

Sara Sinisalo

# **ASIAANTUNTIJAN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOSSA**

Henkilöstökonsultin sitoutuminen  
henkilöstöpalveluyrityksessä

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Sara Sinisalo: Asiantuntijan sitoutuminen organisaatiossa  
Henkilöstökonsultin sitoutuminen henkilöstöpalveluyrityksessä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Elinikäinen oppiminen ja kasvatus  
Huhtikuu 2020

---

Tutkimuksessa kartoitetaan asiantuntijoiden sitoutumista organisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstökonsulttien sitoutumista henkilöstöpalveluyritykseen. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijoiden sitoutumiseen organisaatiossa, ja millä keinoin sitoutumista on mahdollista kehittää ja edistää organisaation toimesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan asiantuntijoiden sitoutumiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Asiantuntijuuden käsitettä eritellään aikaisemman tutkimuksen ja määritelmien valossa. Koska tutkimuksen aiheena on asiantuntijoiden sitoutuminen, määritellään myös sitoutumisen käsitettä ja aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen aihepiiriin ovat vahvasti sidoksissa ammatillisen identiteetin käsite, sekä työn merkityksellisyys ja mielekkyys, jonka vuoksi näitä käsitteitä määritellään teoreettisessa viitekehyksessä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeet lähetettiin henkilöstöpalveluyrityksen kaikille henkilöstökonsultteille, joita oli yhteensä kymmenen. Lisäyksenä aineistoon kerättiin myös kahden esimiehen näkemyksiä aiheesta kyselylomakkeen avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että asiantuntijoiden sitoutuminen koostuu moninaisista tekijöistä. Sitoutuminen työhön ja organisaatioon jakautui asiantuntijan subjektiiviseen kokemukseen, uraan, työssä onnistumiseen, työn sisältöön ja vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin. Subjektiiviseen kokemukseen vaikutti työn merkityksellisyys, mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet ja arvot. Ura koostui tulevaisuuden tavoitteista, oman osaamisen tunnistamisesta ja uuden oppimisesta ja kehittymisestä. Työssä onnistuminen sisälsi palkkauksen ja onnistumisien kokemukset. Työn sisältö koostui työn vapaudesta ja joustavuudesta sekä vastuusta. Vuorovaikutus jakautui työyhteisöön ja esimiestyöhön.

Tutkimustulosten valossa olisi tärkeää panostaa esimiestyön kehittämiseen ja tasa-arvon lisäämiseen organisaatiossa. Ammatillisen identiteetin kehittämisen mahdollistaminen ja työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden lisääminen vaikuttavat positiivisesti asiantuntijoiden sitoutumiseen pienessä organisaatiossa. Tämän tutkimuksen keskeiset tulokset voivatkin edesauttaa pienten organisaatioiden sitouttamisen keinoja ja asiantuntijoiden ammatillisen identiteetin kehittämistä.

Avainsanat: Asiantuntijuus, sitoutuminen, ammatillinen identiteetti, työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ASiantuntijan sitoutuminen</b> .....	<b>7</b>
2.1	ASiantuntijuus .....	7
2.2	AMMATILLINEN IDENTITEETTI .....	12
2.3	TYÖN MERKITYKSELLISYYS JA MIELEKKYYS .....	15
2.4	SITOUTUMINEN .....	23
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>26</b>
3.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	26
3.2	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	26
3.3	TUTKIMUKSEN AINEISTO .....	27
3.4	AINEISTON ANALYYSI .....	29
<b>4</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>31</b>
4.1	SUBJEKTIIVINEN KOKEMUS ASiantuntijan työstä .....	31
4.1.1	<i>Merkityksellisyys</i> .....	32
4.1.2	<i>Mielekkyys</i> .....	32
4.1.3	<i>Vaikutusmahdollisuudet</i> .....	33
4.1.4	<i>Arvot</i> .....	34
4.2	URA SUHTEESSA ASiantuntijan sitoutumiseen .....	35
4.2.1	<i>Tulevaisuuden tavoitteet</i> .....	35
4.2.2	<i>Oman osaamisen tunnistaminen</i> .....	35
4.2.3	<i>Uuden oppiminen ja kehittyminen</i> .....	36
4.3	TYÖSSÄ ONNISTUMINEN .....	36
4.3.1	<i>Onnistumiset</i> .....	37
4.3.2	<i>Palkkaus</i> .....	37
4.4	TYÖN SISÄLTÖ.....	38
4.4.1	<i>Työn vapaus ja joustavuus</i> .....	38
4.4.2	<i>Vastuu</i> .....	39
4.5	VUOROVAIKUTUS.....	39
4.5.1	<i>Työyhteisö</i> .....	39
4.5.2	<i>Esimiestyö</i> .....	40
<b>5</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>42</b>
5.1	YHTEENVETOA TULOksista .....	42
5.2	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDESTA .....	45
5.3	TUTKIMUKSEN EETTISYYSTARCASTELU .....	47
5.4	AJATUKSIA TUTKIMUKSESTA JA JATKOTUTKIMUKSESTA .....	48
<b>6</b>	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>50</b>

# 1 JOHDANTO

Henkilöstöpalveluyritykset ovat lisääntyneet Suomessa hurjaa vauhtia, ja henkilöstöpalveluala onkin nykyään merkittävä työllistäjä Suomessa. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL 2020) mukaan alalla toimii yli tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä. On kuitenkin arvioitu, että vakiintuneita yrityksiä on noin 500–600. Ala kehittyy jatkuvasti ja sen merkitys on lisääntynyt viime vuosina paljon. HPL arvioi, että ala työllistää noin 100 000 työntekijää joka vuosi. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat muille yrityksille muun muassa rekrytointi-, ulkoistamis-, ja soveltuvuusarviointipalveluita. Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2017 vuokratyötä teki 2 prosenttia palkansaajista. Vielä vuonna 2014 vuokratyöntekijöiden osuus oli noin prosentin verran kaikista palkansaajista. Tilastot osoittavat, että vuokratyötä tekee vuosittain yhä useampi suomalainen. (HPL, 2020.) Henkilöstöpalveluala on siis kasvava ala Suomessa.

Henkilöstöpalveluyritykset ovat Suomessa hyvin eri kokoisia ja toimivat erilaisilla malleilla. Henkilöstöpalveluala on työtehtävien moninaisuuden vuoksi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Olennaisena tekijänä on ihmisten ja yksilöiden rooli yrityksen merkittävänä voimavarana. Henkilöstöpalvelualalla oman osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat keskiössä, sillä toiminta ja työtehtävät ulottuvat yli tiettyjen ammattirajojen. Henkilöstökonsultin on osattava toimia usealla eri toimialalla, ja oltava samalla asiantuntija omassa työssään. Näin ollen oppiminen, itsensä kehittäminen ja oman toiminnan reflektointi ovat henkilöstöpalvelualan asiantuntijan työnkuvassa merkityksellisiä аспекteja.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita pienen organisaation henkilöstön sitoutumisen erityispiirteistä. Pienessä henkilöstöpalveluyrityksessä toimivien henkilöstökonsulttien työnkuva on erittäin laaja ja monipuolinen. Onkin mielenkiintoista tutkia, mitkä seikat vaikuttavat asiantuntijan sitoutumiseen pienessä organisaatiossa. Asiantuntijoiden sitoutumisen tutkiminen empiirisesti on tärkeää, jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää paremmin myös käytännön

näkökulmasta. Nykyajan työelämässä henkilöstön vaihtuvuus on suurta, joka voi osittain selittyä sitoutumisen ilmiön kompleksisuudella. Näin ollen on tärkeä tutkia, miten sitoutumista voitaisiin kehittää.

Asiantuntijan sitoutumiseen liittyvät teemat ovat nykyajan muuttuvassa työkuultuurissa erittäin oleellisia. Työelämän epävarmuus ja vaihtelevuus vaikuttavat asiantuntijan ammatilliseen kehitykseen. Prekarisaatio, eli niin sanotusti sirpaloitunut työelämä on nykyajan yhteiskunnassa erittäin ajankohtainen aihe. Tämänkin vuoksi asiantuntijan sitoutumisen tutkiminen on erittäin tärkeää. Työhön ja organisaatioon sitoutumisen kautta asiantuntijan ammatillinen identiteetti pääsee kehittymään, mikäli organisaatiossa tarjotaan sopivia kehittymisen välineitä.

Työntekijän sitoutumiseen alettiin kiinnittää huomiota ensimmäisen kerran 1990-luvun alussa, kun Kahn (1990) esitteli työntekijän sitoutumisen ilmiönä, joka vaikuttaa työntekijöiden suoritukseen ja kokemukseen omasta työstä. Kahnin tutkimus (1990) on inspiroinut useita jatkotutkimuksia työntekijöiden sitoutumiseen liittyen. Sitoutuminen on yhdistetty muun muassa työntekijän kasvaneeseen suorituskyykyyn, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijän vähentyneisiin aikomuksiin lähteä organisaatiosta (Gupta & Sharma, 2016; Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Guptan ja Sharman (2016, 58S – 59S) mukaan työntekijän sitoutumisella on organisatoristen vaikutusten lisäksi paljon työntekijään vaikuttavia tuloksia. Työntekijän sitoutuminen lisää työntekijän omistautumisen mahdollisuuksia, terveyttä ja työhyvinvointia sekä vapaaehtoista panostusta työhön. Tämän tutkimuksen kautta saamme arvokasta tietoa siitä, miten henkilöstöpalvelualalla työskentelevä asiantuntija kokee itsensä, osaamisensa ja asiantuntijuutensa suhteessa työhön ja organisaatioon sitoutumiseen.

Tämän tutkimuksen avulla saadaan laadullista tietoa siitä, mistä tekijöistä henkilöstöpalvelualan asiantuntija kokee sitoutumisensa omaan työhön ja organisaatioon koostuvan. Tutkimus on laadullinen, eli sen kautta saatuja tuloksia ei voida yleistää kattamaan kaikkia henkilöstöpalvelualan asiantuntijoita, mutta sen avulla saadaan kuitenkin arvokasta tietoa asiantuntijoiden sitoutumisesta ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pienessä organisaatiossa.

Tutkimus etenee ensin avaten asiantuntijan sitoutumiseen liittyviä käsitteitä ja aiempaa tutkimusta. Ensin erittelen asiantuntijuuden käsitettä aiemman

tutkimuksen valossa. Seuraavaksi kuvaan ammatillista identiteettiä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaksi avaen työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden käsitteitä, jonka jälkeen määrittelen vielä sitoutumista. Tämän jälkeen tuon esille tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen toteuttamista. Avaan tutkimuksen lähtökohtien lisäksi tutkimuskysymykset, joihin haluan tutkimukseni avulla selvittää vastauksia. Näiden jälkeen käyn läpi aineiston hankintaa ja sen menetelmiä ja aineiston analyysia. Tämän jälkeen avaen tutkimustuloksia, jonka jälkeen seuraa pohdintaa ja tutkimuksen arviointia.

Tämä tutkimuksen aineisto on kerätty yhden henkilöstöpalveluyrityksen asiantuntijoilta. Kyseinen henkilöstöpalveluyritys on toiminut alalla 15 vuotta. Sen tarjoamia palveluita asiakkailleen ovat työvoiman vuokraus, rekrytointien tekeminen toimeksiannoista sekä erilaisten turvallisuuskoulutuksien pitäminen. Yritys toimii pääosin rakennus-, teollisuus- ja logistiikka-aloilla, mutta myös esimerkiksi taloushallinnon ja kiinteistönhoidon aloilla sekä palvelualalla. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee yhteensä 15 henkilöstökonsulttia. Yrityksellä on Vantaan ja Tampereen lisäksi toimintaa myös Vaasassa ja Turussa. Yrityksen liikevaihto oli 5/2018 - 4/2019 3,5 miljoonaa euroa, ja tämän kauden ennuste (4/2020 loppuun) on noin 4,3 miljoonaa euroa.

Yritys eroaa muista henkilöstöpalveluyrityksistä henkilökohtaisuudella. Yksi henkilöstökonsultti palvelee asiakasta tarpeiden määrittelystä vuokratyösuhteen päättymiseen tai rekrytoinnissa työsuhteen solmimiseen asti. Yhdelle henkilöstökonsultille kuuluu siis useita erilaisia työtehtäviä niin myynnin kuin hr-toimintojen parissa.

## 2 ASIANTUNTIJAN SITOUTUMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkimukselleni keskeisiä käsitteitä. Ensimmäiseksi avaan asiantuntijuuden käsitettä erilaisista näkökulmista. Seuraavaksi selvitän ammatillisen identiteetin käsitettä. Tämän jälkeen tarkastelen työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden määritelmiä. Lopuksi erittelen sitoutumisen käsitettä. Osittain nämä käsitteet ovat päällekkäisiä, limittäisiä ja linkittyneitä toisiinsa. Karkeasti voidaan ajatella, että sitoutuminen sisältää ammatillisen identiteetin ja työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden ideologiat. Toisaalta taas asiantuntijuus voidaan nähdä niin laajana käsitteenä, että sen voidaan katsoa itsessään jo sisältävän ammatillisen identiteetin ajatuksen.

### *2.1 Asiantuntijuus*

Asiantuntijuutta on määritelty monella eri tavalla. Nykyään kuitenkin yhteistä monille määritelmille on asiantuntijuuden jatkuva muutos ja kehittämisen tarve sekä ympäristön vaikutus asiantuntijuuteen. Tiedon ja teorian sekä kokemuksen ja käytännön yhdistäminen ja niiden soveltaminen muuttuvissa tilanteissa on yhteistä asiantuntijuuden erilaisille määrittelylle. Asiantuntijan tulee kyetä myös oman toiminnan reflektointiin.

Ruohotien mukaan asiantuntijuuteen liitetään kyky oppia uutta ja myös uudistaa omaa toimintaansa. Asiantuntijalla pitää olla kyky toimia muuttuvissa tilanteissa niille vaaditulla tavalla. (Ruohotie 2006, 106 – 107.) Myös Hakkarainen ja Paavola (2006, 216 – 217) korostavat, että asiantuntijan tulee kehittää taitojaan jatkuvasti. Asiantuntijuuden kehittyminen vaatii oman tietämyksen syventämistä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 220.)

Kirjonen, Remes ja Eteläpelto huomauttavat, että asiantuntijuuteen liittyy oleellisesti kehittyminen ja uuden oppiminen. Asiantuntijoiden on nykyään oltava reflektiivisiä, ja kykeneviä ylittämään ammattien raja-aitoja. Asiantuntijuuteen kuuluu oleellisesti asiantuntijuus itsestä ja omasta osaamisesta. Asiantuntijan

tulee myös kyetä reflektiiviseen arviointiin omasta toiminnasta. (Kirjonen, Remes & Eteläpelto 1997, 19 – 20, 25; Pirttilä 1997, 73.) Myös Ruohotie (2006, 106 – 107) korostaa, että itsereflektio näyttelee asiantuntijuudessa suurta roolia.

Eteläpelto huomauttaa, että asiantuntijaksi oppiminen ei tapahdu pelkästään koulutuksen kautta, vaan se edellyttää kokemusta. (Eteläpelto 1997, 91 – 95.) Kirjosen ym. mukaan asiantuntijuus edellyttää kokemusta käytännön työelämästä, tehtävätietämystä, ongelmanratkaisutaitoa, tilanneherkkyyttä, joustavuutta sekä valmiutta sopeutua uudenlaisiin ympäristöihin. (Kirjonen ym. 1997, 16.) Kirjosen ym. mukaan asiantuntijuudesta voidaan erotella kaksi eri tulkintaa: muodollisesti hyvin koulutettu, erityisalan kysymysten ratkaisija sekä kokemuksen opettama, kokonaistilanteen intuitiivinen hallitsija. Asiantuntijan omakohtainen persoonallinen orientaatio toimii oppimisen edellytyksenä. (Kirjonen ym. 1997, 18).

Pirttilän mukaan asiantuntija omaksuu, kehittää ja soveltaa teoreettista tietämystä, organisoi ja ohjaa toimintaa järkevästi, toimii taloudellisessa mielessä kannattavasti, omaa hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, toimii eettisesti oikein ja orientoituu tulevaisuuteen. (Pirttilä 1997, 73.) Eräsaari määrittelee avoimen asiantuntijuuden käsitettä ja sen merkitystä, jossa konteksti jätetään kommunikaation varaan. Avoimesta asiantuntijuudesta puhuttaessa ei sitouduta tieteensaisiin etukäteismäärityksiin. Avoimella asiantuntijuudella tarkoitetaan siis kykyä muovautua olosuhteiden mukaan tarvittaviin asiantuntijaprosesseihin. (Eräsaari 2002, 31 – 32.)

Hovilan (2005, 40) mukaan asiantuntijuus ei perustu koulutukselle. Asiantuntijalla on muita enemmän tietoa tietyistä asiasta ja hän osaa soveltaa sitä ongelmanratkaisussa. Goldmanin mukaan asiantuntijuus vaatii kykyä auttaa muita ratkaisemaan ongelmia tai ratkaista itse ongelmia, joita muut eivät pystyneet asiantuntijuutensa alueella. Goldmanin mukaan tällaisessa asiantuntijuuden määrittelyssä ei ole maineellista aspektia. Goldman huomauttaa, että asiantuntija voi olla asiantuntija ilman sen mainetta, esimerkiksi olemalla uusi toimija tietyllä alueella. Asiantuntijan maineen omaava taas ei välttämättä ole ansainnut asiantuntijan mainetta, eikä näin ollen ole asiantuntija. (Goldman 2018, 4 – 5.)

Kirjonen ym. puhuvat käsitteestä muuttuva asiantuntijuus. Asiantuntijuus kasvaa ja muuttuu, ja siihen on ympäristöllä suuri vaikutus. Uuden



havaitseminen, analysointi, tulkinta ja tuloksellisten toimintavaihtoehtojen löytäminen muuttuvassa toimintaympäristössä ovat olennainen osa muuttuvaa asiantuntijuutta. Asiantuntijuus koostuu siis teorian ja käytännön yhdistämisestä ja niiden soveltamisesta. (Kirjonen ym. 1997, 12 – 13.)

Haldin-Herrgårdin ja Salon mukaan asiantuntijan ammattitaidossa oleellista on henkilön kokemukseen perustuva taito toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Hän osaa kokemuksensa perusteella sopeuttaa omaa toimintaansa tilanteiden ja toimintaympäristöjen mukaan. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 277.) Goldmanin mukaan (2018, 3) asiantuntijuuden määrittelyssä on oleellista ottaa huomioon henkilön omaama tieto sekä hänen kykynsä osata käyttää tuota tietoa käytännössä. Palonen puolestaan korostaa, että asiantuntijan on oleellista osata hyödyntää omaa osaamistaan ja tietämystään omassa ympäristössään, sekä osaa soveltaa sitä myös muuttuvissa ympäristöissä. (Palonen ym. 2007, 291.)

Hakkarainen ja Paavola huomauttavat, että asiantuntijuus on aina verkostoitunutta ja siihen liittyy vahvasti kollektiivisuus. Kollektiivinen asiantuntijuus edellyttää työyhteisössä vallitsevien ristiriitojen ja jännitteiden purkamista ja selvittämistä, jotta asiantuntijuus kehittyy organisaatiossa toivotulla tavalla. Asiantuntijuuden jakamista parantaa mahdollisuus jatkuvaan vuorovaikutukseen työyhteisössä. (Hakkarainen & Paavola 2006, 244.) Myös Palosen, Lehtisen ja Gruberin mukaan asiantuntijuuden kehittymisessä ja kasvamisessa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Jatkuva vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon kautta muodostuva sosiaalinen verkosto edistää myös yksilön oppimista. Näin ollen voidaan ajatella, että erilaiset verkostot luovat pohjaa asiantuntijuuden kasvulle ja kehitykselle. (Palonen, Lehtinen & Gruber 2007, 295 – 296.)

Niin Palonen ym. kuin Goldmanin korostavat, että asiantuntijuuteen vaaditaan myös sosiaalinen oikeutus. (Goldman 2018, 3; Palonen ym. 2007, 291.) Myös Karila ja Ropo kuvaavat, että asiantuntijuus on olemukseltaan sosiaalinen. Asiantuntijuuden kehittyminen on heidän mukaansa yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen tulos. (Karila & Ropo 1997, 156.) Eräsaaren (2002, 31 – 32) mukaan myös avoin asiantuntijuus tapahtuu vuorovaikutuksessa, eikä suljetussa yhden tieteen sisäisessä pysyvässä tilassa. Palosen ym. mukaan asiantuntijuuden määrittäminen liittyy vahvasti sosiaaliseen arviointiin ja asiayhteyteen. Asiantuntijuuden arvoa mitataan pätevyyden, sopivuuden ja

hyödyllisyyden käsitteiden kautta. Palosen ym. mukaan asiantuntijuus voidaan määritellä pysyviksi ja toistettaviksi tiedoiksi ja taidoiksi, jotka tulevat esille sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Palonen ym. 2007, 291.)

Hakkaraisen ja Paavolan mukaan asiantuntijat voidaan erottaa aloittelijoista sillä, että heillä on enemmän tietoa ja se on paremmin organisoitunutta. Asiantuntija hahmottaa asiat suurina kokonaisuuksina ja osaa työskennellä systemaattisesti ongelmanratkaisussa. Asiantuntija pystyy myös erottamaan olennaisen tiedon epäolennaisesta. (Hakkarainen & Paavola 2006, 216 – 217.)

Asiantuntijuus kehittyy Tynjälän ja Nuutisen mukaan kuudesta elementistä. Näitä ovat deklaratiivinen tieto eli faktatieto, käsitteellinen tieto, joka on faktaa teoreettisempaa, metodinen tieto, eli alan tiedonmuodostuksen tuntemus, proseduraalinen tieto eli taidot, itsesäätelytaidot, eli metakognitiiviset ja reflektiiviset tiedot ja taidot, joilla Tynjälä ja Nuutinen tarkoittavat tietoisuutta omasta toiminnasta ja oppimisesta. Kuudes elementti on intuitiivinen tieto. Lisäksi he nostavat esiin arvot ja ammattietiikan sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ja orientaation merkityksen. (Tynjälä & Nuutinen 1997, 184 – 185.)

Eräsaari huomauttaa, että asiantuntijuuteen vaikuttaa nykypäivänä tieteen ja yhteiskunnan läheneminen. Asiantuntijuutta ei voida enää määrittää yksinomaan tieteen, instituution ja profession mukaan. Eräsaaren mukaan asiantuntijuuteen liittyy nykyään epävarmuutta ja määrittelemättömyyttä, ja sen on kyettävä muuntelemaan näkökulmiaan. Näin Eräsaari herättää huomion asiantuntijuuden uskottavuuden, luottamuksen ja vakuuttavuuden kysymyksistä. Eräsaaren mukaan asiantuntijuuden määrittelyssä on otettava huomioon ajatustraditiot, käskyjärjestelmät, metodologiat ja juridinen diskurssi, sillä ne määrittelevät ja rajaavat asiantuntijuutta. (Eräsaari 2002, 22 – 24.)

Eräsaaren (2006, 31, 46) mukaan asiantuntija voidaan nähdä välittäjänä tai ajatusten kiteyttäjänä ihmisryhmien välillä. Eräsaaren mukaan asiantuntija joutuu neuvottelemaan toimintansa suuntaviivoista. Asiantuntijuuden käsitteeseen on Kirjosen ym. mukaan syytä liittää rajojen ylittäminen ja ammatillisten reiviien purkaminen. (Kirjonen ym. 1997, 18).

Hakkarainen ja Paavola esittävät asiantuntijuuden kahden älykkyyden teorian. Joustava älykkyys sisältää ihmisen tiedonkäsittelyn perusprosessit, joita käytetään kaiken tiedon käsittelyssä. Se edustaa nopeaa reagoimista ja tiedonkäsittelyä. Kristallisoitunut älykkyys merkitsee opittua ja saavutettua tietoa

ja taitoja, sekä niiden hallintaa ja käyttöä. Kristallisoituneen tietämyksen pohjalta asiantuntija pystyy ratkomaan ongelmia tehokkaasti. Joustava älykkyys muuttuu asteittain kristallisoituneeksi älykkyudeksi, jolloin se vapauttaa uusia älyllisiä voimavaroja. Nämä kaksi älykkyuden muotoa ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja ovat osittain päällekkäisiä prosesseja. (Hakkarainen & Paavola 2006, 217 – 291; Hakkarainen & Paavola 2008, 65 – 66.)

Eteläpellon mukaan asiantuntijuutta määrittää formaalin ja praktisen tiedon lisäksi metakognitiivinen tieto, joka liittyy ihmisen omaan toimintaan ja sen ohjaukseen. Metakognitiivinen tieto voi olla esimerkiksi oman toiminnan hallintaa ja itsesäätelyä. Metakognitiivisen tiedon tehtävä on suodattaa praktisen ja formaalin tiedon käyttöä. (Eteläpelto 1997, 91 – 99.) Ruohotie korostaa, että metakognitiiviset taidot ovat välttämättömiä asiantuntemuksen hyödyntämiselle sekä tietotaidon ylläpitämiselle ja uudistamiselle. Asiantuntijuus on siis tavoitteellista toimintaa uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. (Ruohotie 2006, 106 – 107.)

Tiedon jakaminen asiantuntijaorganisaatiossa parantaa asiantuntijoiden ja sen myötä koko organisaation tehokkuutta. Tiedon jakautuminen organisaatiossa on kiinni asiantuntijoiden halusta ja kyvystä jakaa tietoaan, mutta myös organisatorisilla tekijöillä on suuri merkitys. Parviainen listaa muutamia esteitä asiantuntijoiden väliselle tiedonmuodostukselle. Näitä ovat esimerkiksi hierarkiat ja valtapositiot. Tiedonmuodostusta ehkäisee pelko oman osaamisen hyväksikäytöstä, johon liittyy pelko oman position heikentymisestä tai menetyksestä. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys tiedon jakautumiseen. Organisaatiossa vallitsevat tavat ja tottumukset voivat ehkäistä asiantuntijoiden halukkuutta toimia yhdessä ja jakaa tietoa. Luottamuksen puute on myös olennainen este tiedon jakautumiselle. Parviainen mukaan luottamus on kollektiivisesti rakennetussa tiedossa yksi keskeisimmistä tekijöistä. Luottamus on vastavuoroista ja sen puute vaikuttaa oleellisesti tiedon pysymiseen yksilön omana tietona. Kilpailu on myös yksi este tiedon jakamisessa. Asiantuntijoiden kilpailuttaminen keskenään estää kollektiivisen asiantuntijatiedon muodostumista. Parviainen huomauttaa, että kollektiivinen tiedonmuodostus kehittää asiantuntijuutta, jonka vuoksi sen edistäminen organisaatiossa on tärkeää. (Parviainen 2006, 168 – 173, 181.)

Eriksson korostaa tiedon jakamista asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaation johdon tulisikin panostaa siihen, että yksilön tieto saataisiin koko organisaation tietoon. Tiedon jakamisen esteitä ovat muun muassa sitoutumisen, vuorovaikutuksen, johtajuuden ja kommunikaation puutteellisuus. Erikssonin mukaan asiantuntijaorganisaatioiden johtajuus edellyttää työnjaon uudelleenjärjestelyä ja vastuiden uudelleen jakamista niin, että yhteistyö ja vuorovaikutus saisivat työyhteisöissä enemmän tilaa. (Eriksson, 2006, 117, 124.)

Hovila huomauttaa, että henkilöstöjohtamisen prosessit auttavat organisaatiota sitouttamaan ja motivoimaan asiantuntijoita. Ne auttavat myös tehostamaan asiantuntijoiden työtä riittävien valtuuksien ja resurssien mahdollistamisella. Hovila korostaa, että henkilöstöjohtaminen on yksi tärkeimmistä asiantuntijoiden johtamisen välineistä. Henkilöstöjohtamisen tulee huomioida työn luovuus, itsenäisyys sekä ratkaistavien ongelmien laajuus. Asiantuntija vaatii riittävästi valtaa ja vapautta, jotta hän pystyy soveltamaan omaa tietoaan mahdollisimman tehokkaasti organisaatiossa. (Hovila 2005, 50.)

## *2.2 Ammatillinen identiteetti*

Ammatillinen identiteetti viittaa ihmisen käsitykseen itsestään ammatillisena toimijana. Ammatillista identiteettiä määrittää ihmisen suhde työhön ja ammatillisuuteen, sekä se, mihin kokee kuuluvansa ja millaiseksi haluaa työssään tulla. Ammatilliseen identiteettiin sisältyy myös ihmisen työtä koskevat arvot sekä tavoitteet. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26.) Ammatillinen identiteetti kattaa käsitteenä työhön liittyvät suhteet, jotka liittyvät organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Eteläpelto 2007, 137 – 139.)

Thompsonin, Cookin ja Duschinskyn mukaan ammatillinen identiteetti määrittyy niillä merkityksillä, joita yksilö itse antaa itselleen, ja joita työyhteisön muut jäsenet antavat työntekijälle. Siihen vaikuttaa työympäristö ja tilanteet sekä organisaatio ja työyhteisö johon yksilö kuuluu. Ammatillinen identiteetti kattaa siis yksilön suhteen työhön ja ammatillisuuteen. (Thompson, Cook & Duschinsky 2018, 1050 – 1051.) Myös Erikson liittää ammatillisen identiteetin niihin diskursseihin, joiden kautta omaa työtä tulkitaan. Ammatillinen identiteetti ei siis suuntaa toimintaa, vaan se on liikkuva käsite, joka kytkeytyy työntekijän merkityksen kokemiseen toiminnassaan. (Eriksson 2002, 42.)

Eteläpellon mukaan ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan ihmisen ja työn välistä suhdetta. Siinä yhdistyvät yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja kulttuuriset käytännöt yhdessä yksilön antamien merkitysten ja käsitysten kanssa. Näin siis ammatilliseen identiteettiin nivoutuu henkilön historia, tulevaisuuden odotukset sekä työhön liittyvät arvot ja eettiset sitoumukset. (Eteläpelto 2007, 90 – 94.) Ropon ja Gustafssonin mukaan ihmisen ammatillinen ja persoonallinen identiteetti ovat toisistaan riippuvaisia ja yhteen kietoutuneita. (Ropo & Gustafsson 2006, 73 – 74.)

Eteläpellon ja Vähäsantasen mukaan ammatillisen identiteetin tutkimus nykypäivänä asettuu sosiaalisen ja persoonallisen välille. Toisaalta identiteetti voidaan nähdä sosiaalisesti vuorovaikutuksessa rakentuvana prosessina, ja toisaalta henkilökohtaisena etsintänä. Persoonallinen eli henkilökohtainen puoli korostuu luovuutta vaativissa ammateissa. Eteläpellon ja Vähäsantasen mukaan sosiaalinen ja persoonallinen osa-alue toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ammatillisen identiteetin rakentumisessa. Näin molemmat osat vaikuttavat ja muokkaavat vastavuoroisesti toisiaan. Persoonallisen ja sosiaalisen puolien painotukset kuitenkin vaihtelevat työstä ja työntekijän asemasta riippuen, ja ne elävät eri aikoina eri tavoin. Ammatillisen identiteetin voidaan ajatella myös rakentuvan kulttuurisesti työyhteisössä sekä yhteiskunnallisissa tilanteissa. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 41 - 44.)

Shepherd ja Williams huomauttavat, että ammatillisen identiteetin pitää saada myös sosiaalinen vahvistus, jotta se on todellinen. Ammatillisen identiteetin rakentuminen vaatii siis vuorovaikutusta sosiaalisessa kontekstissa. Sosiaalinen ympäristö voi näin siis hyväksyä, hylkiä tai muokata henkilön ammatillista identiteettiä. Sosiaalinen vuorovaikutus voi auttaa henkilöä ammatillisen identiteetin kehittämisessä. (Shepherd & Williams 2018, 39 – 40.)

Eteläpelto huomauttaa, että ammatilliset identiteetit ovat joustavia sekä subjektiivisesti muokattavia, mutta myös ympäristön vaikutuksen alaisia. Ammatillisen identiteetin muotoutumiseen ja sen muovautumiseen vaikuttaa Eteläpellon mukaan niiden suhteiden tyyppi, jonka ympärille ne ovat rakentuneet. Ammatillinen identiteetti hankitaan siis yhteisöissä, johon nivoutuu vahvasti sosiaalinen ympäristö, sekä oppiminen ja vuorovaikutus. Ammatilliseen identiteettiin liittyy vahvasti myös samastumisen ajatus toimialan sisällä. Samastumisen tunne luo jatkuvuutta ammatilliseen identiteettiin. Työtehtävien

luonne vaikuttaa siis ammatilliseen identiteettiin oleellisesti. (Eteläpelto 2007, 108 – 110.)

Nykyaikana työelämään sisältyy paljon epävarmuutta ja jatkuvan oppimisen ja joustavuuden vaatimuksia. Ammatillisen identiteetin pysyvyys voidaan kyseenalaistaa. Näin ollen ammatillinen identiteetti on myös jatkuvan muutoksen ja kehityksen alla. Ammatillinen identiteetti rakentuu siis hyvin yksilöllisesti ja nivoutuu henkilön elinikäisen oppimisen kanssa. Tietoisuus omasta ammatillisesta identiteetistä sisältää esimerkiksi oman työn tuloksellisuuden arviointia sekä oman osaamisen ja tavoitteiden tiedostamista. Eteläpelto ehdottaa, että työntekijöille tulisi tarjota erilaisia välineitä identiteetin kehittämiseen. (Eteläpelto 2007, 90 – 94, 141 – 142.)

Shepherdin ja Williamsin mukaan ammatillinen identiteetti kehittyy ajan myötä. Siihen vaikuttaa henkilön kokemukset ja palautteet tehdystä työstä. (Shepherd & Williams 2018, 28.) Ropo ja Gustafsson huomauttavat, että ammatillisen identiteetin kehityksessä oppiminen on keskeinen tekijä. (Ropo & Gustafsson 2006, 55). Oppiminen on käsitteenä kietoutunut lähelle ammatillisen identiteetin rakentamista. Oppiminen auttaa muokkaamaan käsityksiä itsestä ammatillisena toimijana. (Eteläpelto 2007, 137 – 139.)

Eteläpellon mukaan ammatillisen identiteetin käsite tulevaisuudessa sisältää ainakin joustavuuden, laaja-alaisuuden ja jatkuvan oppimisen tarpeen. Yksilöltä vaaditaan oman toiminnan tarkkailua ja arviointia. Ammatillista identiteettiä määrittää palkka, uranäkymät, koulutus, sekä osaamisvaatimukset ja osaamisen kehittäminen. (Eteläpelto 2007, 137 – 139.) Ammatillinen identiteetti muuttuu elämän vaiheiden mukana, ja sen merkitys yksilölle on myös muuttuvaa. (Eteläpelto 2007, 108 – 109.)

Eteläpellon mukaan on huomattava, että yhteisten ammatillisten identiteettien malli on muuttunut yksilöllistyneiksi identiteeteiksi. Yksilöiltä odotetaan joustavuutta, ennakoivaa ja yrittäjämäistä asennetta omaan työhön. Eteläpelto huomauttaa, että jatkuvat muutoksen vaatimukset saattavat johtaa stressiin ja puutteellisiin mahdollisuuksiin kontrolloida omaa työtä, sekä työntekijän vähäiseen sitoutumiseen. (Eteläpelto 2007, 114.)

Nykyajan työelämä edellyttää yrittelijäisyyttä, joka vaatii oman ammatillisen identiteetin käsittämistä ja aktiivista toimijuutta. Ihmisen on siis tärkeää tiedostaa, mihin sitoutuu työssään ja ammatissaan, ja mistä oma

osaaminen koostuu. Oman ammatillisen identiteetin tiedostaminen on siis erittäin oleellista. Nykyajan muuttuvassa ja kehittyvässä työympäristössä on loogista, että ammatillinen identiteettikään ei voi olla pysyvä, vaan sitä pitää rakentaa ja uudelleen määritellä. Työelämän muutokset, katkonaisuudet ja epävarmuudet tekevät ammatillisen identiteetin luomisesta hankalaa. Sitoutuminen työhön ja ammatillinen identiteetti voivat heikentyä, jos työelämän muutoksissa ei ole mahdollisuutta uuden oppimiseen ja sosiaaliseen tukeen. Liika kiire estää oman toiminnan reflektoinnin, joka on edellytys ammatillisen identiteetin rakentamiselle. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 26 – 28.)

Greenhaus, Peng ja Allen nimeävät tutkimuksessaan neljä ammatillisen identiteetin tekijää, joilla on ollut positiivinen vaikutus työntekijän tekemiin tunteihin. Näitä ovat työn keskittäminen, työtyytyväisyys, asema ja palkka. Näiden tekijöiden on tutkittu vahvistavan henkilön ammatillista identiteettiä. Greenhaus ym. korostavat, että vahvan ammatillisen identiteetin omaavat työntekijät omistautuvat työlleen enemmän, kuin ne, joiden ammatillinen identiteetti on heikko. (Greenhaus ym. 2012, 28.)

Shepherd ja Williams huomauttavat, että vaikka ammatillinen identiteetti kehittyy ja rakentuu ajan myötä, se voidaan myös menettää. Tällöin ammatillinen identiteetti pitää luoda uudestaan. Identiteettityön kautta henkilö voi luoda itselleen uuden positiivisen ammatillisen identiteetin. Tämä tapahtuu uudelleenmäärittelyn ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Shepherd & Williams 2018, 43, 45.)

### *2.3 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys*

Leiviskän mukaan työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että ihminen elää työssä täyttä elämää. Ihminen löytää siis tekemiselleen tarkoituksen ja asettaa tavoitteensa sen mukaisesti. Leiviskä huomauttaa, että työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella subjektiivisesti esimerkiksi itsetunnon kautta, sekä objektiivisesti, kuten työn sosiaalisiin olosuhteisiin liittyen. Työn merkityksellisyys ei ole pysyvää, vaan se on liikkeessä ja siihen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö. Leiviskä huomauttaa, että työn merkitys muotoutuu osana identiteettiä, aktiivisessa vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten asioiden välillä. Merkityksellisyys voi syntyä myös siitä, että kokee työn tärkeäksi, ja että sillä on

merkitystä muiden elämälle. Työn merkitykselliseksi voi tehdä myös se, että se johtaa johonkin tulokseen. (Leiviskä 2011, 16 – 17.)

Leiviskän mukaan työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyy neljä aspektia. Tarkoituksella viitataan suunnitelmaan, joka muovautuu ja kehittyy. Arvolla Leiviskä taas tarkoittaa sitä, että työ koetaan tärkeäksi. Tärkeys taas sisältää ajatuksen, että työllä on myös itseä laajempi merkitys. Lisäksi ihmisen orientaatio työtään kohtaan määrittää työn merkitykselliseksi kokemista. Tällä Leiviskä tarkoittaa sitä, mitä ihminen etsii työstä, esimerkiksi merkittävät saavutukset. Leiviskä huomauttaa, että mikäli palkan lisäksi työntekijä saa muuta tyydytystä työstänsä, hän voi toteuttaa itseään omassa elämässään. Tärkeää on siis työn henkilökohtainen merkitys. Ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, jos hänellä on selvä päämäärä, jota kohti pyrkii. (Leiviskä 2011, 17 – 19.)

Leiviskän mukaan työn merkityksellisyys voidaan myös määritellä päämäärien arvoksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, tuntuuko työ sitoutumisen arvoiselta. Työn merkityksellisyyteen liittyy oleellisesti työn mielekkyys. Mielekkyys työssä koostuu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. (Leiviskä 2011, 19.) Leiviskän mukaan työn merkityksellisyys koostuu seitsemästä lähteestä, joita ovat ihminen itse, sisäinen kasvu, henkisyys, sosiaalisuus eli yhteisö, työ, johtaminen sekä elämän tasapaino. Näitä seitsemää lähdettä tulee tarkastella rinnakkain, jotta työn merkityksellisyys voitaisiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti. (Leiviskä 2011, 23, 26).

Henkisyydellä Leiviskä tarkoittaa työn henkilökohtaisen merkityksen ja tarkoituksen etsimistä ja luomista. Työssä ei tarvitse erotella ammatillista minää todellisesta minästä, ja työyhteisössä voi olla aidosti itsensä. Henkisyys sisältää tietoista toimintaa. Leiviskä määrittelee henkisyyden työssä merkitsevän hyvinvointia ja uskoa siitä, että tekee merkityksellistä työtä. Henkisyyden soveltaminen työyhteisössä edellyttää avoimuutta organisaatiokulttuurin muutoksille, aitoutta ja myötätuntoa sekä henkilökohtaisen vastuun tunnistamista ja hyväksymistä. (Leiviskä 2011, 23, 29 – 35.)

Ihmisyteen taas kuuluu Leiviskän mukaan itsensä pohtiminen, merkityksen etsiminen ja tavoitteiden asettaminen. Ihmisen käsitys itsestään muuttuu ja kehittyy koko ajan. Itsessään onkin Leiviskäisen mukaan tärkeä tunnistaa keskeiset motivaatiotekijät, sillä motivaatio vaikuttaa työn panokseen merkittävästi. Itseluottamus ja minäpystyvyyden kehittäminen ovat tärkeitä



tekijöitä, sillä ne vaikuttavat siihen, millainen mahdollisuus työntekijällä on saavuttaa työssään asetettuja tavoitteita. (Leiviskä 2011, 23 – 24, 47, 49, 54.)

Voidaan ajatella, että sisäisellä kasvulla Leiviskä tarkoittaa elinikäistä oppimista. Hänen mukaansa merkityksellisessä työssä ihmisellä on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Jatkuvan oppimisen kautta tapahtuu kasvua, joka mahdollistaa työn kokemisen merkityksellisenä. Oma potentiaali sisältää itsensä tuntemisen, vastuun tunnistamisen, kasvun, yhteisöllisyyden ja sitoutumisen käsitteitä. Työntekijän onkin oleellista tunnistaa ja saavuttaa oma potentiaalinsa, joka tapahtuu sisäisen kasvun kautta. Oman toiminnan reflektoinnilla on suuri merkitys uuden oppimisen ja sisäisen kasvun näkökulmasta. Onkin siis oleellista tunnistaa omat toimintatapansa, jotta niitä olisi mahdollista kehittää. Reflektointi on siis keskeinen kehittymisen väline. (Leiviskä 2011, 25, 63, 72.)

Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa oleellisesti myös se yhteisö ja sosiaalinen ympäristö, jossa työntekijä toimii. Tähän liittyy vahvasti organisaatiokulttuuri, sekä organisaation arvot ja tavoitteet suhteessa omiin arvoihin ja tavoitteisiin. Keskeisiä teemoja ovat myös yhteenkuuluvuuden tunne, vuorovaikutus ja yhdessä oppiminen. Työn mielekkyyden näkökulmasta on oleellista, millaisessa ilmapiirissä työtä tehdään. Hyvä ja toimiva työyhteisö toimii keskeisenä työn mielekkyyden lähteenä. Organisaatio voi tukea merkityksellisyyden muodostumista visioiden ja arvojen kautta. Ammatillisen ja henkilökohtaisen kasvun mahdollisuus, tunnustus ja kannustus työssä, positiivinen organisaatiokulttuuri, inspiroiva johtaminen sekä yhteisöllisyys ovat tekijöitä, joilla organisaatio voi vaikuttaa työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisäämiseen. Avoin ja sosiaalinen työyhteisö vaikuttaa positiivisesti myös tuloksellisuuteen, kun tieto ja apu ongelmatilanteissa kulkevat ilman ongelmia. (Leiviskä 2011, 25, 91.)

Itse työ tukee parhaimmillaan kasvua ihmisenä. Työ ei siis saisi olla ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa. Työ sisältää ajatuksen siitä, että omalla työllä on merkitystä ja vaikutusta. Työllä itsessään on suuri vaikutus merkityksellisyyden kokemisen kannalta. Työssä jaksamista edistää se, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi. Työ tuntuu merkitykselliseltä, jos työntekijällä on mahdollisuus oppia uutta sekä hyödyntää potentiaaliaan. Kokemukseen työstä vaikuttaa työolot, työhön liitetyt arvot sekä työmotivaatio. (Leiviskä 2011, 25, 117 – 119.)

Johtamisella on erittäin tärkeä rooli luottamuksen ja mielekkyyden kehittämisessä työyhteisössä. Leiviskän mukaan hyvän johtamisen perustana on hyvä itsetuntemus, sekä muiden ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen. Johtajuudella on merkittävä rooli positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Onnistuneen johtajuuden avulla työntekijöiden on helpompi löytää oma potentiaalinsa ja intohimonsa, ja yhdistää ne organisaation tarpeisiin. Johtajuudessa olisi myös tärkeä huomioida työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet. Organisaation visio ja arvot ovat olennaisia ottaa huomioon puhuttaessa johtajuudesta ja sen merkityksestä työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Vision avulla henkilöstö saadaan suhtautumaan myönteisesti tulevaan, joka johtaa toimintaan vision toteuttamiseksi. Johtajien taas odotetaan käyttäytyvän organisaation arvojen mukaisesti. Tämä lisää luottamusta esimiesten ja henkilöstön välillä. Oikeudenmukainen ja johdonmukainen esimies kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti, tunnustaa virheensä ja tekee päätökset relevanttien tietojen perusteella. (Leiviskä 2011, 26, 132 – 133, 136, 141 – 142.)

Tasapainoa pitää tarkastella Leiviskän mukaan työn ja ihmisen välisenä suhteena. Tärkeää on myös tasapaino olemisen ja tekemisen välillä. Leiviskän mukaan ihminen pitää ymmärtää fyysisenä, psyykkisenä, henkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena, jotta tasapainon saavuttaminen on mahdollista. Työelämän joustavuus vaikuttaa positiivisesti tasapainon saavuttamiseen. Ihmisen oma elämänhallinnallinen ote vaikuttaa oleellisesti hänen kykyynsä toimia. Intohimo ja tasapaino työssä syntyvät silloin, kun työ sopii yhteen omien arvojen kanssa ja työssä edistytään ja kehitytään. (Leiviskä 2011, 26, 146, 149, 151, 162.)

Leiviskän mukaan organisaatiossa on oleellista ymmärtää työntekijöiden henkiset tarpeet, mikäli työntekijöiden halutaan pysyvän sitoutuneina organisaatioon. (Leiviskä 2011, 51.) Leiviskä on esittänyt keinoja, joilla työn merkityksellisyyttä ja työyhteisön henkisyttä voidaan vahvistaa. Näitä ovat mm. ihmisten ja aikaansaannosten arvostaminen, hyväntahtoisuus ja kunnioitus, omien rajojen ylittäminen, henkilökohtaiset ja organisaation yhteiset arvot ja visio, arvoihin pohjautuva toiminta, reflektointi, läsnäolo, aito kiinnostus muita kohtaan, pyrkimys ymmärtää muita ihmisiä, toimintatapojen kehittäminen, työn organisointi, luottamus, vastuun ottaminen ja antaminen, joustavuus, itseluottamus, vuorovaikutus sekä inhimillisyys. Leiviskä huomauttaa, että

merkityksellisyyden kokemus työssä vaikuttaa positiivisesti niin yksilö- kuin organisaatiosuorituksella ja parantaa organisaatiosuoritusta. (Leiviskä 2011, 165, 168.)

Martelan ja Pessin mukaan työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan työn kokonaisvaltaisen merkittävyyden arviointia eli sitä, onko työ olennaisesti arvokasta ja tekemisen arvoista. Työn merkityksellisyys koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat työn merkityksellisyyden laajempi tarkoitus, itsensä toteuttaminen sekä tärkeys. (Martela & Pessi 2018, 6.)

Tärkeydellä Martela ja Pessi tarkoittavat sitä, kuinka paljon olennaista arvoa ihminen voi työstään löytää. Tärkeydellä tarkoitetaan työntekijän subjektiivista kokemusta siitä, että oma työ on tekemisen arvoista. Laajemmalla tarkoituksella Martela ja Pessi viittaavat siihen, että työllä tulisi olla jotakin suurempaa hyötyä yksilön etujen ulkopuolella. Näin työntekijä voi tuntea olevansa osa jotakin isompaa kokonaisuutta. Itsensä toteuttamisella Martela ja Pessi viittaavat siihen, kuinka paljon ihminen pystyy ilmaisemaan itseään työn kautta. Tähän liittyy olennaisesti itsenäisyyden ja vapauden käsitys. Työntekijällä tulisi siis olla mahdollisuus toteuttaa itseään työssään mahdollisimman vapaasti. (Martela & Pessi 2018, 6 – 7.)

Martelan ja Pessin mukaan työn merkityksellisyyden ymmärtäminen on nykyajan muuttuvassa työelämässä erittäin tärkeää ihmisten työssä viihtyvyyden näkökulmasta. Jotta työn merkityksellisyyttä voitaisiin kokonaisvaltaisesti ymmärtää, on otettava nämä kolme komponenttia – tärkeys, laajempi tarkoitus ja itsensä toteuttaminen – huomioon. (Martela & Pessi 2018, 11 – 12.) Martelan ja Riekin mukaan työn merkityksellisyyteen voidaan liittää tiiviisti käsitteet itsenäisyys, pätevyys ja kuulumisen tunne. Martela ja Rieki huomauttavat myös, että työn tekeminen toisten hyödyksi vaikuttaa positiivisesti työntekijän omaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Se, että työllä on positiivista merkitystä muille, vaikuttaa siis myös omaan kokemukseen oman työn merkityksellisyydestä. Martela ja Rieki korostavat itseilmaisun merkitystä työssä itsenäisyyden ja pätevyyden kautta. (Martela & Rieki 2018, 2 – 3, 11.)

Rosso, Dekas, ja Wrzesniewski korostavat, että työn merkityksellisyys koostuu siitä merkityksestä, jonka yksilö antaa kyseiselle toiminnalle. Yksilö voi siis kokea työn hyvin merkityksellisenä, vaikka muut eivät kokisi samoin. (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010, 95.) Rosson ym. mukaan työn merkityksellisyydellä on neljä lähdettä. Näitä ovat yksilö, muut ihmiset, työn sisältö ja henkisyys. Yksilö

koostuu ihmisen arvoista, motivaatiosta ja uskomuksista. Muilla ihmisillä Rosso ym. tarkoittavat työyhteisöä ja suhteita muihin työntekijöihin. Työn sisältö koostuu työtehtävistä, organisaation missiosta, palkkauksesta, työn ulkopuolisesta alueesta ja kansallisesta kulttuurista. Henkisyteen sisältyy kutsumus tiettyyn ammattiin. (Rosso ym. 2010, 95 – 107.)

Rosson ym. mukaan työn merkityksellisyyteen vaikuttaa erilaiset mekanismit. Näitä ovat aitous, tehokkuus, itsetunto, tarkoitus, kuuluvuuden tunne, ylittäminen sekä kulttuurinen ja ihmistenvälinen merkityksellistäminen. Aitoudella tarkoitetaan tasapainoa ihmisen toiminnan ja arvojen välillä. Siihen liittyy sitoutuminen ja ammatillisen identiteetin vahvistaminen. Tehokkuudella tarkoitetaan ihmisen käsitystä siitä, että itsellä on valta tuottaa haluttua tulosta. Siihen liittyy vahvasti kontrollin tunne ja pätevyys. Itsetunnolla tarkoitetaan yksilön arviota omasta arvostaan. Tähän liittyy olennaisesti saavutukset töissä, sillä usein yksilö määrittää omaa arvoaan saavutusten ja onnistumisten kautta. Tarkoituksella viitataan suuntaan ja tarkoituksellisuuteen omassa toiminnassa. Kuuluvuuden tunne sisältää positiiviset ihmissuhteet työelämässä ja työelämän ulkopuolella. Ylittämällä viitataan työelämän ulkopuolisiin asioihin, jotka ovat saavutettavissa työelämän kautta. Kulttuurisella ja ihmistenvälisellä merkityksellistämällä viitataan merkityksen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Merkityksen tunne rakentuu siis kulttuurisesti ja vuorovaikutuksellisesti. (Rosso ym. 2010, 108 – 113.)

Järvinen määrittelee työn merkityksellisyyden hyväksi mieleksi tärkeäksi koetusta työstä ja oman panoksen merkityksen tunnistamiseksi osana kokonaisuutta. Merkityksellisyyden tunne kasvaa työyhteisön toiminnan tarkoituksessa ja muotoutuu työyhteisön vuorovaikutuksessa. (Järvinen 2014, 44 – 45.) Järvisen mukaan työn mielekkyyden käsite sisältää työn merkityksellisyyden. Kun ihminen pyrkii sisäistämään yrityksen tavoitteet, hänen työllään on tarkoitus. Järvinen huomauttaa, että työn mielekkyyttä voidaan edistää monin eri tavoin. Näitä keinoja ovat mm. moninaisuuden johtaminen, uuden luomisen ja kehityksen mahdollistaminen, tunteiden johtaminen, henkilöstön potentiaalin löytäminen ja valjastaminen käyttöön, itsensä johtaminen ja työn joustavuus. (Järvinen 2014, 19, 21 – 24.)

Järvinen kuvaa, että työn mielekkyys on työelämän monimuotoisesta matkasta nauttimista, eikä ainoastaan etenemisen päämäärä. Työn mielekkyys

on muuttuva ja subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa monet tekijät. Keskeistä työn mielekkyyden kokemisessa on ihmisen kokema työn hyöty, joka yhdistyy kiinnostukseen ja työympäristöön. Työ on mielekästä, kun ihminen työskentelee hyödyntäen omaa potentiaaliaan. Työntekijä saa tällöin keskittyä sellaisiin asioihin, joista hän on aidosti kiinnostunut. Työntekijä on motivoitunut, ja hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään. Hän kokee olevansa merkityksellinen osa kokonaisuutta, kantaa itse vastuun työstään ja omasta kehityksestään. (Järvinen 2014, 34 – 36.)

Järvisen mukaan työn mielekkyydestä voidaan erottaa kolme komponenttia, jotka ovat jatkuva muutos, sisäinen kokemus ja ulkoinen merkityksellisyys. Työ koetaan siis mielekkääksi, kun työntekijä kokee, että hän pystyy työssään antamaan parastaan ja tekemään muihin vaikuttavaa merkityksellistä työtä sekä kehittymään työssään. Työn mielekkyys on yksilön subjektiivinen tunne, mutta se syntyy työssä ja työyhteisössä vuorovaikutuksessa. (Järvinen 2014, 37.)

Järvisen mukaan työn mielekkyys muodostuu sisäisen motivaation sekä sujuvan työympäristön yhdistelmästä. Sisäinen motivaatio määrittyy työn sisällön kautta. Työn sisällön tulisi vastata työntekijän omia arvoja. Järvinen huomauttaa, että kun nämä tekijät ovat kunnossa, työn mielekkyys kasvattaa työn tuottavuutta. (Järvinen 2014, 64 – 65.) Järvisen mukaan työn mielekkyyttä on tehdä itseä kiinnostavaa työtä, pyrkiä kohti merkityksellistä tavoitetta, hyödyntää vahvuuksiaan, nauttia yhteistyöstä, tuntea olevansa arvostettu ja tärkeä, sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä. (Järvinen 2014, 130.)

Järvinen huomauttaa työ- ja organisaatiokulttuurista, jolla työn mielekkyyttä voidaan edistää. Mielekästä työkulttuuria voidaan rakentaa valitsemalla omaan organisaatioon sopivia työntekijöitä, innostamalla henkilöstöä mission ja arvojen toteuttamiseen, hyvällä viestimisellä, eli avoimen viestinnän kulttuurilla, olemalla helposti lähestyttävä esimies ja kuuntelemalla henkilöstöä, kiittämällä tai palkitsemalla hyvästä työstä, kehittymisen mahdollistamisella, eli luoden jatkuvan oppimisen kulttuuria, välittämällä työntekijöiden tarpeista, juhlistamalla organisaation saavutuksia sekä jakamalla tuloksia ja onnistumisia. (Järvinen 2014, 90 – 91.)

Työn mielekkyyden johtaminen on Järvisen mukaan yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalin maksimointia. Työn mielekkyyden johtaminen kuuluu esimiehille sekä jokaiselle työntekijälle itsensä johtamisen ja työyhteisön mielekkyyden

näkökulmasta. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu itsetuntemukseen sekä vastuunkantoon. Työn mielekkyyden johtaminen on siis ihmis- ja itsetuntemuksen johtamista sekä tavoitteiden asettamista. (Järvinen 2014, 133, 135.)

Järvinen listaa 12 tekijää, joiden avulla työn mielekkyys on tavoitettavissa. Ensimmäinen on lahjakkuus ja potentiaali. Ihminen on usein kiinnostunut asioista, joihin hänellä on luontaista lahjakkuutta. Potentiaali on taas sisäistä energiaa, joka tulee osata kohdistaa ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Toinen tekijä on työhön liittyvät kiinnostukset. Kiinnostus kertoo siitä, mihin työntekijän kannattaisi keskittää energiansa. Kiinnostus ja lahjakkuus ovat nivoutuneita toisiinsa. Kolmantena tekijänä hän listaa kyvykkyyden ja taidot. Taitojen ja kyvykkyyden tietoinen hyödyntäminen on oleellisempaa, kuin taidot itsessään. Kyvykkyydellä tarkoitetaan älyllisiä, teknisiä ja sosiaalisia taitoja. (Järvinen 2014, 186 – 200, 204 – 206.)

Seuraavana tekijänä on motivaattorit. Motivaatiotekijöistä puhuttaessa tulee kuitenkin huomioida, että se, minkä ihminen kokee palkitsevaksi, on subjektiivista. Ei siis ole olemassa tiettyjä oikeita motivaattoreita, jotka pätsivät kaikkiin työntekijöihin, vaan organisaation on tunnistettava henkilöstön moninaisuus. (Järvinen 2014, 209 – 210.) Seuraavana tekijänä on vahvuudet ja heikkoudet. Työntekijän on mahdollisuus kehittyä ammattilaiseksi kehittämällä omia vahvuuksiaan työssä. Heikkoudet on kuitenkin erittäin tärkeä oppia tunnistamaan ja kompensoimaan. Kuudentena tekijänä on arvot ja merkityksellisyys. On tärkeä huomata, että merkityksellisuuden kokeminen on subjektiivista. Merkityksellinen työ on siis tärkeä osa elämää, jolla on tarkoitus. Organisaation arvojen taas täytyy olla linjassa ja tasapainossa yksilön omien arvojen kanssa. (Järvinen 2014, 213 – 215, 219 – 222.)

Seitsemäs tekijä on itsensä toteuttaminen. Pyrkimys itsensä toteuttamiseen ohjaa työntekijää oppimaan uutta. Tällöin suuntana on myös usein oman potentiaalin löytäminen. (Järvinen 2014, 227 – 230.) Kahdeksas tekijä on työhön liittyvät tarpeet. Näitä voi olla esimerkiksi työyhteisöön, palautteeseen, johtamiseen, palkkaukseen tai työympäristöön ja -välineisiin liittyvät tekijät. Yhdeksäs tekijä on elämän tasapaino. Työn mielekkyyden kannalta on oleellista, että elämän fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset osa-alueet ovat tasapainossa keskenään. (Järvinen 2014, 234, 239 – 240.)

Kymmenes tekijä on uravisio ja -tavoitteet. Uravisio on suunta, jota kohti työntekijä pyrkii. Uratavoitteet ovat visiota kohti vieviä konkreettisia askeleita. (Järvinen 2014, 246 – 247.) Seuraava tekijä on mielekäs toiminta. Mielekkyys ja läsnäolo saavat yhdessä aikaan tuottavuutta. Viimeisenä tekijänä on kehityssuunnitelma. Kehittyminen on ymmärrettävä moniulotteisena kokonaisuutena. Kehittyminen on jatkuvaa, ja on tärkeää tiedostaa, että koskaan ei ole täysin valmis. (Järvinen 2014, 255, 259 – 263.)

## *2.4 Sitoutuminen*

Leiviskän mukaan sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennoitumista organisaatiota kohtaan. Työntekijä voi sitoutua esimerkiksi organisaation arvoihin tai toimintaan, tai johonkuhun organisaatiossa. Sitoutuminen organisaatioon vähentää todennäköisyyttä, että työntekijä lähtee organisaatiosta. Sitoutunut työntekijä yrittää myös tehdä parhaansa myös organisaation näkökulmasta, ja hän on sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuminen vaikuttaa organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen, työyhteisötaitoihin sekä työsuorituksiin. (Leiviskä 2011, 120 – 121.) Leroy, Anseel, Dimitrova ja Sels (2013, 6) huomauttavat, että työhön sitoutuminen voi vaihdella ajan myötä.

Leiviskän mukaan organisaatiositoutumisen voi jakaa kolmeen osaan. Näitä ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa tunteeseen perustuvaa halua kuulua organisaatioon. Näin ollen he pysyvät organisaatiossa omasta halustaan. Tunneperäistä sitoutumista voidaan vahvistaa työntekijän osallistamisella sekä organisaation arvojen tunnustamisella. Oleellista on työntekijöiden kunnioittaminen. Jatkuvuussitoutuminen tarkoittaa, että organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi kustannuksia ja etujen menetystä, jonka vuoksi työntekijä ei lähdä organisaatiosta. Tällöin työntekijä kokee, että hänellä ei ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaatioon. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy esimerkiksi saatujen etujen kautta. (Leiviskä 2011, 120 – 122.)

Leiviskän mukaan yhteistä näille sitoutumisen muodoille on pysyvyyden ajatus. Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia antamaan enemmän organisaation hyväksi. Tunneperäinen sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. Jatkuvuussitoutuneet työntekijät taas pyrkivät säilyttämään työpaikkansa. Tästä voi seurata ei-toivottua työkäyttäytymistä. Normatiivisen sitoutumisen kautta työntekijät haluavat antaa organisaatiolle, mutta suhde organisaatioon jää kuitenkin heikommaksi kuin tunneperäisen sitoutumisen kautta. Näin ollen organisaation tulisi pyrkiä parantamaan sekä tunneperäistä että normatiivista sitoutumista, mutta välttämään jatkuvuussitoutumista. Tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista voidaan vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemuksen lisäämisellä, sekä työyhteisön henkisyuden kehittämällä. (Leiviskä 2011, 122.)

Erikssonin mukaan työhön sitoutumisessa organisaatio voi olla väline työntekijän ammatillisessa kehityksessä. Eriksson erittelee affektiivisen sitoutumisen, jolla tarkoitetaan emotionaalista kiinnittymistä, identifioitumista ja sitä, että työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota. Asiantuntijaorganisaatioissa kontrolli voidaan korvata sitouttamisella. Sitoutuminen on olennaisen tärkeää tuloksellisuuden ja organisaation uudistumisen näkökulmasta. (Eriksson 2006, 130 – 131.)

Hyytiäisen, Roosin, Astalan, Harmoisen ja Suomisen tutkimuksen mukaan työntekijän sitoutuminen on yhteydessä sukupolveen, esimiesasemaan, työsuhteen laatuun ja kestoon. Nuori sukupolvi on vähemmän sitoutunutta työhönsä, kuin aiempi sukupolvi. Sitoutumiseen liittyy olennaisesti urakehityksen mahdollistaminen, joustavuus sekä arvostava johtaminen. (Hyytiäinen, Roos, Astala, Harmoinen & Suominen 2015, 220 – 222.) Leroy ym. korostavat, että työhön sitoutuminen lisääntyy, jos henkilö saa olla oma itsensä työssään ja toteuttaa itseään mahdollisimman aidosti ja vapaasti. (Leroy ym. 2013, 9.)

Kansteen ja Leroy ym. mukaan sitoutuminen työhön voidaan määritellä positiivisena, tyydytystä tuottavana ja motivoivana työperäisenä hyvinvoinnin tilana. Siihen liittyy oleellisesti tarmo työhön, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. (Kanste 2011, 755; Leroy 2013, 3.) Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa yksilön samaistuminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kanste huomauttaa, että työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat dialogissa keskenään, vaikuttaen kumpikin toisiinsa. (Kanste 2011, 755.) Gupta ja Sharma



(2016, 48S) korostavat, että työntekijän sitoutuminen on vuorovaikutuksessa syntyvä prosessi, jossa organisaation on panostettava työntekijöiden sitoutumiseen, mutta samalla sitoutuneet työntekijät toimivat organisaation hyväksi omasta motivaatiostaan.

Työhön sitoutuminen viittaa yksilön sinnikkyuteen työssä vaikeinakin aikoina. Tällä on oleellisesti vaikutusta yksilön suoritukseen työssä, joka johtaa positiiviseen suhtautumiseen työtä kohtaan. Työn mielekkääksi kokeminen on olennaisesti yhteydessä sekä työhön että organisaatioon sitoutumiseen. (Kanste 2011, 760.)

Leroyn ym. mukaan mindfulness eli tietoinen läsnäolo edistää työhön sitoutumista kahdella tavalla, suoraan ja epäsuorasti. Tietoinen läsnäolo tekee ihmisistä keskittyneempiä ja tarkkaavaisempia sekä lisää ihmisten sisäistä tietoisuutta, joka johtaa tehokkaampaan toimintaan. Leroyn ym. mukaan tietoinen läsnäolo on positiivisesti yhteydessä työhön sitoutumiseen lisäämällä työhön uppoutumista ja keskittymistä. (Leroy ym. 2013, 5, 7.)

# 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on selventää tutkimukseni toteuttamista. Aluksi esittelen tutkimuksen tehtävän ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen kerron tutkimukseni aineistosta sekä tutkimuksen menetelmällisistä valinnoista.

## 3.1 *Tutkimuskysymykset*

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät sitouttavat asiantuntijaa organisaatioon. Tutkimuksen teemaan liittyvät ajatukset ammatillisen identiteetin kehitymisestä, asiantuntijuudesta sekä työn merkityksellisyydestä ja mielekkyydestä. On tärkeää tutkia, miten asiantuntijat kokevat sitoutumisen, ja millä keinoin sitä pystytään parantamaan organisaatiosta käsin. Tutkielman aihepiiri voidaan kiteyttää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijan sitoutumiseen organisaatiossa?

Millä keinoin asiantuntijan sitoutumista voitaisiin parantaa ja kehittää organisaation toimesta?

## 3.2 *Tutkimusmenetelmä*

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti eli laadullisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, vaan se on laaja käsite, johon sisältyy erilaisia tutkimustraditioita ja analyysimenetelmiä. Tieteellisenä käsitteenä kvalitatiivinen tutkimus on monitulkintainen ja kuvaa lähinnä määrittelijänsä näkökulmaa asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9, 17.) Kvalitatiivinen tutkimus on Alasuutarin (2011, 19) mukaan aina ainutkertainen. Niin Alasuutari, Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka kuin Eskola ja Suorantakin huomauttavat, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eivät ole toistensa

vastakohtia, eikä niiden vastakkainasettelu ole tarpeellista. (Alasuutari 2011, 26–27; Eskola & Suoranta 1998, 11; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on usein tietyn ilmiön ymmärtäminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisesti sen vuoksi, että kvalitatiivisella menetelmällä päästään lähemmäksi niitä merkityksiä, joita asiantuntijat antavat ilmiöille ja tapahtumille. Kvalitatiivinen menetelmä tuo esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 28.)

Tutkimuksen tieteenfilosofiset sitoumukset sekä epistemologiset ja ontologiset taustaoletukset voidaan nähdä tutkijan valinnoissa. Ontologia kuvaa tutkijan käsitystä siitä, mikä on tutkittavan ilmiön olemus. Kysymys on siis siitä, mikä on todellisuuden olemus, sillä vain todellisia asioita on mahdollista tutkia. Epistemologia kuvaa tutkijan ja tutkittavan suhdetta. Epistemologia sisältää käsityksen siitä, miten voimme saada ja tuottaa tietoa todellisuudesta. (Metsämuuronen 2006, 84; Raatikainen 2005, 2.)

Ihmiset muodostavat tietonsa aikaisemman tietonsa ja kokemustensa varaan. Tutkimuksen tulokset ovat siis riippuvaisia tutkijan tulkinnasta. (Heikkinen 2015, 156–157; Metsämuuronen 2006, 86–87.) Vaikka subjektiivisuudella on suuri merkitys tässä tutkimuksessa, on olennaista huomioida, että yksin tutkijan tulkinnat eivät vaikuta tutkimukseen. Ihmistieteiden tutkiminen todellisuus kattaa myös tutkittavien tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä ja todellisuudesta. Nämä seikat selittävät inhimillistä toimintaa, ja ne ovat oleellisia huomioida. (Raatikainen 2005, 22.)

### 3.3 *Tutkimuksen aineisto*

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemakyselyillä. Aineisto on kerätty kymmeneltä henkilöstökonsultilta sekä kahdelta esimieheltä puolistrukturoiduin kyselylomakkein (ks. liitteet 1 ja 2). Lupa tutkimuksen toteuttamiseen haettiin yrityksen toimitusjohtajalta. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, ja kyselyyn vastanneet henkilöstökonsultit olivat tietoisia, että aineistoa käytetään tutkimuksessa. Aineiston keruussa on käytetty teemakyselyä sen vuoksi, että sillä voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia ja uskomuksia. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä.

(Eskola & Suoranta 1998, 65.) Näiden seikkojen vuoksi teemakysely voidaan nähdä sopivana aineistonkeruumenetelmänä tämän tutkimuksen tarkoitukselle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään henkilöstöpalveluyrityksen asiantuntijoiden antamia merkityksiä ja käsityksiä organisaatioon ja työhön sitoutumisesta ja sen kehittämistarpeista. (Metsämuuronen 2006, 113–115.)

Määrittelin kyselyn aihepiirit eli tietyt teema-alueet etukäteen. Kyselyt toteutuivat siis tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Koska aineistonkeruumenetelmänä on puolistrukturoitu kysely, sen aihepiirit eli teemat ovat kaikille informanteille samat. Kyselyssä teemat takaavat sen, että jokainen vastaaja puhuu samoista asioista. Eri teemojen käsittelyn laajuus vaihteli kuitenkin vastauksissa paljonkin. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48; Eskola & Suoranta 1998, 64 – 65; Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.) Teemoja muodostaessa pidin vahvasti mielessä tutkimusongelman, johon pyrin etsimään vastausta (Eskola & Vastamäki 2010, 35). Tässä tutkimuksessa vastaajia oli yhteensä 12. Esimiehiä oli kaksi ja henkilöstökonsultteja kymmenen. Vastaajien rajallisen määrän vuoksi aineisto ei ole kovin laaja, mutta teemakyselyin saatu tieto on kuitenkin syvää ja aineistoni on rikasta (Metsämuuronen 2006, 115).

Vastaajina toimi kaikki kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen konsultit ja esimiehet Vantaalta ja Tampereelta. Henkilöstöpalveluyritys kontekstina valikoitui sen vuoksi, että mielenkiinnon kohteena oli juuri pienen henkilöstöorganisaation sitoutumisen piirteet. Pieni henkilöstöpalveluyritys on organisaatorakenteeltaan kevyempi kuin isot organisaatiot. Pienessä henkilöstöpalveluyrityksessä täytyy huomioida erityisesti henkilöstökonsulttien tehtävien ja osaamisvaatimusten laajuus. Pienen henkilöstöpalveluyrityksen pitää pystyä tarjoamaan jotakin erityistä, jolla se saavuttaa asiakaskuntansa, sillä kilpailu on kovaa. Konsulttien oma panostus ja toiminnan laatu ovat pienen henkilöstöpalveluyrityksen kannattavuuden kannalta erityisen tärkeitä. Henkilöstökonsultin työ nähdään henkilöstökonsulttien näkökulmasta vahvasti yrittäjämäisenä toimintana. Näiden seikkojen vuoksi henkilöstökonsulttien sitoutuminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde.

### 3.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineisto on analysoitu induktiivisesti, aineistolähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin, sekä teemoittelemalla aineistosta havaittuja keskeisiä aihepiirejä. (Metsämuuronen 2006, 115.) Sisällönanalyysille ominaisella tavalla tässä tutkimuksessa eritellään aineistoa etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimusaineisto pilkotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen kokonaisuudeksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analysointi teemoittelemalla tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti (Eskola & Vastamäki 2010, 43). Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan tässä tutkimuksessa etsimällä tekstistä yhdistäviä tekijöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemoittelussa siis tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle informantille. Tutkimuksen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista, sisällönanalyysissa tulee määrittää analyysiyksikkö. Analyysiyksikön määrittämistä ohjasi tutkimustehtävä ja aineisto. Analyysiyksikkönä on tässä tutkimuksessa käytetty lausetta tai lauseen osaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teemakyselyin. Aineiston käsittelyyn kuului kyselylomakkeiden tekeminen ja niihin kutsulinkin lähettäminen sähköpostilla, jotta konsultit ja esimiehet pystyivät vastaamaan anonyymisti. Vastausten saamisen jälkeen kopioin vastaukset tekstinkäsittelyohjelma Wordiin, jonka jälkeen tulostin aineiston. Luin vastaukset läpi useita kertoja, ennen kun aloin jäsentämään niitä millään lailla. Tein tämän sen vuoksi, että halusin saada mahdollisimman selkeän kuvan aineistosta ennen sen pilkkomista osiksi.

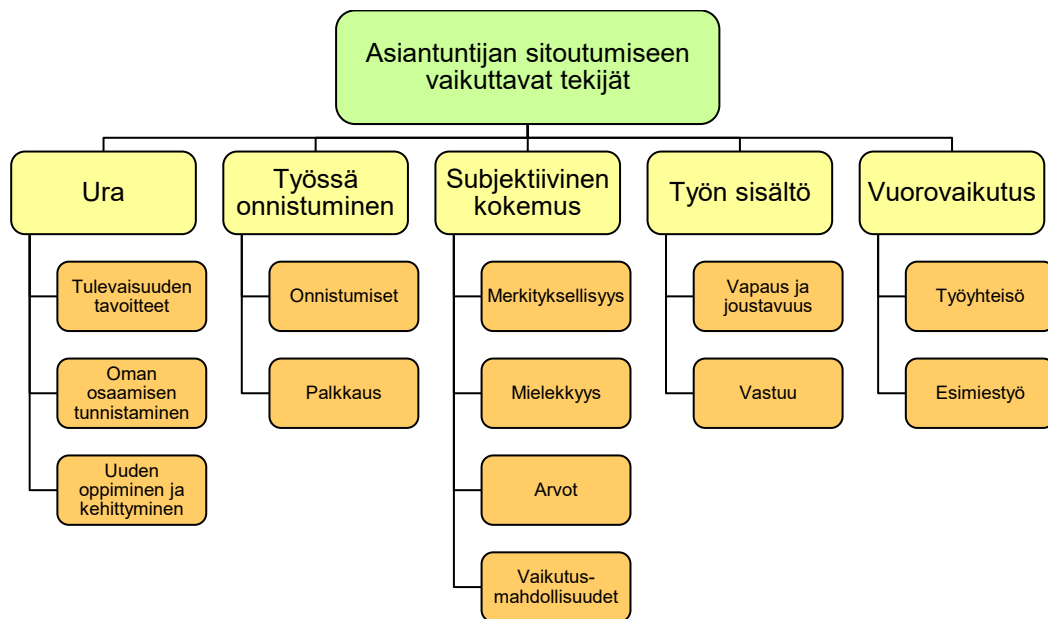
Aloitin sisällönanalyysin aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä. Tässä vaiheessa aineistosta karsittiin epäolennainen pois. Tätä vaihetta ohjasi vahvasti tutkimustehtävä. Tässä vaiheessa alleviivasin aineistosta ne ilmaisut, jotka vastasivat ja liittyivät tutkimustehtävään. Listasin pelkistetyt ilmaisut allekkain eri paperille, jolloin aineiston klusterointi eli ryhmittely oli mielestäni selkeämpää tehdä. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia

käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet muodostivat yhden luokan. Luokittelussa aineisto tiivistyi huomattavasti. Ryhmittelyn jälkeen seurasi abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston abstrahoinnissa erotin tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon, ja valitun tiedon mukaan muodostin teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto siis liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–113.)

Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tulkintoihini informanttien sanoista, sillä kahta täysin samaa vastausta aineistossa ei ilmennyt. Tutkijana siis päättelin, milloin asiantuntija kertoo mistäkin teemasta. On tärkeää huomata, että samasta teemasta ilmeni vastauksia kyselyn eri vaiheissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 142, 173.) Teemoittainen eteneminen saattaa antaa lukijalle mahdollisuuden tutustua ilmiöön kokonaisuutena, ja tuoda eri tavalla esiin myös tutkijan omaa päättelyä. (Aaltonen & Högbacka 2015, 207).

# 4 TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan analyysiprosessissa syntyneitä keskeisimpiä havaintoja asiantuntijoiden sitoutumisesta organisaatioon. Tutkimuskysymyksinä oli: Mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijan sitoutumiseen organisaatiossa? Millä keinoin asiantuntijan sitoutumista voitaisiin parantaa ja kehittää organisaation toimesta? Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan analyysissä syntyneellä viiden pääteeman kokonaisuudella. Pääteemat sisältävät useita alateemoja. Teemat syntyivät aineistolähtöisesti. Sekä pääteemat että alateemat ja niiden jakautuminen ovat nähtävissä kuviossa 1. Teemoja kuvataan tarkemmin luvuissa 4.1 – 4.5.



**KUVIO 1.** Asiantuntijan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

## 4.1 Subjektiiivinen kokemus asiantuntijan työstä

Subjektiiivinen kokemus nousi voimakkaimpana teemana esiin aineistosta. Subjektiiivinen kokemus teemana sisältää neljä alateemaa, joita ovat työn merkityksellisyys, mielekkyyys, vaikutusmahdollisuudet ja arvot. Subjektiiivisen

kokemuksen merkitys ilmeni kaikilla kymmenellä informantilla useita kertoja eri kohdissa aineistoa. Positiivisen subjektiivisen kokemuksen kautta työhön ja organisaatioon sitoutumista voidaan lisätä.

#### 4.1.1 Merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys nousi aineistosta voimakkaasti esiin. Työn merkitykselliseksi kokeminen voidaan nähdä oleellisena osana työntekijän sitoutumisen lisäämistä organisaatioon, sillä merkityksellisen työn tekeminen koettiin yhdeksi itselle tärkeimmistä tekijöistä omassa työssä.

”Haluan, että työ mitä teen on merkityksellistä etenkin itselleni, mutta myös mahdollisesti muille.”

”Työssäni tärkeää minulle on tunne merkityksellisyydestä, tunne siitä, että teoillani ja asiantuntijuudellani saadaan aikaan hyvää sekä yritykselle että asiakkaille sekä työkavereille.”

”Koen, että teen tärkeää työtä saadessani työllistää ihmisiä töihin.”

Merkityksellisyyden kokeminen työssä koettiin siis erittäin tärkeäksi. Merkityksellisyydellä tarkoitettiin sekä merkityksen kokemusta itselle, mutta myös organisaatiolle sekä työntekijöille. Leiviskän (2011, 16 – 17) mukaan työn tekee merkitykselliseksi myös se, että työ johtaa johonkin tulokseen. Kuten sitaateista voidaan huomata, merkityksellisyys nousi aineistossa esiin sekä suoraan valmiina terminä että epäsuorasti tärkeän työn tekemisen ajatuksen kautta. Voidaan sanoa, että työn merkitykselliseksi kokeminen on yksi organisaatioon ja työhön sitouttamisen lähtökohdista.

#### 4.1.2 Mielekkyys

Työn mielekkyys osoittautui aineistossa merkittäväksi tekijäksi suhteessa työhön sitoutumiseen. Mielekäs työ tai sen tärkeys mainittiin suoraan seitsemän asiantuntijan vastauksissa, ja osassa työn mielekkyys ilmeni mielekkyyteen viittaavien kuvailujen kautta.

”Tämänhetkinen työni on ensimmäinen, josta oikeasti nautin, ja haluan että minulla on tällainen fiilis töissäkäymisestä loppuelämäni.”



”Teen työtä mikä on mielekästä. Haluan mennä töihin, mihin on kiva mennä ja se tuo sisältöä elämään.”

Sitaateista ilmenneiden työn mielekkyyden kokemusten perusteella voidaan argumentoida, että työn mielekkyys ja työstä nauttiminen ovat vahvasti sidoksissa työhön sitoutumiseen. Järvinen (2014, 34 – 36) huomauttaa, että työntekijän hyödyntäessä omaa potentiaaliaan, työ koetaan mielekkääksi. On siis oleellista, että työntekijä saa keskittyä sellaisiin asioihin, joista hän on aidosti kiinnostunut. Voidaan ajatella, että tällä tavoin työn mielekkääksi kokeminen edistää myös työn tehokkuutta.

#### 4.1.3 Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuudet esiintyivät kolmella haastatellulla henkilöstökonsultilla. Vaikutusmahdollisuudet koettiin tärkeäksi tekijäksi työhön sitoutumisen kannalta. Vaikutusmahdollisuuksien puute nousi esiin puhuttaessa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työhön sitoutumiseen.

”– – kaikilla on mahdollisuus päästä vaikuttamaan päätöksentekoon / tulevaisuuden visiointiin – –”

”Huono viestintä (pitäisi olla aina avointa ja selkeää), epäloogiset perustelut, huonot vaikutusmahdollisuudet – –”

Sitaateista voidaan huomata, että asiantuntijan vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön sekä organisaation toimintatapoihin on merkitystä työhön ja organisaation sitoutumisen kannalta. Aineistosta nousi esiin myös se, että vaikutusmahdollisuuksien puute suhteessa omaan toimialaan koettiin epätasa-arvoiseksi. Tämän koettiin aiheuttavan myös epätasapuolisuutta konsulttien välille, sekä sille arvostukselle, mitä työntekijät organisaatiossa saavat.

Myös organisaation esimiehet nostivat vaikutusmahdollisuudet esiin puhuttaessa siitä, minkä tekijöiden he uskovat vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Molemmat esimiehet nostivat esiin työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa omaan työnkuvaansa, sekä organisaation kehitykseen ja toimintatapoihin.

#### 4.1.4 Arvot

Arvot nousivat esiin viiden asiantuntijan vastauksissa useassa eri kohdassa aineistoa. Arvojen merkitys nousi esiin epäsuorien merkitysten kautta. Myös organisaation arvot suhteessa omiin arvoihin koettiin merkityksellisiksi oman työn ja työn mielekkyyden kannalta.

”– – tässä työssä on myös hienoa päästä auttamaan muita ihmisiä ja työllistämään heitä.”

”Tämänhetkisessä työssä pääsee myös auttamaan muita henkilöitä, mikä on hyvinkin merkityksellistä esimerkiksi omien arvojen suhteen.”

”Työ merkitsee minulle rahaa, onnellisuutta ja terveyttä.”

”Työssä ehdottomasti tärkeintä on luottamus ja avoimuus. Luottamus, että jokainen työyhteisön jäsen saa olla sellainen kuin on, siellä ei puhuta pahaa seläntakana, toimitaan oikeudenmukaisesti ja pystytään olla avoimia.”

”Tämä aiheuttaa epätasapuolisuutta konsulttien välille, eikä mahdollista tasapuolisia tulomahdollisuuksia kaikille – –”

Näistä kuvailuista voidaan huomata, että asiantuntijat kokivat omien arvojensa sekä organisaation arvojen olevan samassa linjassa. Nämä kuvailut merkitykset viittaavat vahvasti asiantuntijoiden omien arvojen huomioimisen tärkeyteen. Tynjälä ja Nuutinen (1997, 184 – 185) korostavat arvojen ja ammattietiikan sekä henkilökohtaisten tavoitteiden ja orientaation merkitystä asiantuntijuudessa. Eteläpelto (2007, 91 – 93) huomauttaa, että ammatilliseen identiteettiin nivoutuu työhön liittyvät arvot ja eettiset sitoumukset. Parviainen (2006, 168 – 170) huomauttaa, että luottamus on myös kollektiivisesti rakennetussa tiedossa yksi keskeisimmistä tekijöistä, ja sen tulee olla vastavuoroista. Voidaan siis todeta, että luottamuksen pitäisi olla myös organisaatiossa ja työyhteisön toimintatavoissa keskeinen arvo. Sitaateista voidaan kuitenkin myös huomata epätasa-arvon ajatus, joka ilmeni useamman asiantuntijan vastauksissa. Epätasa-arvoa koettiin konsulttien välillä, sekä johdon suhtautumisessa konsultteihin.

## 4.2 Ura suhteessa asiantuntijan sitoutumiseen

Tutkimuksen aineistosta ilmeni asiantuntijan uraan liittyvät teemat. Uraan sisältyy kolme alateemaa, joita ovat tulevaisuuden tavoitteet, oman osaamisen tunnistaminen sekä uuden oppiminen ja kehittyminen. Näitä teemoja esiintyi kaikilla kymmenellä informantilla.

### 4.2.1 Tulevaisuuden tavoitteet

Kaikki asiantuntijat olivat miettineet tulevaisuuden tavoitteitaan uran kannalta. Osa tulevaisuuden tavoitteista liittyi nykyisessä positiossa kehittymiseen, ja osa mahdollisiin tuleviin toimenkuviin.

”Oman urakehityksen osalta pitkän tähtäimen tavoitteena on keskittyminen joko operatiiviseen johtoon tai esimiestehtäviin.”

”Tavoittelen työssäni sitä, että pystyn kehittymään siinä ammattilaiseksi, joka osaa asiansa ja jota muut työntekijät arvostaa. Odotan tulevaisuuden työltäni haasteita ja mahdollisuuksia edetä yrityksessä. Haluan olla työssäni mahdollisimman hyvä.”

Tulevaisuuden tavoitteet nousivat esiin aineistosta merkittävän paljon. Jokainen asiantuntija oli pohtinut tulevaisuuden tavoitteitaan uran näkökulmasta. Voidaan siis argumentoida, että urapolun kehittäminen ja kehittämisen mahdollistaminen organisaation toimesta on sitoutumisen kannalta erittäin oleellista.

### 4.2.2 Oman osaamisen tunnistaminen

Kirjonen ym. (1997, 19 – 20) sekä Pirttilä (1997, 73) huomauttavat, että asiantuntijuuteen kuuluu oleellisesti asiantuntijuus itsestä ja omasta osaamisesta. Eteläpelto (2007, 91 – 94) korostaa, että työntekijän ammatilliseen identiteettiin sisältyy oman työn tuloksellisuuden arviointia sekä oman osaamisen ja tavoitteiden tiedostamista. Oman osaamisen tunnistaminen kumpusi voimakkaasti aineistosta. Asiantuntijat kokivat oman osaamisensa koostuvan erilaisista tekijöistä.

”Osaamiseni koostuu mm. hyvistä sosiaalisista taidoista, kaupallisesta osaamisesta, hyvistä organisointi taidoista sekä halusta kehittää omaa osaamista.”

”Oma osaamiseni on vielä melko vähäistä – – Osaamiseni koostuu kuitenkin työmoraalista, asiakaspalvelutaidoista, sekä yritteliäisyydestä ja halusta kehittyä.”

Kuten sitaateista voidaan huomata, aineistosta nousi esiin myös oman osaamisen arviointia. Kuten Kirjonen ym. (1997, 20) huomauttavat, asiantuntijan on kyettävä reflektiiviseen arviointiin omasta toiminnasta. Näin ollen voidaan argumentoida, että asiantuntijoille pitäisi mahdollistaa omaa osaamista ja potentiaalia hyödyntäviä toimenkuvia. Organisaatioon sitoutumisen kannalta olisi olennaista, että asiantuntijoilla olisi mahdollisuus hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan.

#### 4.2.3 Uuden oppiminen ja kehittyminen

Yksi uran vahvimista alateemoista oli uuden oppiminen ja kehittyminen. Se ilmeni jokaisen asiantuntijan vastauksissa, joissain vastauksissa useita eri kertoja kyselyn eri kohdissa.

”Haluan oppia uutta. Toivon oppivani alan-ammattilaiseksi.”

”Haluan kehittyä työntekijänä ja kasvattaa henk.koht tulostani.”

”Haluan oppia uutta ja haastaa itseäni.”

Uuden oppiminen ja työssä kehittyminen koettiin siis erittäin tärkeäksi oman uran kannalta. Kuten sitaateista voidaan huomata, itsensä kehittäminen on asiantuntijoille oleellinen toiminta omaa uraa ajatellen. Kuten Ruohotiekin (2006, 106 – 107) korostaa, asiantuntijuus on tavoitteellista toimintaa uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Aineiston perusteella voidaan siis todeta, että asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttaa mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja uuden oppimiseen. Näissä vastauksissa heijasteli myös elinikäisen oppimisen ajatus hyvin vahvana. Ajatus siitä, että ei ole koskaan täysin valmis ja aina on varaa kehittyä, oli hyvin tietoisena asiantuntijoiden kuvauksissa.

### 4.3 Työssä onnistuminen

Työssä onnistuminen teemana nousi esiin yhdeksällä kymmenestä informantista. Työssä onnistuminen sisältää kaksi alateemaa, joita ovat onnistumiset ja

palkkaus. Onnistumiset ja palkkaus liittyvät henkilöstökonsultin työssä oleellisesti toisiinsa, sillä alalla on käytössä provisiopalkkaus. Näin ollen onnistumisten kautta myös palkka kasvaa. Seuraavaksi avaan näitä alateemoja.

#### 4.3.1 Onnistumiset

Työssä onnistuminen nousi aineistossa esiin kuudella asiantuntijalla eri kohdissa kyselyä. Onnistumiset nousivat vahvimmin esiin puhuttaessa tekijöistä, jotka vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työssä. Puhe onnistumisesta nousi kuitenkin myös esiin niissä puheissa, mitä asiantuntijat työltään tavoittelevat.

”Tottakai tavoittelen työssäni onnistumisen kokemuksia, ja tuloksellisia onnistumisia.”

”Omat ja kollegoiden onnistumiset.”

”Itselle on tärkeätä, onnistumisen lisäksi se, että voi tuntea tehneensä työnsä kunnolla vaikka tilaukset eivät aina maaliin menisikään ja sitä kautta auttanut parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaita.”

Sitaateista käy ilmi, että onnistumisen tunteet työssä koetaan sitoutumisen kannalta oleellisena tekijänä. Tämän voidaan ajatella olevan yhteydessä Rosson (2010, 108 – 111) kuvaamaan itsetuntoon. Arvio itsestä työntekijänä sekä omasta työstä koostuu usein saavutusten ja onnistumisten kautta. Näin työntekijä määrittää omaa arvoaan.

#### 4.3.2 Palkkaus

Palkka nousi esiin yhdeksällä kymmenestä informantista. Toisilla se nousi esille useita kertoja kyselyn eri vaiheissa. Palkkauksen merkitys sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä nousi esiin myös esimiesten ajatuksissa työntekijöiden sitoutumisesta. Palkkaus nousi esiin asiantuntijoiden vastauksissa sitoutumiseen liittyvänä vaikuttajana, mutta myös asiana, jota tavoitella tulevaisuudessa.

”Valehtelin jos väittäisin eikö tulot ole se yksi tärkein syy tehdä työtä, mutta se ei ole minulle se motivoivin syy.”

”Itse tavoittelen taloudellista vakautta myös tulevaisuuden suhteen - -”

”Palkkaus on motivoiva.”

”Koen, että yrityksemme malli ”jokaisella konsultilla oma toimialue” ei enää tietyn pisteen jälkeen toimi tasapuolisesti. Tietyillä toimialoilla myyntiä tulee, mutta toiset ovat selvästi hiljaisempia. Tämä aiheuttaa epätasapuolisuutta konsulttien välille, eikä mahdollista tasapuolisia tulomahdollisuuksia kaikille myyntityön määrästä huolimatta.”

Sitaatit kuvastavat palkan merkitystä asiantuntijatyössä. Nykyisen palkkausmallin avulla organisaatio motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, mutta sitaateista voidaan huomata, että mallissa on myös ongelmakohtia. Näin ollen palkan avulla sitouttaminen saattaa olla haasteellista.

#### 4.4 Työn sisältö

Aineistosta nousi voimakkaasti esiin työn sisältöön liittyvät teemat. Työn sisältö teemana sisältää kaksi alateemaa, joita ovat työn vapaus ja joustavuus sekä vastuu. Työn sisältö nousi esiin yhdeksällä informantilla kymmenestä. Seuraavaksi erittelen näitä alateemoja.

##### 4.4.1 Työn vapaus ja joustavuus

Työn vapaus ja joustavuus koettiin suureksi etutekijäksi asiantuntijoiden aineistossa. Työn vapaus ja joustavuus vaikuttivat osalla informanteista jopa siihen, miksi he tekevät juuri kyseistä työtä. Myös organisaation esimiehet nimesivät vapauden ja joustavuuden tekijöiksi, jonka uskoivat lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

”Esimerkiksi etätöiden mahdollisuus ja joustavuus on suuri plussa.”

”Työ on sopivan joustavaa ja mahdollistaa hyvin myös opiskelun töiden ohessa.”

Asiantuntija-aineiston sitaateista voidaan huomata, että työn vapaus ja joustavuus vaikuttavat positiivisesti asiantuntijan sitoutumiseen. Tämän voidaan ajatella olevan linjassa Leiviskän (2011, 146, 149), Järvisen (2014, 21 – 24), Hyytiäisen (2015, 220 – 222) sekä Leroy'n ym. (2013, 9) argumenttien kanssa. Työn joustavuus vaikuttaa positiivisesti tasapainon saavuttamiseen. Työn joustavuudella voidaan lisätä työn mielekkyyttä, ja joustavuus itsessään liittyy

olennaisesti sitoutumiseen. Vapaus toteuttaa itseään ja työtään haluamallaan tavalla lisää työhön sitoutumista.

#### 4.4.2 Vastuu

Vastuu ja siitä nauttiminen nousi aineistossa esiin neljän informantin vastauksissa. Vastuu koettiin positiiviseksi tekijäksi omassa työssä.

”Haluan ottaa paljon vastuuta ja kokea onnistuneeni työssäni.”

”Nautin paljon työstäni. Se antaa sopivasti valtaa ja vastuuta.”

Sitaatit kuvastavat vastuun merkitystä asiantuntijalle asiantuntijatyössä. Vastuun saaminen koettiin ikään kuin luottamuslauseena organisaation taholta. Vastuun saaminen ja sitä kautta onnistuminen voidaan siis nähdä organisaatioon sitouttavana tekijänä.

### 4.5 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus nousi esiin voimakkaasti aineistosta. Vuorovaikutus teemana sisältää kaksi alateemaa, joita ovat työyhteisö ja esimiestyö. Vuorovaikutus teemana ilmeni kaikkien kymmenen informantin vastauksissa. Seuraavaksi erittelen näitä alateemoja.

#### 4.5.1 Työyhteisö

Työyhteisö ja sen positiivinen vaikutus työhön ja organisaatioon sitoutumiseen ilmeni kaikkien informanttien vastauksissa voimakkaasti. Työyhteisö kyseisessä organisaatiossa koettiin poikkeuksetta erittäin hyväksi, ja organisaation voimavaraksi.

”Vaikka aina ei kiinnosta, usein töihin tullessa mukavat työkaverit piristää ja töistä lähtiessä on hyvä fiilis.”

”Työyhteisöön kuuluminen on minulle myös tärkeä osa elämää.”

”Työyhteisö Lokilla on todella hyvä, samoin suhde muihin työntekijöihin. Työkulttuuri työntekijöiden välillä on avoin. Keskustelua käydään paljon ja toisilta saa aina tukea.”

” – – hyvä porukka ja suhteet on hyviä. Huumoria ja lämpöä. Asioista voi avoimesti puhua, oli asia mikä tahansa.”

Sitaateista voidaan huomata, että kyseisen organisaation asiantuntijat kokevat työyhteisönsä positiivisena tekijänä. Työyhteisön vaikutus koettiin niin merkittävänä, että sen avulla huonokin päivä voi muuttua hyväksi. Voidaan siis huomata, että työyhteisö tässä kyseisessä organisaatiossa on työhön ja organisaatioon sitoutumisen kannalta oleellinen vaikuttaja. Organisaation asiantuntijat kokevat saavansa työyhteisöltä apua ja tukea niin työhön kuin muihinkin asioihin liittyvissä ongelmissa. Myös molemmat esimiehet nostivat esiin organisaatiossa vallitsevan positiivisen ja kannustavan työilmapiirin ja -yhteisön.

#### 4.5.2 Esimiestyö

Esimiestyö teemana nousi esiin seitsemällä kymmenestä informantista. Esimiestyö nousi voimakkaimmin esiin puhuttaessa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen työssä.

”Mielestäni kuitenkin työpaikan esimiesten olisi hyvä toimia selkeästi esimiehinä ja keskittyä esimiestyöhön, eikä toimia samaan aikaan konsultteina muiden työntekijöiden tavoin, ja kilpailla alaistensa kanssa työntekijöistä. Tämä aiheuttaa epätasa-arvoista asemaa esimiehen ja työntekijöiden välillä.”

”Johdon kanssa ristiriitaisempi olo, raja on erittäin häilyvä esimies- ja kaverisuhteen välillä, joka aiheuttaa ajoittain suuriakin kysymysmerkkejä.”

” – – arvostuksen puute johdolta, – –”

” – – johdon tuen puuttuminen.”

Puhuttaessa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat negatiivisesti työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, toistuvasti nousi esiin johto ja esimiestyö kyseisessä organisaatiossa. Sitaaateista käy ilmi, että asiantuntijat eli tässä tutkimuksessa henkilöstökonsultit kokivat puutteellisen ja epäselvän esimiestyön negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi työhön sitoutumisessa. Aineistosta voidaan huomata, että esimiestyön ongelmakohdat ovat suurilta osin roolien epäselvyydessä.

Organisaation esimiehet kokivat myös omalla esimiestyöllään olevan merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. He nimesivät esimerkiksi tiedon ja



vinkkien jakamisen, kannustavan asenteen sekä työntekijöiden tukemisen vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Esimiehet kokivat myös, että he voisivat parantaa työntekijöiden sitoutumista kehittämällä omaa toimintaansa esimerkiksi avun ja ohjaamisen mallin kautta. Aineiston perusteella voidaan siis todeta, että esimiestyö vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Myös esimiesten tulkinnat ovat linjassa asiantuntija-aineiston kanssa.

# 5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijan sitoutumiseen työssä ja organisaatiossa. Tutkimustehtävänä oli kartoittaa, mitkä tekijät vaikuttavat asiantuntijan sitoutumiseen ja millä keinoin sitoutumista voitaisiin lisätä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus aineiston analyysin perusteella. Analyysin tulokset on esitelty edellisessä luvussa. Tässä luvussa pohdin tulosten yhteenvetoa, tutkimukseni luotettavuutta sekä eettisyyttä. Lopuksi pohdin tutkimukseni toteutusta ja omia tutkimusvalintojani sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

## *5.1 Yhteenvetoa tuloksista*

Asiantuntijan sitoutumisessa organisaatioon ilmenee monenlaisia piirteitä. Analyysissa syntyneiden viiden pääteeman kokonaisuuden avulla voidaan huomata, että työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä ammatillinen identiteetti ovat läsnä asiantuntijan sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä ammatillinen identiteetti kumpusivat asiantuntijoiden käsityksistä omasta työstään ja sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys nousivat analyysin tuloksista esiin suoraan valmiina käsitteinä, sekä epäsuorasti ilman käsitteiden varsinaista käyttämistä.

Henkilöstöpalveluyrityksen asiantuntijat kokivat, että organisaatiossa on paljon sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, mutta tuloksista ilmeni myös epäkohtia. Asiantuntijat pitivät erityisen tärkeänä esimiestyötä ja sen kehittämistarpeita. Myös subjektiivisen kokemuksen kautta esiin nousseiden arvojen merkityksessä ilmeni epätasa-arvon tunteita ja kokemuksia.

Esimiesten vastaukset olivat monilta osin samassa linjassa asiantuntijoiden vastausten kanssa. Esimiehet nimesivät sitoutumista lisääviksi tekijöiksi joustavuuden ja vapauden, vaikutusmahdollisuudet, palkkauksen sekä hyvän

työyhteisön. Näiltä osin esimiesten näkemys osui samaan asiantuntijoiden aineiston analyysin tulosten kanssa. Esimiehet kokivat myös osittain omassa toiminnassaan olevan kehittämisen varaa. Myös tämä on samassa linjassa asiantuntijoiden aineistosta nousseiden teemojen kanssa. Esimiehet eivät kuitenkaan tunnustaneet eriarvoisuuden tai epätasapuolisuuden viitteitä. On kuitenkin tärkeää huomata, että tässä tutkimuksessa esimiehiä oli vain kaksi, jonka vuoksi heiltä saatua aineistoa ei voi yleistää tai täysin verrata asiantuntija-aineistoon. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että esimiesten ja asiantuntijoiden käsitykset kulkevat osittain samassa linjassa toistensa kanssa.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. (ks. Hyytiäinen ym. 2015; Kanste 2011; Leroy ym. 2013.) Tässä tutkimuksessa ilmeni viisi pääteemaa, joita ovat subjektiivinen kokemus, ura, työssä onnistuminen, työn sisältö ja vuorovaikutus. Kaikissa näissä teemoissa kaikui työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä ammatillisen identiteetin ajatukset ja merkitykset. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis väittää, että henkilöstöpalveluorganisaatiossa toimivien asiantuntijoiden sitoutumisen taustalla on työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden sekä ammatillisen identiteetin ideologiat.

Leiviskä (2011, 120 – 122) on jakanut organisaatiositoutumisen kolmeen osaan, joita ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Aineiston analyysissä syntyneet tulokset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ovat suurimmalta osin tunneperäiseen sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kun organisaatiossa työntekijöiden tunneperäinen sitoutuminen on vahva, he pysyvät organisaatiossa omasta halustaan. Leiviskän mukaan tunneperäistä sitoutumista voidaan vahvistaa työntekijän osallistamisella sekä organisaation arvojen tunnustamisella. Oleellista on työntekijöiden kunnioittaminen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa Leiviskän osoittamien seikkojen kanssa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat asiantuntijan subjektiivinen kokemus, uraan liittyvät tekijät, työssä onnistuminen, työn sisältö ja vuorovaikutus. Organisaatioon sitoutumista voidaan lisätä puuttamalla organisaatiossa koettuihin epäkohtiin. Esimiestyön ja organisaation toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat toimenpiteitä, joilla asiantuntijoiden työhön ja organisaatioon sitoutumista

voitaisiin kehittää. On oleellista tarkastella, palveleeko organisaation nykyinen toimintamalli tasapuolisesti kaikkia asiantuntijoita ja otetaanko organisaatiossa tasapuolisesti kaikkien asiantuntijoiden tarpeet huomioon.

Ammatillista identiteettiä on määritelty useista näkökulmista. Yhteistä näille määritelmille on nähdä ammatillinen identiteetti ihmisen käsityksenä itsestään ammatillisena toimijana ja suhteesta omaan työhön. Ammatillista identiteettiä määrittää ihmisen työlleen asettamat arvot ja tavoitteet, sekä sosiaalinen ympäristö, jossa työ tapahtuu. Ammatillinen identiteetti kytkeytyy vahvasti työntekijän merkityksen kokemiseen omassa työssään. Ammatillinen identiteetti ei ole pysyvää, vaan se kehittyy ajan myötä ja siinä on oleellisesti läsnä uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen, joka taas edellyttää oman toiminnan reflektointia. (ks. Eriksson 2002; Eteläpelto 2007; Eteläpelto & Vähäsantanen 2006; Ropo & Gustafsson 2006; Shepherd & Williams 2018; Thompson ym. 2018.)

Voidaan huomata, että tutkimuksen tulokset ovat vahvasti yhteydessä ammatillisen identiteetin käsitteeseen. Ammatillisen identiteetin aiemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin siis argumentoida, että ammatillisen identiteetin kehittäminen kehittää myös työhön ja organisaatioon sitoutumista. Tämä on samassa linjassa Greenhausin ym. (2012, 28) tutkimustulosten kanssa, jonka mukaan vahvan ammatillisen identiteetin omaavat työntekijät omistautuvat työlleen enemmän, kuin ne, joiden ammatillinen identiteetti on heikko. Voidaan siis väittää, että organisaation tulisi mahdollistaa asiantuntijoiden ammatillisen identiteetin kehittäminen, jotta organisaatioon sitoutumista voitaisiin parantaa.

Työn merkityksellisyys ja mielekkyys voidaan määritellä yksilön, sosiaalisen ympäristön ja työn sisällön kautta. Näihin liittyy olennaisesti arvot, työyhteisö, johtajuus ja organisaatiokulttuuri. Työn merkityksellisyyttä voidaan pohtia sen kautta, tuntuuko työ sitoutumisen arvoiselta. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys limittyvät toisiinsa. Molemmat ovat subjektiivisia ja muuttuvia kokemuksia, ja molemmat muotoutuvat vuorovaikutuksessa. Työn tekeminen toisten hyödyksi vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän omaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen liittyy oleellisesti arvostuksen tunne sekä oman potentiaalin hyödyntäminen. (ks. Järvinen 2014; Leiviskä 2011; Martela & Rieki 2018; Rosso ym. 2010;)

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työn merkityksellisyys ja mielekkyys ovat suuressa merkityksessä asiantuntijan sitoutumisen kannalta. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys nousivat aineistosta esiin omina teemoinaan, mutta ne voidaan liittää myös aiemman tutkimuksen laajempiin kokonaisuuksiin. Tutkimusten tuloksissa nousi esiin vahvasti myös vuorovaikutus, arvot ja esimiestyö, jotka voidaan liittää työn merkityksellisyyteen ja mielekkyyteen käsitteiden laajemmassa näkökulmassa.

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty keinoja, joiden avulla työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä on mahdollista edistää. Niitä on ollut esimerkiksi uuden luomisen ja kehityksen mahdollistaminen, tunteiden johtaminen, henkilöstön kuuntelu ja potentiaalin löytäminen, työn joustavuus, hyvä viestintä, luottamus ja reflektointi. (Järvinen 2014, 21 – 23, 90 – 91; Leiviskä 2011, 165, 168.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneväiset aiemman tutkimuksen kanssa. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu kuitenkin esimiestyön merkitys. Syynä tähän voi olla se, että kyseessä on pieni organisaatio, jolloin esimiestyö ei ole yhtä selkeästi ja erillisesti toteutettu. Tutkimuksen tuloksissa painottui vahvasti organisaation esimiestyön epäselvyys ja esimiesten kilpailuasetelma suhteessa työntekijöihin. Voidaankin pohtia, olisiko organisaatiossa mahdollista kehittää esimiesten toimenkuvaa selkeämmäksi ja rajatummaksi.

## *5.2 Tutkimuksen luotettavuudesta*

Tutkimuksessa on aina arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Metsämuurosen mukaan ihmistieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus määräytyy suhteesta tutkittavaan ilmiöön. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana voidaan siis pitää tutkimusmenetelmän ja tutkittavan ilmiön vastaavuutta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 134–140; Metsämuuronen 2006, 200.)

Tutkimusmenetelmäni tuotti tutkimustehtävääni tuloksia, joten voidaan todeta, että tutkimusmenetelmä ja tutkittava ilmiö vastasivat toisiaan. Tutkimustulokset eivät siis ole satunnaisten asioiden seurausta. (Metsämuuronen 2006, 200.) Kaikki tutkimuksen informantit olivat minulle

entuudestaan tuttuja, mutta koen, että tutkimuksen aineisto oli keskinäisesti samanarvoista. Toisaalta saattaa olla, että informanttien oli helpompi uskoutua minulle, koska he olivat minulle tuttuja. Luottamus on aineistonkeruussa hyvin olennainen asia luotettavan tiedon saamiseksi. Voidaan pohtia, millä tavoin aineistoon vaikutti se, että informantit olivat minulle entuudestaan tuttuja. On mahdollista, että se myös vähentää informanttien kokemaa luotettavuutta tietojen salassapidosta. On myös otettava huomioon organisaation koko. Tutkimuksessa aineistoa kerättiin kaikilta yrityksen henkilöstökonsulteilta, joita on yhteensä kymmenen. Näin ollen saattaa olla, että henkilöstökonsultit eivät kokeneet olevansa täysin anonyymeja vastaajia lomakkeen nimettömyydestä huolimatta. Aineistoa tarkastellessa on tärkeää myös pitää mielessä ennakkoluulottomuus. Pysin parantamaan aineistoni luotettavuutta huolehtimalla siitä, että aineiston käsittelyssä noudatin samoja sääntöjä kaikkien vastausten kohdalla. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 185; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tiedostan, että niin tutkimuksen informantit kuin minäkin tutkijana muodostamme tietomme aikaisemman tiedon ja kokemusten varaan. Tällä subjektiivisella tiedon muodostamisella on varmasti vaikutusta tutkimukseni tuloksiin. Tutkijalla on tutkimusprosessissa tietynlaista vapautta, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen. Tutkimusprosessin laajojen mahdollisuuksien mukana tulee myös paljon vastuuta.

Olen kiinnittänyt erityistä huomiota omaan asemaani tutkijana. Työskentelen kyseisessä organisaatiossa henkilöstökonsulttina, joten minulla oli ennakkokäsityksiä aiheeseen liittyen. Olen kuitenkin pyrkinyt tiedostamaan oman asemani suhteessa tutkimukseen koko tutkielman ajan. Oma asemani tutkijana suhteessa tutkittaviin liittyy objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymyksiin. Täysin objektiivinen tarkastelutapa ei ole laadullisessa tutkimuksessa mahdollinen, sillä tutkijan ei ole mahdollista sulkea omaa ajatteluaan irralliseksi tutkimuksesta. Olen kuitenkin pyrkinyt aktiivisesti tiedostamaan omat asenteeni ja uskomukseni. Tiedostan sen, että tutkijana olen arvojeni ja omien näkemyksieni puitteissa subjektiivinen. Olen pyrkinyt tiedostamaan oman subjektiivisuuteni koko tutkimuksen ajan ja olen pyrkinyt avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen tutkimuksen raportoinnissa. Olen raportoinut vain tutkimuksen analyysissä syntyneet tulokset, enkä ole ottanut omia käsityksiäni huomioon tutkimuksen tuloksissa. Olen

pyrkinyt lisäämään tutkimukseni luotettavuutta kirjaamalla tarkasti kaikki tutkimukseni tekoon kuuluneet vaiheet. (Eskola & Suoranta 1998, 16; Hirsijärvi & Hurme 2008, 24; Metsämuuronen 2006, 198–199; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämä tutkimus oli minulle tutkijana toinen empiirinen tutkimus. Tutkimusprosessiin liittyi jonkin verran epävarmuutta tutkimuksen vaiheista ja niiden toteuttamisesta. Pysin kuitenkin lukemaan metodikirjallisuutta monista eri lähteistä laajan ja monipuolisen kuvan saamiseksi. Epävarmuuteni tutkijana on varmasti vaikuttanut tutkimuksen koko prosessiin ja sen tuloksiin. Tutkimuksen kontekstina oli henkilöstöpalveluyritys. Elinikäisen oppimisen ja kasvatuksen opiskelijana olin ennen kaikkea kiinnostunut organisaation henkilöstön toiminnasta, sitoutumisen ja ammatillisen identiteetin kehittämisestä ja uuden oppimisesta asiantuntijuuden näkökulmasta.

### *5.3 Tutkimuksen eettisyystarkastelu*

Eettisyys täytyy pitää mielessä koko tutkimuksen ajan. Eettiset ratkaisut ovat esillä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Aineistonkeruussa tulee huomioida haastateltavien tietojen luottamuksellisuus. Luottamus on aineistonkeruussa avainkysymys. Tutkimuksen raportoinnin eettinen velvollisuus on esittää tietoa, joka on mahdollisimman varmaa ja todennettua. Raportoinnissa on otettava huomioon myös luottamuksellisuus sekä mahdolliset seuraukset haastateltaville. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 19–20; Eskola & Suoranta 1998, 68.)

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on syytä huomioida eettiset kysymykset erittäin tarkasti. Tärkeimpiä näistä ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset, ja yksityisyys. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 19 – 20.) Olen pyrkinyt pitämään näistä seikoista hyvää huolta koko tutkimukseni ajan. En ole käyttänyt informanttien nimiä enkä muita tietoja, joista informantit saattaisivat olla tunnistettavissa. Tällä tavoin olen suojellut informanttien yksityisyyttä.

Tutkimuksen eettisissä kysymyksissä tulee ottaa huomioon hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on antanut ohjeistuksen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka lähtökohtana on hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattaminen. Tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon

muiden tutkijoiden tulokset kunnioittavasti, mutta kriittisesti. Tutkimuksessa pitää soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisiä menetelmiä niin tiedonhankinnassa kuin tutkimus- ja arviointimenetelmissä. Tutkimuksessa on noudatettava myös rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Hyvä tieteellinen käytäntö kattaa kaikki tutkimuksen osa-alueet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133; Kuula 2006, 25–27.)

Tässä tutkimuksessa on noudatettu eettistä ja hyvän tieteellisen käytännön mukaista menettelytapaa koko tutkimusprosessin ajan. Olen tutkijana sitoutunut noudattamaan eettisiä periaatteita. Olen myös pyrkinyt tarkastelemaan tekemiäni ratkaisuja reflektiivisesti. Olen kiinnittänyt tutkimuksessani erityistä huomiota plagioimattomuuteen sekä aineiston ja tulosten huolelliseen ja mahdollisimman läpinäkyvään raportointiin.

#### *5.4 Ajatuksia tutkimuksesta ja jatkotutkimuksesta*

Aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa kyselylomakkeilla. Kyselylomake osoitettiin toimivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sain paljon hyvää aineistoa, jota oli helppo lähteä analysoimaan. Tämä aineistonkeruumenetelmä oli myös siltä osin onnistunut, että sain sellaista aineistoa, joka vastasi tutkimuskysymyksiini. Aineisto olisi voinut olla laajempi kattavamman analyysin saavuttamiseksi, mutta organisaation henkilöstökonsulttien rajallinen määrä vaikutti aineiston laajuuteen. Kyselyyn vastasivat kaikki organisaation henkilöstökonsultit.

Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä sekä teemoittelemalla. Koen, että tämä oli looginen valinta aineistoni ja tutkimusasetelmani kannalta. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa etsitään tekstistä merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104). Tämän vuoksi sisällönanalyysi menetelmänä oli mielestäni toimiva ratkaisu. Toki analyysin olisi varmasti voinut toteuttaa monella eri tavalla. Sain tutkimuskysymyksiini vastauksia, joten koen, että methodivalinta oli onnistunut. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostaminen, tutkimusongelmien asettaminen ja empiirisen tiedon kokoaminen on ollut limittäinen ja vuorovaikutteinen prosessi. Teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet empiirisen aineiston myötä lopulliseen muotoonsa.



Tämän tutkimuksen tulosten sekä aikaisemman tutkimuksen ja tiedon perusteella voidaan todeta, että asiantuntijan sitoutumiseen vaikuttaa monet tekijät. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä ammatillinen identiteetti ja sen kehittäminen ovat oleellisesti sidoksissa asiantuntijan sitoutumiseen organisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella huomio kiinnittyy siihen, kuinka moninaisista tekijöistä sitoutuminen koostuu. Näin ollen organisaatioon sitoutumista tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti ja kiinnittää huomiota ongelmakohtiin, jotka voivat estää asiantuntijan sitoutumista työhön ja organisaatioon. On syytä pohtia, miten epätasa-arvon ja esimiestyön ongelmakohtia voitaisiin kehittää, jotta organisaatioon sitoutumista olisi mahdollista lisätä.

Henkilöstön sitoutumisesta on tehty paljon tutkimusta, ja tämän tutkimuksen tulokset asiantuntijoiden sitoutumisen piirteistä ovat samassa linjassa aikaisemman tiedon kanssa. Voidaan kuitenkin väittää, että pienten asiantuntijaorganisaatioiden yksi suurimmista resursseista ja voimavaroista on henkilöstö eli asiantuntijat. Jatkotutkimusta voitaisiinkin tehdä siitä, miten pienten asiantuntijaorganisaatioiden esimiestyötä voitaisiin kehittää ja esimiesten rooleja selventää, kun hierarkia on mahdollisimman pientä. Tässä organisaatiossa sitoutumista heikentäväksi tekijäksi osoittautui esimiestyön epäselvyys. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä nimenomaan siitä, miten esimiestyöstä saataisiin mahdollisimman selkeää pienessä organisaatiossa, jossa esimiehen työtehtäviin kuuluu esimiestyön lisäksi samoja tehtäviä, kuin muille työntekijöille.

# 6 LÄHTEET

- Aaltonen, S. & Högbacka, R. (2015). Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, M. (2006). Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa: J. Parviainen. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press. 115 – 151.
- Eriksson, S. (2002). "Hoitajan asiantuntemus on aika vankka" – Sairaanhoidon ammatilliset tulkinnat. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson. Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 41 – 58.
- Eräsaari, R. (2002). Avoimen asiantuntijuuden analytiikka. Teoksessa I. Pirttilä & S. Eriksson. Asiantuntijoiden areenat. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 21 – 38.
- Eräsaari, R. (2006). Objektivisuus, asiantuntijat ja instituutiot. Teoksessa: J. Parviainen. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press. 19 – 54.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (3. uud. ja täyd. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus, 26 – 44.
- Eteläpelto, A. (1997). Asiantuntijuuden muuttuvat määritykset. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto. Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. 86 – 102.
- Eteläpelto, A. (2007). Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa: A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 90 – 142.

- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (2006). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa: A. Eteläpelto & J. Onnismaa. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu: Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. 26 – 49.
- Goldman, A. (2018). Expertise. *Topoi*, 37(1), 3–10. <https://doi.org/10.1007/s11245-016-9410-3>.
- Greenhaus, J., Peng, A., & Allen, T. (2012). Relations of work identity, family identity, situational demands, and sex with employee work hours. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 27–37. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.003>.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement—A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 45S–63S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631082>.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2008). Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa, & A. Kajanto (toim.). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura. 59 – 82.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. (2006). Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia -kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa: J. Parviainen. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press. 214 – 272.
- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. (2008). Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hilaisessa osaamisessa. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa, & A. Kajanto (toim.). Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura. 277 – 300.
- 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.
- Heikkinen, H.L.T. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle

- tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (4. uud. p.).  
Jyväskylä: PS-kustannus, 149 – 167.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hovila, H. (2005). Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa: H. Hovila & J. Okkonen. Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: Tampere University of Technology : University of Tampere. 39 – 52.
- HPL. Haettu osoitteesta <https://hpl.fi/>. (Luettu 03.03.2020).
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, 27(3), 213–224. Haettu osoitteesta <http://search.proquest.com/docview/1729720963/>. (Luettu 20.02.20).
- Järvinen, K. (2014). Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754–761. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>.
- Karila, K. & Ropo, E. (1997). Näkökulmia asiantuntijuuden olemukseen ja kehitykseen opettajatutkimusten valossa. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. 149 – 157.
- Kirjonen, J., Remes, P. & Eteläpelto, A. (1997). *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Leiviskä, E. (2011). Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement : a growth modeling approach. *Journal*

of vocational behaviour, 82(3), 238–247.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>.

- Martela, F. & Pessi, A. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>.
- Martela, F. & Riekkilä, T. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Palonen, T., Lehtinen, E. & Gruber, H. (2007). Asiantuntijuuden verkostot. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen. *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. 287 – 304.
- Parviainen, J. (2006). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press.
- Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedonrakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa: J. Parviainen. *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampere University Press. 155 – 187.
- Pirttilä, I. (1997) Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttien ehtona. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. 73 – 82.
- Raatikainen, P. (2005). Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa: A. Meurman-Solin & I. Pyysiäinen. *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Gaudeamus: Helsingin yliopiston tutkijakollegium.
- Ropo, E. & Gustafsson, A-M. (2006). Elämäkerrallinen näkökulma ammatilliseen ja persoonalliseen identiteettiin. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa, *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: Kansanvalistusseura. 50 – 76.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>.
- Ruohotie, P. (2006). Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu asiantuntijakoulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa,

Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Kansanvalistusseura. 106 – 122.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Luettu 13.01.2020).
- Shepherd, D., & Williams, T. (2018). Hitting rock bottom after job loss: Bouncing back to create a new positive work identity. *Academy of Management Review*, 43(1), 28–49. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0102>.
- Thompson, J., Cook, G., & Duschinsky, R. (2018). “I’m not sure I’m a nurse”: A hermeneutic phenomenological study of nursing home nurses’ work identity. *Journal of Clinical Nursing*, 27(5-6), 1049–1062. <https://doi.org/10.1111/jocn.14111>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. & Nuutinen, A. (1997). Muuttuva asiantuntijuus ja oppiminen korkeakoulutuksessa. Teoksessa: J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto. *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. 182 – 195.

# Henkilöstökonsultin haastattelu

Lomakkeella on kolme taustakysymystä sekä yhdeksän varsinaista haastattelukysymystä. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin rehellisesti ja ajatuksella. Kysely ja kyselyn tulokset ovat täysin anonyymit ja niitä käsitellään luottamuksellisesti, joten henkilöllisyytesi ei tule esille tutkimuksessa. Kyselyyn toivotaan mahdollisimman laajoja vastauksia.

Voit tallentaa vastauksesi ja jatkaa myöhemmin valitsemalla "Tallenna keskeneräisenä" ja ottamalla "Muokkaa vastaustasi." -linkki talteen "Copy link address" komennolla.

\*Pakollinen

## Taustatiedot

1. Ikä? \*

---

2. Mikä olet koulutukseltasi? \*

---

3. Kauanko olet työskennellyt henkilöstökonsulttina? \*

---

4. Merkitse vain yksi soikio.

Tallenna keskeneräisenä (muista tallentaa linkki)

Jatka seuraavaan osioon

## Haastattelukysymykset 1/4

5. Millainen merkitys työllä on sinulle? \*

---

---

---

---

---

6. Mikä on sinulle työssäsi tärkeää? \*

---

---

---

---

---

7. Merkitse vain yksi soikio.

- Tallenna keskeneräisenä (muista tallentaa linkki)
- Jatka seuraavaan osioon

Haastattelukysymykset 2/4

8. Mitä tavoittelet työssäsi, mitä odotat tulevaisuudessa työltäsi ja millaiseksi haluat työssäsi tulla? \*

---

---

---



---

---

9. Millainen asema työllä on elämässäsi? \*

---

---

---

---

---

---

10. Merkitse vain yksi soikio.

- Tallenna keskeneräisenä (muista tallentaa linkki)
- Jatka seuraavaan osioon

Haastattelukysymykset 3/4

11. Mistä oma osaamisesi koostuu? \*

---

---

---

---

---

---

12. Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteesi/sitoutumiseesi työssä? \*

---

---

---

---

---

---

13. Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti työtyytyväisyyteesi/sitoutumiseesi työssä? \*

---

---

---

---

---

---

14. Merkitse vain yksi soikio.

Tallenna keskeneräisenä (muista tallentaa linkki)

Jatka seuraavaan osioon

Haastattelukysymykset 4/4

15. Millaisena koet työyhteisösi? Millainen suhde sinulla on muihin työntekijöihin? \*

---

---

---

---

---

16. Miksi teet juuri tätä työtä? \*

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksestasi!

# Esimiehen haastattelu

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa esimiesten näkemyksiä työntekijöidensä sitoutumiseen liittyvistä asioista. Vastaathan kyselyyn avoimesti.

1. Koulutus?

---

---

---

---

---

2. Kauanko olet toiminut esimiehenä Lokki Henkilöstöpalveluilla?

---

---

---

---

---

3. Minkä asioiden uskot vaikuttavan positiivisesti alaistesi työtyytyväisyyteen/sitoutumiseen työssä? (esimerkiksi työnkuvan, työympäristön tai muun suhteen)

---

---

---

4. Minkä asioiden uskot vaikuttavan negatiivisesti alaistesi tyytyväisyyteen/sitoutumiseen työssä? (Esimerkiksi työnkuvan, työympäristön tai muun suhteen)

---

---

---

---

---

5. Millaisena koet työyhteisösi?

---

---

---

---

---

6. Millainen suhde sinulla on työntekijöihin?

---

---

---

---

---

7. Miten voit itse vaikuttaa työntekijöidesi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työpaikalla?  
(Vaikuttaako oma käytöksesi tai toimintatapasi työntekijöihisi, ja jos, niin miten? Onko  
omassa toiminnassasi jotain, mitä voit muuttaa tai kehittää?)

---

---

---

---