusten mukaan se saatetaan käsittää joko osaksi sitoutuneisuutta (Harter ym., 2002), tai sitoutuneisuudesta irralliseksi kokemukseksi (Maslack ym., 2001). Kokemus

sitoutuneisuudesta vaikuttaisi olevan jossain määrin negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden loppuunpalamiseen sekä työssä koettuun stressiin (Halbesleben, 2010; Anthony-McMann, Ellinger, Astakhova & Halbesleben, 2017), minkä lisäksi sitoutuneisuus voidaan käsittää osaksi yksilön kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Esimerkiksi Rothmann (2008) esittää työhyvinvoinnin rakentuvan neljän eri ulottuvuuden ympärille – työssä koetun stressin, työtyytyväisyyden, uupumisen sekä sitoutuneisuuden varaan. Kukin ulottuvuus sisältää Rothmannin (2008) mallissa kaksi eri ääripäätä, joiden välille myös työntekijöiden kokemukset sijoittuvat. Työstressin osalta työntekijät voivat ilmentää ahdistuneisuutta tai hyvää oloa, työtyytyväisyyttä tai – tyytymättömyyttä, uupumuksen osalta väsymystä tai tarmokkuutta, sekä sitoutuneisuuden osalta joko innostuneisuutta tai masentuneisuutta työssään (Rothmann, 2008).

Myös urakehityksen ja sitoutuneisuuden välillä on havaittu olevan yhteys, sillä sitoutuneilla työntekijöillä on myös todennäköisemmin etenemisessä tarvittavia psyykkisiä voimavaroja, kuten itsensä johtamistaitoja, tavoitteellisuutta ja motivaatiota oman osaamisensa kehittämiseen (Bakker & Demerouti, 2008). Sitoutuneet työntekijät vaikuttaisivatkin kykenevän jatkuvasti uudistamaan omaa osaamistaan sekä etenemään myös urallaan hyvin, mikä tekee heistä myös organisaatioiden näkökulmasta houkuttelevia asiantuntijoita (Bakker & Demerouti, 2008).

4 Sitoutuneisuuden vaikuttavia tekijöitä

Työntekijöiden työhön tai organisaatioon sitoutumisen hyötyjen takia sitoutuneisuutta on tarkasteltu paljon niin tutkijoiden kuin ammatinharjoittajien osalta. Tutkimuksissa on tunnistettu lukuisia sitoutuneisuutta ennakoivia, sekä sitä tukevia ja rakentavia tekijöitä. Tässä luvussa tarkastellaan sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä niin aiemman tutkimuksen, kuin myös tämän tutkimuksen ja yrityksen kannalta olennaisesta näkökulmasta.

Sitoutuneisuuden vaikuttavien tekijöiden tutkimus ja siihen liittyvien termien määrittely on ollut lähes yhtä moniulotteista kuin itse sitoutuneisuuden määrittelykin. Aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu esimerkiksi sitoutuneisuutta ennakoivia tekijöitä, kuin myös sitoutuneisuuden olennaisesti liittyviä voimavaroja. Esimerkiksi Lee, Rocco ja Shuck (2020) halusivat tutkia sitoutuneisuuteen liittyviä voimavaroja, sillä aiemmassa tutkimuksessa on painottunut nimenomaan sitoutuneisuutta ennakoivien tekijöiden tutkiminen. Heidän näkemyksensä mukaan ennakoivien tekijöiden (eng. *antecedent*) tutkiminen on sitoutuneisuuden kannalta haastavaa, sillä termi viittaisi enemmän siihen, että näiden tekijöiden on joko oltava olemassa tai tapahtuttava ennen kuin sitoutuneisuus voi ylipäätään toteutua (Lee, Rocco & Shuck, 2020, s. 6). Voimavaroista puhuminen on määritelmältään näin ollen hieman sallivampi, sillä se ei aseta muotoilullaan ehtoja muodostumisen tapahtumajärjestykselle. Leen ym. (2020, s. 6) mukaan monet käyttävät molempia termejä, minkä vuoksi ne ovat myös osin päällekkäisiä ilmauksia. Tässä tutkimuksessa puhutaan aineiston osalta sitoutuneisuuden vaikuttavista tekijöistä, sekä tarkemmin tämän yrityksen kontekstissa olennaisimmista voimavaroista ja vaatimuksista.

Voimavaroilla on positiivinen vaikutus myös työhön sitoutumiseen (Bakker & Demerouti, 2007). Näillä viitataan esimerkiksi työn fyysisiin, sosiaalisiin tai organisaatiotason tekijöihin, jotka voivat osaltaan lieventää työn kuormittavien vaatimusten vaikutusta, edesauttaa tavoitteiden saavuttamista ja työssä oppimista (Bakker & Demerouti, 2007).

Tällaisia suojaavia voimavaroja voivat olla esimerkiksi työstä saatu palaute, sosiaalinen tuki, sekä esihenkilön työssä antama ohjaus (Schaufeli & Bakker, 2004).

Lee ym. (2020, s. 11) kävivät läpi lukuisia sitoutuneisuudesta tehtyjä tutkimuksia, joiden pohjalta he tunnistivat viisi eri luokkaa, jotka etenevät mikrotason henkilökohtaisista voimavaroista meso- ja makrotason organisaatiokohtaisiin voimavaroihin. Tutkimuksista tunnistetut luokat olivat:

- 1) Henkilökohtaiset voimavarat
- 2) Kodin tarjoamat voimavarat
- 3) Työn voimavarat
- 4) Sosiaaliset voimavarat
- 5) Organisaation voimavarat

Henkilökohtaisilla voimavaroilla viitattiin yksilön kognitiivisiin, psykososiaalisiin, fyysisiin ja urakohtaisiin voimavaroihin, kuten esimerkiksi henkilön asiantuntijuuteen, resilienssiin, positiiviseen minäkäsitykseen, tai muihin henkilökohtaisiin vahvuuksiin, joista yksilö saattoi hyötyä. Kodin tarjoamat voimavarat puolestaan tarkoittivat yksilön kotona vallitsevaa tilannetta tai sieltä mahdollisesti saatavaa työn ulkopuolista tukea (Lee ym., 2020, s. 15). Työn voimavarat, sekä sosiaaliset ja organisaation voimavarat olivat puolestaan haastavampia erottaa toisistaan, sillä näitä käytettiin aiemmin tehdyissä tutkimuksissa osin lomittain. Työn voimavaroilla viitattiin useimmiten itse työhön, kun taas sosiaaliset voimavarat kattoivat työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin ja -suhteisiin, ja organisaation voimavarat puolestaan organisaatiotasolla sitoutuneisuuteen vaikuttaviin tekijöihin.

Bailey ym. (2017) tunnistivat samankaltaisia sitoutuneisuuteen vaikuttavia, tai sitä ennakoivia tekijöitä, tutkiessaan yli sataa aiheesta tehtyä tutkimusta. Baileyn ym. (2017) sitoutuneisuuteen olennaisesti vaikuttaviin tekijöihin kuuluu esimerkiksi yksilön psykologinen tila – kuten esimerkiksi luonteenpiirteet tai henkilökohtaiset resurssit, työn suunnitteluun liittyvät tekijät, käsitykset johtajuudesta, yksilökohtaiset näkemykset

organisaatioon ja tiimiin liittyvistä tekijöistä, sekä organisaation järjestämät interventiot, kuten esimerkiksi erilaiset koulutukset ja kehitysohjelmat.

Myös Rana ym. (2014, s. 252) mallin mukaisesti sitoutuneisuuteen vaikuttaa ensisijaisesti työn suunnittelu sekä sen erityispiireet, kuten työn merkityksellisyys ja siitä palkitseminen, esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet, työpaikan ilmapiiri sekä turvallisuus, sekä henkilöstön kehittämisen käytänteet, esimerkiksi koulutuksen ja urakehityksen kautta. Ranan ym. (2014) mukaan näiden vaikutusta sitoutuneisuuteen puolestaan säätelee niin työn vaatimukset sekä mahdolliset paineet, kuin myös yksilön omat piirteet, kuten esimerkiksi optimismi, itseluottamus tai vahva oma-aloitteisuus. Työn vaatimukset ja yksilölliset piirteet voivatkin osaltaan joko voimistaa tai lieventää näiden tekijöiden vaikutusta sitoutuneisuuden muodostumiseen.

Leen ym. (2020), Baileyn ym. (2017) ja Ranan ym. (2014) katsauksissa tunnistettiin monia samoja asioita, kuin mitä työntekijät nostivat tässäkin tutkimuksessa esiin. Koska työntekijät vastasivat organisaatiota ja työtään koskevaan kyselyyn, ei tässä tutkimuksessa voida tarkastella henkilökohtaisia tai kodin voimavaroja tarkemmin. Sen sijaan työhön, sosiaalisiin suhteisiin ja organisaatioon liittyviä vaikuttavia tekijöitä pystyttiin käsittelemään myös tässä tutkimuksessa, joskin hieman eri tavalla luokiteltuna.

Tässä tutkimuksessa pohdittiin valmiin mallin hyödyntämistä tämän tutkimuksen pohjana (kuten Lee ym., 2020 ; Bailey ym., 2017 ; Rana y.m, 2014), mutta päädyttiin lopulta käyttämään omaa luokittelua sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tämä päätös tehtiin tapaustutkimuksen takia, sillä tutkimuksen keskittyessä vain yksittäisen yrityksen kontekstiin, haluttiin rakentaa myös kyseisen organisaation näkökulmasta tärkeimpiä tekijöitä kuvaava rakenne, jota yritys voi hyödyntää myös omassa päätöksenteossaan. Lisäksi valmiissa malleissa korostuivat työntekijöiden yksilökohtaiset voimavarat, sekä näiden vaikutus sitoutuneisuuteen, mitä ei pystytty tässä tutkimuksessa kontrolloimaan tai tutkimaan aineiston rajallisuuden takia, sillä tarkentavia kysymyksiä työntekijöille ei pystytty esittämään näiden osalta.

Tässä luvussa tarkastellaan sitoutuneisuuden teoriaa seuraavien tutkimuksessa tunnistettujen teoreettisten dimensioiden kautta:

- 1) Työn yhteys sitoutuneisuuteen
- 2) Organisaation yhteys sitoutuneisuuteen
- 3) Johtamisen yhteys sitoutuneisuuteen

4.1 Työn yhteys sitoutuneisuuteen

Erilaisten työhön liittyvien tekijöiden yhteys sitoutuneisuuteen on ollut vahvasti esillä aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi työssä hyödynnettävät taidot ja näiden monipuolisuus, työn sisältö, käytettävissä olevat työkalut sekä työn joustavuus ja vapaus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin ovat yhteydessä sitoutuneisuuden muodostumiseen (Lee ym., 2020, 19; Fairlie, 2011; Suomi ym., 2021). Monipuolinen työ, jossa yksilö pääsee laaja-alaisesti hyödyntämään ja myös kehittämään omia taitojaan ja asiantuntijuuttaan, pystyen myös vaikuttamaan työnsä tekemisen tapoihin, aikoihin ja muihin siihen liittyviin asioihin vaikuttaisikin edesauttavan myös yksilön sitoutuneisuuden kokemuksta (Albrecht, Green & Marty, 2021; Suomi ym., 2021). Olennaista on myös työssä saatavilla oleva tuki, joka mahdollistaa mieluisiin työtehtäviin keskittymisen (Suomi ym., 2021). Esimerkiksi, mikäli vaikkapa terveydenhuollon alan ammattilaisen työaika kuluu jatkuvasti kirjauksiin tai tietoteknisten ongelmien ratkaisemiseen, on tuo aika pois itse potilaisiin käytettävästä ajasta ja muista työntekijälle merkityksellisiltä tuntuvista tehtävistä (Suomi ym., 2021).

Yksi merkittävästi sitoutuneisuuteen vaikuttavista tai sitä ennakoivista tekijöistä onkin kokemus työn merkityksellisyydestä, ja siitä miten työntekijä pääsee toteuttamaan itseään omien arvojen, tavoitteidensa ja mahdollisesti myös kutsumuksensa mukaisesti (Fairlie, 2011; Lee ym., 2020; Bailey ym., 2017; Rana ym., 2014; Albrecht ym., 2021; Soane ym., 2013; Allen ym., 2019). Sisällöltään työntekijälle merkitykselliseltä tuntuva työ, joka on yhteydessä myös yksilön omiin arvoihin, motiiveihin ja tavoitteisiin, voi siis parhaimmillaan edesauttaa myös koettua sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä (Allan ym., 2019).

Merkityksellisen työn piirteitä ovat esimerkiksi yksilön vapaaehtoisesti hankkima työ, joka ei ole ristiriidassa yksilön käsityksistä onnellisuuden tavoittelun tavoista, ja josta maksetaan kohtuullinen palkka (Bowie, 1998). Lisäksi merkityksellisessä työssä yksilö pystyy toimimaan verrattain autonomisesti ja itsenäisesti, kehittämällä itseään, rationaalista harkintakykyään kuin myös käsitystään oikeasta ja väärästä (Bowie, 1998). Merkityksellisyyden kokemukseen liittyy usein ajatus itsensä toteuttamisesta ja oman potentiaalinsa saavuttamisesta, sekä työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus (Fairlie, 2011).

Merkityksellisyys on kuitenkin moniulotteinen tila, joka syntyy erilaisista asioista eri ihmisille ja sisältää useita paradokseja (Bailey ym., 2019). Ihmisillä on tarve etsiä itselleen merkityksellisyyttä, joka pääsääntöisesti tukee yksilön hyvinvointia, mutta voi pahimmillaan myös johtaa omien voimavarojen ylikuluttamiseen ja yksilölle haitalliseen käyttäytymiseen (Bailey ym., 2019, s. 489). Merkityksellisyys on myös hyvin subjektiivinen tila, mutta se ei voi syntyä tyhjiössä ilman vuorovaikutusta muiden kanssa ja sitä voidaan jossain määrin johtaa ja ohjailta myös organisaatioissa. Merkityksellisyyden kokemus muotoutuu yksilölle subjektiivisten kokemusten lisäksi osin myös objektiivisten, yleisesti hyväksytyjen normien ja näkemysten myötä, ja sen kesto ja syvyys voivat vaihdella ajan myötä (Bailey ym., 2019).

Työn yhteyttä sitoutuneisuuteen voidaan tarkastella myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta. Mallin mukaan työntekijöiden uupumiseen ja sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti työhön kuuluvat vaatimukset, sekä sen tarjoamat voimavarat (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Shaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Työn vaatimuksia voivat olla esimerkiksi työn määrä, työhön liittyvä tai muiden työntekijöiden puolelta koettu paine ja sen emotionaaliset vaatimukset, tai työtehtäviin liittyvä epämääräisyys (Bakker & Demerouti, 2007; Rana ym., 2014). Työn voimavaroja voivat olla esimerkiksi työssä saatu tuki ja hallinnan tunne (Bakker & Demerouti, 2007). Jos yksilön työssä on korkeat vaatimukset ja vähäiset voimavarat, on lopputuloksena useimmiten uupumus (Demerouti ym., 2001, s. 508).

Esimerkiksi Hakanen ym. (2006) tutkivat suomalaisten luokanopettajien työn voimavaroja ja vaatimuksia, sekä näiden vaikutusta opettajien terveyteen. Opettajan

työn vaatimukset liittyivät erityisesti työn määrään, hankaliin tai huonosti käyttäytyviin oppilaisiin, sekä fyysisiin työskentelyolosuhteisiin ja niiden ongelmiin. Voimavaroiksi opettajien kohdalla työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet, tiedon saatavuus, esihenkilön tarjoama tuki, innovatiivinen kulttuuri ja työhön liittyvä sosiaalinen kulttuuri (Hakanen ym., 2006). Työn vaatimukset ja voimavarat toki vaihtelevat ammatista ja alasta riippuen. Esimerkiksi toimistotyöntekijän tai luokanopettajan työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset tai organisatoriset tekijät ovat hyvin erilaisia kuin mitä esimerkiksi poliisit tai ammattisotilaat kohtaavat työssään.

Albrecht ym. (2021) mukaan merkityksellisyys syntyy työn voimavarojen, eli monipuolisen työnkuvan, kehittymismahdollisuuksien, palautteen ja työn autonomian kautta, ja kukin näistä voimavaroista on yhteydessä sitoutuneisuuteen työn merkityksellisyyden kautta. Vaikka jokaisen voimavaran ja sitoutuneisuuden välillä oli havaittavissa jonkinasteinen yhteys, on yhteys sitoutuneisuuden ja työn merkityksellisyyden välillä erityisen voimakas, ja voimavarojen yhteys sitoutuneisuuteen voimakkaampi juuri työn merkityksellisyyden kautta (Albrecht ym., 2021, s. 8).

4.2 Organisaation yhteys sitoutuneisuuteen

Myös organisaatiotason tekijöillä on vaikutusta yksilön sitoutuneisuuteen. Nämä voimavarat ja vaatimukset ovat organisaatioon liittyviä fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä, joilla on suora vaikutus myös organisaation ilmapiiriin, työhön liittyviin voimavaroihin, sitoutuneisuuteen ja työssä suoriutumiseen (Albrecht ym., 2017, s. 70). Organisaatiotason voimavarat ja vaatimukset eivät ole riippuvaisia työntekijän roolista, vaan ne kattavat koko organisaation (Albrecht ym., 2017, s. 70). Organisaatiotason voimavarat ovat ikään kuin kollektiivisesti työntekijöiden käytössä olevia tukitoimia tai resursseja, joita hyödyntämällä työntekijät pystyvät saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita.

Albrecht ym. (2017, s. 69) esimerkiksi määrittelevät organisaatiotason resursseiksi organisaation sopeutuvaisuuden ja autonomian, ylemmän johdon, strategiset suuntaukset, sekä organisaation sisäiset käsitykset HR-käytänteistä ja niiden

toimivuudesta, esimerkiksi koulutuksen ja muun saatavilla olevan tuen osalta. Kaikkien näiden osalta löydettiin yhteys myös organisaation sitoutuneisuuden ilmapiiriin, eli siihen millaisia käsityksiä organisaation työntekijöillä on koko organisaation osallistumisesta työhön ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista kohtaan (Albrecht, 2014).

Organisaation kulttuuri käsitetään usein osaksi organisaatiotason resursseja (Lee, 2020), sillä siihen liittyvät piirteet ovat roolista riippumattomia ja koko organisaation tasolla määriteltäviä. Organisaatiokulttuurilla viitataan niihin jaettuihin uskomuksiin, arvoihin ja odotuksiin siitä, miten organisaatiossa toimitaan, kun taas organisaation ilmapiiri kertoo siitä, millaisia merkityksiä työntekijät liittävät työpaikalla kokemiinsa asioihin (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Työpaikan ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri eivät synny tyhjästä, vaan ympäristön ja siinä toimivien ihmisten yhteisvaikutuksesta. Työpaikan kulttuuri ja työympäristö rakentuvat niin yhteisöön kuuluvista työntekijöistä ja johtajista, kuin myös organisaatioon liittyvistä käytänteistä ja perinteistä, itse työtilasta sekä abstrakteista elementeistä, kuten työntekijöiden välisestä luottamuksesta ja yhteistyöstä (Shuck ym., 2011b, s. 316). Myös organisaatiokulttuurin ja siihen liittyvien tekijöiden merkitys sitoutuneisuuden muodostumiseen on ilmeinen, sillä siinä missä välittävä, yhteisöllinen sekä työntekijöitä tukeva, reilusti kohteleva ja arvostava kulttuuri voi tukea sitoutuneisuutta (Shuck ym., 2011b; Suomi ym., 2021; Hakanen ym., 2006), on myrkyllisellä työilmapiirillä siihen puolestaan negatiivinen vaikutus (Rasool ym., 2021).

Sitoutunut tai sitoutumaton ilmapiiri syntyy osin juuri työympäristön ja siihen kuuluvien ihmisten yhteisvaikutuksesta (Shuck ym., 2011b; Rana ym., 2014). Kukin yksilö tuo organisaatioon ja sen kulttuuriin oman lisänsä omien piirteidensä ja asenteidensa kautta, ja organisaatiokulttuuri voidaankin määritellä yksilön käsitykseksi organisaatiotaan tukevista perinteistä ja käyttäytymisestä. Lisäksi muut yhteisöön kuuluvat ihmiset voivat toimia sitoutumista tukevana tekijänä esimerkiksi työkavereilta tai johtajilta saadun tuen kautta (Rana ym., 2014; Lee ym., 2020).

Organisaatiotason vaikuttavissa tekijöissä on hyvä huomioida myös työntekijöiden omaksuman työnantajamielikuvan vaikutus sitoutuneisuuteen, sillä organisaation

sisäinen brändi parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja sen tasoa (Suomi ym. 2021). Sitoutuneisuus on luonteeltaan tarttuvaa, sillä sitoutuneet työntekijät saattavat parhaimmillaan edistää myös muiden työntekijöiden sitoutuneisuutta (Schaufeli & Salanova, 2010), kun taas huonossa työilmapiirissä työskentelevät puolestaan saattavat levittää negatiivisia tunteita myös muille työntekijöille (Rasool ym., 2021). Työnantajan maineella, arvoilla, toimitiloilla ja viestinnällä on havaittu vaikutusta myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Suomi ym., 2021), ja parhaimmillaan työntekijöiden sitoutuneisuuden kokemus voi parantua positiivisen työnantajamielikuvan myötä (Davies ym., 2018). Tyytyväiset työntekijät välittävät positiivista käsitystään ja rakentavat organisaation brändiä myös työpaikan ulkopuolella (Morokane, Chiba & Kleyn, 2016).

4.3 Johtamisen yhteys sitoutuneisuuteen

Poiketen hieman esimerkiksi Albrecht ym. (2017) luokittelusta, jossa johtajuus katsotaan osaksi organisaatiotason vaikuttavia tekijöitä, päätettiin tässä tutkimuksessa ottaa johtaminen mukaan kokonaan omana teoreettisena dimensionaan. Tämä päätös tehtiin osittain sen takia, että johtamiseen liittyviä vastauksia tuli paljon, ja tämän jaon koettiin helpottavan myös tutkimuksen kohteena olevan organisaation mahdollisuuksia hyödyntää tämän tutkimuksen löydöksiä omaan kehitystyöhönsä. Johtaminen ja sen laatu ovat kuitenkin myös ylintä johtoa lukuun ottamatta myös riippuvaisia yksilön tiimistä sekä esihenkilöstä, joten sen katsottiin rajautuvan koko organisaatiota koskettavien tekijöiden ulkopuolelle.

Esihenkilön vaikutus niin yksilön työntekoon kuin myös sitoutuneisuuden kehitykseen on merkittävä (Shuck ym., 2011a), esihenkilöltä saatavalla tuella, sekä erilaisilla johtamistyyleillä on oma vaikutuksensa työntekijän sitoutuneisuuteen. Esimerkiksi työntekijöitä inspiroiva ja yhdistävä johtaja (eng. *engaged leader*) voi vaikuttaa myös työntekijöiden käsityksiin omista työoloistaan ja saatavilla olevista resursseista (Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019). Työntekijät saattavat johtamistyylin takia esimerkiksi kokea työnsä liittyvän autonomian ja sosiaalisen tuen tason paremmaksi tällaisen johtajan alaisuudessa (Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019), mikä voi välillisesti vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen. Ylipäätään positiivisilla johtamistyyleillä vaikuttaisi

olevan suotuisa vaikutus sitoutuneisuuteen - esimerkiksi transformationaalinen, autenttinen, eettinen, voimaannuttava ja palveleva johtajuus ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden työhön sitoutumiseen (Decuyper & Schaufeli, 2021). Näillä johtamistyyleillä on lukuisia erilaisia ominaispiirteitään, mutta yhteistä näille kaikille on pyrkimys positiiviseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön työntekijän kanssa (Decuyper & Schaufeli, 2021).

Myös sillä on merkitystä, miten organisaatiossa määritellään strategiset linjaukset ja tavoitteet, sekä miten johtajat kommunikoivat näistä eteenpäin työntekijöille (Albrecht, Breidahl & Marty, 2017; Biggs, Brough & Barbour, 2014). Organisaation kyky määritellä ja kommunikoida strategisia linjauksia, sekä niiden yhteyttä työntekijöiden tekemään käytännön työhön, ennakoivat myös sitoutuneisuutta (Biggs, Brough & Barbour, 2014). Esihenkilön tuki, sekä työntekijän saama riittävä informaatio ennakoivatkin myös sitoutumista (Hakanen ym., 2006).

Työstä palkitseminen vaikuttaa sitoutuneisuuteen niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen muodossa. Esimerkiksi esihenkilöltä saadulla palautteella on vaikutusta myös sitoutuneisuuteen (Albrecht, Green & Marty, 2021; Menguc ym., 2013), samoin kuin palkalla ja erilaisilla palkitsemisohjelmilla (Suomi ym., 2021; Rana ym., 2014).

5 Työntekijöiden sitoutuneisuuden tukeminen

Sitoutuneisuuden määrittely ja tutkimukseltaan moninainen kenttä saattaa hankaloittaa tutkimuksen hyödyntämistä käytännössä (Saks, 2017, s. 84). Sitoutuneisuuden johtaminen on kuitenkin mahdollista, ja sen muotoutumista on mahdollista johtaa huolellisesti suunnitellulla strategialla, sekä sisällyttämällä sitoutuneisuuden tukeminen osaksi kaikkea organisaation toimintaa (Albrecht ym., 2015; Saks, 2022). Sitoutuneisuuden tulisikin olla sulautettuna osaksi kaikkia organisaation HRM-käytänteitä, aina työsuhteen alusta sen loppuun saakka, huomioiden sen merkitys esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä, suorituskyvyn johtamisessa, kouluttamisessa, sekä sisäisissä prosesseissa ja järjestelmissä (Albrecht ym., 2015).

Sitoutuneisuuden hyötyjen ja sen tuoman kilpailukyvyn vuoksi myös organisaatiot ovat valmiita panostamaan sen tukemiseen, ja myös akateemisessa tutkimuksessa on esitelty lukuisia ehdotuksia sitoutuneisuuden tukemiseen myös käytännön HR-työssä. Kuten Saks (2017) huomautti, tutkimustiedon hyödyntäminen sellaisenaan voi olla organisaatioille hankalaa, sillä sitoutuneisuuden käsite on monimuotoinen ja useat tekijät yksilöllisiä. Saks (2017, s. 77) ehdottaakin, että jokaisen organisaation tulisi ratkaista viisi olennaisinta haastetta ennen sitoutuneisuuden kohentamiseen tähtäävän strategian luomista. Organisaatiossa tulisikin ensin määritellä, mitä sitoutuneisuudella organisaation näkökulmasta tarkoitetaan. Toiseksi organisaation tulisi määritellä minkä eri asioiden osalta sitoutuneisuudella on merkitystä organisaation kannalta, sekä mihin näistä olisi olennaisinta keskittyä. Seuraavaksi organisaation tulisi pohtia määritelmää ja merkitystä tukevia tapoja mitata sitoutuneisuutta, sekä mitkä ovat organisaation näkökulmasta sitoutuneisuuteen vaikuttavia voimavaroja tai vaatimuksia, sekä miten nämä tulisi huomioida mittauksissa ja interventioissa. Lopulta Saksin (2017) mukaan voidaan keskittyä itse strategian sekä muodostamiseen, sekä soveltuvien HRM-käytänteiden toimeenpanoon.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia voidaan hyvin käyttää myös sitoutuneisuuden kehittämiseen tähtäävän käytännön HR-työn suunnittelussa (Albrecht ym., 2015, s. 23).

Erialaisten kyselyjen (kuten yritysten käyttämien työtyytyväisyysmittausten, sitoutuneisuuden tasoa mittaavien kyselyjen sekä hyvinvointikartoitusten) avulla havaittavat vaatimukset ja voimavarat auttavat tunnistamaan organisaation mahdollisia kipupisteitä, sekä tiimi- tai maakohtaisia eroja, mikä edesauttaa myös korjaavien ja ennaltaehkäisevien interventioiden kohdentamista oikeisiin asioihin (Albrecht ym., 2015). Koska kyseessä oleva tutkimus keskittyy tietyn organisaation kontekstiin, tarkastellaan tässä luvussa tarkemmin tämän yrityksen kannalta olennaisimpia tukitoimia kolmen eri tutkimuksessa tunnistetun tason kautta, eli työn, organisaation ja johtamisen näkökulmasta.

5.1 Sitoutuneisuuden tukeminen työn näkökulmasta

Sitoutuneisuuden tukeminen työn näkökulmasta lähtee siitä, että työhön rekrytoidaan siihen sopiva henkilö, joka on innostunut työstään, ja on sitoutunut suoriutumaan siitä hyvin. Tukena oikean henkilön valinnassa voidaan käyttää esimerkiksi persoonallisuustestejä, strukturoituja haastatteluja, sekä suosittelijoiden kanssa tehtyjä taustaselvityksiä (Albrecht ym., 2015, s. 14). Myös perehdytys on tärkeässä asemassa sitoutuneisuuden tukemisessa pitkällä aikavälillä, sillä sen aikana pystytään luomaan kestävä pohja sitoutuneisuuden muodostumiselle, sekä lieventämään uuteen työhön liittyviä epävarmuuksia (Albrecht ym., 2015, s. 16).

Työsuhteen aikana on tärkeää tukea yksilön merkityksellistä työtä (Albrecht ym., 2021; Fairlie, 2011; Lysova ym., 2019), sillä työntekijät etsivät aiempaa enemmän merkityksellisyyttä työltään, jonka varmistamiseen organisaatiot ovat huonosti valmistautuneita (Green ym., 2017, s. 14). Merkityksellisyyttä työssä voidaan tukea lisäämällä työntekijöiden autonomiaa työhönsä liittyvissä asioissa ja päätöksissä, tukemalla yksilön omien arvojen täyttymistä, sekä osoittamalla miten yksilön työ näkyy koko organisaation tuloksessa ja vaikuttavuudessa (Albrecht ym., 2021, s. 10; Biggs, Brough & Barbour, 2014). Työssä saatava vapaus kannustaa työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta omista tehtävistään ja päätöksistään (Bowie, 1998). Kun työntekijä saa itse päättää, miten parhaiten pääsee itselleen asetettuihin tavoitteisiin, myös työn merkityksellisyys kohenee.

Työn tuunaamisella on työn merkityksellisyyden ja yksilön sitoutuneisuuden kannalta suuri merkitys, sillä tukemalla työssä kehittymisen mahdollisuuksia, työn merkityksellisyys yksilön näkökulmasta vahvistuu (Fairlie, 2011 ; Lysova ym., 2019 ; Albrecht ym., 2015 ; Saks, 2022; Asiwe, Rothmann, Jorgensen & Hill, 2017). Työntekijälle syntyy tätä kautta mielikuva välittävästä organisaatiosta, joka on osaltaan sitoutunut myös häneen. Kokemus etenemismahdollisuuksista ja välittävästä organisaatiosta myös edesauttaa työntekijän sitoutumista (Saks, 2022).

Selvittämällä työntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä esimerkiksi henkilöstökyselyjen avulla, saadaan arvokasta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat voivansa toteuttaa itseään työssään, kokevatko he työnsä vastaavan omia toiveitaan, arvojaan ja tavoitteitaan, sekä miten he kokevat onnistuvansa työssään (Fairlie, 2011, s. 158). Työn merkityksestä ja merkityksellisyydestä voidaan myös tietoisesti viestiä niin esihenkilöiden kautta, kuin koko organisaationkin tasolla, mikä edesauttaa yksilön kykyä hahmottaa oman toimintansa vaikutus koko organisaation mittakaavassa (Fairlie, 2011). Työntekijöiden kanssa voidaan käydä myös keskustelua omaan työhön liittyvistä asioista, sillä keskittämällä huomio uudenlaisiin asioihin tai tuunaamalla työnkuvaa voidaan työntekijä saada näkemään työnsä uudella tavalla. Myös esihenkilöitä kouluttamalla pystytään parantamaan johdon ymmärrystä työn merkityksellisyyden tärkeydestä sekä sen tukemisesta (Fairlie, 2011).

5.2 Sitoutuneisuuden tukeminen organisaation näkökulmasta

Koska työntekijän autonomia ja organisaation joustavuus ovat olennaisia voimavaroja, jotka vaikuttavat myös sitoutuneisuuteen (Albrecht ym., 2017; Albrecht, 2014), voisi ajatella, että myös organisaation rakenteella olisi merkitystä sitoutuneisuuteen esimerkiksi korkean hierarkian ja rajallisten vaikutusmahdollisuuksien kautta. Aiemmissa tutkimuksissa ei kuitenkaan olla todettu selkeää yhteyttä esimerkiksi korkean hierarkian vaikutuksesta sitoutuneisuuden tasoon (Lee, Idris & Delfabbro, 2017), vaikka korkeaa hierarkiaa määrittäänkin työntekijöihin kohdistuva kontrolli, järjestelmäkeskeisyys ja sisäisten prosessien määrä (Lee, Idris & Delfabbro, 2017, s. 395).

Työpaikan ilmapiirillä sen sijaan on vaikutusta sitoutuneisuuteen, joten oikeanlaisen ilmapiirin ja kulttuurin johtaminen on olennaista myös sitoutuneisuuden muodostumisen kannalta. Positiivinen organisaatiokulttuuri edesauttaa sitoutuneisuutta (Parent & Lovelace, 2018; Shuck & Wollard, 2010; Suomi ym., 2021; Hakanen ym., 2006; Asiwe, Rothmann, Jorgensen & Hill, 2017) kun taas huono ilmapiiri heikentää myös sitoutuneisuutta ja leviää myös muille työntekijöille (Rasool ym., 2021). Oikeanlaista ilmapiiriä, kulttuuria sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia kannattaakin tukea esimerkiksi erilaisten koulutusten ja interventioiden kautta, sekä osallistamalla työntekijöitä mukaan päätöksentekoon mahdollisuuksien mukaan.

Sitoutuneisuuden näkökulmasta on hyvä myös kiinnittää huomiota organisaation maineeseen ja työnantajamielikuvaan, sekä tähän liittyvän työn tukemiseen. Työnantajan maineella, arvoilla, toimitiloilla ja viestinnällä on havaittu vaikutusta myös työntekijöiden sitoutuneisuuteen, ja parhaimmillaan työntekijöiden sitoutuneisuuden kokemus voi parantua positiivisen työnantajamielikuvan myötä (Suomi ym., 2021; Davies ym., 2018), millä on suotuisa vaikutus myös organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan (Morokane, Chiba & Kleyn, 2016).

5.3 Sitoutuneisuuden tukeminen johtamisen näkökulmasta

Työntekijöiden sitoutuneisuuden taustalla vaikuttavat monet yksilökohtaiset tekijät, johon työntekijän sitoutuneisuuden taso myös omalta osaltaan vaikuttaa (Hejjas, Miller & Scarles, 2016). Se mikä luo sitoutuneisuuden tunnetta jollekin, ei välttämättä tuota samanlaisia tuntemuksia toisille (Hejjas, Miller & Scarles, 2016; Shuck & Wollard, 2010). Yksilön sitoutuneisuuden tukemisessa vuorovaikutus, välittäminen ja kuunteleminen korostuvat, jotta yksilön tarpeet tulevat kuulluksi myös koko organisaation mittakaavassa.

Johtamiseen käytettävällä ajalla ja sen laadulla onkin myös suuri merkitys sitoutuneisuuden tukemisessa (Xu & Thomas, 2011), sillä positiivisilla johtamistyyleillä pystytään vaikuttamaan suoraan sitoutuneisuuden tasoon, kuin myös siihen miten työntekijä hahmottaa käytössä olevia resurssejaan (Nikolova ym., 2019; Decuyper & Schaufeli, 2021). Johtajien tarjoama tuki, tehokkuus ja rehellisyys, sekä johtajien ja

työntekijöiden toimiva yhteistyö, työntekijöiden esihenkilöiltä saamat vaikutusmahdollisuudet sekä johdon puolelta tuleva palkitseminen tukevat omalta osaltaan työntekijöiden sitoutuneisuutta (Xu & Thomas, 2011; Osborne & Hammoud, 2017).

Esihenkilön rooli korostuu työntekijöiden suorituskyvyn johtamisessa, jossa erityisesti tavoiteasetannalla, palautteella ja palkitsemisella, työntekijän kykyjen kehittämisellä, arvioinneilla, sekä luottamuksellisella ilmapiirillä on merkitystä (Albrecht ym., 2015, s. 20; Mone ym., 2011). Johtajien ja organisaatioiden on ylipäätään kiinnitettävä huomiota strategian selkeyteen, sekä siihen, miten strategisista linjauksista ja tavoitteista viestitään työntekijöille, sekä miten nämä pystytään liittämään työntekijöiden omaan työhön. Strategiasta viestiminen on erityisen tärkeää organisaatioissa, joissa mahdollisuudet vaikuttaa muihin työn resursseihin, kuten joustavuuteen, työn tuunaamiseen tai työn hallintaan, ovat rajalliset (Biggs, Brough & Barbour, 2014). Strategian selkeyttä voidaan edistää esimerkiksi työntekijöille tarjottavilla koulutuksilla, johdolle ja esihenkilöille suunnatuilla kehitysohjelmilla, sekä työstä suoriutumisesta annettavan palautteen kautta (Biggs, Brough & Barbour, 2014).

Myös palkitseminen kannattaa huomioida sitoutuneisuuden tukemisen suunnittelussa, sillä palkalla ja erilaisilla palkitsemisohjelmilla on oma vaikutuksensa sitoutuneisuuden muodostumiseen (Suomi ym., 2021; Rana ym., 2014; Xu & Thomas, 2011; Osborne & Hammoud, 2017; Mone ym., 2011). Organisaatioiden onkin hyvä varmistaa, että erilaiset palkitsemisohjelmat palkitsevat työntekijöitä strategian kannalta olennaisista asioista, ja että palkka on ylipäätään kilpailukykyisellä tasolla. Palkitsemisessa on hyvä huomioida myös erilaisia tarpeita, niin aineellisen kuin aineettomankin palkitsemisen osalta, sillä kaikki eivät motivoitu samoista asioista (Osborne & Hammoud, 2017).

Johtajan roolin merkitys korostuu myös muutostilanteissa. Esimerkiksi uuden työntekijän aloittaessa itselleen uudessa organisaatiossa, on lähiesihenkilön vastuulla huolehtia riittävästä perehdytyksestä, sekä organisaation arvojen, vision ja kulttuurin viestimisestä uudelle työntekijälle (Albrecht ym., 2015). Myös isommissa, koko organisaatiota koskevissa muutoksissa, on johdon ja esihenkilöiden työllä vahva vaikutus

myös muutoksiin sopeutumisessa. Aiempien tutkimusten mukaan esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuus omaan työhönsä ja tehtäväänsä pysyy samalla tasolla muutoksista ja leikkauksista huolimatta, mutta muutokset vaikuttavat negatiivisesti organisaatioon sitoutumiseen (van der Voet & Vermeeren, 2017). Onnistuneella muutosjohtamisella pystytään jossain määrin lievittämään myös organisaatioon sitoutumisessa tapahtuvaa laskua. Esimerkiksi riittävä kommunikaatio, työntekijöiden osallistaminen päätöksenteossa, sekä työntekijöiden riittävä yksilöllinen huomiointi voivat lieventää myös muutosten aiheuttamaa laskua sitoutuneisuuden tasossa (van der Voet & Vermeeren, 2017).

6 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa noudatetaan laadullisen tutkimuksen perinteitä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan yleisimmin luonnollisissa tilanteissa kerättyä aineistoa, jonka avulla pyritään kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtämiseen ja kuvaamiseen tiettyjen yksilöiden, eli tutkittavien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020; Hirsjärvi ym., 2009, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaankin yleensä yksilöiden subjektiivisia ajatuksia, kokemuksia, tunteita tai niille asetettuja merkityksiä, joihin pyritään pääsemään käsiksi erilaisten tutkimusmenetelmien kautta (Juuti & Puusa, 2020). Koska tässä tutkimuksessa haluttiin perehtyä nimenomaan tietyn yrityksen työntekijöiden näkökulmaan ja kokemukseen sitoutuneisuudesta, koettiin laadullisten menetelmien palvelevan tätä tavoitetta parhaiten.

Laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluu lukuisia eri koulukuntia, jotka hyödyntävät tutkimuksen tekemiseen osin toisistaan poikkeavia menetelmiä ja suuntauksia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 162). Kuitenkin eri koulukuntien välillä löytyy myös samankaltaisuuksia. Laadulliseen tutkimukseen kuuluukin olennaisesti induktiivisuus, eli aineistolähtöisyys, jossa johtopäätöksiä muodostetaan aineiston sisältämän tiedon, eikä niinkään jo olemassa olevien teorioiden perusteella (Juuti & Puusa, 2020).

Induktiivinen lähestymistapa ei kuitenkaan sulje pois teorian merkitystä tutkimuksen teossa, vaan ennemminkin muuttaa sen roolia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 18; Juuti & Puusa, 2020). Teoria onkin laadullisessa tutkimuksessa usein tiiviissä vuoropuhelussa aineiston kanssa, toimien apuvälineenä niin aineiston hankinnassa, kuin myös sen analysoinnissa ja tulkinassa (Juuti & Puusa, 2020). Myös tässä tutkimuksessa nojataan vahvasti sitoutuneisuudesta jo aiemmin tehtyyn teoriaan, hyödyntäen aiemman tehdyn tutkimuksen tietoa niin analyysin kuin johtopäätöstenkin tekemisessä.

6.1 Laadullinen sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen teoreettinen kehys, sekä perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä laajasti erilaista tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 91; Bengtsson, 2016, s. 8), eikä sen avulla tehtävälle analyysille ole asetettu tiukkoja yhtenäisiä sääntöjä (Elo & Kyngäs, 2007, s. 109). Menetelmänä sitä voidaanakin hyödyntää niin laadullisessa kuin määrällisessä tutkimuksessa, sekä induktiivisessa tai deduktiivisessa lähestymistavassa (Elo & Kyngäs, 2007). Laadullisena menetelmänä sillä tarkoitetaan yleensä aineiston läpikäyntiä ja analysointia, jolla pyritään muodostamaan kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta asiasta, miten siitä puhutaan, sekä siitä millaisia inhimillisiä merkityksiä siihen liitetään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103–104; Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 119).

Tällä menetelmällä aineiston sisältämä tieto pyritään järjestämään mahdollisimman selkeään muotoon, menettämättä sen sisältämää informaatiota sille asetetuista merkityksistä tai irrottamatta sitä sen alkuperäisestä kontekstista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108; Bengtsson, 2016; Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 119). Lopullisena tavoitteena on tuottaa realistisia johtopäätöksiä sen sisältämästä tiedosta, selkeässä ja tiivistetyssä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 108; Bengtsson, 2016, s. 10).

Laadullista sisällönanalyysia (eng. *qualitative content analysis*) onkin kritisoitu liiallisesta yksinkertaisuudesta (Elo & Kyngäs, 2007, s. 114), sekä siitä, että sen avulla saavutetut johtopäätökset ovat lähinnä aineiston sisältämää tietoa uudelleen järjesteltynä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103). Tämänkin tutkimuksen osalta pohdittiin, olisiko yrityksen kannalta olennaisempaa keskittyä enemmän sisällön erittelyyn (eng. *content analysis*). Sisällön erittelyssä aineiston sisältöä pyritään kuvaamaan kvantitatiivisesti, kun taas laadullisella sisällönanalyysillä aineiston sisältöä kuvataan sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106; Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 119).

Nämä menetelmät nostavat kuitenkin aineistosta esiin hyvin erilaisia asioita. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytettävää aineistoa tutkiessa sisällön erittelyn keinoin voitaisiin saada tietoa siitä, mitä asioita työntekijät mainitsevat puhuessaan määrällisesti eniten,

kun taas laadullisella sisällönanalyysillä voidaan perehtyä siihen, millaisista asioista työntekijät puhuvat erityisesti tiettyyn teemaan liittyen. Laadullinen sisällönanalyysi kertoo usein sisällön erittelyä laajemmin tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106–107), joten tässäkin tutkimuksessa haluttiin paneutua enemmän mainittujen asioiden merkitysten sisältöön, kuin niiden määrään aineistossa.

6.1.1 Sisällönanalyysin eteneminen

Koska tässä tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen tuottamaa valmista materiaalia, on kyseessä induktiivinen lähestymistapa myös analyysin osalta, mikä vaikuttaa myös itse analyysin etenemiseen ja sen eri vaiheisiin. Tässä luvussa esitellään yleisesti sisällönanalyysin etenemisen vaiheita, kun taas tämän tutkimuksen analyysi ja sen eteneminen on esitelty tarkemmin luvussa 6.6.

Sisällönanalyysin osalta ei ole asetettu tiukkoja sääntöjä itse analyysin etenemiselle, joten eri tutkijoiden välillä myös jonkin verran eroja analyysin toteuttamisessa ja sen vaiheiden määrittelyssä (Elo & Kyngäs, 2007, s. 109 ja 113). Esimerkiksi Elo ja Kyngäs (2007, s. 110) esittävät sisällönanalyysin jakautuvan kolmeen eri päävaiheeseen, niin induktiivisen kuin deduktiivisenkin lähestymistavan osalta – valmisteluun, järjestelyyn ja raportointiin. Valmistelun yhteydessä valitaan tutkimuksen analyysissa käytettävä yksikkö, kuten esimerkiksi tietty sana, kirjain, lause, merkitys tai kokonainen haastattelu (Elo & Kyngäs, 2007, s. 109; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110). Lisäksi valmisteluvaiheessa on myös päätettävä, syvennyttäänkö analyysissa aineiston ilmenevään vai piilevään sisältöön. Ilmenevässä sisällössä kuvaillaan sanatarkasti ja uskollisesti sitä mitä tutkittavat sananmukaisesti sanovat, kun taas piilevässä sisällössä myös esimerkiksi vastaajien eleitä, ilmeitä ja hiljaisuutta tulkitaan sanottujen sanojen lisäksi, sekä etsitään niiden piileviä merkityksiä ja yhteyksiä (Bengtsson, 2016, s. 10; Elo & Kyngäs, 2007, s. 109). Tämän jälkeen aineiston sisältöön syvennyttään läpikäymällä aineistoa useita kertoja ennen varsinaista analysointia.

Valmisteluvaiheen jälkeen siirrytään aineiston järjestelyyn, eli varsinaisen analyysin suorittamiseen. Tässä vaiheessa keskitytään aineiston koodaamiseen, sisällön

pelkistämiseen, ryhmittelyyn, kategorisointiin ja lopulta myös abstrahointiin, eli teoreettisten johtopäätösten muodostamiseen (Elo & Kyngäs, 2007, s. 109; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108–109; Bengtsson, 2016, s. 9). Systemaattista koodausta käytetään yleensä enemmän sisällön erittelyyn, kuin laadullisen sisällön analyysin yhteydessä, mutta niitä voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös laadullisessa sisällönanalyysissä (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 120). Koodaus voi tarkoittaa esimerkiksi aineiston osien nimeämistä tai lajittelua kuvaavien teemojen alle, jolloin yläteemat muodostavat lopulta pelkistetyt ilmaukset alkuperäisilmauksen merkityksestä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110 Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 120; Elo & Kyngäs, 2007, s. 109; Bengtsson, 2016, s. 9).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 109) näkevät, että analyysivaihe alkaa jo aineiston läpikäynnistä ja auki kirjoittamisesta, eli esimerkiksi nauhoitettujen haastattelujen kuuntelemisesta ja litteroinnista. Tämän jälkeen kirjoitettuun materiaaliin perehdytään huolellisesti, jonka jälkeen siirrytään merkitsemään aineistosta ilmeneviä pelkistettyjä ilmauksia, eli teemoja (Elo & Kyngäs, 2007, s. 109–110; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109). Pelkistetyt ilmaukset kootaan lopulta omaksi listaukseksi, jonka jälkeen niitä voidaan vertailla keskenään mahdollisten yhteneväisyyksien tai eroavaisuuksien löytämiseksi. Toisiinsa liittyvät pelkistetyt ilmaukset ovat usein liitettävissä jonkin alaluokan alle, joiden mukaan myös niitä kuvaavat yläluokat voidaan tunnistaa ja yhdistää kokoaviksi teoreettisiksi käsitteiksi (Tuomi & Sarajärvi, s. 109–111), joiden lopullisena tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tietoa kuvattavasta aiheesta (Elo & Kyngäs, 2007, s. 111).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi onkin pitkälti erilaisten käsitteiden ja niiden merkitysten yhdistelyä ja luokittelua, joista lopulta muodostuu myös vastauksia tutkimuskysymyksiin (Elo & Kyngäs, 2007, s. 111). Raportoinnin yhteydessä aineiston perusteella muodostetut johtopäätökset sekä mahdolliset teoreettiset mallit, käsittekartat tai teemat esitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 113; Bengtsson, 2016, s. 9).

Johtopäätöksiä esiteltäessä on tärkeää esittää niiden tueksi myös katkelmia aineistosta, jottei alkuperäisen materiaalin rikkaus katoaisi täysin tutkimusprosessin edetessä (Elo & Kyngäs, 2007, s. 114). Gioia, Corley ja Hamilton (2012) loivat aineiston analyysin havainnollistamiseen mallin, jolla pystytään osoittamaan aineiston kytkeytymistä

alkuperäisen materiaaliin, menettämättä sen sisältöä tutkimuksen edetessä. Gioian, Corleyn ja Hamiltonin (2012) analyysimalli mahdollistaa niin aineistoanalyysin visuaalisen havainnollistamisen, selkeyttäen lukijalle sitä, miten aineiston osalta edettiin ja miten sen perusteella päädyttiin tehtyihin johtopäätöksiin.

Gioian ym. (2012) mallissa analyysin alussa pysytään mahdollisimman lähellä osallistujien omaa kieltä ja termistöä, sillä tavoitteena on saada tutkittavien itse tuottamaa havainnointia ja puhetta aiheesta. He jopa suosittelevat analyysin aloittamista ennen perinpohjaista tutustumista ilmiön teoreettiseen taustaan, jotta vältetään niiden aiheuttamilta vahvistusharhoilta ja vääristymiltä aineistoa analysoitaessa (Gioia ym. 2012, s. 21).

Itse analyysirakenne havainnollistetaan Gioian ym. (2012) mallissa kolmen eri tason kautta. Osallistujien omalla kielellä tuotettu aineisto järjestellään ensin alateemoihin (eng. *1st order concepts*) merkitysten perusteella, joita kertyy helposti analyysin alkuvaiheessa huomattava määrä. Näiden määrää ei tule alkuun edes pyrkiä hallitsemaan, sillä tärkeintä on varmistaa alkuperäisen materiaalin ja osallistujien ajattelun säilyttäminen läpi prosessin. Vasta vähitellen voidaan huomata yhtäläisyyksiä, joiden mukaan nämä alateemat alkavat järjestyä isompien yläteemojen alle, jotka kytkeytyvät myös alateemoja enemmän teoriaan ja edesauttavat tutkittavan ilmiön kuvaamista. Gioian ym. (2012, s. 21) mukaan tässä vaiheessa voidaan alkaa myös rakentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Näiden teemojen kautta pyritään vielä viimeisenä muodostamaan laajempia teoreettisia dimensioita (eng. *aggregate dimensions*, Gioia ym., 2012, s. 20–21).

Kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa (Juuti & Puusa, 2020), myös sisällönanalyysissä eri vaiheet vuorottelevat keskenään. Laadullisen sisällönanalyysin eteneminen ei ole puhtaan lineaarista, vaan vaiheiden välillä saatetaan liikkua tarvittaessa joustavasti, palaten esimerkiksi varhaisempiin analyysin vaiheisiin sekä tehdä tarvittavia muutoksia tutkimuksen edetessä (Elo & Kyngäs, 2007, s. 113). Tutkimuskysymys ja tutkimuksen aihe määrittävät hyvin pitkälti sitä, miten myös

analyysin osalta on tarkoituksenmukaisinta edetä ja millaisiin asioihin tulee missäkin vaiheessa keskittyä.

6.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin monipuolinen näkökulma ja lähestymistapa tutkimuksen tekemiseen, jossa teoria ja havainnot vuorovaikuttavat toisiinsa (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 198). Tapaustutkimukselle ei ole yksittäistä määritelmää, mutta yleisesti voidaan luonnehtia, että tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan sekä kuvaamaan nimensä mukaisesti yksittäistä tapausta perusteellisesti, eli esimerkiksi yhtä henkilöä tai organisaatiota (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 189-190). Tapaustutkimuksella ei pyritä niinkään tilastollisten menetelmien tuottamaan yleistettävään tietoon, vaan nimenomaan syväluotaavaan ja yksityiskohtaiseen tietoon ja ymmärrykseen yksittäisestä kohteesta. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään lukuisia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, jonka analysoinnissa voidaan hyödyntää niin laadullisia kuin määrällisiäkin menetelmiä (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 190).

Tapaustutkimus soveltuu hyvin aineistolähtöiseen tutkimukseen, jossa pyritään saamaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta yksiköstä (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 191). Kuten tässäkin tutkimuksessa, on tapaustutkimuksen ensijaisena tavoitteena kuvata yksittäistä tapausta, tässä tapauksessa organisaatiota, joka kuitenkin osaltaan voi myös tarjota lisäymmärrystä myös yleisellä tasolla vastaaviin tapauksiin.

6.3 Tutkimuksen kohteena oleva yritys

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on suuri kansainvälinen IT-alan yritys, jolla on maailmanlaajuisesti yli 100 000 työntekijää, ja Suomessa yli 250 työntekijää¹. Yrityksen

¹ Työntekijöiden tarkka määrä on ilmoitettu summittaisena, jotta yritystä ei voida tunnistaa kuvauksen perusteella.

toimialana on tietotekniikkaan kuuluvien tuotteiden ja palveluiden myyminen, sekä näiden tuotteiden rahoitus-, valmistus- ja rakentamispalvelut.

Yrityksen maakohtaiseen strategiaan on linjattu, että yrityksessä halutaan panostaa erityisesti nykyisen henkilöstön sitouttamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä urapolkujen mahdollistamiseen, jotta suurin osa työntekijöistä löytäisi mielenkiintoisia kehitysmahdollisuuksia yrityksen sisältä myös jatkossa. Tämän strategisen linjauksen takia yrityksessä nähtiin tarvetta myös tämänkaltaiselle tutkimukselle, jotta pystytään selvittämään tarkemmin sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä myös paikallisella tasolla.

6.4 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana yrityksen vuosittaisia sitoutuneisuus-kyselyjä, jossa työntekijöiden sitoutumista omaan yritykseensä on mitattu esimerkiksi erilaisten kysymysten ja väittämien avulla, sekä tarjoamalla avoimia kirjoituskenttiä vastausten tarkempaa erittelyä varten. Globaalilla tasolla tutkimustulosten osalta on keskitytty enemmän numeraalisten vastausten ja sitoutuneisuuden tason tarkasteluun, joten tässä tutkimuksessa keskitytään Suomen osalta kyselyissä kerättyjen avoimien kenttien vastauksiin ja niiden sisältöihin. Tällä pyritään tarjoamaan yritykselle tarkempaa tietoa omista kehityskohdista sekä voimavaroista työntekijöiden sitoutuneisuuden osalta.

Tässä tutkimuksessa ei keskitytä yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuuden tasoon tai sen laatuun, ja kyselyn numeraaliset arvot on rajattu analyysin ulkopuolelle. Sen sijaan keskitytään työntekijöiden avoimissa vastauskentissä antamiin vastauksiin, joissa työntekijät vastaavat seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Suosittelisin yritystä hyvänä työpaikkana, perustelee.
- 2) Mikä parantaisi työskentelytehokkuuttasi ?
- 3) Mitä yrityksen pitäisi tehdä ollakseen parempi työpaikka ?
- 4) Mikä innostaa sinua eniten yrityksessä työskentelyssä ?
- 5) Miten yritys voi jatkossa varmistaa että kehitämme kasvukulttuuriamme aktiivisesti eteenpäin visiomme, arvojemme ja käytöksemme avulla ?

Vaikka tutkimuksen aineiston keruussa käytetyt kysymykset eivät suoraan mainitse sitoutuneisuutta, on koko kyselyn tarkoituksena ja kantavana teemana juuri sitoutuneisuuden tarkastelu, joka on myös vastaajien tiedossa. Siksi myös kysymyksiin tuotetut vastaukset pyörivät hyvin vahvasti sitoutuneisuuden ympärillä, ja soveltuvat siksi myös tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Tutkimuksissa käytettävä aineisto on kerätty vuosien 2021 ja 2022 aikana. Käytettävät vastaukset on kerätty lomakehaastatteluiden muodossa, jotka kuuluvat yleensä enemmän määrällisen tutkimuksen perinteisiin, ja joiden hyödyntäminen laadullisessa tutkimuksessa on verrattain harvinaista (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Lomakkeita on kuitenkin haluttu tässä yhteydessä käyttää, sillä tämän on koettu lisäävän niin vastausten määrää, kuin myös vastaajien yksityisyydensuojaa, jonka toivotaan heijastuvan myös vastausten luonteessa ja avoimuudessa. Lomakehaastattelun etuihin kuuluu myös se, että se tarjoaa tasavertaisesti koko henkilöstölle mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan oman aikataulunsa puitteissa.

Tutkimuksessa on myös tiedostettava aineistonkeruun ajankohta. Vuodet 2021 ja 2022 olivat niin yrityksessä kuin globaalistikin suurten muutosten aikaa. Yrityksessä toivuttiin vielä aiemmin tapahtuneista perättäisistä muutosneuvotteluista ja organisaation uudelleenjärjestäytymisistä, minkä lisäksi Covid-19 pandemia ja Ukrainan sodan puhkeaminen vaikuttivat maailmantilanteeseen ja talouteen. Vaikka tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty kahden eri vuoden aikana, päädyttiin tutkimuksen analyysivaiheessa yhdistämään molempien vuosien vastaukset. Tutkimuksessa ei siis ole tarkoituksena tehdä ajallista analyysia vuoden aikana tapahtuneen muutosten välillä, vaan keskittyä yleisellä tasolla organisaation työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin.

Aineiston osalta on myös huomioitava se rajoite, ettei avoimiin kenttiin annettuja vastauksia pystytä yhdistämään tiettyyn vastaajaan. Yrityksen osalta tutkimuskäyttöön luovutettiin vain sitoutuneisuus-kyselyn avoimet vastaukset koottuna tiedostona, joissa vastausten numerokoodit vaihtelivat riippuen siitä, oliko vastattava vastannut jokaiseen

avoimeen kysymykseen. On hyvä huomioida, että tutkimuksen vastaajia ei ole tämän takia yksilöity, eikä vastauksia erikseen numeroitu.

Lomakekyselyn osalta omanlaisensa rajoitus on myös vastausten laatu ja tähän liittyvä rajallisuus. Vastaajien joukossa oli monia, jotka vastasivat avoimiin kenttiin ytimekkäästi, erityisesti jos työntekijän kokemus sitoutuneisuudestaan oli pääosin positiivinen, kun taas laajempia vastauksia saatiin erityisesti kehityskohtiin liittyen. Aineisto on alunperin kerätty englanniksi, sillä yrityksen yhteinen kieli on englanti. Vastaukset on käännetty tätä tutkimusta varten suomeksi, minkä lisäksi aineistosta on jonkin verran anonymisoitu yritykseen, sen osastoihin ja erityispiirteisiin viittaavia osia.

6.5 Osallistujat

Vuonna 2021 kyselyyn vastasi 212 henkilöä ja vuonna 2022 171 henkilöä. Vastausprosentti oli molempien vuosien osalta yli 50 % koko henkilöstöstä². Kysely lähetettiin vuosien 2021 ja 2022 syksyllä jokaiselle aktiivisessa työsuhteessa olevalle ja Suomessa työskentelevälle vakituiselle työntekijälle. Vastaajat jakautuivat yrityksen konsultointi-yksikössä, teknologia-yksikössä ja tukitoiminnoissa työskenteleviin työntekijöihin, mutta näitä yksiköitä ei oltu tämän tutkimuksen aineistossa eritelty vastaajien yksityisyyden takaamiseksi, eikä tutkimuksessa näin ollen myöskään perehdytä vastauksiin yksikkötasolla.

Kyselyjen perusteella vuoden 2021 vastanneista työntekijöistä 68,9 % koki olevansa sitoutunut yritykseen. Vuoden 2022 osalta vastaavasti koki 69 % vastanneista. Näihin lukeutuivat ne vastaajat, jotka vastasivat sitoutuneisuutta mittaaviin kolmeen kysymykseen keskiarvolla 4 tai 5 (asteikolla 1-5).

² Vastausten tarkka prosenttimäärä on ilmoitettu summittaisena, jotta yritystä ei voida tunnistaa kuvauksen perusteella.

6.6 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytettävässä kyselyssä on kysytty yrityksen työntekijöiden kokemuksia omasta sitoutuneisuudestaan käyttämällä erilaisia kysymyksiä ja väittämiä, käyttäen niin Likert-asteikkoa, kuin avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä kyselyn avointen kysymysten vastauksiin, sekä niiden analysointiin. Aineisto kerättiin luonnollisessa tilanteessa yrityksessä vuosittain teetetävän kyselyn avulla, joka luovutettiin tutkimuskäyttöön. Vastaaajat saivat vastata kyselyyn oman aikataulunsa mukaisesti, itselleen sopivalla hetkellä. Kyselyn jälkeen aineistosta kerättiin avoimien kenttien vastaukset (liite 1), jotka koottiin yksittäiseksi tiedostoksi ennen luovuttamista tutkimuskäyttöön.

Aineiston kautta pyritään kuvaamaan yksittäisen yrityksen työntekijöiden näkemyksiä sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Ennen varsinaisen analyysin aloittamista tehtiin Gioian ym. (2012) mukaisesti pintapuolinen perehtyminen sitoutuneisuutta käsittelevään tieteelliseen tutkimukseen, jotta analyysivaiheessa vältyttäisiin mahdollisilta vääristymiltä.

Analyysin tarkoitus on luoda aineistosta sanallistettu ja tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108), eli tässä tapauksessa työntekijöiden kokemuksista omaan sitoutuneisuuteensa vaikuttavista tekijöistä, eli heihin kohdistuvista vaatimuksista, sekä käytettävissä olevista voimavaroista. Analyysissa pyrittiin löytämään ja säilyttämään työntekijöiden antama ydininformaatio (Tuomi & Sarajärvi, 2009), mutta jäsentämään ja tiivistämään tämä yritykselle hyödyllisessä muodossa, tuottaen samalla yritykselle olennaista tietoa ja toimintaehdotuksia työntekijöiden sitoutuneisuuden suhteen.

Heti analyysin järjestelyvaiheessa todettiin, että tutkimuksessa on keskityttävä aineiston ilmenevään sisältöön, sillä lomakekyselynä kerätty aineisto ei mahdollista esimerkiksi ilmeiden tai eleiden tarkastelua. Analyysi aloitettiin perehtymällä aineistoon huolellisesti useamman läpiluvun kautta, sekä kääntämällä englanniksi tuotettu aineisto suomeksi. Aineistoon perehtyessä alettiin vähitellen järjestellä aineiston sisältöä Gioian ym. (2012)

mallin mukaisesti 32 eri alateemaan, joissa pysyttiin tiukasti vastaajien itsensä käyttämissä termeissä ja ilmaisumuodoissa, pohtimatta vielä niiden laajempaa teemoittelua.

Vaikka vastaajien käyttämää ilmaisumuotoa ei tässä vaiheessa tutkimusta muutettu, Gioian ym. (2012) menetelmistä poikettiin tämän tutkimuksen osalta niin, että vastaajien omia ilmaisuja luokiteltiin kokonaisuuksien sisällä kahden eri näkökulman alle tämän tutkimuksen tutkimusongelmien mukaisesti. Vastauksia järjesteltiin siis sitoutuneisuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi, sekä vastaajien ilmaisemiksi kehitysehdotuksiksi, joiden alle eri tunnistetut alateemat muodostuivat. Tämä luokittelu päädyttiin tekemään tutkimuksen tässä vaiheessa alkuperäisen kyselyn rakenteen ja kysymyksen asettelun takia, joka ohjasi vastaajia pohtimaan näitä puolia myös omissa vastauksissaan. Tämä muutos koettiin myös tarpeelliseksi myös vastausten sisällön vuoksi, sillä aineistoa luokiteltaessa huomattiin, että samasta asiasta puhuvat vastaajat liittivät erilaisia, subjektiivisia kokemuksia samaan aiheeseen liittyen. Esimerkiksi tietyn palkitsemisen tavat nimettiin niin sitoutuneisuutta edistävinä kuin sitä heikentävinäkin puolina, tai niihin kohdistettiin erilaisia kehitysehdotuksia. Vaikka siis puhuttava aihe pysyi samana, siihen liitetty näkökulma muuttui.

Näitä tunnistettuja alateemoja luettiin ja muokattiin useita kertoja, ennen kuin niitä alettiin tunnistamaan laajempia yläteemoja, jotka muodostuivat aineiston sisällön pelkistetyistä ilmauksista ja merkityksistä. Näitä teemoja tunnistettiin yhteensä kahdeksan kappaletta, havaitsemalla alateemojen keskinäisiä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Gioian ym. (2012, s. 20) mukaan tässä vaiheessa tutkijan rooli muuttuu aiempaa tiedostavammaksi, kun aineistoa on pystyttävä tarkastelemaan ja ajattelemaan aiempaa useammalla tasolla, yhdistäen vastaajien ilmaisuasua ja näkökulmaa aiempaa tiukemmin myös teoreettiseen ajatteluun. Tässä vaiheessa aletaan myös Gioian ym. (2012) mukaan selvittää tarkemmin, miten tutkittavaa ilmiötä voidaan selittää näiden teemojen avulla. Samalla vastauksista alettiin hahmotella missä sävyssä vastaajat niistä puhuvat, eli kokevatko he asian sitoutuneisuuteen positiivisesti vaikuttavana tekijänä, eli

voimavarana, vai kokevatko he asian sitoutuneisuuteen heikentävästi vaikuttavana tekijänä, eli vaatimuksena.

Kun aineiston analyysi oli saatu ensimmäisen kerran läpivietyä teemoitteluun saakka, palattiin myös vahvistamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lopulta aineiston sisältö myös abstrahoitii, eli teemojen perusteella muodostettiin myös laajemmat teoreettiset dimensiot. Teoreettisen viitekehysten myötä myös yläteemoja ja teoreettisia dimensioita tiivistettiin niin, että ne olivat paremmin yhdistettävissä myös aiempaan teoreettiseen tutkimukseen. Alateemoissa pyrittiin läpitutkimuksen pysymään mahdollisimman lähellä vastaajien käyttämiä ilmaisutapoja.

Näiden eri vaiheiden välillä ei edetty puhtaan lineaarisesti, vaan niiden välillä vuoroteltiin, palaten ajoittain johonkin analyysin aiempaan vaiheeseen tarkastelemaan uudelleen tehtyjä ratkaisuja. Tällä pyrittiin erityisesti varmistamaan, ettei yhteys alkuperäisen aineiston, sekä sen perusteella muodostettujen johtopäätösten välillä pääse katkeamaan tutkimuksen edetessä. Tämän yhteyden säilyttämiseksi myös tutkimuslöydösten yhteydessä esitellään alkuperäisten aineiston lainauksia.

6.7 Tutkimuksen aikataulu

Tutkielman teko aloitettiin alkuvuodesta 2023. Vuoden alussa keskityttiin tutkimuksen aiheen ja aineiston valintaan, sekä sen tavoitteiden kirkastamiseen yhdessä tutkimuksen aiheena olevan yrityksen kanssa. Samalla haettiin tarvittavat luvat yrityksen aineiston käsittelyyn. Tämän jälkeen muodostettiin yritysten tavoitteita ja tarpeita vastaavat tutkimusongelmat, joiden perusteella alettiin kokoamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, sekä hahmottelemaan alustavaa etenemissuunnitelmaa analyysia varten.

Tutkimuksessa käytettävä aineisto luovutettiin tutkimuskäyttöön maaliskuussa. Aineistoon perehtymisen perusteella päätettiin tutkimuksesta pois rajattavat elementit, sekä valittiin sisällönanalyysi analyysimenetelmäksi. Analyysimenetelmän vahvistuttua alettiin muodostamaan analyysirunkoa, sekä aloitettiin aineistoon perehtymistä ja teoriaosuuden vahvistamista. Aineistoanalyysi suoritettiin lopulta heinäkuun ja marraskuun välisenä aikana.

Analyysin perusteella palattiin rakentamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jonka perusteella palattiin muotoilemaan vielä analyysin myötä muodostettuja yläteemoja sekä teoreettisia dimensioita. Tämän jälkeen siirryttiin löydösten raportoimiseen ja auki kirjoittamiseen alkuvuodesta 2024.

6.8 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen tekemisessä sitä, että tutkimuksen löydösten on oltava riippumattomia epäolennaisista ja satunnaisista asioista (Aaltio & Puusa, 2020), kuten esimerkiksi tutkijan omista arvoista, kiinnostuksenkohteista tai mielipiteistä. Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi kuuluu myös olennaisena osana hyvään tutkimuskäytäntöön (Aaltio & Puusa, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä tutkimuksen viitekehysten, valittujen menetelmien, löydösten uskottavuuden, sekä niiden perusteluiden kautta (Aaltio & Puusa, 2020).

Tutkijan ajattelun ja päätösten on oltava lukijan seurattavissa läpi tutkimuksen, niin että ero tutkijan ja tutkimuskohteen välillä on myös lukijalle selkeä, mikä osaltaan edesauttaa myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa, 2020). Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta lisää myös tutkijan kyvykkyys tiedostaa omien vinoumiensa mahdollinen vaikutus tutkimuksen aiheeseen, sekä pyrkiä aktiivisesti ehkäisemään näiden vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja sen löydöksiin (Aaltio & Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa on pyritty rajaamaan mahdollisimman selkeästi eroa tutkijan ja tutkimuskohteen välillä esimerkiksi siten, että alateemojen osalta pyrittiin pysymään mahdollisimman lähellä vastaajien itsensä käyttämiä ilmaisuja, ja tutkijan oma tulkinta näkyy eniten yläteemojen sekä teoreettisten dimensioiden tasolla.

Koska tässä tutkimuksessa hyödynnetään induktiivista sisällönanalyysia, edetään tutkimuksen löydösten osalta myös enemmän yleisestä tiedosta kohti yksityistä tietoa. Tutkimuksen rajoitteena on mainittava, että koska tutkimuksessa keskitytään tarkasti yhteen yritykseen ja sen työntekijöihin, on tutkimuksen löydöksistä ensisijaisesti hyötyä vain tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle ja sen työntekijöille.

Tutkimusten teoreettisen pohjan perusteella on odotettavissa, että työntekijöiden raportoimat kokemukset sitoutuneisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä ovat hyvin yksilökohtaisia. Teorian pohjalta rakennettavan analyysirungon perusteella pyritään kuitenkin tunnistamaan yleisimpiä teemoja, joita sitoutuneisuustutkimuksessa on käsitelty, sekä seuraamaan näiden ilmenemistä työntekijöiden kokemuksissa.

Aineiston osalta on myös huomioitava, että sen analyysissa ollaan hyvin pitkälti tutkijan omien tulkintojen varassa, sillä lomakekyselyn osalta mahdollisten tarkennusten kysyminen vastaajilta on mahdotonta. Tällöin myös virhetulkintojen mahdollisuus kasvaa, mikäli tutkijan ja vastaajan käsityksissä on olennaisia eroja. Vaikka aineiston kääntämisen yhteydessä pyrittiin pysymään mahdollisimman lähellä alkuperäistä ilmaisua ja kieliasua, on kääntämisessä huomioitava myös väärintulkittamisen tai kääntämisen mahdollisuus.

Organisaatiot ovat tutkimuksen kohteena moniulotteisia ja käsiteherkkiä, sillä niiden abstraktin luonteen takia ne ovat olemassa lähinnä käsitteellistämisen ja eri tahojen tekemien havaintojen kautta (Aaltio & Puusa, 2020). Laadullisen tutkimuksen menetelmät eivät ole sidottu tiettyyn tieteenalaan, minkä lisäksi niissä on yleensä hieman kvantitatiivisia menetelmiä vähemmän seurattavia sääntöjä, mikä yleensä myös vähentää tutkimusfilosofian ja käsitteisiin liittyviä väärinkäsityksiä (Bengtsson, 2016, s. 8).

7 Tutkimuslöydökset

Tässä luvussa läpikäydään tämän tutkimuksen löydökset työntekijöiden kokemuksista omaan sitoutuneisuuteensa vaikuttavista tekijöistä, eli heidän käytettävissä olevista voimavaroistaan, sekä heihin kohdistuvista vaatimuksista. Lisäksi esitellään työntekijöiden esittämät kehitysehdotukset organisaatiolle näiden tekijöiden tukemiseksi tai ratkaisemiseksi.

Tutkimuksessa tunnistettiin yhteensä kolme eri laajempaa teoreettista dimensiota, joihin vastaajien kokemukset sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä linkittyivät. Nämä kolme eri dimensiota ovat taulukon 1 mukaisesti työhön, organisaatioon sekä johtamiseen liittyvät vaikuttavat tekijät. Kaikkiin teoreettisiin dimensioihin liittyen oli myös tunnistettavissa vastaajien tarjoamia kehitysehdotuksia. Taulukossa 1 on myös tarkemmin esitelty näihin teoreettisiin dimensioihin kuuluvat ala- ja yläteemat, sekä alateemojen jakautuminen voimavaroihin sekä vaatimuksiin. Voimavarat on merkitty kuvassa plus-symbolilla (+), sekä vaatimukset miinus-symbolilla (-), ja molemmissa yhteyksissä esiintyneet tekijät molemmilla symboleilla (+/-).

Seuraavaksi löydöksiä esitellään kunkin teoreettisen dimension osalta, tarkastellen näihin liittyviä yläteemoja, sekä vastaajien esiin tuomia alateemoja ja kokemuksia voimavaroista ja vaatimuksista, sekä näihin liitetystä kehitysehdotuksista. Löydösten ohella esitetään myös vastaajien ilmauksia ja suora lainauksia aineistosta.

Taulukko 1. Tutkimuksen kolme eri teoreettista dimensiota sitoutuneisuuteen vaikuttavista kokonaisuuksista, sekä löydettyjen ala- ja yläteemojen jakautuminen näiden dimensioiden yhteyteen.³

Alateema	Yläteema	Teoreettinen dimensio
<i>Sisäiset prosessit (-)</i> <i>Työkalut ja järjestelmät (-)</i> <i>Etättyö ja joustava työaika (+)</i> <i>Resursoinnin vaikutus työn määrään (-)</i> <i>Tukifunktioiden vaikutus työn määrään (-)</i>	Työn hallinta	Työn teoreettinen dimensio
<i>Oppimismahdollisuudet (+/-)</i> <i>Etenemismahdollisuudet (+/-)</i> <i>Monipuolisuus (+)</i> <i>Mielenkiintoisuus (+)</i> <i>Yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet (+)</i>	Työn merkityksellisyys	
<i>Byrokrazia ja valtaetäisyys (-)</i> <i>Kansainvälisyys (+/-)</i>	Organisaation rakenne	Organisaation teoreettinen dimensio
<i>Työnantajamielikuva (+/-)</i> <i>Organisaation pitkä historia (+/-)</i> <i>Yrityksen tuotteet (+)</i>	Organisaation brändi	
<i>Organisaation arvot (+)</i> <i>Siiloutuminen (-)</i> <i>Vaativa kulttuuri (-)</i> <i>Työntekijöiden arvostus (+/-)</i> <i>Monimuotoisuus (+/-)</i> <i>Organisaation työyhteisö (+)</i> <i>Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus (+/-)</i>	Organisaatiokulttuuri	
<i>Strategian läpivienti (-)</i> <i>Johtamiseen käytetty aika (-)</i> <i>Johtamisen laatu (+/-)</i> <i>Kommunikointi (-)</i>	Strateginen ja operatiivinen johtaminen	Johtamisen teoreettinen dimensio
<i>Työn mittaaminen (-)</i> <i>Työstä palkitseminen (+/-)</i>	Tavoitejohtaminen	
<i>Muutosneuvottelut (-)</i> <i>Yritysjako (-)</i> <i>Muutosjohtaminen (-)</i> <i>Jatkuva muutos (+/-)</i>	Muutosjohtaminen	

³ Suluissa näkyvät merkit näyttävät alateemojen jakautumisen voimavaroihin (+) ja vaatimukseen (-), tai molempia sisältäviin vastauksiin (+/-).

7.1 Työn teoreettinen dimensio

Analyysin yhteydessä huomattiin, että suuri osa vastaajista puhuu työstä tai siihen liittyvistä tekijöistä omissa vastauksissaan. Työhön yhdistettiin niin sitoutuneisuuteen edistävasti vaikuttavia voimavaroja, kuin myös sitä heikentäviä vaatimuksiakin. Osalla esiintuoduista tekijöistä saattoi olla niin sitoutuneisuutta heikentäviä kuin myös sitä edistäviä vaikutuksia, kuten taulukossa 2 on esitelty. Työhön liittyviä sitoutuneisuuteen vaikuttavia yläteemoja tunnistettiin **työn hallintaan** ja **työn merkityksellisyyteen** liittyen (taulukko 2).

Taulukko 2. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen työn teoreettisen dimension alle.

<i>Sisäiset prosessit (-)</i> <i>Työkalut ja järjestelmät (-)</i> <i>Etätyö ja joustava työaika (+)</i> <i>Resursoinnin vaikutus työn määrään (-)</i> <i>Tukifunktioiden vaikutus työn määrään (-)</i>	Työn hallinta	Työn teoreettinen dimensio
<i>Oppimismahdollisuudet (+/-)</i> <i>Etenemismahdollisuudet (+/-)</i> <i>Monipuolisuus (+)</i> <i>Mielenkiintoisuus (+)</i> <i>Yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet (+)</i>	Työn merkityksellisyys	

Työn hallinnan yläteemaan luokiteltiin ne vastaukset, joissa ilmenivät työn määrään, siihen kuluvaan aikaan ja sen tekemisen tapoihin liittyvät asiat, joiden yhdistävänä tekijänä oli kokemus työn hallinnasta, tai vastaavasti sen puutteesta. Myös sisäiset prosessit ja työkalut katsottiin kuuluvaksi tähän luokkaan, sillä niiden koettiin olennaisesti vaikuttavan esimerkiksi työn määrään ja tätä kautta myös hallinnan tunteeseen.

Tämän yläteeman osalta vastaajat nostivat esiin sitoutuneisuutta heikentävänä ja työn vaatimuksia lisäävänä tekijänä yrityksen sisäiset prosessit, yrityksen käyttämät työkalut

ja järjestelmät, sekä resursoinnin ja tukifunktioiden puuttumisen vaikutuksen työn määrään ja sen tekemiseen. Sisäiset prosessit koettiin monen osalta monimutkaisiksi, hankaliksi ja päivityksen tarpeessa oleviksi. Niiden koettiin vievän aikaa muulta työltä, sekä heikentävän esimerkiksi myös kilpailukykyä tai työssä menestymisen mahdollisuuksia.

Myös työkalujen koettiin hidastavan työn suorittamista. Yrityksen tarjoamilla työkaluilla viitattiin niin työvälineisiin, kuten esimerkiksi käytettävissä oleviin laitteisiin, kuin myös työn tekemisessä käytettäviin järjestelmiin. Työkalujen ja järjestelmien osalta vastaajat kaipasivat erityisesti näiden päivittämistä tai modernisointia, minkä lisäksi osa koki työkalujen laadun tai niiden puutteen olevan ristiriidassa yrityksen maineen ja brändin kanssa.

Työn määrä ja sen aiheuttamat vaatimukset kytkeytyivät vastauksissa erityisesti vähentyneisiin resursseihin ja tukifunktioiden lakkauttamiseen. Vähentyneillä resursseilla viitattiin esimerkiksi asiakasprojektien suunnitteluun, sekä työntekijöiden määrän vähenemiseen muutosneuvottelujen myötä. Kyselyjä edeltäneiden organisaatiomuutosten ja muutosneuvottelujen myötä yrityksen tukitiimien toiminnassa oli tapahtunut merkittäviä muutoksia, jonka koettiin myös vaikuttavan olennaisesti työn määrään ja näin myös sitoutuneisuuteen, kuten esimerkissä (1) todetaan:

- (1) Niin monet sisäiset tukitoiminnot on poistettu "tehokkuuden" hyväksi, mutta tuloksena on itse asiassa lisääntynyt "tehottomuus", koska nyt korkeasti palkattujen [työntekijöiden] odotetaan suorittavan tehtäviä, jotka aiemmin hoidettiin matalapalkkaisilla resursseilla [tietyillä osastoilla]. Tai projektipäälliköiden, joilla on jo valmiiksi ylikuormitettuja asiakkaiden toimitusvaatimuksia, on nyt suoritettava monia hallinnollisia tehtäviä itse, mikä aiheuttaa joko toimituskatkoksia tai lisää stressiä ja johtaa sairauspoissaoloihin ja / tai työntekijöiden menettämiseen. (Tukifunktioiden vaikutus työn määrään)

Esimerkissä (1) nousee esiin se, miten osa vastaajista koki tukifunktioiden lakkauttamisen vaikuttaneen olennaisesti työntekijöiden työn määrään, sekä kokemukseen työn hallinnasta. Yksittäisen työntekijän pöydälle on lakkauttamisen

myötä tullut uudenlaisia tehtäviä, joiden hoitaminen lisää myös työn vaatimuksia, joka vaikuttaa puolestaan työntekijöiden sitoutuneisuuteen, aiheuttaen pahimmassa tapauksessa myös työntekijöiden lähtemisen yrityksen palveluksesta. Etätyö ja joustava työaika puolestaan nousivat esiin vahvimmin työn hallintaan liittyvinä voimavaroina, jotka edesauttavat myös sitoutuneisuutta. Näiden koettiin olevan yhteydessä myös työntekijöiden autonomiaan sekä työhyvinvointiin, sekä lisäävän esimerkiksi työntekijöiden tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä.

Työn merkityksellisyyden yläteemaan luokiteltiin ne vastaukset, joista ilmeni työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen liittyviä asioita. Tämän yläteeman osalta vastaajat puhuivat työn monipuolisuudesta, mielenkiintoisuudesta, vaikuttavuudesta, sekä sen sisältämistä oppimismahdollisuuksista, niin omassa nykyisessä työtehtävässä oppimisen näkökulmasta, kuin myös uralla etenemisen ja ylenemisen näkökulmasta. Vastaajat kokivat työnsä monipuolisuuden, mielenkiintoisuuden ja sen yhteiskunnallisten vaikutusmahdollisuuksien edesauttavan omaa sitoutuneisuuttaan.

Oppimis- ja etenemismahdollisuuksista nostettiin esiin niin niihin liittyviä voimavaroja, kuin vaatimuksiakin. Osa vastaajista koki, ettei yrityksessä ole riittävästi mielenkiintoisia uramahdollisuuksia tai näkyvyyttä niiden osalta, tai ei riittävästi kehitettäviä työtehtäviä tai -projekteja. Osa koki myös uralla etenemisen olevan ylipäätään yrityksessä haastavaa, kuten esimerkissä (2):

- (2) [...] Näyttää siltä, että on helpompaa palkata uusia ihmisiä kuin ylentää nykyisiä työntekijöitä. Se kannustaa ihmisiä lähtemään [yrityksestä] saadakseen seuraavan tason työpaikan jostain muualta. Jos halutaan pitää nuoret kyvykkyydet, ei riitä, että ylennysprosessi on olemassa vain teorian tasolla, vaan sen on myös toimittava. (Etenemismahdollisuudet)

Esimerkissä (2) työntekijä kuvaa yrityksen sisällä etenemiseen liittyviä haasteita ja sen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Vastaaja kokee, että mikäli etenemismahdollisuuksia ei ole, tai niiden saaminen on liian haastavaa, on yritys myös vaarassa menettää työntekijöitä. Esimerkissä on havaittavissa myös sisäisten prosessien

vaikutusta etenemismahdollisuuksiin, sillä vastaajasta tuntuu, että yrityksessä on helpompaa rekrytoida uusia työntekijöitä nykyisten ylentämisen sijaan.

Suurin osa koki kuitenkin yrityksen hyvät oppimis- ja uramahdollisuudet omaa sitoutuneisuuttaan edistävänä tekijänä. He kokivat yrityksen panostavan jatkuvan oppimisen kulttuuriin, ja yrityksen sisäiset etenemismahdollisuudet koettiin hyviksi ja monipuolisiksi, jopa ”rajattomiksi” yrityksen suuren koon takia.

Työhön liittyviä kehitysehdotuksia kohdennettiin erityisesti prosesseihin ja työkaluihin liittyen. Näiden osalta toivottiin erityisesti näiden uudistamista, automatisoimista ja yksinkertaistamista, sekä sisäisten prosessien määrän ja vaadittavien hyväksymisprosessien vähentämistä. Työkalujen osalta toivottiin uudenlaisia järjestelmiä, sekä enemmän vapauttaja tukea omien laitteiden valintaan. Koska projektien koettiin olevan aliresursoituja, niiden osalta toivottiin realistisempaa resursointia ja aikataulutusta, sekä allokoitua aikaa myös sisäisten töiden tekemiseen ja työn jäljen arviointiin eri projektien välissä. Lisäksi toivottiin tukifunktioiden palauttamista.

Työssä kehittymiseen liittyviä kehitysehdotuksia tunnistettiin esimerkiksi koulutukseen käytettävän ajan ja yrityksen tarjoamien kehitysmahdollisuuksien osalta. Oppimiselle ja kehittymiselle ehdotettiin lisäämään tietoisesti siihen käytettävissä olevaa aikaa, panostamaan uusien työntekijöiden aiempaa laadukkaampaan perehdyttämiseen, sekä selkeyttämään mahdollisia urapolkuja läpi koko organisaation. Vastaajat toivoivat myös palautekulttuuriin panostamista, jonka nähtiin olennaisesti tukevan myös osaamisen kehittymistä. Projektien osalta toivottiin projektien paikallisuuden kasvattamista, sekä rohkaisua aiempaa laajempaan innovointiin.

7.2 Organisaation teorettinen dimensio

Vastauksissa nousi esiin myös huomattava määrä organisaatioon liittyviä teemoja. Myös organisaatioon liittyen nostettiin esiin niin voimavaroja kuin vaatimuksiakin taulukon 3 mukaisesti. Organisaatioon liittyviä sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin **organisaation rakenteeseen, brändiin** sekä sen **kulttuuriin** liittyen (taulukko 3).

Taulukko 3. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen organisaation teoreettisen dimension alle.

<i>Byrokratia ja valtaetäisyys (-)</i> <i>Kansainvälisyys (+/-)</i>	Organisaation rakenne	Organisaation teoreettinen dimensio
<i>Työnantajamielikuva (+/-)</i> <i>Organisaation pitkä historia (+/-)</i> <i>Yrityksen tuotteet (+)</i>	Organisaation brändi	
<i>Organisaation arvot (+)</i> <i>Siiloutuminen (-)</i> <i>Vaativa kulttuuri (-)</i> <i>Työntekijöiden arvostus (+/-)</i> <i>Monimuotoisuus (+/-)</i> <i>Organisaation työyhteisö (+)</i> <i>Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus (+/-)</i>	Organisaatiokulttuuri	

Organisaation rakenteen yläteeman alle luokiteltiin ne vastaukset, joissa vastaajat käsittelivät yrityksen rakenteeseen ja sen olemukseen liittyviä tekijöitä. Tähän yläteemaan liittyen puhuttiin erityisesti organisaation sisäisestä byrokratiasta ja valtaetäisyydestä, sekä sen kansainvälisyydestä. Byrokratia ja valtaetäisyys koettiin sitoutuneisuutta heikentävänä tekijänä, kun taas kansainvälisyydestä puhuttiin niin sitoutuneisuutta heikentävänä kuin edistävänäkin tekijänä. Kansainvälisyydestä puhuttiin pääsääntöisesti työn mielenkiintoisuutta lisäävänä ja sitoutuneisuutta tukevana asiana, mutta erityisesti ”paikallisuuden puutteen” koettiin hankaloittavan työntekoa ja organisaatioon sitoutumista. Osa pohti esimerkin (3) lailla oman työsuhteen tai koko Suomen sivuhaaran tulevaisuutta:

- (3) Minun on hieman vaikea ymmärtää, mikä on olemassaolon/tarkoituksen syy yrityksen näkökulmasta mm. [Suomen yritykselle] ja muille vastaaville pienille maille. Pidetäänkö meitä vain "roikkumassa" niin kauan kuin ei ole suurta riskiä vai mikä on idea? [Yritysosto] oli positiivinen paikallinen merkki siitä, että meitä ei jätetä täysin huomiotta koko yrityksen näkökulmasta. Tästä huolimatta monet aiheet viittaavat edelleen muuhun, esimerkiksi kustannustasot, joita ei ole saatu kilpailukykyisiksi ja meillä on erittäin huono näkyvyys markkinoilla. Myös yritysstrategian sopivuus ja liiketoimintapotentialiaali paikalliseen markkinatilanteeseen herättää useita kysymyksiä. [...] [Suomen yritys] on ollut tasaisessa laskussa yli vuosikymmenen ajan, ja olen vakavasti huolissani kriittisen massamme putoamisesta alle uskottavan / toimintakykyisen. (Kansainvälisyys)

Esimerkissä (3) vastaaja pohtii, millainen tulevaisuus Suomen organisaatiolla on, sekä pyrkii tulkitsemaan, millaisia signaaleja tähän liittyen maailmalta saadaan. Hän kokee maatasolla tehtyjen investointien ja yrityksen tuloksen olleen jo jonkin aikaa laskussa, eikä ole varma mihin suuntaan yritys on menossa. Vaikka työntekijä puhuukin vastauksessaan yrityksen kannattavuudesta, on esimerkin pääpaino kansainvälisyyden vaikutuksessa yrityksen toimintaan, eli siinä miten maakohtaisiin toimintoihin on investoitu ja miten nämä näkyvät koko globaalin organisaation tärkeysjärjestyksessä.

Organisaation brändin yläteeman alle luokiteltiin ne vastaukset, joissa käsiteltiin sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä yrityksen brändin tai maineen näkökulmasta. Vastaajat puhuivat yrityksen työnantajamielikuvasta, sen pitkästä historiasta ja maineesta, sekä tuotteista. Työnantajamielikuvaan ja pitkään historiaan liitettiin niin sitoutuneisuutta heikentäviä kuin myös sitä edistäviä puolia, kun taas yrityksen tuotteet koettiin puhtaasti sitoutuneisuutta edistävinä tekijöinä. Työnantajamielikuvan osalta koettiin, että yrityksellä on maine hyvänä työnantajana, mutta toisaalta moni koki tämän myös laskeneen kuluneiden vuosien aikana. Pitkällä historialla puolestaan viitattiin yrityksen pitkäikäisyyteen ja sen tuomaan varmuuteen, mutta toisaalta myös puhuttiin sen vanhanaikaisuudesta.

- (4) ”Minua innostaa eniten [yrityksen] hieno historia ja ne innovaatiot, joita yritys on tuonut markkinoille jo vuosikymmenten ajan ja tuo edelleen. Tuntuu hyvältä olla pieni osa sitä tarinaa.” (Organisaation pitkä historia)

Esimerkissä (4) vastaaja tuo hyvin esiin yrityksen pitkän historian merkitystä. Häntä itseään innostaa olla osa laajempaa kokonaisuutta ja perinnettä, sekä ne tuotteet ja innovaatiot, jotka tähän historiaan myös kuuluvat.

Organisaation kulttuurin yläteeman alle luokiteltiin ne vastaukset, joissa työntekijät käsittelivät organisaation ihmisiin, ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, arvoihin, tapoihin ja työpaikan henkeen liittyviä asioita. Vastaajat puhuivat yrityksen arvoista, siiloutumisesta, vaativasta kulttuurista, työntekijöiden arvostuksesta, monimuotoisuudesta, yhteisöstä itsestään sekä yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Yrityksen arvot koettiin sitoutuneisuutta edistävänä tekijänä,

erityisesti mikäli ne olivat yhtenevät työntekijän omien arvojen kanssa. Työyhteisö ja sen tarjoama tuki koettiin itsessään merkittäväksi voimavaraksi, mutta siiloutuminen koettiin ongelmaksi, sillä yrityksen väen koettiin olevan jakautunutta, ja yhteistyön eri maiden ja osastojen välillä koettiin vähentyneen. Vaativan kulttuurin osalta puhuttiin koventuneesta ilmapiiristä, vaativuudesta ja ”vain vahvimmat pärjää”-tyylisen ajattelutavan korostumisesta. Kuten esimerkissä (5) havainnollistetaan, osa koki kulttuurin vaativaksi ja tuloskeskeiseksi:

- (5) ”Ihmiset ja kulttuuri eivät vain kuulu [yrityksen] tavoitteisiin, se on vain sanahelinää. Vahva tuloskeskeisyys tarkoittaa sitä, ettei yrityksessä kunnioiteta mitään mitä ei voi mitata numeroilla jne. Omistaudut yritykselle täysin, mutta et oikeastaan saa paljoo takaisin. Suosittelisin yritystä työpaikkana vain hyvin tietynlaisille ihmisille.” (Vaativa kulttuuri)

Esimerkin (5) vaativassa kulttuurissa korostuu tuloskeskeisyys ja vahva numeroilla mittaaminen, joka on vastaajan kohdalla johtanut siihen, ettei hän enää koe saavansa työpanokselleen vastinetta, eikä hän koe organisaation panostavan riittävästi kulttuuriin ja työntekijöihin. Työntekijöiden arvostuksesta oltiin osin eri mieltä, sillä osa koki saavansa huomattavasti arvostusta työntekijänä, kun taas osa koki jäävänsä vaille arvostusta. Arvostuksen puutteen koettiin heikentävän myös sitoutuneisuutta, kun taas kokemus arvostuksen saamisesta toimi merkittävänä voimavarana.

Organisaatioon kohdistettuja kehitysehdotuksia tunnistettiin erityisesti hierarkian keventämiseen, paikallisuuden lisäämiseen, näkyvyyden parantamiseen, työntekijöiden kohteluun ja kulttuurin kehittämiseen liittyen. Osa koki, että paikallisuutta lisäämällä pystyttäisiin myös parantamaan niin yrityksen suoriutumista kuin myös näkyvyyttä työnantajana paikallisilla markkinoilla. Näkyvyyden koettiin olevan paikallisella tasolla heikkoa, joten tähän ehdotettiin ratkaisuksi yleisesti panostamista yrityksen markkinointiin, laajempaa ja näkyvämpää osallistumista eri tapahtumiin, sekä työnantajamielikuvan tietoista kehittämistä. Osa vastaajista toivoi myös aiempaa enemmän keinoja työntekijöiden kuuntelemiseen ja vaikutusvallan lisäämiseen. Osa vastaajista koki ihmisten jäävän osin tulosjohtamisen jalkoihin, eikä omaan työhön tai siihen liittyviin päätöksiin koettu olevan riittävästi vaikutusvaltaa. Kulttuurin

kehittämisen ja yhteisöllisyyden osalta toivottiin siilojen poistamista, enemmän yhteisiä tapahtumia, sekä yrityksen sisäisen yhteistyön aiempaa laajempaa tukemista.

7.3 Johtamisen teoreettinen dimensio

Myös johtajuuden teema nousi vahvasti esiin sitoutuneisuudesta puhuttaessa. Johtajuuteen liittyviä sitoutuneisuuteen vaikuttavia yläteemoja tunnistettiin **strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, tavoitejohtamiseen ja muutosjohtamiseen** liittyen (taulukko 4).

Taulukko 4. Tunnistettujen ala- ja yläteemojen jakautuminen organisaation teoreettisen dimension alle.

<i>Strategian läpiviinti (-)</i> <i>Johtamiseen käytetty aika (-)</i> <i>Johtamisen laatu (+/-)</i> <i>Kommunikointi (-)</i>	Strateginen ja operatiivinen johtaminen	Johtamisen teoreettinen dimensio
<i>Työn mittaaminen (-)</i> <i>Työstä palkitseminen (+/-)</i>	Tavoitejohtaminen	
<i>Muutosneuvottelut (-)</i> <i>Yritysjako (-)</i> <i>Muutosjohtaminen (-)</i> <i>Jatkuva muutos (+/-)</i>	Muutosjohtaminen	

Strategisen ja operatiivisen johtamisen yläteemaan luokiteltiin organisaation strategiaan ja tämän johtamiseen liittyvät tekijät, sekä operatiiviseen johtamiseen liittyviä kokemuksia. Tämän yläteeman osalta vastaajat puhuivat uuden strategian läpiviennistä ja toteuttamisesta, johtamiseen käytössä olevasta ajasta ja sen laadusta, sekä johdon suunnalta tulevasta sisäisestä kommunikaatiosta. Strategian läpiviennissä koetut ongelmat, johtamiseen käytettävän ajan vähentyminen ja kommunikaation laatu koettiin sitoutuneisuuteen heikentävästi vaikuttavina vaatimuksina, kun taas johtamisen laatua niin kritisoitiin kuin kiiteltiin sitoutuneisuuden voimavarana. Strategian osalta koettiin suunnan olevan epäselvä, sekä strategian olevan ristiriidassa käytännön kanssa, kuten esimerkissä (6) todetaan:

- (6) ”Korkean tason strategiakeskustelun ja ruohotason operatiivisen työn välillä on suhteellisen suuri ero. Tämä näkyy selvästi pienillä markkinoilla, joilla liiketoiminta on yksinkertaisesti pienempää ja ketterämpää kuin [koko organisaation] tapa toteuttaa strategiaa ja kaikkia siihen liittyviä pakollisia prosesseja.” (Strategian läpivienti)

Esimerkissä (6) puhutaan kuilusta strategiaan liittyvän keskustelun, sekä maakohtaisen operatiivisen työn välillä, joka korostuu Suomen kaltaisilla markkinoilla. Strategia määritellään organisaatiossa globaalisti, ja vaikka maakohtaisesti olisikin täydet valmiudet strategian toimeenpanoon ketterällä tavalla, on prosessi koko organisaation kannalta monimutkaisempi ja raskaampi.

Vastaajat kokivat, että johtajilla oli aiempaa vähemmän aikaa esihenkilötyöhön, minkä lisäksi johtamisen laadussa koettiin ongelmia, erityisesti kansainvälisellä tasolla. Johtamisen laadun koettiin kärsivän ajan ja resurssien puutteesta, kun johtajien tehtäväksi on kasaantunut erilaisia rooleja. Toisaalta osa myös kiitteli omaa esihenkilöään ja erityisesti myös maajohtoa tukemisesta laajempien muutosten keskellä.

Tavoitejohtamisen yläteeman alle luokiteltiin palkitsemiseen ja työn mittaamiseen liittyvät vastaukset. Näiden osalta vastaajat nostivat esiin työn mittaamiseen liittyvät ongelmat ja sen vaikutukset sitoutuneisuuteen, sekä työn palkitsemisen sitoutuneisuutta edistävät ja heikentävät puolet. Mittaamisen osalta osa koki sen keskittyvän liikaa tuloksiin ja numeroihin, sekä asetettujen tavoitteiden olevan keskenään ristiriitaisia tai etteivät tavoitteet heijastaneet riittävästi käytännön työtä. Osa koki hyvän palkan ja muut palkitsemisvälineet ehdottomasti voimavaraksi, mutta toisaalta palkkojen ja etujen koettiin olevan muista IT-firmoista jäljessä. Esimerkin (7) mukaisesti, osa koki etujen myös huonontuneen:

- (7) ”Ihmiset tuntevat olevansa vähemmän sitoutuneita, koska he eivät tiedä, miltä maailma näyttää muutaman seuraavan kuukauden aikana. Vaikka [yrityksen tietyn osaston] puolella liikevaihto ja myynti kasvoivat, niin [se] johti silti leikkauksiin juhlien sijaan. On hyvin sekava viestintää, että teemme hyvää työtä, mutta se ei koskaan riitä, eikä meillä ole mitään mahdollisuuksia palkita ihmisiä paikallisesti. [Yrityksen sisäiset pistepalkinnot] eivät riitä, tuokaa [raha]palkinnot takaisin.” (Työstä palkitseminen)

Esimerkissä (7) puhutaan palkitsemisen merkityksestä, sekä epävarmojen aikojen vaikutuksesta palkitsemisen laatuun. Vaikka yritys on kasvanut ja tulokset olleet hyviä, kokee vastaaja onnistumisten jääneen osittain huomiotta. Vastaaja arvostaisi rahallisia palkintoja yrityksen sisäistä palkitsemisjärjestelmää enemmän, ja toivookin että nämä palautettaisiin.

Kyselyjä edeltäneet vuodet olivat sisältäneet yrityksessä runsaasti suuria muutoksia, joten **muutosjohtamisen** rooli korostui myös vastauksissa. Tähän yläteemaan lisättiin ne vastaukset, joissa korostui nimenomaan muutoksen merkitys, sekä siitä aiheutuvat seuraukset. Sitoutuneisuutta heikentäviksi tekijöiksi koettiin erityisesti aiemmin tapahtuneet muutosneuvottelut, hiljattainen yritysjakso, sekä kokemus riittävän muutosjohtamisen puutteesta. Kuten esimerkissä (8) kerrotaan, muutosten osalta osa koki tulevaisuuden olevan epävarma, kaivaten johdolta osalta selkeyttä myös tulevaan:

- (8) ”On tapahtunut niin paljon muutoksia, ihmiset ovat väsyneitä ja johdolta tulee jatkuvaa painetta [...]. Työpaikkana [yritys] on aina edustanut hyviä asioita, kuten tulevaisuutta, luottamusta, huolenpitoa, kasvua, innovaatiota, vaikuttavuutta, innostusta ja tiimihenkeä, lahjakkuutta, jatkuvuutta sekä vakautta ja sitoutumista. [Yritys] ja koko toimiala ovat kuitenkin kohdanneet suuria muutoksia [...], mikä tekee tulevaisuudesta paljon epävarmemman. Avainkysymys onkin: Mitä [yritys] edustaa työpaikkana nyt ja tulevaisuudessa?”
(Muutosjohtaminen)

Kuten esimerkissä (8) kerrotaan, muutosten osalta osa koki tulevaisuuden olevan epävarma, kaivaten johdolta osalta selkeyttä. Yrityksessä tapahtuneet muutokset ovat horjuttaneet vastaajan arvostamia asioita, mikä on lisännyt hänen epävarmuuttaan myös tulevaisuuden osalta. Vaikka vastaaja ei suoraan mainitse johtamista, vaikuttaisi lopun kysymys olevan viesti suoraan johdolle, pyytäen lisäselvyyttä siihen mihin suuntaan yritys on menossa ja miltä se näyttää tulevien vuosien aikana.

Uuteen strategiaan suhtauduttiin niin toiveikkaasti kuin toivottomastikin, samoin kun muutoksen jatkuvuuteen. Muutoksen jatkuvuuden osalta työntekijät osittain kokivat jatkuvan muutoksen olevan kuluttavaa ja näin myös sitoutuneisuutta heikentävää, kun

taas yrityksen muuntautumiskyvyn koettiin olevan niin sitoutuneisuutta kuin myös kilpailukykyä suojeleva tekijä epävakailta markkinoilla.

Strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen kohdennetuista kehitysehdotuksista tunnistettiin toiveita sitoutuneisuuteen ja sen johtamiseen panostamisesta, sekä työntekijöiden ”voimaannuttamisesta”. Työntekijöiden voimaannuttaminen oli mielenkiintoinen ja laajalti vastauksissa esiintyvä ehdotus, jonka myötä ehdotettiin kontrollin vähentämistä, sekä työntekijöiden oman päätäntävällän lisäämistä. Kehitysehdotuksia tavoitejohtamiseen liittyen tuli erityisesti palkitsemisen osalta, jossa toivottiin esimerkiksi palkkatason nostamista inflaatiota vastaavalle tasolle, erilaisten aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen lisäämistä rahapalkkioiden, palkankorotusten ja palautteen sekä tunnustusten myötä, sekä ylityön aiempaa parempaa korvaamista. Muutosjohtamiseen kohdistetuissa kehitysehdotuksissa toivottiin strategian ja tavoitteiden parempaa selkiyttämistä työntekijöille, vakauden lisäämistä, sekä sisäisen viestinnän kehittämistä erityisesti muutostilanteissa.

Seuraavan sivun taulukossa 5 on esiteltyä vielä sitaatteja aineistoista jokaiseen yläteemaan ja teoreettiseen dimensioon liittyen.

Taulukko 5. Otteita työntekijöiden vastauksista jaoteltuna tutkimusten teoreettisten dimensioiden ja yläteemojen yhteyteen.

Teoreettinen dimensio	Yläteema	Esimerkki
Työn teoreettinen dimensio	Työn hallinta	<p>Varsinaisen työn tekeminen on vaikeaa monimutkaisten prosessien vuoksi. Jokainen työntekijä vaikuttaisi työskentelevän assistenttina oman roolinsa lisäksi, jolloin 20 % ajasta tekee sitä, mistä sinulle maksetaan, 40 % osallistuu erilaisiin kokouksiin, joiden relevanttius vaihtelee, ja 40 % arkistoi lomakkeita, yrittää löytää oikeat lomakkeet, odottaa hyväksyntöjä, yrittää löytää vastauksia yksinkertaisiin kysymyksiin tai yrittää löytää henkilön, joka tuntee henkilön, joka voisi tietää vastauksen kysymykseesi. Ja kun joku lopettaa, niin myös hänen tietonsa ja tietonsa yrityksestä. (Sisäiset prosessit)</p> <p>[Arvostan] erityisesti joustavuutta työn tekemisen tavoissa, esimerkiksi mahdollisuutena etätöiden tai osa-aikaisen työn tekemiseen – tämä edistää työntekijöiden tehokkuutta, keskittyneisyyttä, hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. (Etätö ja joustava työaika)</p>
	Työn merkityksellisyys	<p>[Yritys] on mielestäni hyvä työpaikka, sillä se tarjoaa paljon erilaisia etenemismahdollisuuksia, vaikka tulisitkin palkatuksi tiettyyn rooliin, niin saatat silti edetä tekemään jotain ihan uutta, jos niin haluat. (Etenemismahdollisuudet)</p> <p>[Yritys] toimii digitalisaation eturintamassa muuttamassa maailman toimintaa kaikilla tärkeillä toimialoilla. Se on todella palkitseva ja jännittävä työympäristö, jossa kunnioitetaan myös yksilön arvoja. (Yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet)</p>
Organisaation teoreettinen dimensio	Organisaation rakenne	<p>[Yritys] on hyvä työpaikka ja täynnä mahtavia ihmisiä, mutta on usein liian hierarkkinen. Tätä voisi välttää antaa työntekijöille enemmän vastuuta työstään. (Byrokratia ja valtaetäisyys)</p> <p>Meillä on edelleen hyvin perinteinen yrityskulttuuri, joka valuu globaalista alaspäin. Tämä vaikuttaa kilpailukykyyn ja kykyyn kasvattaa liiketoimintaa jokaisessa maassa. Yhdistimme markkinoita ja maita eri kulttuureista tehdäksemme liiketoimintaa samojen "parametrien" alla. Ajatuksena on vähentää kustannuksia ja hyödyntää globaaleja taitoja ja resursseja. Samalla sanomme: "Eri kulttuureista tulevat ihmiset ovat tärkein voimavaramme". Mikä on kyllä totta. Kulttuuri tekee meistä erityisiä, mutta emme hyödynnä sitä tarpeeksi. Rakennemuutoksia olisi jatkettava edelleen, vastuuta ja valtaa pitäisi siirtää maille, jotta ne voivat vastata kilpailutilanteeseen tehokkaammin. (Kansainvälisyys)</p>
	Organisaation brändi	<p>Minusta on innostavaa työskennellä yrityksessä, joka on tunnettu brändi maailmanlaajuisesti. (Työnantajamielikuva)</p> <p>Olemme edelläkävijä monilla osa-alueilla ja osa-alueilla. Minua innostaa olla osa tätä jatkuvasti innovatiivista yritystä, joka rakentaa käytännöllisiä ja tehokkaita ratkaisuja asiakkaille. (Yrityksen tuotteet)</p>
	Organisaatiokulttuuri	<p>Olen ylpeä siitä, että olen [yrityksen jäsen], mutta tiedon jakamiselle on rakennettu siiloja ja kulttuurimme perustuu enemmän minäkeskeiseen-asetteeseen. Se on kuin: "Minä teen ja olen" "vain minä" ja sitten ei ole minkäänlaista tiimin osallistumista. Hyvässä työpaikassa on yhteishenki, yhteiset tavoitteet ja kaikki ovat</p>

Teoreettinen dimensio	Yläteema	Esimerkki
		<p>menossa samaan suuntaan. [Yrityksessä] ihmiset ajavat enemmän omaa uraansa ja saavutuksiaan, meidän ei pitäisi kilpailla tiimikaveriamme vastaan, vaan meidän pitäisi voittaa yhdessä. (Siiloutuminen)</p> <p>Rakastan työskennellä työntekijöidemme kanssa ympäri maailmaa, olemme todella upea tiimi. Nämä upeat ihmiset saavat minut tuntemaan ylpeyttä [yrityksestä]. (Organisaation työyhteisö, monimuotoisuus)</p>
Johtamisen teoreettinen dimensio	Strateginen ja operatiivinen johtaminen	<p>[Yrityksen] strategia pätee lyhyellä aikavälillä, mutta lähestymistapa [tiettyjen tuotteiden osalta] ei tule kestämaan pitkällä aikavälillä, koska maailma on siirtymässä suuntaan, jossa [yrityksen] painopistealueet ovat merkityksettömiä tai kasvu on hyvin vähäistä. (Strategian läpivienti)</p> <p>[Yritys] oli ennen hyvä työpaikka. Meillä on tällä hetkellä negatiivinen suuntaus, joka johtuu pääasiassa huonosta viestinnästä ja huonosta johtamisesta. Tämä on hieno yritys, mutta tapa, jolla kohtelemme ihmisiä, ei aina heijasta sitä: mikromanagerointi luottamuksen sijaan, tiukkaa valvontaa, rangaistuksia palkitsemisen sijaan. (Johtamisen laatu, kommunikointi)</p>
	Tavoitejohtaminen	<p>Koen välillä, että olen rivi Excelissä, kustannus, jota johtajani seuraavat, ja vain numeroilla on merkitystä. Olen samaa mieltä siitä, että ne ovat tärkeitä, mutta jos sinua kohdellaan sillä tavalla ja sinusta tuntuu, ettet kuulu mihinkään organisaatioon tai mihinkään tiimiin, miten voit parantaa numeroita? (Työn mittaaminen)</p> <p>Myös työsuhte-etumme, ne mitä meillä on vielä jäljellä, ovat vähentyneet huomattavasti. Kun [yritystä] esitellään uutena työpaikkana kenelle tahansa, emme oikein pysty kilpailemaan tällä alalla. Periaatteessa jäljellä ovat vain terveyspalvelut, ja nekin heikkenivät juuri jokin aika sitten. Olisi mukavaa, jos otettaisiin käyttöön jotain uutta ja tuotaisiin [yritys] tälle vuosisadalle. Nyt lähestymistapa tuntuu olevan enemmän "ole onnellinen, että sinulla on työpaikka, johon tulla". (Palkitseminen)</p>
	Muutosjohtaminen	<p>Tiimimme työ on siirtynyt enimmäkseen muualle ja vaikka johto on kertonut, että olemme edelleen tärkeitä, käytännössä mikään ei viittaa siihen, ja johto ei ole kertonut, mitkä heidän suunnitelmansa meille todella ovat. Menneet ovat ajat, jolloin oli kristallinkirkasta, miksi olimme olemassa. (Muutosjohtaminen)</p> <p>Muutosten osalta on edelleen paljon turbulenssia. Meillä on ollut niin paljon suuria ja joskus negatiivisia muutoksia ja liian monet työntekijät ovat joutuneet lähtemään parin viime vuoden aikana, että nyt ei ole enää niin helppoa suositella [yritystä] hyvänä työpaikkana. (Jatkuva muutos, muutosneuvottelut)</p>

8 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä, eli voimavaroista ja vaatimuksista tutkittavan organisaation näkökulmasta. Löydöksiä verrataan myös aiempaan tutkimukseen, minkä lisäksi esitetään yritykselle löydösten ja aiemman tutkimuksen perusteella muodostetut ehdotukset käytännön työn tueksi. Lopuksi tarkastellaan myös tämän tutkimuksen rajoitteita, sekä ehdotuksia mahdolliselle jatkotutkimukselle.

8.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksittäisen yrityksen työntekijöiden kokemuksia omaan sitoutuneisuuteensa vaikuttavista tekijöistä, eli tärkeimmistä voimavaroista ja vaatimuksista yrityksen näkökulmasta. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia asioita työntekijät toivovat organisaatiolta sitoutuneisuuden tukemiseksi, sekä muodostaa näihin ja aiempaan tutkimukseen perustuen kehitysehdotuksia organisaation käytännön työn tueksi. Nämä kehitysehdotukset on esitelty tarkemmin luvussa 8.2.

Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen näkökulmasta työntekijät kertoivat sitoutuneisuuteen vaikuttavan eniten itse työhön, organisaatioon ja johtamiseen liittyviä tekijöitä. Jokaisesta teoreettisesta dimensiosta havaittiin niin sitoutuneisuutta edistäviä voimavaroja, kuin myös sitoutuneita heikentäviä vaatimuksiakin. Työn osalta työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikutti erityisesti työn hallintaan ja merkityksellisyyteen liittyvät tekijät. Työn hallintaan liittyivät kokemukset esimerkiksi työn joustavuudesta ja määrästä, sekä käytettävissä olevista työkaluista ja prosesseista, sekä niiden vaikutuksesta itse työn tekemiseen. Työn merkityksellisyyteen puolestaan vaikutti olennaisesti työntekijöiden kokemat oppimis- ja etenemismahdollisuudet ja niiden saavutettavuus, sekä työn monipuolisuus ja sen sisältämät yhteiskunnalliset vaikutusmahdollisuudet, joilla viitattiin esimerkiksi vihreän siirtymään ja tähän liittyviin projekteihin.

Organisaation tasolta työntekijöiden kokemuksiin sitoutuneisuudesta vaikutti organisaation rakenteeseen, brändiin ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Näitä olivat esimerkiksi organisaation koettu valtaetäisyys ja kansainvälisyys, sekä näiden vaikutus työntekijöiden autonomiaan. Brändiin liittyen pohdittiin organisaation työnantajamielikuvan houkuttelevuutta, sekä pitkän historian ja arvostettujen tuotteiden tuomaa kokemusta varmuudesta ja laadusta. Organisaatiokulttuurin osalta puolestaan sitoutuneisuuden näkökulmasta pohdittiin niin organisaation arvoja, kulttuurin mahdollisia ongelmia ja vahvuuksia, sekä yleisesti organisaation yhteisöön ja sen tarjoamaan tukeen liittyviä etuja.

Johtamisen osalta puolestaan työntekijät kokivat sitoutuneisuuteensa vaikuttavan erityisesti strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen, tavoitejohtamiseen sekä muutosjohtamiseen liittyvät tekijät. Strategisen ja operatiivisen johtamisen osalta sitoutuneisuuteen vaikutti kokemus strategian läpiviennistä, sekä johtamisen laatuun, kommunikointiin ja siihen käytettyyn aikaan liittyvät tekijät. Työn mittaamisen osalta toivottiin selkeyttä, palkitseminen taas koettiin niin sitoutuneisuutta tukevaksi, kuin myös sitä heikentäväksi tekijäksi, mikäli sen ei koettu vastaavan työn vaatimustasoa. Muutosjohtamisen osalta sitoutuneisuuteen vaikutti erityisesti aiemmin tapahtuneet muutosneuvottelut, yritysjaako ja ylipäätään kokemus jatkuvasta muutoksesta, sekä muutosjohtamisen puutteista.

8.2 Tutkimuslöydösten vertailu aiempaan tutkimukseen

Tämän tutkimuksen löydöksille on havaittavissa vertailukohtia myös aiemmasta tutkimuksesta. Työn näkökulmasta myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu työn merkityksellisyyden ja monipuolisuuden, sekä käytössä olevien työkalujen, joustavuuden ja siihen liittyvien vaikutusmahdollisuuksien vaikutus sitoutuneisuuteen (Lee ym., 2020, 19; Fairlie, 2011; Suomi ym., 2021; Albrecht, Green & Marty, 2021; Bailey ym., 2017; Rana ym., 2014; Soane ym., 2013; Allen ym., 2019). Myös työhön saatavilla olevat tukifunktiot ja niiden tarjoama mahdollisuus keskittyä itselle mieluisiin tehtäviin on ollut esillä jo aiemmissa tutkimuksissa (Suomi ym., 2021). Myös työn määrän vaikutus

sitoutuneisuuteen on havaittu jo aiemmissa tutkimuksissa (Bakker & Demerouti, 2007; Rana ym., 2014 ; Hakanen ym., 2006).

Organisaatiotason tekijöistä on aiemmissa tutkimuksissa havaittu työpaikan maineen ja työnantajamielikuvan (Suomi ym., 2021; Davies ym., 2018), sekä ilmapiirin ja kulttuurin vaikutus sitoutuneisuuteen (Parent & Lovelace, 2018; Shuck ym., 2010; Suomi ym., 2021; Hakanen ym., 2006; Asiwe, Rothmann, Jorgensen & Hill, 2017; Rasool ym., 2021). Poiketen Leen ym. (2017) tekemästä tutkimuksesta, tässä tutkimuksessa löydettiin viitteitä siitä, että korkealla hierarkialla ja valtaetäisyydellä on myös vaikutuksensa sitoutuneisuuteen.

Johtamisen osalta on aiemmissa tutkimuksissa tarkasteltu erityisesti erilaisten johtamistyylien vaikutusta sitoutuneisuuteen, joissa erityisesti positiivisilla johtamistyyliillä vaikuttaisi olevan suotuisa vaikutus sitoutuneisuuteen (Shuck ym., 2011a; Nikolova, Schaufeli & Notelaers, 2019). Tässä tutkimuksessa perehdyttiin tarkastelemaan johtamistyylin sijaan enemmän työntekijöiden esiin nostamia asioita johtamiseen liittyen. Kuten aiemmissa tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa havaittiin palkitsemisen, palautteen, strategisten linjausten ja näistä viestimisen selkeyden yhteys sitoutuneisuuden muodostumiseen (Albrecht, Breidahl & Marty, 2017; Biggs, Brough & Barbour, 2014; Hakanen ym., 2006; Albrecht, Green & Marty, 2021; Menguc ym., 2013; Suomi ym., 2021; Rana ym., 2014).

8.3 Ehdotukset yritykselle käytännön työn tueksi

Tässä tutkimuksessa on pyritty yhdistelemään niin tutkimustietoa käytäntöön, kuitenkin joustuen esimerkiksi teoreettisten dimensioiden muodostamisessa niin, että tutkimuksen kohteena oleva yritys näkee oman organisaationsa näkökulmasta olennaisimmat voimavarat ja vaatimukset, saaden selkeän tuen oman käytännön työnsä tekemiseen. Tällä on pyritty ratkaisemaan sitoutuneisuuden tutkimuksen ja käytännön työn välistä kuilua (Saks, 2017). Tässä luvussa esitetään tiivistetysti ehdotukset yritykselle käytännön työhön.

Sitoutuneisuuden johtaminen on mahdollista huolellisesti suunnitellulla strategialla. Tämän luominen vaatii organisaation voimavarojen ja vaatimusten tunnistamista, sekä sisällyttämällä sitoutuneisuuden tukeminen osaksi kaikkea organisaation toimintaa (Albrecht ym., 2015; Saks, 2022). Mikäli organisaatiossa halutaan kasvattaa sitoutuneisuuden tasoa, tulisi sitoutuneisuuden johtaminen ottaa osaksi kaikkia organisaation henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Käytänteet tulisi suunnitella siten, että organisaation voimavaroja pystytään vahvistamaan, sekä vaatimusten vaikutusta työntekijöihin puolestaan heikentämään (Demerouti ym., 2001)

Saksin (2017, 77) malli tarjoaa yritykselle sopivan tehtävälistan itse strategiatyön suunnittelemiselle. Saksin (2017) mukaan organisaatiossa tulisi ensin määrittellä, mitä sitoutuneisuudella organisaation näkökulmasta tarkoitetaan. Seuraavaksi organisaation tulisi määrittellä minkä eri asioiden osalta sitoutuneisuudella on merkitystä organisaation kannalta, sekä mihin näistä olisi olennaisinta keskittyä. Lisäksi on pohdittava mitkä ovat organisaation näkökulmasta sitoutuneisuuteen vaikuttavia voimavaroja tai vaatimuksia (Saks, 2017). Nämä vaiheet on toteutettu tämän tutkimuksen yhteydessä, joten seuraavaksi organisaation tulisi määrittää näitä tukevia tapoja mitata sitoutuneisuutta, sekä minkälaisia interventioita organisaatiossa pystytään toteuttamaan näiden edistämiseksi. Näiden tulisi kattaa koko työntekijän työsuhde aina työsuhteen alusta sen loppuun saakka, niin että strategia ja suunnitellut interventiot tukevat rekrytointeja ja haastatteluprosesseja, perehdytystä, johtamisen käytänteitä, koulutuksia ja muita sisäisiä prosesseja sitoutuneisuustyötä tukeviksi kokonaisuuksiksi (Saks, 2017).

Tässä tutkimuksessa on tunnistettu organisaation voimavarojen ja vaatimusten keskittyvän itse työhön, organisaatioon ja johtamiseen liittyviin tekijöihin. Työn osalta organisaation tulisi pohtia, pystytäänkö työn hallintaan liittyviä tekijöitä tukemaan niin, että työntekijät kokisivat työn hallintaan liittyvät vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi, mikä myös parantaisi sitoutuneisuuden kokemusta. Vaikka työn joustavuus on yrityksen ehdoton voimavara erityisesti etätyön ja joustavan työajan, olisi myös työkaluihin, prosesseihin ja työmäärän kehittämiseen liittyen hyvä pohtia organisaation näkökulmasta toimivia ratkaisuja hallinnan tunteen kasvattamiseksi.

Yrityksen ehdottomana vahvuutena työn näkökulmasta on työn joustavuuden lisäksi myös työn merkityksellisyys. Työn merkityksellisyyttä voidaan jatkossakin tukea monipuolisen työnkuvan, kehitysmahdollisuuksien ja palautteen avulla, sekä sanoittamalle työntekijöille oman työn vaikutusta kokonaisuuteen ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (Albrecht ym., 2015; Biggs, Brough & Barbour, 2014; Fairlie, 2011). Mikäli merkityksellisyyttä on vaikea tunnistaa omassa työssä, pystytään tähän vaikuttamaan esimerkiksi työn tuunaamisen kautta. Sitoutuneisuutta on hyvä tukea jo rekrytointivaiheessa, varmistamalla että palkattavat henkilöt saavat oikeanlaisen kuvan työn todellisuudesta, riittävän perehdytyksen tehtäväänsä sekä tukea sosiaaliseen yhteisöön ja kulttuuriin sopeutumiseen. Tukena henkilön rekrytoinnissa voidaan hyödyntää tarvittaessa persoonallisuustestejä, strukturoituja ja mitattavien asioiden mukaan suunniteltuja haastatteluja, sekä suosittelijoiden kanssa tehtyjä taustaselvityksiä (Albrecht ym., 2015, s. 14).

Organisaation osalta työntekijöiden autonomiaa ja päätäntävaltaa tulisi tukea valtahierarkiasta huolimatta. Tämä voitaisiin tehdä esimerkiksi kasvattamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia paikallisesti ratkaistavissa asioissa, mikäli itse valtarakenteita ei pystytä purkamaan koko organisaation tasolla. Brändin osalta olisi panostettava työnantajamielikuvaan kohderyhmään soveltuvilla tavoilla, niin ulkoisella kuin sisäiselläkin tasolla. Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys ovat selkeästi organisaation merkittäviä voimavaroja, ja näitä tulisikin tukea myös jatkossa tarjoamalla mahdollisuuksia yhteiseen, tiimirajat ylittävään vuorovaikuttamiseen niin työn yhteydessä kuin sen ulkopuolellakin.

Johtamisen osalta organisaation on selkeytettävä strategiaa ja sisäistä viestintää aiheesta. Myös palkitseminen olisi hyvä nivoa yhteen niin uuden strategian, kuin myös muiden sitoutuneisuustyölle asetettujen tavoitteiden kanssa. Palkitsemista tulisi ajatella myös aineellista palkitsemista pidemmälle - mikäli aineellisen palkitsemisen kehittämiseen ei ole mahdollisuuksia, niin tulisi pohtia työntekijöille merkityksellisiä keinoja aineettomaan palkitsemiseen. Muutoksen keskellä myös henkilöstön tukemisen ja henkilökohtaisen tuen tarjoaminen tulisi olla koko organisaation prioriteetti.

Järjestämällä riittävästi aikaa ja lisäkoulutusta esihenkilöille, pystytään paremmin varmistamaan myös henkilöstön riittävän tuen saanti.

Keskittymällä organisaation voimavarojen tukemiseen, sekä vaatimusten heikentämiseen, tämän tutkimuksen aiheena oleva organisaatio pystyy myös edesauttamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, sekä ennaltaehkäisemään esimerkiksi työntekijöiden stressiä, uupumista, sairaspotissaoloja ja vaihtuvuutta (Halbesleben, 2010; Anthony-McMann ym., 2017; Soane ym., 2013; Pandita & Ray, 2018; Rana ym., 2014). Sitoutuneisuuden edistäminen tukee organisaatiota ja työntekijöitä myös organisaatiossa hiljattain tapahtuneiden suurten muutosten keskellä, sillä sitoutuneet työntekijät pystyvät myös mukautumaan muutoksiin muita paremmin (van den Heuvel ym., 2020; Seppälä ym., 2018; Bakker & Demerouti, 2008).

8.4 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukseen

Koska kyseessä oli yhteen organisaatioon keskittyvä tapaustutkimus, oli tämän tutkimuksen pääsääntöisenä tarkoituksena tuottaa syvällistä ymmärrystä ja lisätietoa yksittäiselle organisaatiolle omien työntekijöidensä sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen ei ole sinällään tarkoitus tuoda merkittävästi uutta tietoa sitoutuneisuudesta yleisellä tasolla, mutta se tuo jonkin verran tukea myös aiemmalle tutkimukselle esimerkiksi työn merkityksellisyyden, hallinnan ja autonomian tunteiden, organisaatiokulttuurin ja johtamisen merkityksen osalta.

Laadullista sisällönanalyysiä on moitittu ”tietoa järjesteleväksi” menetelmäksi, mutta tätä ongelmaa pyrittiin ratkomaan soveltamalla analyysissa Gioian ym. (2012) analyysimenetelmää, jolla pyritään osoittamaan aineiston kytkeytymistä alkuperäisen materiaaliin, menettämättä sen sisältöä tutkimuksen edetessä. Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, myös tässä tutkimuksessa on huomioitava tutkijan omien tulkintojen ja käsitysten vaikutus löydöksiin. Tätä on kuitenkin pyritty myös välttämään Gioian ym. (2012) menetelmää hyödyntämällä, jotta ero vastaajien käyttämien ilmaisujen ja tutkijan tekemien tulkintojen välillä pysyy selkeänä. Analyysia suoritettiin

useaan eri otteeseen, aloittaen eri kohdista, jotta tutkijan vireystilan sekä yksilöllisten vääristymien vaikutus pystyttäisiin pitämään mahdollisimman vähäisenä.

Tämän tutkimuksen määritelmä sitoutuneisuudesta oli oma tulkintansa ja tiivistelmänsä aiemmin tehdystä tutkimuksesta (kuvio 1, mukailen Maslach ym., 2001; Saks, 2006; Demerouti ym., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Tämä määritelmä muodostettiin aiempiin tutkimuksiin pohjautuen, mutta myös aineiston vaatimusten sanelemana. Aineisto luovutettiin tutkimuskäyttöön niin, ettei aineistonkeruun osalta pystytty vaikuttamaan esimerkiksi työntekijöille esitettäviin kysymyksiin tai miten sitoutuneisuus heille määriteltiin ennen kyselyn toteuttamista.

Myös tutkimusaineistoon liittyvät rajoitteet on huomioitava. Vaikka tutkimuksessa käytettäviä vastauksia oli paljon, olivat kirjallisena kerätyt vastaukset rajoitetumpia, kuin mitä oltaisiin mahdollisesti saatu työntekijöitä haastatteleamalla. Menetelmänä lomakekysely mahdollisti koko yrityksen työntekijöiden kuulemisen, sekä työntekijöiden täyden yksityisyyden ja rehellisyyden, mutta ei antanut mahdollisuutta esittää syventäviä tai tarkentavia lisäkysymyksiä. Työntekijöiden vastauksia ei pystytty myöskään numeroimaan tai yhdistämään yksittäisen vastaajaprofiilin Jatkotutkimusten osalta olisikin mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus eri tutkimusmenetelmää hyödyntämällä, kattavampien vastausten saamiseksi.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään pystytty perehtymään vastaajien iän vaikutukseen työssä koettuihin voimavaroihin tai vaatimukseen. Koska eri-ikäiset työntekijät arvostavat erilaisia asioita (Lyons & Kuron, 2014), olisi mahdollisissa jatkotutkimuksissa mielenkiintoista perehtyä syvemmin vielä siihen, miten eri-ikäisten työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan.

Koska kyselyssä ei erikseen eritelty organisaatioon tai itse työhön sitoutumista, ei tätä erittelyä pystytty myöskään tässä tutkimuksessa tarkastelemaan. Onkin hyvä huomioida, että mahdollisissa jatkotutkimuksissa tulee tässä tutkimuksessa käytettyyn työntekijän sitoutuneisuuden käsitteeseen suhtautua varauksella, sillä se on ennen kaikkea suunnattu organisaation itsensä käytettäväksi.

Hieman aiemmista tutkimuksista poiketen (Lee, Idris & Delfabbro, 2017), tässä tutkimuksessa havaittiin organisaation rakenteella ja valtaetäisyydellä olevan jonkinlainen yhteys myös sitoutuneisuuden kokemukseen. Jatkotutkimuksen osalta olisikin mielenkiintoista tutkia, mikäli valtaetäisyyden merkitys korostuu Suomen kaltaisissa maissa, joissa valtaetäisyys on yleisellä tasolla matala. Tutkimuksessa käytettävää analyysimallia ja menetelmää olisi mielenkiintoista testata myös laajemmin useammassa eri organisaatiossa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Albrecht, S. L. (2014). *A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research, and Practical Applications*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0021>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(7), 4045.
<https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career development international*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of management studies*, 56(3), 500-528.
<https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. B. (2017). Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and Their Relationships with Workplace Stress and Burnout. *Human resource development quarterly*, 28(2), 163-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21276>

- Asiwe, D., Rothmann, S., Jorgensen, L., & Hill, C. (2017). Engagement of employees in a research organisation: A relational perspective. *South African journal of economic and management sciences*, 20(1). <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1534>
- Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. *Journal of management studies*, 56(3), 481-499. <https://doi.org/10.1111/joms.12422>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International journal of management reviews: IJMR*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Baker Rosa, N. M., & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: Looking beyond generational stereotypes. *Journal of organizational change management*, 31(4), 920-930. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). *A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 133. 106–115. [10.1016/j.sbspro.2014.04.174](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174).
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus open*, 2, 8–14. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 301-317. <https://doi.org/10.1002/job.1866>
- Bowie, N. E. (1998). A Kantian Theory of Meaningful Work. *Journal of business ethics*, 17(9/10), 1083-1092. <https://doi.org/10.1023/a:1006023500585>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III. (1998). The war for talent. *The McKinsey quarterly*, 1(3), 44.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 5(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Deloitte. (2014). Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey. <https://www2.deloitte.com/al/en/pages/about-deloitte/articles/2014-millennial-survey-positive-impact.html>
- Deloitte. (2022). Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey.html>

- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B. & Schaninger, B. (2022, July 13). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? The McKinsey quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools#/>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful Work, Employee Engagement, and Other Key Employee Outcomes: Implications for Human Resource Development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508–525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in organizational behavior*, 37, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää*. Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press, New York, NY, pp. 102-117.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hejjas, K., Miller, G., & Scarles, C. (2019). "It's Like Hating Puppies!" Employee Disengagement and Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*, 157(2), 319-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3791-8>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of marketing*, 81(3), 41-61. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0395>
- Hurtienne, M. W., Hurtienne, L. E., & Kempen, M. (2022). Employee engagement: Emerging insight of the millennial manufacturing workforce. *Human resource development quarterly*, 33(2), 137-156. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21453>
- Ibrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee relations*, 36(5), 562-582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Engagement and Disengagement at Work." *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.

- Kapoor, S., & Meachem, A. (2012). *Employee Engagement- A Bond between Employee and Organisation*. *Amity Global Business Review*, 7, 14–21.
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5-38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>
- Lovich, D. (2023, October 4). Is the War for Talent over? If so, who won? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/deborahlovich/2023/10/04/is-the-war-for-talent-over-if-so-who-won/>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of vocational behavior*, 110, 374-389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66(11), 2163-2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations.

- Journal of business and psychology*, 26(2), 205-212.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9222-9>
- Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *The journal of brand management*, 23(1), 55-66.
<https://doi.org/10.1057/bm.2015.47>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European management journal*, 37(6), 772-783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International journal of applied management and technology*, 16(1).
<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and commercial training*, 50(4), 185-199. <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the horizon*, 26(3), 206-214.
<https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *The journal of workplace learning*, 26(3/4), 249-266. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-006>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 1-17.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

- Richter, F. (5.1.2023). U.S. Job Openings Edge Down, Still Outnumber Jobless by Far. Statista. <https://www.statista.com/chart/28407/unemployed-persons-and-job-openings-in-the-united-states/>
- Rothmann, S. (2008). *Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11-16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i3.424>
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2017). Translating Employee Engagement Research into Practice. *Organizational dynamics*, 46(2), 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.003>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human resource management review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sambrook, S. (2021). The life-cycle of engagement: towards a divergent critical HR/pluralist conceptualization. *Human Resource Development International*. 24. 1-22. 10.1080/13678868.2021.1961508.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W.B. and Salanova, M. (2010), "How to improve work engagement?", in Albrecht, S.L. (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 399-415.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C., & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of organizational behavior*, 39(4), 462-480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Seppälä, P., Hakanen, J. J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work? *Journal of organizational change management*, 31(7), 1419-1437. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2017-0448>.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Shuck, B., Rocco, T. S., & Albornoz, C. A. (2011a). Exploring employee engagement from the employee perspective: Implications for HRD. *Journal of European industrial training*, 35(4), 300–325. <https://doi.org/10.1108/03090591111128306>

- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011b). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human resource development international*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Association of Meaningfulness, Well-Being, and Engagement with Absenteeism: A Moderated Mediation Model. *Human resource management*, 52(3), 441-456. <https://doi.org/10.1002/hrm.21534>
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA Engagement Scale. *Human resource development international*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Statista. (2023). Employment worldwide by 2020, by generation. <https://www.statista.com/statistics/829705/global-employment-by-generation/>
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (2021). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate reputation review*, 24(1), 48-63. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p.). Tammi.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do Employees Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23, e56. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2017). Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? *American review of public administration*, 47(2), 230-252. <https://doi.org/10.1177/0275074015625828>

Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Job engagement in organizations: Fad, fashion, or folderol? *Journal of organizational behavior*, 30(1), 141-145.
<https://doi.org/10.1002/job.560>

Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & organization development journal*, 32(4), 399-416.
<https://doi.org/10.1108/01437731111134661>

Liitteet

Liite 1. Avointen vastausten kysymykset

- 1) Suosittelisin yritystä hyvänä työpaikkana, perustele.
- 2) Mikä parantaisi työskentelytehokkuuttasi ?
- 3) Mitä yrityksen pitäisi tehdä ollakseen parempi työpaikka ?
- 4) Mikä innostaa sinua eniten yrityksessä työskentelyssä ?
- 5) Miten yritys voi jatkossa varmistaa että kehitämme kasvukulttuuriamme aktiivisesti eteenpäin visiomme, arvojemme ja käytöksemme avulla ?