



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Työn merkityksellisyyden kokemus tiimissä ja johtajuuden rooli sen edistämässä**

Z-sukupolven vaatimukset merkityksellisestä työstä

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Alisa Koskinen

Ohjaaja:  
Anne Quarshie

20.6.2024  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Alisa Koskinen

**Otsikko:** Työn merkityksellisyyden kokemus tiimissä ja johtajuuden rooli sen edistämisessä

**Ohjaaja:** Anne Quarshie

**Sivumäärä:** 68 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 20.6.2024

Käytämme lähes puolet valveillaoloajastamme, keskimäärin lähes 40 tuntia viikossa, työskennellen. Siksi työmme kokeminen merkitykselliseksi ei ole vähäpätöinen asia. On todettu, että merkityksellisyyden kokemuksen omaava työntekijä on sitoutuneempi, luovempi ja onnellisempi verrattuna henkilöön, joka on vain ”täällä töissä”. Puhumme työelämän kannalta hyvin merkittävästä aiheesta. Nuoret ovat myös entistä valveutuneempia ja vaativampia työnantajiaan kohtaan. Nuoret ja ihmiset yleensäkin haluavat tehdä elämässään merkityksellisiä asioita ja nykyisin merkitystä haetaan pitkälti työelämästä. Vaikka työn merkityksellisyys on yksilön subjektiivinen kokemus tekemästään työstä ja sen vaikutuksista, voidaan organisaatiossa etenkin johtamisen keinoin paljon vaikuttaa siihen, miten merkitykselliseksi työntekijät kokevat yrityksen toiminnan ja oman työnsä.

Tutkimuksessa tutkin työn merkityksellisyyden kokemusta tiimissä sekä johtajuuden roolia sen edistämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tarkastelun kohteena on erään suomalaisen organisaation noin 10 henkilön sisäinen tiimi, joka on vastuussa organisaation myynnin alkupäästä sekä uusasiakashankinnasta. Kyseisessä tiimissä työntekijät ovat kaikki nuoria vastavalmistuneita tai vielä opiskelijoita, joille monelle tämä on ensimmäinen oman alan työpaikka. Tiimissä olleet henkilöt ovat olleet osa tiimiä eri ajan, mutta tiimiin voi edetä vain yrityksen sisäisesti, jolloin kaikilla on kokemusta yrityksessä työskentelystä jo jonkin verran. Tiimi itsessään ei ole siis tuore, mutta toki vaihtuvuutta jäsenissä on jonkin verran ollut. Rajaan tutkimukseni tähän kyseiseen tiimiin ja keskityn merkityksellisyyden kokemukseen tiimitasolla sekä nuorena kohderyhmässä, joilla ura on vasta edessäpäin. Pyrin tutkimuksessani selvittämään, mitkä tekijät nousevat esille tiimin jäsenten merkityksellisyyden kokemuksessa, millaisia asioita nuoret työntekijät vaativat työnantajaltaan sekä mikä johtajuuden rooli on tämän edistämisessä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja ja analyysimetodina teemoittelua. Haastatteluissa nousi esille, että työn merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttaa moni tekijä työyhteisössä ja monet näistä tekijöistä ovat jokseenkin liitettävissä yrityksen esihenkilötyöhön, johtamiskäytäntöihin ja vastuunjakoon. Nuoret työntekijät kokivat merkityksellisyyden kokemisen tärkeäksi osaksi työtä. He nostivat haastatteluissa esiin muun muassa sen, että on tärkeää saada tehdä sellaista työtä, joka on omalla osaamisalueella ja josta saa onnistumisen tunteita. Vaikuttamis- ja etenemismahdollisuuksien koettiin vaikuttavan merkityksellisyyden kokemiseen. Suurimpana merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä mainittiin positiivinen palaute ja hyvästä työstä nostaminen. Negatiivisesti työn merkityksellisyyteen vaikutti luottamuksen puute, työn autonomian puute ja tietynlaiset johtamiskäytännöt. Organisaatio voi tukea monin keinoin työntekijöiden kokemusta työn merkityksellisyydestä. Loppujen lopuksi merkityksellisyyden kokemus työssä lähtee kuitenkin työntekijästä itsestään, joten jokainen yksilö voi pyrkiä eri keinoin edistämään tätä tunnetta itse. Tutkimuksen pohjalta voi todeta, että työn merkityksellisyyden kokemus on tärkeä aihe monesta näkökulmasta ja etenkin Z-sukupolvi tulee vaatimaan uusia asioita työnantajiltaan kokeakseen tekemänsä työn merkitykselliseksi.

**Avainsanat:** työn merkityksellisyys, merkityksellinen työ, työn merkityksellisyyden johtaminen, Z-sukupolvi

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tausta ja tarve tutkimukselle	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	12
<b>2</b>	<b>Työn merkityksellisyys</b>	<b>14</b>
2.1	Perustarve merkitykselliselle työlle	14
2.2	Työn merkityksellisyys tiimissä	18
2.3	Työn merkityksellisyyden mittaaminen	20
2.3.1	WAMI-mittari	20
2.3.2	CMWS-mittari	22
<b>3</b>	<b>Merkityksellisyyden johtaminen</b>	<b>25</b>
3.1	Työn merkityksellisyyden johtaminen	25
3.2	Nuoren tiimin johtaminen	26
3.3	Merkityksellisyyden johtaminen omassa työssä	28
3.4	Yhteenvedo ja aiheen motivointi	29
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen</b>	<b>31</b>
4.1	Tutkittavan tiimin taustat	31
4.2	Tutkimusasetelma ja metodologia	31
4.3	Aikataulu	34
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen tulokset</b>	<b>35</b>
5.1	Aineisto ja analyysi	35
5.2	Haastatteluista nousseet teemat	36
5.2.1	Tiimiläisten kokemus työn merkityksellisyydestä	36
5.2.2	Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät	38
5.2.3	Merkityksellisyyden johtaminen	43
5.2.4	Nuorten vaatimukset työnantajalta	46
5.2.5	Merkityksellisyyden tasot	48
5.3	Tulosten yhteenvedo	50
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>55</b>

<b>7</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>57</b>
7.1	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	57
7.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	58
7.3	Tutkimuksen hyödyt organisaatioille	60
<b>8</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>62</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>65</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>69</b>
	Liite 1. Kutsu haastatteluun	69
	Liite 2. Ennakkotiedot haastatteluun osallistuville kalenterikutsussa	70
	Liite 3. Haastattelurunko	71

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Merkityksellisen työn määritelmät (mukailleen Lepisto & Pratt, 2017, 102-103)	18
Taulukko 2	WAMI (Work and Meaning Inventory) -mittari työn ja sen merkityksen arviointiin (Steger, Dik & Duffy, 2012, 330)	22
Taulukko 3	Merkityksellisen työn ulottuvuuksien kuvaukset (Lips-Wiersma & Wright, 2012, 673-674)	23

## **KUVAT**

Kuva 1	Tutkimuksen rajaukset	13
Kuva 2	Merkityksellisen työn malli (mukailleen Steger, Dik & Duffy, 2012, 329)	21
Kuva 3	Merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät ja kehitysehdotukset työnantajille	48
Kuva 4	Merkityksellisyyden tasot	50
Kuva 5	Tutkimuksen tulosten yhteenveto	54



# 1 Johdanto

Ensimmäisessä luvussa avataan aiheen taustoja sekä tutkimuksen tarkoitusta. Luvun tarkoituksena on tuoda esille, miksi aihe on tärkeä, miksi sitä kannattaa tutkia ja mitä hyötyjä tämä tutkimus voi tuoda tämän päivän organisaatioille. Luvussa esitellään myös tutkimuksen rajaukset ja tutkimuskysymykset.

## 1.1 Tausta ja tarve tutkimukselle

Työn merkityksellisyys on ollut monien tutkimusten kohteena jo vuosikymmeniä, mutta sen merkitys on kasvanut viime vuosina ja tulee myös kasvamaan tulevaisuudessa (Lepisto & Pratt 2017; Bailey ym., 2018; Lips-Wiersma & Wright 2012). Ihmiset haluavat tehdä elämässään merkityksellisiä asioita ja nykyisin suurin osa ajastamme kuluu töiden parissa, minkä takia merkitystä halutaan kokea myös siellä. Ihmiset ovat valmiita tekemään jopa kymmenien prosenttien uhrauksia palkastaan tehdäkseen merkityksellistä työtä (Aaltonen ym., 2020). Jos katsomme laajaa kirjallisuutta, verkkosivustoja ja seminaareja, jotka pyrkivät auttamaan ihmisiä löytämään tarkoituksen ja merkityksen työssään, voimme päätellä, että yhä useammat ihmiset tuntevat tarvetta löytää merkitystä työpanokselleen kuin koskaan aiemmin (Steger, Dik & Duffy, 2012).

Työn merkityksellisyyttä on tutkittu paljon yksilötasolla, minkä takia on mielenkiintoista tarkastella sitä tiimitasolla sekä miten merkittäväksi johtajan rooli aiheessa koetaan. Myös nuoren kohderyhmän tarkastelu voi tuoda uutta näkökulmaa aiheeseen. Työelämänmurroksessa työn merkityksellisyys ja sen johtaminen tulevat olemaan avainasemassa tulevaisuuden organisaatioissa. Etenkin nuori sukupolvi etsii työstään merkitystä jo varhaisessa vaiheessa ja vaativat enemmän myös johtajiltaan, minkä takia eri organisaatioiden ja johtajien on huomioitava tämä tekemisessään entistä vahvemmin. Työn merkityksellisyys on tärkeä aihe henkilöstöressurssien kehittämisen keskeisillä osa-alueilla, kuten työntekijöiden sitoutumisessa, motivaatiossa ja henkilökohtaisessa kehityksessä. (Bailey ym., 2018.) Seuravaksi avaan tarkemmin aiheen taustoja ja tarvetta tutkimukselle työn merkityksellisyydestä.

Asiantuntijatyön merkitys korostuu lähes joka alalla digitalisaation, automatisaation ja tekoälyn kehityksen myötä. Tämä on nostanut keskustelua myös työn merkityksellisyydestä. Tulevaisuuden työelämässä korostuu entistä enemmän työn

laadun merkitys, mikä edellyttää organisaatioilta panostamista työntekijöiden sisäisen motivaation tukemiseen. Keskeinen osa tätä on merkityksellisyyden kokemuksen korostaminen, sillä se toimii voimakkaana sisäisen motivaation lähteenä. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, hän on syvästi sitoutunut saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen. Erityisesti modernissa asiantuntijatyössä, joka vaatii luovuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, on olennaista osoittaa työntekijöille, miksi heidän tekemänsä työ on merkityksellistä ja arvokasta. Myös kilpailu osaavista tekijöistä on kovaa, minkä takia organisaation on pystyttävä perustelemaan työnhakijoille heidän ratkaisevan oikeasti merkityksellistä asiaa. Palkka ei enää riitä kilpailueduksi. Myös työelämän polarisaatio tuo riskejä, minkä takia työn merkityksellisyyttä on ymmärrettävä laajemmin. Työpaikkojen katoaminen automatisaation myötä tuo mukanaan sen, että meidän on ratkaistava se, miten ihmiset tulevat myös tulevaisuudessa kokemaan elämässään merkitystä, löytämään yhteisön ja merkityksellistä tekemistä päiviinsä, jota työ monelle tuo. Lisäksi kapitalismin tuoma kriisi pakottaa yrityksiä etsimään toiminnastaan merkityksen, kun talouskasvu ei yksinään voi olla yhteiskunnan onnistumisen ja ihmisten hyvinvoinnin mittari. Moderni ihminen tarvitsee työltään enemmän kuin ennen, sillä työstä on muodostunut yksi keskeisimmistä paikoista, josta haetaan merkityksellisyyttä elämään. (Martela, 2020.)

Työn merkityksellisyyden tutkiminen tiimissä avaa oven ymmärtääksemme, miten yksilöiden kokemukset työstään vaikuttavat tiimin dynamiikkaan ja organisaation menestykseen. Tämä tutkimus tarkastelee syitä, miksi työn merkityksellisyyden ymmärtäminen tiimissä on keskeistä ja miten se vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, suoriutumiseen ja tiimityöhön. Työn merkityksellisyys toimii voimakkaana motivaattorina. Kun yksilöt kokevat työnsä olevan tärkeää ja merkityksellistä, he ovat taipuvaisempia panostamaan työhönsä täydellä sydämellä. (Aaltonen ym., 2020.) Tämä motivaatio puolestaan heijastuu positiivisesti tiimin suorituskykyyn. Tutkimalla, miten tiimin jäsenet voivat löytää merkityksellisyyttä omasta työstään, voidaan vahvistaa tiimikulttuuria ja edistää yhteistä päämäärää tiimissä ja koko organisaatiossa.

Työn merkityksellisyys on olennaisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen. Kun yksilöt näkevät työnsä merkityksen ja sen vaikutuksen organisaatioon, heidän työtyytyväisyytensä kasvaa. Tämä tyytyväisyys heijastuu myös sitoutumisena organisaatioon. (Martela, 2020.) Tutkimalla, miten tiimi voi edistää jäsentensä kokemusta



merkityksellisyydestä, voidaan luoda kestävää organisaatiokulttuuria, joka houkuttelee ja säilyttää motivoituneita työntekijöitä. Kokemus työn merkityksellisyydestä vaikuttaa ratkaisevasti kaikkiin keskeisiin päätöksiin työelämässä. Se määrittää, millaisiin tehtäviin henkilö hakeutuu, harkitseeko hän työpaikan vaihtamista, pysyykö hän nykyisessä työpaikassa, ja miten hän käsittelee organisaatiomuutoksia tai muita haastavia tilanteita. (Tammeaid, 2020, 79.) Työn merkityksellisyyden jakaminen tiimissä lujittaa tiimityötä. Kun tiimin jäsenet ymmärtävät toistensa tehtävien ja panosten merkityksen, syntyy synergiaa. Tämä yhteinen ymmärrys luo vahvan perustan yhteistyölle ja kommunikaatiolle tiimissä. Tutkimalla, miten tiimi voi rakentaa merkityksellisiä yhteyksiä jäsentensä välille, voidaan edistää avointa vuorovaikutusta ja parantaa tiimin suorituskykyä. Työn merkityksellisyys tiimissä on elintärkeä tekijä, joka vaikuttaa sekä yksilöiden että organisaation tasolla. Tutkimalla tätä ulottuvuutta voimme paitsi ymmärtää, mikä tekee työstä merkityksellistä, myös kehittää käytännön lähestymistapoja tiimien tukemiseksi tässä prosessissa. Näin voimme rakentaa motivoituneempia, sitoutuneempia ja yhteistyökykyisempiä tiimejä, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin menestystä. (Aaltonen ym., 2020.)

Johtajuudella on keskeinen rooli tiimin merkityksellisyyden kokemuksessa, ja tämä vaikutus ulottuu laajasti tiimin sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin aina jäsenten tyytyväisyyteen ja yhteistyöhön. Tutkimalla tätä vuorovaikutusta voidaan paljastaa olennaisia tekijöitä, jotka muovaavat tiimin dynamiikkaa ja suorituskykyä. Yksi johtajuuden keskeisistä tehtävistä on luoda innostava visio ja asettaa motivoivat tavoitteet tiimille. Tämä visio toimii suuntaviivana, joka auttaa jäseniä ymmärtämään työnsä merkityksen ja tärkeyden. Johtajan kyky välittää selkeä ja vaikuttava visio vaikuttaa suuresti siihen, kuinka merkityksellisenä tiimin jäsenet kokevat oman panoksensa. Yksilöllinen tuki on toinen avainasema johtajuudessa. Hyvä johtaja tunnistaa jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet ja heikkoudet, tarjoten yksilöllistä tukea ja mahdollisuuksia kehittyä. Tämä luo ilmapiirin, jossa jokainen tuntee olevansa tärkeä osa tiimiä, mikä vaikuttaa positiivisesti merkityksellisyyden tunteeseen.

Luottamus on kolmas kulmakivi. Johtajan tulee ansaita tiimin jäsenten luottamus olemalla luotettava, avoin ja rehellinen. Luottamus mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja luo pohjan merkitykselliselle yhteistyölle. Ilman luottamusta tiimin jäsenet voivat kokea epävarmuutta ja menettää työnsä merkityksen. Luottamusta on

osoitettava myös työntekijöille ja antaa heille vastuuta omasta työstään. Tärkeä osa johtajuutta on myös vuorovaikutus ja kommunikaatio. Johtajan kyky viestiä selkeästi ja kuunnella tiimin jäseniä rakentavasti edistää avointa ilmapiiriä, jossa ideoita ja näkemyksiä arvostetaan. Tehokas viestintä auttaa ymmärtämään tiimin jäsenten odotuksia ja tarpeita, mikä on olennaista merkityksellisen työympäristön luomisessa. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu ovat myös johtajuuden keskeisiä piirteitä. Oikeudenmukainen johtaminen luo perustan, jolla tiimin jäsenet kokevat, että heitä kohdellaan tasavertaisesti. Tämä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin.

Tutkimalla johtajuuden vaikutusta tiimin merkityksellisyyteen voimme kehittää syvempää ymmärrystä siitä, mitkä johtamiskäytännöt ovat tehokkaimpia eri tilanteissa. Tämä tieto voi toimia perustana paremmille johtamiskäytännöille, koulutusohjelmille ja valmennukselle, edistäen positiivista työilmapiiriä ja tiimin jäsenten hyvinvointia. Johtajuuden tutkiminen on siten olennainen askel kohti tehokkaampaa ja merkityksellisempää organisaatiokulttuuria. Nuoren sukupolven rooli tulevaisuuden työelämässä on merkittävä, jonka takia on tärkeää jo tässä vaiheessa luoda heille merkityksellisyyden kokemusta työstä, mikä pitää myös tulevaisuuden työntekijät sitoutuneimpina, hyvinvoivina sekä motivoituneina. Aiheen tutkiminen auttaa tulevaisuuden johtajia johtamaan merkitystä omissa tiimeissään ja organisaatioissaan. Merkityksellisyyden kokemus vaikuttaa moneen asiaan organisaatiossa. Olipa tavoitteena työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen, heidän hyvinvointinsa tukeminen, parhaiden työntekijöiden houkutteleminen ja sitouttaminen, tai organisaation tuloksen nostaminen, on merkityksellisyyteen panostaminen järkevää. (Martela & Pessi, 2018.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa pyrin edistämään tietämystä aiheesta jo aiemmin tehtyjen tutkimusten sekä teorian ja oman tutkimukseni pohjalta seuraavien kysymysten johdolla:

- *Miten tiimiläiset kokevat työn merkityksellisyyden?*
  - *Mitkä tekijät vaikuttavat nuoren tiimin kokemukseen työn merkityksellisyydestä?*

- *Mitkä lisäävät ja mitkä heikentävät?*
- *Millaisia vaatimuksia nuoret asettavat työn merkityksellisyydelle?*
- *Miten johtaja/esihenkilö voi edistää työn merkityksellisyyden tunnetta tiimissään?*

Näiden kysymysten tarkastelun avulla tutkimus voi tuoda esille hyötyjä sekä tieteellisen tiedon että käytännön johtamisen kannalta. Tutkimus laajentaa ymmärrystämme siitä, mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa nuorten tiimien kohdalla. Se tuo esille tekijöitä, jotka lisäävät tai heikentävät työn merkityksellisyyttä, ja paljastaa, millaisia vaatimuksia nuoret työntekijät asettavat työn merkityksellisyydelle. Tämä auttaa kehittämään tulevaisuudessa teoreettisia malleja ja syventämään akateemista keskustelua aiheesta.

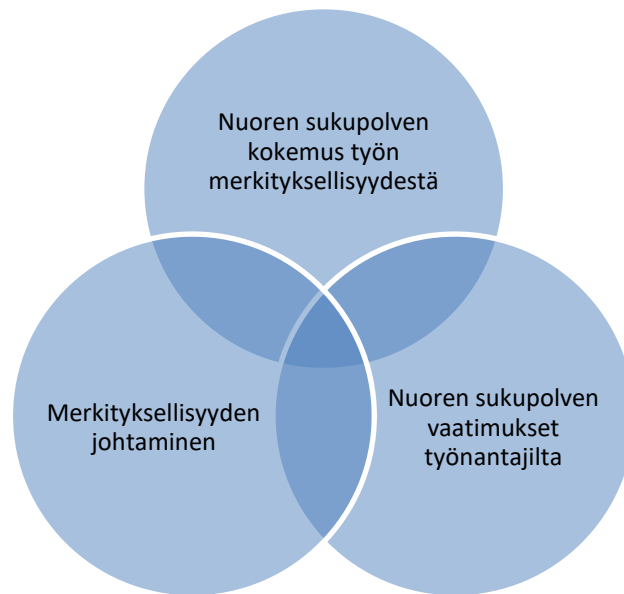
Tutkimus tarkastelee myös johtajan roolia työn merkityksellisyyden edistämisessä, mikä voi johtaa uusiin teorioihin ja käsitteisiin johtamisesta. Tutkimus tarjoaa käytännönläheisiä suosituksia siitä, miten johtajat voivat edistää työn merkityksellisyyden tunnetta tiimeissään. Tieto siitä, mitkä tekijät vaikuttavat merkityksellisyyden kokemukseen, auttaa johtajia kehittämään strategioita ja käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Kun johtajat ymmärtävät paremmin, miten edistää työn merkityksellisyyttä, työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen voivat lisääntyä. Tämä voi johtaa parempaan työilmapiiriin, vähentyneeseen vaihtuvuuteen ja korkeampaan tuottavuuteen.

Tutkimus korostaa nuorten työntekijöiden vaatimuksia työn merkityksellisyydelle. Yritykset, jotka pystyvät vastaamaan näihin vaatimuksiin, voivat paremmin houkutella ja pitää kiinni nuorista lahjakkuuksista, mikä on kriittistä organisaation pitkän aikavälin menestykselle. Nuorten tiimien kokemukset ja ideat voivat tuoda uusia näkökulmia ja innovaatioita organisaatioihin. Tämä tutkimus auttaa johtajia ymmärtämään, miten tukea ja hyödyntää näitä tuoreita näkemyksiä, mikä voi edistää organisaation jatkuvaa kehitystä ja kilpailukykyä. Työn merkityksellisyys ei vaikuta ainoastaan työelämään vaan myös yksilön yleiseen hyvinvointiin ja elämänlaatuun. Ymmärtämällä ja edistämällä työn merkityksellisyyttä, organisaatiot voivat tukea työntekijöidensä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Yritykset, jotka panostavat työn merkityksellisyyteen, voivat rakentaa eettisesti ja kestävästi toimivia organisaatioita. Tämä voi parantaa yrityksen mainetta, houkutella asiakkaita ja sijoittajia, ja luoda pitkäaikaista arvoa kaikille sidosryhmille.

Tämä tutkimus työn merkityksellisyydestä tarjoaa syvällistä tietoa ja käytännön suosituksia, jotka hyödyttävät niin tieteellistä yhteisöä kuin yritysjohtajia. Se auttaa ymmärtämään, miten työn merkityksellisyyttä voidaan edistää, ja korostaa sen merkitystä yksilöiden hyvinvoinnille ja organisaatioiden menestykselle. Tämä tieto on tärkeää erityisesti nuorten tiimien kohdalla, sillä heidän kokemuksensa ja näkemyksensä voivat tarjota arvokkaita oivalluksia tulevaisuuden työelämään.

### **1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Työn merkityksellisyys on aiheena laaja ja monimutkainen, joten olen rajannut näkökulmaani muutamaaan osa-alueeseen. Aion tarkastella nuorten tiimiläisten kokemusta työn merkityksellisyydestä yleisesti sekä millaisia kokemuksia heillä on aiheesta nykyisessä työpaikassaan. Pyrin saamaan selville, mitä merkityksellinen työ heille tarkoittaa, mitkä tekijät lisäävät ja heikentävät merkityksellisyyden kokemista sekä pidetäänkö työn merkityksellisyyttä yleensäkin tärkeänä aiheena työelämässä nuorten näkökulmasta. Toisena rajauksena pyrin selvittämään, millaisia vaatimuksia nuori sukupolvi asettaa nykyiselle ja tuleville työnantajilleen eli pitävätkö he esimerkiksi työn merkityksellisyyden kokemista tärkeänä aiheena, jota haluavat tulevaisuuden työpaikassaan kokea ja jonka toteutumista he pohtivat työpaikkaa valikoidessaan. Kolmantena näkökulmana on merkityksellisyyden johtaminen. Pyrin lisäämään ymmärrystä siitä, voiko merkityksellisyyttä johtaa ja miten. Haluan avata keskustelua siitä, millainen rooli yrityksellä ja sen johdolla on työntekijöidensä merkityksellisyyden kokemisessa sekä vastaavasti myös siitä, mitä työntekijät voivat itse tehdä löytääkseen omasta työstään merkityksellisyyden tunteita. Rajaukset on esitelty alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseni rakenne on seuraavanlainen. Luvut 2 ja 3 muodostavat kirjallisuuskatsauksen, jossa määritellään oleelliset käsitteet ja mittarit työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta. Luvuissa avataan, mitä työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan, miten sitä voidaan johtaa, mitä Z-sukupolvella tarkoitetaan sekä millaisia erityispiirteitä se tuo työpaikoille. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetään erilaisia taulukoita ja kuvioita, jotka auttavat hahmottamaan tätä monimuotoista aihetta. Neljännessä luvussa tarkastellaan oman tutkimukseni asetelmaa ja taustatietoja. Luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen seuraavassa luvussa pohditaan vielä tutkimusta kokonaisuutena ja siinä käsiteltyjä teemoja. Lopuksi esitellään vielä johtopäätökset, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tehdään jatkotutkimusehdotukset. Tutkimukseni päätetään yhteenvedolla.

## 2 Työn merkityksellisyys

Tässä luvussa avataan työn merkityksellisyyden käsitettä. Luvussa avataan kirjallisuuden pohjalta, mitä käsite pitää sisällään, miten eri tutkijat ovat sen määritelleet sekä millaisia tutkimuksia aiheesta on tehty. Luvussa kerrotaan siitä, miten merkityksellisyys kuuluu ihmisten perustarpeeseen, miten merkityksellisyyttä voi esiintyä tiimitasolla sekä miten merkityksellisyyttä voidaan mitata.

### 2.1 Perustarve merkitykselliselle työlle

Yeoman (2014) määrittelee merkityksellisen työn perustavanlaatuisesti inhimilliseksi tarpeeksi, jota kaikki ihmiset tarvitsevat tyydyttääkseen väistämättömät vapauden, autonomian ja ihmisarvon intressinsä. Tämä on vastoin sitä ajatusta, jossa merkityksellinen työ nähdään työmarkkinoilla etuoikeutena eikä perustarpeena. Hänen mukaan merkityksellinen työ on ensiarvoisen tärkeää, koska se on ihmisen perustarve. Yhteiskunta olisi järjestettävä siten, että mahdollisimman moni ihminen voisi kokea työnsä merkitykselliseksi kehittämällä asianmukaisia valmiuksia. Merkityksellinen työ on olennainen osa hyvinvointia ja kukoistavaa elämää (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma, 2017).

Both-Nwabuwe ym. (2017) ovat tarkastelleet yhteensä 14 tutkimusta, joissa on määritelty merkityksellisen työn käsite. Näiden pohjalta he ovat kehittäneet viitekehyksen ja määritelleet merkityksellisen työn käsitteen. Viitekehys on jaettu neljään kategoriaan: työn myönteinen merkitys tai tarkoitus, merkityksellisen työn osatekijät, työntekijän tavoitteiden ja työn yhteensovittaminen sekä täyttymys. He määrittelevät merkityksellisen työn olevan subjektiivinen kokemus olemassaolon merkityksestä, joka syntyy yksilön ja työn välisestä sopivuudesta. Eksistentiaalisen merkityksen subjektiivisella kokemuksella tarkoitetaan prosessia, jossa henkilökohtaisesti koetaan työn edistävän tai antavan järkeä omalle olemassaolon syyllle maailmassa. Työn yhteensovittamisella tarkoitetaan tiettyjen, jokaiselle ihmiselle ominaisten, ulottuvuuksien täyttymistä työn kautta tai työssä.

Lepiston ja Prattin (2017) mukaan merkityksellinen työ sisältää sekä tarpeiden, motivaation ja itsensä toteuttamiseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen että työn koetun arvostuksen tai merkityksen. Siitä, mitä merkityksellinen työ pitää sisällään ja

mitkä tekijät siihen vaikuttavat, ei vallitse yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa (Bailey ym., 2018). Vaikka monet tutkimustulokset ovat lupaavia, merkityksellisen työn käsitteestä ei ole saavutettu laajaa yksimielisyyttä. Merkityksellisen työn malleja ja merkityksellisyyttä edistäviä tekijöitä on ehdotettu useita, mutta on varsin yleistä, että merkityksellisen työn syyt tai lähteet ja itse merkityksellisen työn kokeminen sekoittuvat toisiinsa (Steger ym., 2012). Merkityksellinen työ ja kokemus työn merkityksellisyydestä eivät ole siis sama asia. Joku voi kokea työnsä erittäin merkitykselliseksi, kun taas toinen samaa työtä tekevät voi kokea suurta merkityksettömyyttä. Työ itsessään ei siis suoraan kerro sen merkityksellisyydestä.

Allan ym. (2016) mukaan esimerkiksi työntekijän pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tarpeiden tyydyttäminen johtaa siihen, että työntekijän sisäinen motivaatio lisääntyy ja hän kokee työnsä merkitykselliseksi. Työn merkityksellisyys tarkoittaa siis sitä, että työ ei ole ainoastaan väline palkan saamiseen (Martela, 2020, 8). Rajoittavat työolot taas vastaavasti tuottavat vieraantumista ja estävät merkityksellisen työn tekemisen rajoittamalla työntekijän kykyä toteuttaa itseään (Lepistö & Prett, 2017).

Ihmiset haluavat edistää arvokkaita tavoitteita tekemällä työtä, ja he haluavat hyötyä työstä ja nauttia siitä. Työn merkityksellisyyden taso laskee, kun nämä eivät täyty. (Vuori, San & Kira, 2012.) Työn positiivinen merkitys tai tarkoitus kattaa keskeiset näkökulmat ihmisen elämäntarkoituksesta, olemassaolosta ja perustarpeiden tyydyttämisestä. Työllä on erityinen rooli elämässä, sillä se tarjoaa täyttymystä ja antaa elämälle merkityksen. Ihmiset kokevat myönteisen suhteen merkitykselliseen työhön, mikä tuo onnellisuutta ja pohjautuu syvempään tarkoitukseen, joka edistää henkistä kasvua ja kehitystä enemmän kuin välittömät mielihyvän kokemukset. (Both-Nwabuwe ym., 2017.)

Martela ja Pessi (2018) löysivät työn merkityksellisyyden tutkimuksista määritelmien kolme perusteemaa. Ensimmäisenä he huomasivat työn arvokkuuden, jolla tarkoitetaan kokemusta siitä, että työ on tekemisen arvoista ja itsessään arvokasta. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että työllä on jokin syvempi merkitys kuin vain esimerkiksi palkan saaminen. Toisena teemana he tunnistivat laajemman päämäärän, jolla tarkoitetaan työn myönteistä vaikutusta. Tämä viittaa siihen, että työllä on positiivinen vaikutus johonkin suurempaan ja se tuo maailmaan hyvää. Kolmanneksi teemaksi he nimesivät itsensä toteuttamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilö kokee työssään autonomiaa sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään ihmisenä.

Merkityksellisen työn osatekijät sisältävät subjektiivisen kokemuksen siitä, että työ on tärkeä ja merkityksellinen, edistää henkilökohtaista kasvua ja tukee yleistä hyvää. Työn kautta koetaan myönteisiä tuntemuksia, löydetään työstä merkitys ja pyritään saavuttamaan työssä asetetut tavoitteet ja tarkoitus. Työntekijän tavoitteiden ja työn yhteensopivuus merkitsee yksilön omien tavoitteiden ja työn linjakkuutta. Kun työn ja työntekijän arvot kohtaavat, työ tuottaa elämään täyttymystä. Työllä tuotettu täyttymys elämässä kuvastaa yksilön kykyä hankkia elantoa tavalla, joka tyydyttää hänen psykologisia, henkisiä ja sosiaalisia tarpeitaan sekä tarjoaa kokemuksen tarkoituksesta ja osallisuudesta. Merkitykselliseen työhön liittyvät tekijät, kuten työn tavoitteet, arvot, tehokkuus ja henkilökohtainen merkitys, auttavat saavuttamaan ja ylläpitämään merkityksen tunnetta. (Both-Nwabuwe ym., 2017.) Työmotivaation yleisimmiksi esteiksi on tunnistettu se, ettei työn sisällöstä nautita, tiimissä on huono ilmapiiri, yhdellä henkilöllä on liian suuri työ määrä ja se, ettei työssä koeta merkityksellisyyden tunnetta (Fratrìevá & Kirchmayer, 2018).

Lepisto ja Pratt (2017) kokosivat yhteen eri tutkijoiden määritelmiä merkityksellisestä työstä. Eri määritelmät on listattu taulukkoon 1. Näistä määritelmistä voi huomata, miten monimuotoinen käsite on kyseessä ja miten eri tavalla tutkijat ovat sen määritelleet. Esimerkiksi Hackman ja Oldham (1975, 162) määrittelivät merkityksellisen työn seuraavasti: ”Se, missä määrin työntekijä kokee työnsä yleisesti ottaen merkitykselliseksi, arvokkaaksi ja kannattavaksi.” Määritelmistä voidaan huomata, että käsite on monimutkainen eikä siitä voida luoda yksiselitteistä määritelmää. May ym. (2004, 14) taas määrittelivät merkityksellisen työn tarkoittavan työn tavoitteen tai päämäärien arvoa yksilön omien ihanteiden tai standardien mukaan arvioituna. Useat määritelmät painottavat kuitenkin yksilön tai työntekijän omaa kokemusta merkityksellisyydestä. Myös monessa määritelmässä huomioidaan se, mitä itse työllä voidaan saavuttaa ja mikä sen merkitys on yksilöön sekä myös muihin. On myös tärkeää erottaa kokemus merkityksellisestä työstä sekä mitä merkityksellinen työ on. Yksilön kokemuksia on erilaisia eikä voida suoraan nimetä, mikä työ on merkityksellistä ja mikä ei. Määritelmät antavat kuitenkin laajan näkemyksen, mitä työn merkityksellisyydellä voidaan tarkoittaa ja mitä osa-alueita määritelmä voi pitää sisältää. Tämä auttaa hahmottamaan työn merkityksellisyyden käsitteen kompleksisuutta.



<i>Käsite</i>	<i>Kirjoittaja</i>	<i>Määritelmä</i>
Merkityksellinen työ	Hackman and Oldham (1975, p. 162)	"Se, missä määrin työntekijä kokee työnsä yleisesti ottaen merkitykselliseksi, arvokkaaksi ja kannattavaksi."
	Kahn (1990, pp. 703–704)	"Psykologinen merkityksellisyys voidaan nähdä tunteena siitä, että ihminen saa vastinetta sijoituksilleen fyysisen, kognitiivisen tai emotionaalisen energian muodossa."
	Wrzesniewski and Dutton (2001, p. 180)	"Ymmärrys työnsä tarkoituksesta tai siitä, mitä he uskovat työllä saavutettavan."
	Pratt and Ashforth (2003, p. 311)	"Työntekijät pitävät työtä ja/tai sen kontekstia vähintäänkin tarkoituksenmukaisena ja merkittävänä."
	May et al. (2004, p. 14)	"Työn tavoitteen tai päämäärien arvo yksilön omien ihanteiden tai standardien mukaan arvioituna."
	Podolny et al. (2005, p. 15)	"Toiminta on merkityksellistä, kun sen toteuttaminen: (1) tukee jotakin lopullista päämäärää, jota yksilö henkilökohtaisesti arvostaa; ja (2) vahvistaa yksilön yhteyttä yhteisöön, jonka osa hän on."
	Grant (2008, p. 119)	"Merkityksellisyys on arvio työn yleisestä arvosta ja tarkoituksesta".
	Bunderson and Thompson (2009, p. 32)	"Merkityksellisyys, tarkoitus tai transsendentti merkitys".
	Rosso et al. (2010, p. 95)	"Työ koetaan erityisen merkittäväksi ja sillä on enemmän myönteisiä merkityksiä yksilöille."
	Ciulla (2000, p. 223)	"Merkityksellinen työ, kuten merkityksellinen elämä, on moraalisesti arvokasta työtä."
	Muirhead (2004, p. 8)	"Työn kokeminen merkitykselliseksi tarkoittaa sitä, että pystymme antamaan selonteon, jossa työmme on järkevää tässä laajemmassa kontekstissa."
	Michaelson (2009, p. 3)	"Mahdollistaa itsensä toteuttamisen ja toisten palvelemisen samalla kun se sopii markkinoiden vaatimuksiin."
	Cheney et al. (2008, p. 144)	"Vastaavasti merkityksellinen työ, joka edistää henkilökohtaisesti merkittävää päämäärää, voidaan erottaa työstä, joka vain saa meidät tuntemaan olomme

Lips-Wiersma and Morris (2009, p. 493)	<p>hyväksi, tai työstä, joka antaa meille mahdollisuuden ilmaista ja hioa kykyjämme."</p> <p>"Yhteenvetona voidaan todeta, että merkityksellistä työtä koskevan ymmärryksemme lisäämiseksi hyödyllinen lähtökohta voisi olla (a) pitää sitä pikemminkin ihmisten ominaisuutena kuin johtajuuden tai työllistävän instituution ulottuvuutena, (b) ymmärtää merkityksellisen työn eri lähteitä ja niiden suhdetta toisiinsa, (c) tutkia merkityksellisyyttä merkityksettömyyden rinnalla, jotta voidaan erottaa toisistaan ne merkitysjärjestelmät, jotka on suunniteltu avaamaan luovia mahdollisuuksia, ja ne, jotka rajaavat yksilöiden käytettävissä olevia valintoja (Sievers 1994), ja (d) käyttää tutkimusmenetelmiä, joiden avulla voidaan päästä käsiksi subjektiivisiin kokemuksiin merkityksellisestä työstä."</p>
--	---

Taulukko 1 Merkityksellisen työn määritelmät (mukaillen Lepisto & Pratt, 2017, 102-103)

## 2.2 Työn merkityksellisyys tiimissä

Työn merkityksellisyyden tutkiminen on pitkälti keskittynyt yksittäisiin työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa oman työnsä merkityksellisyydestä. Tutkimuksia työn merkityksellisyydestä tiimitasolla on vähän (Lisak ym., 2022). Ihmiset, jotka kertovat työnsä olevan merkityksellistä tai edistävän jotakin suurempaa sosiaalista tai yhteisöllistä hyvää, omaavat parempaa psykologista sopeutumista ja osoittavat samalla ominaisuuksia, joita organisaatiot toivovat. Ne, jotka kokevat työnsä mielekkääksi, voivat paremmin, pitävät työtään keskeisempänä ja tärkeämpänä, arvostavat työtään enemmän ja kokevat vahvempaa työtyytyväisyyttä. Ne, jotka kokevat työnsä palvelevan korkeampaa tarkoitusta, kokevat myös enemmän työtyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvuutta tiimissään. (Steger ym., 2012.) Tiimin merkityksellisyys on kollektiivinen rakennelma, joka vastaa yksilötason merkityksellisyyttä. Tiimi-ilmiönä merkityksellisyydellä viitataan siihen tasoon, jolla tiimin jäsenet kokevat tiiminsä tehtävät tärkeiksi, arvokkaiksi ja organisaation kannalta kannattaviksi. (Kirkman & Rosen, 1999, 59.) On siis oleellista tarkastella merkityksellisyyttä myös tiimitasolla sekä pohtia sen tuomia vaikutuksia merkityksellisyyden kokemukseen.

Tiimin jäsenillä, jotka kokevat työn merkityksellisyyttä, on vahva kollektiivinen sitoutuminen tehtäväänsä, he työskentelevät tarkoituksenmukaisesti ja uskovat vahvasti tiiminsä asian tärkeyteen (Kirkman & Rosen, 2000). Lisäksi he pitävät jopa työnsä vähäpätöisimpiä osia olennaisena osana tiimin yleistä menestystä; siksi he voivat tehokkaasti "kokea tavalliset tehtävät poikkeuksellisella tavalla" (Kirkman & Rosen, 2000, 50). On luonnollista, että jokaisessa työssä on vähemmän mielekkäitä työtehtäviä, jotka pitää hoitaa suuremman tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikkia työtehtäviä ei itsessään välttämättä tarvitse kokea kovin merkityksellisiksi, mutta niiden vaikutus kokonaisuuteen tulee ymmärtää tiimissä merkittäväksi.

Tiimin jäsenillä on yleensä suora vaikutus muiden jäsenten kokemuksiin merkityksellisyydestä, sillä he kehittävät ja jakavat vuorovaikutteisesti tiimitehtäviensä merkityksellisyyttä (Kirkman & Rosen, 1999). Näin ollen on siis tärkeää, miten merkityksellisyydestä viestitään tiimin keskuudessa. Jokainen kokee merkityksen eri tavalla, mutta merkityksestä viestiminen lisää merkityksen tunnetta myös muussa tiimissä, kun taas vastoin merkityksettömyyden esille tuominen lisää tätä tunnetta muissakin tiimiläisissä. Johtajalla on siis tärkeä rooli myös tiimin välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Hän voi johtajuudellaan ohjata tiimiä merkitystä lisäävään vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Kirkman ja Rosen (1999) totesivat, että voimaannuttavista käyttäytymistavoista tiimin merkityksellisyys liittyy suorimmin johtamiskäyttäytymiseen, kuten tiedon antamiseen tiimitehtävän merkityksestä tiimin jäsenille ja tiimin jäsenten rohkaisemiseen osallistumaan päätöksentekoprosesseihin, jotka lisäävät heidän välittämisen tunnettaan tiimitehtäviä kohtaan.

Vaikka tiimitason tutkimuksia työn merkityksellisyydestä on huomattavasti vähemmän kuin yksilötason, niin myös muut tutkijat ovat huomanneet tiimitason merkityksen aiheesta. Gibson, Dunlop ja Cordery (2019) tutkivat monikansallisten organisaatioiden tiimien tehokkuutta ja työn merkityksellisyyttä formalisoinnin näkökulmasta. He pohtivat muun muassa formalisoinnin hyödyntämistä sitoutumisen ja merkityksen lisäämisessä tiimien keskuudessa. He huomasivat muun muassa yhteyden merkityksellisyyden ja kielen, jota käytettiin kuvailemaan tiimiä sen jäsenten ja ulkopuolisten tahojen toimesta, välillä. Vastaavasti Lisak ym. (2022) tutkivat tiimin merkityksellisyyden ja suorituskyvyn edistämistä eri johtamiskäyttäytymisten sekä relationaalisen työsuunnittelun

näkökulmasta. He tunnistivat löydöstensä pohjalta, että johtajien rooli on merkittävä tiimin merkityksellisyyden kokemuksen luomisessa.

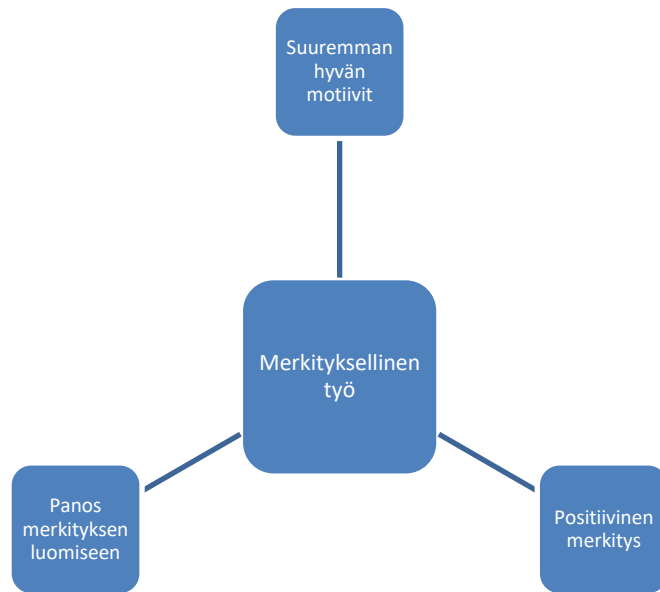
## 2.3 Työn merkityksellisyyden mittaaminen

Epäselvyys, joka ympäröi merkityksellisen työn määritelmää, ei ainoastaan hankaloita teorioiden vertailua, vaan se myös vaikeuttaa sen mittaamista. Epämääräinen määritelmä johtaa moninaiisiin mittaamisvälineisiin, mikä puolestaan tuottaa hajanaisia tutkimustuloksia, joiden vertailukelpoisuus on kyseenalaista. (Both-Nwabuwe ym., 2017.)

Both-Nwabuwe ym. (2017) tunnistivat tutkimustensa pohjalta kaksi validoitua asteikkoa, jotka ovat linjassa merkityksellisen työn määritelmän kanssa ja jotka on validoitu: WAMI ja CMWS. Näiden asteikkojen käyttö voisi lisätä tulosten johdonmukaisuutta ja integrointia kentällä. Siksi he väittävät, että näitä kahta asteikkoa olisi pidettävä sopivina asteikkoina tulevissa palkkatyötä koskevissa alan tutkimuksissa. Nämä mittarit soveltuvat paremmin kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Hyödynnän kuitenkin elementtejä näistä mittareista muodostaessani kysymyksiä tutkimukseni haastatteluihin.

### 2.3.1 WAMI-mittari

Steger, Dik ja Duffy (2012) tunnistivat merkityksellisen työn keskeisimpiä piirteitä ja muodostivat mittausmenetelmän, joka on suoraan rinnasteinen näiden ulottuvuuksien kanssa. He tunnistivat kolmeksi ulottuvuudeksi (Kuva 2) positiivisen merkityksen työssä (engl. positive meaning in work), merkityksen tekemisen työn kautta (engl. meaning making through work) ja suuremman hyvän motiivit (engl. greater good motivations). Positiivinen merkitys on sisällytettävä tähän, jotta voidaan kuvata psykologista merkityksellisyyden tunnetta, jonka mukaan ihmiset arvioivat työnsä olevan tärkeää ja merkityksellistä. Merkityksen tekeminen työn kautta auttaa kuvaamaan ihmisten työn laajempaa elämäntilannetta. Suuremman hyvän motiivit heijastavat yleisesti vallitsevia ajatuksia siitä, että työ on merkityksellisintä, jos sillä on laajempi vaikutus muihin.



Kuva 2 Merkityksellisen työn malli (mukaihen Steger, Dik & Duffy, 2012, 329)

Mittarissa on 10 väittämää, jotka on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen alla olevan taulukon 2 mukaisesti. Väittämiä arvioidaan 5-portaisella Likert-asteikon mittarilla, jossa vastataan 1 ja 5 väliltä ei lainkaan totta tai täysin totta. Mistä tahansa näistä väittämistä saadut alhaiset pisteet heijastavat työn merkityksen puuttumista ja voivat ennustaa myös huonoa työhön sitoutumista, vähäistä sitoutumista organisaatioon ja aikomuksia lähteä organisaatiosta. Alhainen tulos voi kertoa myös matalasta motivaatiosta sekä johdon tai johtoportaan tuen ja riittävän ohjauksen puutteesta. Alhaiset pisteet saavat henkilöt ovat myös todennäköisemmin poissa töistä ja kokevat sekä heikompaa hyvinvointia että suurempaa psykologista ahdistusta. (Steger ym., 2012, 330.)

Osa-alue	Väittämä
<i>Positiivinen merkitys</i>	1. Olen löytänyt merkityksellisen uran.
	4. Ymmärrän, mikä merkitys työlläni on elämän tarkoitukseen.
	5. Minulla on hyvä käsitys siitä, mikä tekee työni merkitykselliseksi.
	8. Olen löytänyt työn, jolla on tyydyttävä tarkoitus.
<i>Merkityksen luominen työn kautta</i>	2. Näen työni edistävän henkilökohtaista kasvuani.

*Suuremman  
motiivit*      *hyvän*

- |   |
|---|
| 7. Työni auttaa minua ymmärtämään itseäni paremmin.     |
| 9. Työni auttaa minua ymmärtämään maailmaa ympärilläni. |
| 3. Työlläni ei ole mitään merkitystä maailmassa.        |
| 6. Tiedän, että työni vaikuttaa myönteisesti maailmaan. |
| 10. Tekemäni työ palvelee suurempaa tarkoitusta.        |

Taulukko 2 WAMI (Work and Meaning Inventory) -mittari työn ja sen merkityksen arviointiin (Steger, Dik & Duffy, 2012, 330)

### 2.3.2 CMWS-mittari

Lips-Wiersma ja Wright (2012) huomasivat useita ongelmia työn merkityksellisyyden mittareissa. Ne a) eivät ole tarkkoja tai kattavia, b) eivät erota riittävästi yksilön subjektiivista merkityksellisyyttä organisaation ennako-odotuksista ja tuloksista ja c) eivät ota huomioon jatkuvaa dynamiikkaa, jolla pyritään saavuttamaan kokonaisvaltaisuuden tai johdonmukaisuuden tunne, joka on keskeistä merkityksellisen elämän kannalta. He kehittivät nämä ongelmat huomioiden oman mittarin merkitykselliselle työlle. Tämä mittari tarjoaa moniulotteisen, prosessilähtöisen mittarin merkitykselliselle työlle, joka kuvaa käsitteen monimutkaisuutta. Se mittaa seuraavia ulottuvuuksia: "sisäisen minän kehittäminen" (engl. developing the inner self), "yhtenäisyys toisten kanssa" (engl. unity with others), "toisten palveleminen" (engl. serving others) ja "täyden potentiaalin ilmaiseminen" (engl. expressing full potential) sekä näiden välisiä dynaamisia jännitteitä "oleminen vs. tekeminen" (engl. being versus doing) ja "minä vs. muut" (engl. self versus others) -kohtien avulla. (Lips-Wiersma & Wright, 2012, 655-685). Tällä mittarilla mitataan myös inspiraatiota ja sen suhdetta eksistentiaaliseen tarpeeseen olla todellinen ja maadoittunut. Ulottuvuudet löytyivät kahden heidän suorittaman tutkimuksen pohjalta. Lisäksi he avasivat tarkemmin, mitä mallin kullakin ulottuvuudella tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Ulottuvuuksien määritelmät on avattu ja suomennettu taulukossa 3.

<i>Ulottuvuus</i>	<i>Kuvaukset</i>
<i>Sisäisen minän kehittäminen</i>	Riippuen maailmankatsomuksesta sisäisen minän kehittäminen voi perustua siihen, että haluamme yksinkertaisesti olla hyvä ihminen tai paras mahdollinen. Joillekin se voi merkitä sisäisen minänsä pois tieltä siirtämistä, mutta jotkut viittaavat myös siihen, että on oltava rehellinen itselleen, kehitettävä ominaisuuksia, kuten kärsivällisyyttä tai irrottautumista, tai tultava omaksi korkeammaksi itsekseen.
<i>Yhtenäisyys muiden kanssa</i>	Tämä ulottuvuus viittaa muiden ihmisten kanssa tehtävän työn merkityksellisyyteen. Jotkut viittaavat myös yhteisiin arvoihin ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Yhtenäisyys ei tarkoita yhdenmukaisuutta. Se edellyttää tasapainottelua mallin muiden elementtien kanssa, jotta saavutetaan yhtenäisyys moninaisuudessa.
<i>Täyden potentiaalin ilmaiseminen</i>	Tämä ulottuvuus viittaa lahjakkuuden, luovuuden ja onnistumisen tunteen ilmaisemisen merkityksellisyyteen. Se eroaa sisäisen minän kehittämisestä siinä, että se on aktiivinen ja ulospäin suuntautunut, kun taas edellinen on sisäänpäin suuntautunut ja pohdiskeleva.
<i>Toisten palveleminen</i>	Toisten palvelemisella tarkoitetaan sitä, että on merkityksellistä antaa panos muiden (ja maailman, jossa elämme) hyvinvoinnin edistämiseen, yksilön auttamisesta aina siihen, että vaikutamme koko maailmaan.
<i>Jatkuvat jännitteet "olemisen" ja "tekemisen" välillä</i>	"Oleminen" viittaa oman työn tutkimisen merkitykseen (kuten Sokrateen lauseessa "tutkimaton elämä ei ole elämisen arvoista"). Tutkimukseen osallistujat viittasivat muun muassa "hiljaisuuteen", "kärsivällisyyteen", "ajan ottamiseen", "harkittuun yhdessäoloon". Tekeminen keskittyy ulos maailmaan. Se kuuluu lauseissa kuten: "En malta odottaa, että saan käteni tuohon saveen" tai "kaikki nämä kokoukset. ...sanat ovat pelkkiä sanoja, haluan olla siellä, antaa panokseni". Tutkimukseen osallistujat kuvasivat usein dynaamista jännitettä näiden välillä, mikä puolestaan sai heidät keskittymään uudelleen merkityskysymyksiin.
<i>Jatkuvat jännitteet "itsen" ja "muiden" välillä</i>	Itsen ja toisen välinen jännite viittaa jatkuvaan haasteeseen, joka koskee omien tarpeiden tyydyttämistä ja samalla toisten tarpeiden täyttämistä.

Taulukko 3 Merkityksellisen työn ulottuvuuksien kuvaukset (Lips-Wiersma & Wright, 2012, 673-674)

Taulukko 3 kuvaa yksityiskohtaisemmin mallin 6 eri ulottuvuutta. Sisäinen minän kehittäminen tarkoittaa pyrkimystä olla hyvä tai paras mahdollinen ihminen. Se voi sisältää rehellisyyttä itselle, kärsivällisyyden kehittämistä, irrottautumista tai korkeammaksi itsekseen tulemistä. Yhtenäisyys muiden kanssa korostaa muiden kanssa tehtävän työn merkityksellisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhtenäisyys ei ole yhdenmukaisuutta, vaan tasapainoa moninaisuudessa. Täyden potentiaalin ilmaiseminen viittaa lahjakkuuden, luovuuden ja onnistumisen tunteen ilmaisemiseen. Se on aktiivista ja ulospäin suuntautunutta, toisin kuin sisäisen minän kehittäminen, joka on sisäänpäin suuntautunutta. Toisten palvelemisella tarkoitetaan panoksen antamista muiden ja

maailman hyvinvoinnin edistämiseksi. Jatkuviissa jännitteissä "oleminen" viittaa oman elämän tutkimisen merkitykseen ja rauhalliseen pohdiskeluun, kun taas "tekeminen" keskittyy konkreettisiin tekoihin. Jatkuvat jännitteet "itsen" ja "muiden" välillä viittaa haasteeseen tasapainottaa omia ja toisten tarpeita. (Lips-Wiersma & Wright, 2012, 102-103.)



### 3 Merkityksellisuuden johtaminen

Tässä luvussa avataan merkityksellisuuden johtamista ja sitä, miten yrityksissä voidaan tuoda enemmän työntekijöiden tietoisuuteen yrityksen toiminnan syvempi merkitys. Luvussa avataan johtamisen roolia merkityksellisuuden edistämässä. Lisäksi esille tuodaan erityispiirteitä nuoren tiimin johtamisesta.

#### 3.1 Työn merkityksellisuuden johtaminen

Martela tunnistaa (2020) Työn Tuuli -kirjassa merkityksellisuuden edistämiseksi kaksi avaintekijää. Hän tunnistaa ihmisten hakevan työstään jotain suurempaa merkitystä ympäröivään maailmaan. Ihmiset haluavat työn kautta auttaa muita ihmisiä ja luoda maailmasta parempaa paikkaa. Tämä ei suoranaisesti välity jokaisesta työpaikasta eivätkä ihmiset koe aina työllään olevan myönteistä vaikutusta ympäröivään maailmaan. Myönteinen vaikutus voi tapahtua myös välillisesti. Merkityksellisyydestä viestimässä korostuu yrityksen ja työnantajan rooli. Työntekijöille on pyrittävä kirkastamaan yrityksen ja työn merkitys yksilöön, asiakkaisiin, kollegoihin, yritykseen ja laajemmin koko yhteiskuntaan. Muiden auttaminen ja myönteisen vaikutuksen aikaansaaminen on keskeisessä roolissa merkityksellisuuden kokemuksessa. Tätä voidaan edistää johtamisen keinoin. Toisena merkityksellisuuden lähteenä hän tunnistaa työntekijän autonomian eli mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä toteuttamiseen. Johtamistyylit ja organisaation toimintatavat vaikuttavat siis pitkälti myös siihen, miten vapaasti työntekijät voivat omaan työhönsä vaikuttaa ja sitä kautta heidän kokemaansa merkityksellisyyteen. Johtajan tai esihenkilön tehtävä on siis löytää työntekijöilleen häntä innostava ja kiinnostava rooli sekä painottaa, mitä hän tässä roolissa pystyy saamaan aikaan. Myös Lisak ym. (2022) osoittivat tutkimuksessaan, että voimaannuttava johtajuus vaikuttaa suoraan tiimin kokemukseen merkityksellisyydestä.

Merkityksellisuuden kokemus organisaatiossa voi johtua myös yksilön omasta puutteellisesta näkökyvystä työstään tai huonosta johtamisesta sekä vaillinaisesta viestinnästä organisaatiossa merkityksen näkökulmasta. Merkityksellisuuden johtaminen edellyttää johtajalta asennetta, osaamista ja syventymistä keskeisiin johtamisen peruskysymyksiin. Ilman kykyä ymmärtää yksilöitä ja yhteisöjä johtajalla on haasteita luoda työyhteisölleen kokemusta työn merkityksellisyydestä. Yksilöillä on kuitenkin merkittävä vaikutus siihen, mille alalle ja millaisiin työtehtäviin he päätyvät. Vaikka

johtaminen ja työpaikan käytänteet voivat toimia merkittävinä motivoijina, lopulta merkityksellisyyttä ei voi täysin siirtää tai delegoida toiselle henkilölle. (Aaltonen ym., 2020.) Myös yksilöt voivat itse pyrkiä lisäämään merkityksellisyyden tunnetta omassa työssään. Vuori, San ja Kira (2012) tutkivat keinoja, joilla työntekijät voivat itse vaikuttaa kokemukseensa työn merkityksellisyydestä. Merkityksellistämällä he tarkoittavat prosessia, jonka aikana ihmiset vaikuttavat aktiivisesti työhönsä ja työnsä tulkintaan, jotta se olisi merkityksellisempää.

### **3.2 Nuoren tiimin johtaminen**

Z-sukupolven tiedetään olevan ensimmäinen todellinen diginatiivi sukupolvi, sillä he ovat syntyneet ja kasvaneet digitaalisessa ja teknologisessa ympäristössä, oppineet käyttämään teknologiaa ja toimineet vuorovaikutuksessa sosiaalisissa verkostoissa jo hyvin nuoresta iästä lähtien, ja heitä pidetään usein jopa riippuvaisina teknologiasta (Lanier, 2017). Z-sukupolvi on herättänyt tutkijoiden kiinnostuksen kasvavassa määrin viime vuosien ajan (Cresnar & Nedelko, 2020; Maloni ym., 2019), mutta yhä on paljon aiheita ja erityispiirteitä, jotka vaativat vielä syvällisempää ymmärrystä. Nuoret työnhakijat ovat esimerkiksi yhä enemmän kiinnostuneita merkityksellisyydestä työssään (Martela, 2020).

Z-sukupolvi (vuoden 1995 jälkeen syntyneet) on alkanut astua työmarkkinoille, ja tulevina vuosikymmeninä se johtaa maailmaa. On selvää, että tämän sukupolven vaikutus työpaikkojen käytäntöihin tulee olemaan merkittävä. Viisi eri sukupolvea tekemässä töitä yhdessä samoilla työpaikoilla 2000-luvulla tulee lisäämään monimutkaisuutta organisaatioissa ja tekemään johtamisesta entistäkin haastavampaa. Z-sukupolvi on nykyään nuorin työelämään tuleva lahjakkuusryhmä, ja siksi se saa paljon huomiota liike-elämässä. Heidän ainutlaatuisen motiivinsa ja työhön liittyviä asioita koskevien asenteidensa ymmärtäminen saattaa olla ratkaisevaa nuorten lahjakkuuksien houkuttelemiseksi ja pitämiseksi työelämässä tulevina vuosina. (Fatrièová & Kirchmayer 2018.) Sukupolvien välille on löydettävä yhteenkuuluvuutta ja yhteistyötä, jotta voidaan varmistaa tehokas työnkulku ja välttää sukupolvien väliset ennakkoluulot, stereotypiat ja mahdolliset vääristä käsityksistä johtuvat konfliktit (Benítez-Márquez ym., 2022).

Z-sukupolvella on erityisiä vaatimuksia työelämää kohtaan. Esimerkiksi Z-sukupolven kuuluvat kauppatieteidenopiskelijat keskittyvät vakaaseen uraan kehittämällä vahvoja taitoja, joiden avulla he voivat edetä nopeasti työelämässä sekä varmistaa vakauden elämässään (Maloni ym., 2019). Organisaation jäykkyys ja tiukkuus eivät sovi Z-sukupolvelle, sillä he ovat innokkaita tuomaan uusia toimintatapoja yrityksiin sekä nopeuttamaan vanhoja hitaita prosesseja. He ovat yleensä avoimuuden, uteliaisuuden pysymisen ja taitojensa laajentamisen puolestapuhujia. Koska Z-sukupolvella on suuri motivaatio laajentaa taitojaan ja he sietävät huonosti sellaista, mistä he eivät pidä, he eivät todennäköisesti sitoudu työnantajaan kuin hetkeksi, koska he tietävät, että työnantaja ei myöskään sitoudu heihin. Saadakseen heidät sitoutumaan organisaatioiden on kuitenkin satunnaisen päähän taputtamisen tai kurinpidon kovuuden sijaan mahdollistettava heille luovuus, yhteisöllisyys, hyvä kommunikaatio ja merkityksellinen työ. Joidenkin tutkimusten mukaan Z-sukupolvea motivoivat eniten etenemismahdollisuudet, raha, hyvä tiimi ja merkityksellinen työ. (Benítez-Márquez ym., 2022.) Myös Lanier (2017) mainitsee, että maailmanlaajuisen taantumän läpi eläminen on saanut Z-sukupolven keskittymään järkevään, vakaaseen uraan, turvallisuuteen ja yksityisyyteen. Etuuksien ja joustavuuden sijaan Z-sukupolvea saattavat kiinnostaa enemmän perinteiset etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, parempi taloudellinen turvallisuus ja paremmat edut.

Uudet sukupolvet ovat yleisesti ottaen myös hyvin avoimia, hyvántahtoisia ja yleismaailmallisesti suuntautuneita, mikä voi heijastua myös tuleviin johtajiin (Cresnar & Nedelko, 2020). Heillä on yritteliäisyyden piirteitä enemmän verrattuna aiempiin sukupolviin. Esimiehet ja johtajat voivat viljellä yrittäjämäisiä tavoitteita työssä rohkaisemalla vastuunottamisen tunnetta työssä, edistämällä innovointia, itsenäisyyttä ja projektin omistajuutta. Z-sukupolvi toivoo palautetta useammin kuin mikään aiempi sukupolvi ja he kokevat sen merkitykselliseksi henkilökohtaisesti annettuna. (Lanier, 2017.) Hoole ja Bonnema (2015) tutkivat työhön sitoutumisen ja työn merkityksellisyyden välistä yhteyttä eri sukupolvissa. Heidän tutkimuksen pohjalta uskomukset siitä, että ikääntyneet ihmiset ovat vähemmän sitoutuneita ja pitävät työtä vähemmän merkityksellisenä, osoittautuivat vääriksi. He kuitenkin totesivat, että organisaatioiden olisi otettava ikä vakavasti huomioon sitouttamisstrategioitaan suunniteltaessa. Kun ihmiset jäävät eläkkeelle myöhemmin, organisaatioiden on pidettävä vanhemmat työntekijät sitoutuneina, mutta niiden on myös määriteltävä, mitä

tekijöitä muut sukupolvet pitävät merkityksellisinä työssään, jotta he sitoutuisivat paremmin, ja mukautettava strategiansa sen mukaisesti.

### **3.3 Merkityksellisyyden johtaminen omassa työssä**

Johtajilla on tietty rooli työntekijöiden merkityksellisyyden kokemisessa, mutta merkityksen tunne lähtee pohjimmiltaan yksilöstä itsestään. Merkityksellisyyden johtamisesta on hieman ristiriitaista tietoa ja aihetta voi katsoa useasta näkökulmasta. Tourish (2019) toteaa, että ei välttämättä ole muuta merkityksellistä työtä kuin, mitä merkityksiä itse asetamme sille. Tämä viittaa siihen, että voimme itse löytää omasta työstämme merkityksellisiä asioita olipa työnkuva sitten mikä tahansa.

Usein oletetaan, että johtajat voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja merkityksen tunnetta kertomalla organisaation perimmäisistä pyrkimyksistä, mutta todisteet tämän taktiikan tehokkuudesta ovat epäselviä. Joskus se saa työntekijät pitämään työtään merkityksellisempänä, mutta toisinaan se saa heidät masentumaan. (Carton, 2018.) Mitä enemmän johtajat yrittävät tarjota muille merkitystä, sitä enemmän he saattavat rajoittaa ihmisten kykyä lähteä omalle itsensä löytämisen matkalle (Tourish, 2019). Bailey ja Madden (2016, 54) kuvaavat 135 ihmisen merkityksellisestä työstä tehtyjen haastattelujen tuloksia seuraavasti: ”Tutkimuksemme osoitti, että johtamisen laatua ei juuri mainita, kun ihmiset kuvailivat merkityksellisiä hetkiä työssä, mutta huono johtaminen oli merkityksellisyyden suurin tuhoaja.”

Ashforth ja Vaidyanath (2002) väittävät, että mielekkään työn johtaminen saattaa olla jopa haitallista, koska se voisi vähentää yksilön vapautta antaa työlle merkitys. Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että merkityksen dynamiikka ei ole yksinomaan johtajien vastuulla, mutta se liittyy kuitenkin johtajuuteen (Frémeaux & Pavageau, 2022). Frémeaux ja Pavageau (2022) toteavat, että johtajat voivat samanaikaisesti edistää omaa merkityksellistä johtajuutta ja työntekijöidensä merkityksellistä työtä. Sen sijaan, että väitetään johtajien olevan vastuussa edellytysten luomisesta yhteiselle merkityksellisen työn etsimiselle, voidaan osoittaa, että merkityksellinen johtaminen on myös seurausta merkityksen dynamiikasta.

### 3.4 Yhteenveto ja aiheen motivointi

Yhteenvetona työn merkityksellisyyden johtaminen keskittyy siihen, miten yritykset voivat parantaa työntekijöidensä tietoisuutta työnsä syvemmästä merkityksestä. Martela (2020) korostaa, että työntekijät etsivät työstä suurempaa merkitystä ja haluavat vaikuttaa positiivisesti ympäröivään maailmaan. Johtajien rooli on keskeinen merkityksellisyyden edistämässä viestinnän ja työntekijöiden autonomian kautta. Myös voimaannuttava johtajuus voi lisätä tiimin merkityksellisyyden kokemusta (Lisak ym., 2022).

Nuoren tiimin johtaminen keskittyy erityisesti Z-sukupolveen, jolla on erityisiä vaatimuksia työelämää kohtaan. He arvostavat merkityksellistä työtä, luovuutta, yhteisöllisyyttä ja hyvää kommunikaatiota. Z-sukupolvi keskittyy vakaaseen uraan ja kehittymismahdollisuuksiin, mutta he eivät välttämättä sitoudu pitkiksi ajoiksi työnantajiinsa, ellei näitä arvoja huomioida organisaatiossa (Fatrièová & Kirchmayer 2018; Benítez-Márquez ym., 2022).

Johtajien tehtävänä on luoda edellytyksiä merkityksellisyyden kokemukselle, mutta lopullinen merkitys syntyy yksilön omasta toiminnasta ja näkemyksestä (Tourish, 2019; Bailey & Madden, 2016). Johtajien on tärkeää tunnistaa ja tukea työntekijöiden pyrkimyksiä löytää merkitystä työssään, mutta samalla välttää liiallista ohjailua, joka voisi rajoittaa yksilön omaa merkityksellisyyden prosessia (Ashforth & Vaidyanath, 2002; Frémeaux & Pavageau, 2022).

Näihin teemoihin liittyy kuitenkin useita puutteita, minkä takia aihetta kannattaa tutkia vielä lisää. Ensiksi on epäselvää, kuinka paljon johtajien tulisi ohjata työn merkityksellisyyden kokemusta ilman, että he rajoittavat yksilön omaa merkityksen löytämistä. Tämä tasapaino vaatii tarkempaa tutkimusta. Toiseksi, vaikka yrityksen ja työn merkityksen viestiminen on tärkeää, on epäselvää, mikä viestintätapa on tehokkain eri organisaatiokulttuureissa ja työntekijäryhmissä. Tämä viittaa tarpeeseen ymmärtää paremmin eri viestintästrategioiden vaikutuksia. Kolmantena, vaikka autonomia on tunnistettu merkityksellisyyden lähteeksi, eri johtamistyylien vaikutus autonomian kokemukseen ja sitä kautta merkityksellisyyteen tarvitsee lisätutkimusta. Lisäksi Z-sukupolven erityispiirteiden ja työelämäodotusten ymmärtäminen on yhä keskeneräistä. Tutkimusta tarvitaan erityisesti heidän sitouttamisstrategioistaan ja siitä, miten eri

sukupolvet voivat toimia tehokkaasti yhdessä. Lopuksi tarvitaan myös enemmän tietoa siitä, kuinka merkityksellisyiden kokemukset vaikuttavat suoraan työtehtävien tuloksiin, tuottavuuteen ja yleiseen työtyytyväisyyteen. Tämä voisi auttaa perustelemaan merkityksellisyiden johtamisen tärkeyttä liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Aiheeseen liittyy siis useita näkökulmia, jotka vaativat vielä tarkempaa empiiristä tutkimusta. Omassa empiirisessä tutkimuksessani pyritään lisäämään ymmärrystä Z-sukupolven kokemuksista työn merkityksellisyydestä ja sen johtamisesta edellä mainittujen aukkojen täyttämiseksi.

Työn merkityksellisyiden johtaminen on siis keskeinen tekijä työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja tuottavuuden kannalta. Syvällisempi ymmärrys tästä aiheesta voi auttaa organisaatioita parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia ja saavuttamaan parempia liiketoimintatuloksia. Erityisesti nuorten sukupolvien odotukset ja vaatimukset työelämässä ovat muuttuneet ja heidän houkuttelemisensa ja sitouttamisensa vaatii uusia johtamisstrategioita. Empiirinen tutkimus voi tarjota käytännön työkaluja ja malleja, jotka tukevat merkityksellisyiden kokemusten luomista ja ylläpitämistä työpaikoilla, mikä hyödyttää niin työntekijöitä kuin organisaatioitakin.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa avataan tarkemmin tutkimuksen taustatietoja, asetelmaa ja käytettyä metodologiaa. Luvussa esitellään yksityiskohtaisemmin tutkittavaa kohdeyrityksen tiimiä, tutkimuksessa käytettyä viestintää ja toteutettua aikataulua.

### 4.1 Tutkittavan tiimin taustat

Tutkimus rajattiin kohdeyrityksen sisäiseen noin 10 henkilön tiimiin. Tiimin esihenkilöä ei haastateltu, vaan tutkimus toteutettiin työntekijöiden näkökulmasta. Tiimi on vastuussa yrityksen myynnin alkupäästä, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että he etsivät potentiaalisia yrityksiä ja kontaktoivat heitä sekä pyrkivät sopimaan myyntikohtauksia yrityksen konsulteille. Tiimin jäsenet avustavat yrityksen konsultteja kalenterin täyttämässä ja ajan tasalla pitämässä sekä monissa muissa arjen tehtävissä. Lisäksi monella tiimiläisellä on tämän lisäksi vastuullaan erilaisia asiakasprojekteja, joita he johtavat. Tiimissä on esiintynyt viime aikoina melko paljon vaihtuvuutta, minkä takia työn merkityksellisyyteen vaikuttavia tekijöitä on kiinnostavaa tutkia. Osa jäsenistä on ollut yrityksessä ja tiimissä yli kahden vuoden ajan, kun taas osa tiimistä on ollut roolissa vain joitain kuukausia. Juuri tutkimuksen ajankohtana tiimistä lähti kaksi henkilöä, joita ei saatu mukaan haastatteluihin. Lisäksi tiimiin otettiin hieman tämän jälkeen kaksi uutta henkilöä, joita ei ehditty ottaa mukaan tutkimuksen haastatteluihin. Haastatteluihin saatiin osallistumaan kuusi henkilöä tiimistä. Tutkimus ei siis anna koko totuutta tästä tiimistä, mutta se antaa riittävän monipuolisen kuvan tiimin tuntemuksista ottaen huomioon sen, että suurin osa haastateltavista oli tiimin kokeneemmasta päästä, joilla on ehtinyt muodostua jo jonkinlaista kuvaa työskentelystä tässä yrityksessä ja kyseisessä tiimissä. Toisaalta uudenpien tiimiläisten ja jo lähteneiden henkilöiden haastattelemisen olisi voinut tuoda erilaista perspektiiviä tutkimuksen tuloksiin.

### 4.2 Tutkimusasetelma ja metodologia

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii erinomaisesti tutkimukseen, jossa halutaan tutkia työn merkityksellisyyttä tiimissä sekä johtajan roolia tämän edistämässä. Tiimejä on erilaisia ja työn merkityksellisyys on aiheena hyvin monimuotoinen. Jotta aiheesta voidaan saada mahdollisimman syvälinen ja aito ymmärrys, on sitä tutkittava laadullisin keinoin. Laadullinen tutkimus mahdollistaa näiden monien tekijöiden syvällisen ymmärtämisen ja niiden vaikutuksen kokemukseen

työn merkityksellisyydestä. Tarkastelun kohteena ovat yksilöiden kokemukset, tunteet ja näkemykset, jotka ovat abstrakteja ja henkilökohtaisia käsitteitä. Näiden tutkiminen vaatii laadullista lähestymistä. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden syventyä kontekstin ymmärtämiseen (Puusa & Juuti, 2011). Erilaiset tiimit voivat vaihdella suuresti organisaatioiden ja toimialojen välillä, ja laadullinen tutkimus auttaa tunnistamaan erityisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyteen ja johtajan rooliin tässä kyseisessä työympäristöissä.

Laadullinen tutkimus tarjoaa laajan valikoiman tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastattelut, havainnointi ja sisällönanalyysi. Näitä menetelmiä voidaan soveltaa joustavasti tutkimuksen tarpeisiin ja ne mahdollistavat monipuolisen näkökulman aiheeseen. Esimerkiksi haastattelut mahdollistavat pääsyn syvälle yksilöiden kokemusmaailmaan (Hyvärinen ym., 2021). Työn merkityksellisyyden kokeminen ja siihen vaikuttavat tekijät voivat olla monimutkaisia ja yksilöllisiä, ja laadulliset menetelmät antavat tilaa näiden moninaisten näkökulmien tarkasteluun. Tutkimus voi ottaa huomioon tiimin erityispiirteet, organisaation kulttuurin ja johtajuuden tyylin, jotka kaikki voivat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen. Laadulliset menetelmät auttavat tutkimaan vuorovaikutusta tiimissä ja selvittämään, miten johtajuus vaikuttaa näihin vuorovaikutustilanteisiin. Johtajan rooli voi olla keskeinen siinä, miten tiimiläiset ymmärtävät ja jakavat merkityksensä työssä. Työn merkityksellisyyden ja johtajuuden tutkiminen laadullisin menetelmin antaa mahdollisuuden saada rikasta tietoa yksilöiden kokemuksista ja niiden yhteyksistä tiimiin. Analyysi- ja teorianrakennusmenetelmiä käsitellään tarkemmin luvun 5 alussa.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui yksittäin tiimin jäsenten kanssa pidettävät syvähaastattelut. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2024 kahden viikon sisällä. Haastattelujen kesto oli 30-45 minuuttia ja ne pidettiin etäyhteyden välityksellä. Etähaastattelussa molemmilla osapuolilla oli videokuva päällä. Haastattelut nauhoitettiin, ja tästä mainittiin etukäteen jo haastattelukutsussa sekä lupa nauhoittamiseen varmistettiin vielä ennen haastattelun aloittamista. Kutsu haastatteluun (Liite 1) lähetettiin kaikille tiimin jäsenille lukuun ottamatta tiimin esihenkilöä. Kutsussa kerrottiin haastattelun olevan tutkimusta varten. Siinä painotettiin, että osallistuminen on täysin vapaaehtoista eikä yritys ole tutkimuksessa osallisena. Kutsussa mainittiin tutkimuksen aihe ja haastattelun arvioitu kesto. Kutsussa kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen ei



vaadi mitään ennakkovalmisteluja eikä myöskään sido mihinkään jatkotoimenpiteisiin. Tässä kohtaa mainittiin myös, että haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Kerroin ennen haastattelua, mihin aiheeseen haastattelu liittyy, mutta kysymykset kävimme vasta itse haastattelutilanteessa läpi. Haastatteluun halukkaille osallistujille lähetettiin erikseen kalenterikutsu sovittuun ajankohtaan. Kalenterikutsussa avattiin vielä tarkemmat yksityiskohdat haastatteluun liittyen, kuten aineistonkeruussa käytettävät keinot ja haastattelujen taltioiminen (Liite 2).

Oma roolini tiimissä saattoi vaikuttaa siihen, miten avoimesti keskustelua pystyttiin käymään. Tutkijana minun oli siis luotava luotettava ilmapiiri, jossa voidaan avoimesti keskustella aiheesta sekä vakuuttaa luottamusta siitä, että jokaisen vastaus on turvassa ulkopuolisilta eikä vastauksien henkilöllisyys tule leviämään organisaation sisäisesti muille osapuolille. Vuorovaikutus on kuitenkin haastatteluissa tärkeää eikä haastattelijan vaikutus ole ongelma. Liian neutraali ja etäinen haastattelijajoin voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin siten, että vastaukset jäävät suppeiksi eikä aiheisiin päästä riittävän syvälle. (Hyvärinen ym., 2021.) Tutkijana valitsin eri teemat ja kysymykset, jotka ohjaavat keskustelua ja antavat vastauksia tutkimuskysymyksiini. Kysymykset pyrin muodostamaan riittävän avoimiksi ja neutraaleiksi siten, etteivät ne ohjaa haastateltavien vastauksia. Koen haastattelun olevan hyvä aineistonkeruumenetelmä, sillä saan konkreettisia esimerkkejä ja havaintoja henkilöiltä heidän omasta kokemuksestaan työn merkityksellisyydestä.

Haastattelukysymykset luotiin etukäteen sen pohjalta, mitä teemoja teoriavaiheessa oli noussut esille sekä minkälaisia kysymyksiä aiemmissa tutkimuksissa oltiin hyödynnetty aiheen tiimoilta. Kysymykset jaoteltiin kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue sisälsi itse työhön, työtehtäviin ja merkitykseen liittyviä kysymyksiä. Toinen osa-alue liittyi tiimiin, yritykseen ja asiakkaisiin. Kolmas osa-alue liittyi taas johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli 18 kappaletta (Liite 3), joista osa piti sisällään jatkokysymyksiä tai haastattelutilanteessa takaisin kysymykseen tai aiheeseen johdattamista. Kysymykset kysyttiin samassa järjestyksessä jokaiselta haastateltavalta. Haastatteluissa esiintyi hieman eroja siinä, kysyttiinkö kaikki jatkokysymyksetkin heti perään vai vasta ensimmäisen vastauksen jälkeen. Joissain tilanteissa kysymyksiä toistettiin tai muotoiltiin hieman toisin, jos haastateltava ei saanut

kiinni, mitä kysymyksellä haettiin. Esimerkiksi viimeinen kysymys toisessa osiossa ”Minkälaiseksi koet yhteistyösi tiimin jäsenten kanssa? Vaikuttaako muiden ajatukset työstä omiisi?” ymmärrettiin hieman eri tavalla. Jatkokysymykseen vastattiin myös muiden kuin tiimin jäsenten osalta esimerkiksi, mitä vaikka läheiset ovat puhuneet kohdeyrityksestä työpaikkana. Kysymysrunko oli kuitenkin kokonaisuutena toimiva ja sain yhteneviä vastauksia sekä kysymykset ymmärrettiin pääosin oikein. Kysymykset olivat myös riittävän avoimia, jotta haastateltava sai itse vastata oman näkemyksensä mukaan eivätkä ne johdatelleet vastaamaan tietyllä tavalla.

### **4.3 Aikataulu**

Tutkimus toteutettiin kevään 2024 aikana. Helmikuun aikana perehdyin tarkemmin aiheen teoreettiseen taustaan sekä aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin kyseisestä aihepiiristä. Tämän pohjalta valitsin sopivat menetelmät aineistonkeruuseen ja muodostin haastattelurungon omat näkökulmarajaukset huomioiden siten, että pyrin haastatteluiden pohjalta vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin sekä lisäämään ymmärrystä työn merkityksellisyydestä tässä nuoressa tiimissä. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2024 aikana kahden viikon sisällä. Tiimi työskenteli osittain eri toimistoilla, minkä takia haastattelut toteutettiin etänä. Haastatteluiden kesto oli 30-45 minuutin sisällä. Pyrin saamaan haastatteluihin osallistujiksi kaikki tiimin jäsenet esihenkilön pois lukien. Tutkimukseen osallistuminen oli kuitenkin täysin vapaaehtoista, minkä takia kaikkia tiimin jäseniä ei saatu osallistumaan haastatteluun. Huhti-kesäkuun aikana analysoin haastatteluista saamaani aineistoa ja pyrin luomaan yhteyksiä aiempien tutkimusten ja teorian välille.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tuloksia. Alaluvuissa kerrotaan analyysimenetelmästä sekä eritellään haastatteluissa esille nousseita seikkoja. Lopussa aineistosta kootaan ydinteemat kuvioon.

### 5.1 Aineisto ja analyysi

Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jonka avulla etsitään ja tunnistetaan aineistosta ne keskeiset aiheet tai teemat, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Se auttaa organisoimaan ja järjestämään laadullista aineistoa, oli se sitten peräisin haastatteluista, teksteistä, päiväkirjoista tai muista dokumenteista. (Juhila, 2021.) Teema-analyysi on toimiva menetelmä tutkimukseeni työn merkityksellisyydestä tiimissä. Se auttaa organisoimaan, analysoimaan ja ymmärtämään haastatteluaineistoa sekä tunnistamaan keskeiset teemat ja ilmiöt.

Aineistoon sisältyy äänitteitä, litteroituja keskusteluja ja haastattelumuistiinpanoja. Haastatteluja toteutettiin kuusi, jotka olivat kestoltaan 30 minuutista 45 minuuttiin. Litteroituna aineistoa jäi analysoitavaksi 50 sivua. Valitsin aineistosta katkelmia ja sitaatteja, jotka liittyivät tunnistettuihin teemoihin. Nämä katkelmat toimivat konkreettisina esimerkkeinä siitä, miten kukin teema ilmenee haastatteluissa. Vertailen ja arvioin eri teemoja suhteessa toisiinsa. Mietin, kuinka nämä teemat liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat työn merkityksellisyyden kokemukseen tiimissä. Pysin myös tunnistamaan konfliktit, yhtäläisyydet ja erot eri teemojen välillä. Käytän valittuja katkelmia havainnollistamaan kunkin teeman merkitystä ja antamaan syvällisempää ymmärrystä aiheesta. Teemahaastattelut antavat haastateltavalle vapauden vastata ja tuoda äänensä kuuluviin. On kuitenkin huomattava, että tutkijan etukäteen valitsemat teemat eivät välttämättä olekaan samoja kuin ne, jotka analyysissa nousevat olennaisiksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.) Teemoittelua käytettäessä voin syventää tietämystäni tutkimusongelman aiheesta ja tuoda esiin merkittäviä havaintoja haastatteluaineistostani. Se auttaa myös selventämään tiimiläisten kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja johtajuuden roolista tämän edistämisessä. Tarkoituksena on tunnistaa kokemus merkityksellisyydestä, merkityksellisyyttä lisäävät ja vähentävät tekijät, nuorten tiimiläisten vaatimukset työnantajilta sekä johtajan rooli merkityksellisyyden edistämisessä.

## 5.2 Haastatteluista nousseet teemat

Haastatteluissa nousi esille erilaisia teemoja työn merkityksellisyyteen liittyen. Haastatteluiden kysymykset oli jaoteltu kolmeen ryhmään, jotka liittyivät itse merkitykselliseen työhön, organisaatioon ja tiimiin sekä esihenkilötyöhön ja johtamiseen. Tutkimuksessani oli tarkoitus keskittyä seuraaviin kysymyksiin:

- *Miten tiimiläiset kokevat työn merkityksellisyyden?*
  - *Mitkä tekijät vaikuttavat nuoren tiimin kokemukseen työn merkityksellisyydestä?*
  - *Mitkä lisäävät ja mitkä heikentävät?*
  - *Millaisia vaatimuksia nuoret asettavat työn merkityksellisyydelle?*
- *Miten johtaja/esihenkilö voi edistää työn merkityksellisyyden tunnetta tiimissään?*

Seuraavissa alaluvuissa pyrin tunnistamaan haastatteluista teemoja näiden kysymysten ympärille. Lisään haastatteluista suoria sitaatteja, jotka auttavat hahmottamaan kohdeyrityksen tiimin kokemuksia. Numerot sitaattien perässä kertovat, mitkä sitaateista kuuluvat samalle henkilölle.

### 5.2.1 Tiimiläisten kokemus työn merkityksellisyydestä

Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, mitä merkityksellinen työ heille tarkoittaa. Osa mainitsi, että merkityksellinen työ tuo mukanaan syvempää tarkoitusta ja tunnetta siitä, että tekee jotain tärkeää. Muutama mainitsi, että varmasti esimerkiksi aivokirurgi tai sairaanhoitaja voi kokea erityistä merkitystä työssään pelastaessaan ihmishenkiä. Hyvin harvassa työssä tällainen on kuitenkin mahdollista, joten merkitystä pitää löytää muista asioista tai miettiä työn seurauksia välillisesti. Työn merkityksellisyys ja merkityksellinen työ ehkä sekoittuivat käsitteinä hieman haastateltavien keskuudessa, sillä merkitykselliseksi työksi koettiin esimerkiksi yhteiskunnallisesti merkittävät ammatit. Työn merkityksellisyyttä voi kuitenkin kokea muissakin ammateissa. Työn koettiin tuovan arkeen rakennetta, kun on paikka mihin tulla 5 kertaa viikossa.

*”No ehkä merkityksellinen työ tarkoittaa sitä, että sä tunnet jotain syvempää merkitystä sitä kohtaan, että aamulla kun heräät niin on sellainen olo, että nyt lähdän töihin*

*suorittamaan jotain tärkeää. – Merkityksellisessä työssä varmasti ihminen nauttii siinä olemisesta ja kokee saavansa siitä jotain muutakin, kun vaan sen palkan.” (1)*

Kun haastattelussa kysyttiin merkityksellisestä työstä, monet kokivat merkitykselliseen työhön kuuluvan tunne siitä, että työ tuo jotain hyötyä muillekin. Esimerkiksi kollegoiden tai asiakkaiden auttaminen ja arjen helpottaminen koettiin merkitykselliseksi. Monet kokivat myös merkitykselliseksi oman tietämyksen ja taitojen opettamisen uudemmille kollegoille. Jotkin helpot ja tutut asiat omassa arjessa saattavatkin auttaa merkittävästi uutta kollegaa, joten tämän tiedon jakamisen koettiin tuovan merkityksellisyyden tunteita. Vasta myöhemmin, kun tarkensin kysymällä, mitä työ itsellesi merkitsee, koettiin tärkeiksi aiheiksi muun muassa oma henkilökohtainen kehittyminen, omat onnistumiset, uuden oppiminen ja uralla eteneminen. Joillekin oli vaikea löytää merkitystä oman itsensä näkökulmasta, sillä merkitystä koettiin saavan pitkälti muiden auttamisesta tai vastaavasta. Muutamat taas mainitsivat, että tärkein on se oma merkitys eli mitä se työ on itselle ja mihin se vie itseään.

*”No totta kai merkitystä on siinä, että kehittyi itsekkin ammattilaisena ja ihmisenä. – On semmoista henkilökohtaista kehitystä ihan kommunikaatio-aidoissa ja sellaisissa perustyöelämän oppimisessa. Ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen on se merkitys, mitä on itse saanut.” (6)*

*”Itselle merkityksellistä työstä tekee se, että itse kehityy ja pääsee eteenpäin niin totta kai se on se päämerkitys ja itselle tosi merkityksellistä on se, että oppii aina uusia asioita ja on hyvä aina saada jotain uutta esimerkiksi joka kvartaali siten, että työtehtävät hieman muuttuu, niin se tuo virkeyttä ja merkitystä siihen omaan tekemiseen.” (2)*

Tiimiläisten vastauksissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja he mainitsivat samoja asioita. On kuitenkin varmasti paljon luonteesta ja ihmistyyppistä kiinni, asettaako hän muiden auttamisen korkeammalle kuin oman etenemisen ja oppimisen vai toisinpäin. Kaikissa haastatteluissa tuli kuitenkin esille nämä molemmat puolet työn merkityksellisyydestä. Yleisesti haastatteluissa välittyi se, että merkityksellisyyden kokeminen koettiin tärkeäksi osaksi työtä ja eri kysymysten vastaukset sidottiin lähes aina jotenkin merkityksellisyyden kokemiseen. Koen, että nuoret tiimiläiset ymmärsivät aiheen tärkeyden ja vaikuttavuuden moniin muihinkin työelämän teemoihin.

*“Kaikissa yrityksissä pitäisi alkaa oppia ymmärtää sitä henkilöstön sitouttamista ja olisi tärkeää, että johto ymmärtää näyttää sitä yrityksen ja työn merkityksellisyyttä eikä pelkästään vaikka palkkioilla vaan, että osattaisi tuoda se siihen omaan yrityskulttuuriin, että mitä tekemällä omat työntekijät saa semmoisia positiivisia kokemuksia, että ne jaksaa eteenpäin. Tällä työn merkityksellisyydellä on myös tosi iso vaikutus henkilökohtaiseen jaksamiseen ja työhyvinvointiin.” (4)*

### 5.2.2 Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät

Haastatteluissa nousi esille erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttivat merkityksellisyyden kokemiseen joko lisäävästi tai vähentävästi. Merkitystä lisääviksi tekijöiksi mainittiin eniten suora positiivinen palaute sekä luottamuksen ja vastuun saaminen. Myös se, kun pystyy auttamaan muita tiimissä ja saamaan tiimiläisen onnistumaan neuvojen kautta, koettiin lisäävän merkitystä. Rahalliset bonukset ja palkka mainittiin vain muutamissa haastatteluissa, joten sen vaikutus merkitykseen koettiin toissijaisena.

*”Mä tarvitsen kyllä muutakin kuin sen palkkion, että muo motivoi. Mä en saa siitä tarpeeksi. Mulle voidaan tarjota vaikka viisi tonnia palkkaa jostain työstä, mistä mä en tykkää, niin mä en todellakaan vaan mene siihen työhön. Mä haluan kokea, että mun työpanoksesta on oikeasti arvoa sille firmalle ja mä haluan, että se työ on mielekästä. Se raha on mulle se pienin motivaattori.” (4)*

Oman suoriutumisen seuraaminen lukujen avulla koettiin hieman ristiriitaiseksi. Monet kokivat, että saa merkityksen tunteita, kun näkee konkreettisesti, miten on pärjännyt ja millaisiin tuloksiin päässyt. Osa taas mainitsi, että liika lukujen seuraaminen ja niiden kautta johtaminen vähentää merkityksen tunnetta ja tietynlainen tekemisen valvominen luo paineita. Eräs mainitsi, että luvut menevät välillä ihmisen yli eikä aina huomioida yksilöä kokonaisuutena. Joskus esimerkiksi tunteet ja ajatukset voivat vaikuttaa työskentelyyn eikä niitä aina muisteta huomioida lukujen ja tulosten ohessa. Tässä eroihin varmasti vaikuttaa se, että toki onnistumisia ja hyviä tuloksia on kiva nähdä, mutta luvut voivat aiheuttaa myös paineita ja stressiä, joka voi vähentää merkityksen kokemista, jos ei vaikka tietyissä ajanjaksossa pärjää toivotulla tasolla. Tiimin jäsenten välille voi muodostua myös vertailua ja kilpailua, mikä toisaalta saattaa motivoida, mutta toisaalta taas lannistaa ja vähentää merkityksen tunnetta. Myös jatkuva työn seuraaminen ja

raportoiminen herättää tunteita, että sinuun ei luoteta, mikä vähentää myös merkityksellisyyden tunnetta.

Työn merkitykseen koettiin vaikuttavan myös omien taitojen hyödyntäminen ja etenemismahdollisuudet. Muutamat mainitsivat, että työhön on hyvä saada tietyn väliajoin jotain uutta ja vaihtelevaa, jotta työ pysyy mielekkäänä. Toki ymmärrettiin se, että on tehtävä tiettyä työtä riittävän kauan ennen kuin voi siirtyä eteenpäin. Tieto tai edes mahdollisuus uusista työtehtävistä tai lisävastuista kuitenkin motivoi lähes kaikkia haastateltavia.

*”Kyllä mä jaksan tehdä tylsääkin hommaa, jos mä tiedän, että se palkitaan pidemmässä aikavälissä, mutta se että on ollut hetken semmoisessa tilanteessa, että ei oikein tiedä, mikä olisi se seuraava askel, niin se vähän syö sitä motivaatiota.” (4)*

Omien taitojen hyödyntäminen koettiin merkitykselliseksi, sillä sellaisessa työssä saat enemmän onnistumisen tunteita ja koet tekeväsi työtä, jossa olet hyvä. Eräs mainitsi, että merkityksellisyyttä on varmasti vaikea löytää, jos et yhtään pidä siitä, mitä teet. Tällöin kannattaa pohtia, onko hakeutunut oikealle alalle töihin ja voisiko jossain toisessa tehtävässä kokea enemmän merkityksellisyyttä.

*”Ja kyllä vaikuttaa aika paljonkin, että jos olisi jotain ihan oman osaamisalueen ulkopuolelta niin ei sitä merkitystä kokisi ja olisi ihan hirveää tehdä jotain sellaista, mikä olisi täysin oman osaamisalueen ulkopuolella eikä voi myöskään hyödyntää omia taitoja, niin kyllä se vaikuttaa siihen, että tuntee sitä merkityksellisyyden tunnetta. On kiva nähdä, että jotkut omat taidot, mitä on oppinut vaikka koulussa tai jossain aiemmin, niin hyödyttää siinä työssä ja vie eteenpäin. Samoin kyllä se lisää merkityksellisyyden tunnetta, että on olemassa etenemismahdollisuuksia, koska jos ei sellaisia ole, niin sitten se on vähän silleen, että mikä se työn merkitys sitten on mulle itselleni, että jos ei pysty päästä eteenpäin sen avulla ja oppia uusia asioita, niin minkä takia me tavallaan ollaan siinä tekemässä vaan sitä samaa ja pysähtyneenä, että kyllä se on tosi iso osa sitä merkitystä, että on mahdollisuus edetä ja hyödyntää niitä taitoja.” (1)*

*“No kyllä varsinkin se, että jos tekee sitä, missä on hyvä, niin kyllähän siitä tulee enemmän varmasti onnistumisen tunteita, mikä sitten ruokkii sitä merkityksen tunnetta.*

*Sitten toki, jos on etenemismahdollisuuksia ja niistä kommunikoidaan esimerkiksi sanotaan, että sä sopisit tänne tai sun kannattaa tavoitella tätä, niin kyllähän siitä tulee semmoinen olo, että mun kannattaa jäädä tänne ja mulla on mahdollisuuksia täällä ja mut halutaan pitää täällä, niin kyllähän se luo sitä merkityksen tunnetta.” (3)*

Positiivinen palaute ja hyvästä tekemisestä nostaminen koettiin tärkeäksi. Sitä esiintyy jo nyt paljon yrityksessä ja tiimissä, mutta monet mainitsivat, että sitä voisi toki olla aina enemmän sekä palautetta voisi antaa henkilökohtaisemmin eri yksilöille. Haastateltavat mainitsivat, että työn ja yrityksen merkitystä pyritään edistämään ja korostamaan yhteisissä hetkissä. Osa koki kuitenkin, että työn merkityksestä ja yrityksen tarkoituksesta voisi viestiä toki vieläkin enemmän. Myös tiimin esihenkilö koettiin tsemppaavaksi ja kuuntelevaksi sekä tiimiläisten onnistumista tukevaksi. Haastateltavat kokivat, että tiimin sisällä kehitysideoita otetaan vastaan aiempaa paremmin ja tiimiläisten toiveita sekä tavoitteita kuullaan ja pyritään viemään eteenpäin. Jotkut kuitenkin mainitsivat, että uskovat tiimin esihenkilöllä olevan myös kädet tietyllä tavalla kahlittuna eikä hankään voi johtaa tiimiä täysin vapaasti haluamallaan tavalla.

Haastatteluissa nousi esille, että tiimin tekemästä työstä ja sen tärkeydestä kyllä puhutaan, mutta se ei aina näy teoissa. Tiimin rooli ja tehtävä koettiin selkeäksi sekä tiimin tekemä työ arvokkaaksi. Kaikki kokivat, että tiimi tietää oman työnsä tärkeyden yritykselle. Haastatteluista nousi, että tavoitteet ovat tarkkoja ja tiimille annetaan riittävät keinot ja edellytykset päästä niihin. Tiimin arvostus johdossa koettiin hieman ristiriitaiseksi ja vaihtelevaksi. Tiimi tiesi oman tärkeytensä ja on saanut siitä palautetta myös johdolta. Monet kokivat kuitenkin, että vaikka tästä sanotaan, niin arvostus ei välttämättä näy arjessa teoilla. Monet mainitsivat, että tiimin tekemä työ vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ratkaisevasti. Muutamat kokivat tiimin kuitenkin välillä hieman väliinputoajana kahden yrityksen yksikön välille. Tämä on näkynyt arjessa esimerkiksi siten, että tiimi jää ulkopuolelle joistain sisäisistä kilpailuista tai projekteista.

*”Tiimin tavoite on selkeä ja kaikki tietää tiimin merkityksen yritykselle. Kyllä siitä aina välillä pidetään puheenvuoroja. Kaikki tietää ja ymmärtää sen merkityksen. Puheilla sanotaan, että tämä tiimi on yrityksen sydän ja ilman tämän tiimin työtä tätä yritystä ei olisi, niin sitten tämä ei aina kuitenkaan tekoina näy. Esimerkiksi me jäädään välillä*



*kilpailuista ulos, bonuksia ei samalla tavalla saa ja ylipäättään käytös ei aina ole sellaista mitä puheet.” (3)*

Merkitystä vähentäväksi tekijöiksi mainittiin muun muassa tavoitteiden mitätöiminen ja luottamuksen puute. Monet kokivat, että jos liikaa puututaan asioihin tai seurataan tekemistä eikä anneta yksittäiselle työntekijälle luottamusta riittävästi, niin merkityksen tunne heikkenee. Myös pienten onnistumisten liiallinen juhliminen koettiin merkitystä vähentäväksi. Yrityksessä koettiin olevan kulttuuri, jossa onnistumisia juhlistetaan yhdessä riehakkaasti, mutta jotkut kokivat tämän vievän merkitystä ”oikeilta” suuremmilta onnistumisilta. Onnistumisten juhliminen kuitenkin nähtiin myös tärkeänä osana kulttuuria ja positiivista palautetta toivottiin lisää, joten tässä on hieman ristiriitaa eri henkilöiden välillä. Varmasti riippuu paljon, miten palautetta annetaan ja millaisista onnistumisista.

*”Jos vaikka johonkin tiettyyn tavoitteeseen on päästy, niin se ei riitä vaan sitä lähdetään vielä ylittämään, niin tuntuu, ettei tavoitteet ole tavoitteita, vaan ne muuttuvat minimistandardeiksi eikä tavoitteisiin pääsy tunnu niin merkitykselliseltä enää.” (6)*

Merkitystä vähentäväksi tekijäksi koettiin myös vaikuttamismahdollisuuksien ja kuuntelemisen puute. Haastateltavat kokivat, että he voivat melko vähän vaikuttaa asioihin työpaikallaan. Jos esimerkiksi yrityksessä henkilö huomaa, että olisi jokin parempi tapa toimia tietyssä prosessissa tai jokin uusi idea, joka voisi toimia paremmin kuin vanha totuttu tapa, niin tällaiset uudet ideat ja ehdotukset koettiin tyrmäytyiksi. Muutama haastateltava toi esille, että he eivät koe saavansa ääniään kuuluviin. Myös tietyt yrityksen toimintatavat ja prosessit koettiin hitaiksi ja turhiksi eikä kehitysehdotuksia näistä ole kuunneltu, minkä koettiin vaikuttavan negatiivisesti merkityksen kokemiseen. Eräs haastateltava kuitenkin koki voivansa vaikuttaa työhönsä yllättävän paljonkin esimerkiksi tekemällä töitä välillä etänä. Eräs toinen taas mainitsi, että hybridimalli toisi lisää vapauksia työn tekoon, mikä lisäisi oman työn autonomiaa ja merkityksellisyyden tunnetta. Tiimin jäsenten välillä on siis selvästi tässä myös eroja eikä kaikilla ole samanlaisia oikeuksia työssään. Epätasa-arvo tiimiläisten välillä voi siis myös heikentää merkityksellisyyden kokemista, kun kaikilla ei ole samat säännöt.

*”Kyllä mä sanoisin, että esimerkiksi jos meillä on vaikka jotain hölmöjä prosesseja ja sitten itsellä olisi joku ehdotus siihen, että miten niistä saataisiin vaikka tehokkaammat ja paremmat, niin sitten niitä ei välttämättä oteta kovin tosissaan tai hirveästi välttämättä edes kuunnella ja todetaan, että koska näin on tehty aina, niin näin tehdään nyt sitten edelleen. Se syö merkitystä, että jos itse on nuori ja innokas ja tulee hyviä ideoita, niin sitten niitä vähätellään tai ei oikeastaan kuunnella edes.” (1)*

*”Hyvin vähän voi vaikuttaa asioihin. Kyllähän omaan fiilikseen voi vaikuttaa tai siihen millainen kollega on ja millaista tunnelmaa luo. En kyllä koe, että meillä on sanavaltaa kovinkaan moneen asiaan. Meillä on aika tarkat prosessit. Tarkkaan on säännelty työajat ja mihin käytetään aikaa esimerkiksi. Koen sen kyllä vaikuttavan merkityksellisyyteen. Olen esimerkiksi pohtinut, miksi emme voisi tehdä hybridimallilla työtä.” (5)*

Tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja kollegat koettiin tärkeäksi asiaksi merkityksellisyyteen liittyen. Monet tiimiläiset kokivat pääosin, että tiimi on hyvin tiivis ja tekee töitä yhteisen tavoitteen eteen. Muutamat mainitsivat välillä esiintyvän kilpailua tiimiläisten kesken sekä oman onnistumisen tavoittelua ennen tiimin yhteistä tavoitetta. Haastatteluissa nousi esille, miten tiimin kanssa töitä tekeminen tuo kuitenkin arkeen paljon iloa ja arvoa sekä vaikuttaa merkittävästi viihtyvyyteen. Muiden tiimiläisten puheet ja tunteet työstä kuitenkin koettiin vaikuttavan jonkin verran myös omiin tunteisiin työstä ja sen merkityksellisyydestä.

*”Kyllä muiden ajatukset ja puheet jonkun verran vaikuttaa, että välillä kun on just ihmisiä, jotka on valmiita lähtemään täältä meiltä, niin jatkuvasti tavallaan mitä tulee ulos on pelkästään negatiivista tästä työympäristöstä. Että vaikka olisi oikeasti positiivisiakin asioita, niin tavallaan halutaan kääntää ne negatiivisiksi ja nähdä ne väärin ja huonosti. Et mäkin tiedostan sen, ettei tä oo todellakaan täydellinen työpaikka ja kaikkialla on joitain epäkohtia, mitä voitaisiin tehdä paremmin, mutta jos se lähtökohtainen asenne on negatiivinen ja sä syötät sitä koko ajan ulos, niin kyllähän se väkisinkin vaikuttaa vähän, että vaikka koittaisi sulkea siltä korvat ja ajatella, että no toi nyt on vaan tuollainen, koska se on valmis lähtemään täältä, niin etenkin jos sitä joutuu paljon kuulla, niin tulee sellainen, että mä en nyt jaksa kuunnella ja että riittää jo, että kyllä ymmärrän, että et viihdy täällä. Niin se vaikuttaa kyllä siihen omaan työskentelyyn, jos tiimin sisällä tapahtuu jotain sellaista.” (1)*

Muutammat mainitsivat myös yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielipiteiden ja puheiden vaikuttavan omaan kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Monet eivät välttämättä tiedä, mitä kaikkea yritys tekee ja se saatetaan yhdistää vääriin asioihin. Joillakin henkilöillä, jotka eivät yritystä varsinaisesti tunne tai ole itse siellä työskennellyt, saattaa olla negatiivinen tai vääristynyt kuva yrityksestä. Jotkut mainitsivat, että eivät välttämättä kehtaa sanoa, missä työskentelevät tai sitten he joutuvat usein selittämään tarkemmin, mitä he tekevät työkseen ja millaista työskentely oikeasti on. Ulkopuolisten ennakkoluulojen ja puheiden koettiin vaikuttavan siis merkityksellisyyteen. Tämä tuli esille esimerkiksi kysymyksessä: ”Mitä sinulle merkitsee työskennellä nykyisen työnantajasi palveluksessa?” Monilla oli vaikeuksia ensin keksiä tähän vastausta, mutta pohdinnan jälkeen muutama mainitsi, että yritysmaailmassa arvostetaan tekijöitä, jotka ovat työskennelleet täällä. Vahvimpana merkityksenä koettiin se, että täältä saa arvokkaita oppeja tulevaisuuteen ja yrityksessä pääsee jo yllättävän nuorena etenemään ja tekemään erilaisia työtehtäviä, joissa vaaditaan myös vastuunottamista ja itsenäisyyttä.

### 5.2.3 Merkityksellisyyden johtaminen

Johtaminen herätti hieman ristiriitaisia tunteita haastateltavien keskuudessa. Oman tiimin johtaminen koettiin pääosin hyväksi, mutta koko yrityksen johtamisessa koettiin olevan parantamisen varaa. Kaikki haastateltavat kokivat kuitenkin, että merkityksen tunne lähtee jokaisesta itsestä ja sen eteen voi tehdä paljon myös yksilötasolla. Johdon ja yrityksen tuki koettiin kuitenkin tässä merkittäväksi sekä haastatteluissa nousi paljon ehdotuksia merkityksellisyyden tunteen lisäämiseen. Muutammat mainitsivat myös, että jos työssään ei koe mitään merkitystä ja joka päivä töihin menee huonolla fiiliksellä, niin on luultavasti väärässä paikassa.

*”No kyllähän työn merkityksellisyys loppupeleissä lähtee aika lailla itsestä eteenpäin, että jos alun perin tekee semmoista työtä mistä ei yhtään tykkää tai ei löydä sitä merkitystä tai saa sitä sieltä kaivettua mistään asioista, niin ehkä pitää etsiä jotain muita hommia. Totta kai se organisaatio siinä taustalla ja johtajat ja kaikki vaikuttaa myöskin sitten ulkoa päin, että mitä koet merkitykselliseksi. Kyllä meillä on paljon mahdollisuuksia löytää merkitystä sille työlle, että pääsee tekemään erilaisia asioita ja pääsee keskustelemaan erilaisten ihmisten kanssa, niin on mahiksia löytää sitä*

*merkitystä. Ei toi soitto- ja myyntityö sinänsä helpoimmasta päästä olekaan, vaikka me vaan istutaan lämpimässä toimistossa ja painetaan nappia, mutta kyllä se voi olla henkisesti raskasta, niin kyllä siitäkkin löytää sitten merkitystä, että kasvaa henkisesti ja pystyy ottamaan sitä kylmää ei-vastausta myös ja vaikka nollapäiviä tuloksen osalta, niin kyllä se pakostikin kasvattaa ja tuo jonkinlaista merkitystä ainakin tulevaisuuteen.” (6)*

*”Varmasti johto voi tehdä vieläkin paremmin, mutta kyllähän se itsestä lähtee ja on asenteesta paljon kiinni. Totta kai voin itsekin tehdä enemmän esimerkiksi kysyä enemmän ja vaatia enemmän sekä tuoda omia mielipiteitä esiin. Varmaan voisi olla uteliaampi itse.” (5)*

Johtamisella koettiin monia yhteyksiä työn merkityksellisyyden kokemiseen. Johtamista kuvailtiin hierarkkiseksi, aktiiviseksi ja hitaaksi. Monet mainitsivat, että päätöksiä pitää hakea hyvin kaukaa asioihin eikä yksilöille anneta riittävästi vastuuta tai vapauksia toteuttaa työtään, mikä hidastaa välillä asioiden edistämistä ja syö merkityksen tunnetta. Monet mainitsivat, että yrityksessä on melko tarkat prosessit ja niistä poikkeaminen voi olla haastavaa. Tiimille annetaan tarkat ohjeet työn tekemiseen ja sen toteutumista seurataan tarkkaan. Monet mainitsivat, että tietyt vapaudet ja autonomia lisäisivät merkityksellisyyden tunnetta. Haastatteluissa mainittiin, että kun asiat ovat omassa hallinnassa ja omaan työhön voi vaikuttaa, niin tämä lisää myös merkityksellisyyden tunnetta.

*”Mun mielestä johtaminen ei saisi olla yhden ihmisen vetämään, vaan sitä vastuuta ja johtamista jaettaisi ja ehkä enemmän annettaisi vielä ihmisille vastuuta itsestään, että saisi johtaa itse itseään enemmän. Meidän johtajien pitäisi olla myös enemmän läsnä ja arjessa mukana sekä nähdä sitä tekemistä ja jakaa vastuuta.” (1)*

Työnantajan koettiin olevan jokseenkin tiukka, mutta myös huolta pitävä. Tiimi koki, että yrityksessä autetaan ihmisiä menemään eteenpäin ja jokainen koki oppivansa paljon työuransa aikana, mitä pidettiin merkittävänä. Haastatteluissa mainittiin, että työntekijöiden oppimista ja kehittymistä tuetaan paljon muun muassa tarjoamalla valmentautumista. Moni myös koki, että työpaikka toimii erinomaisena ”ponnahduslautana” eteenpäin uralla. Työnantajalla työskentely koettiin tästä syystä merkitykselliseksi, sillä se avaa monia ovia ja mahdollisuuksia mennä eteenpäin uralla.

Yrityksessä on tapana järjestää kilpailuja motivoimaan työntekijöitä. Kilpailut koettiin tietyin osin hieman epäreiluksi, kun ne eivät olleet kaikille samoja tai palkinnot heittelivät radikaalisti. Merkitystä voisi lisätä tasa-arvoisilla ja reiluilla kilpailuilla. Lisäksi viestintää työn merkityksestä ja positiivista palautetta onnistumisista voi aina lisätä sekä miettiä henkilökohtaisempaa palautetta yksilötasolla. Osa mainitsi myös sen, että tiimin rooli ja tekeminen jää joillekin organisaation osa-alueille melko pieneksi ja tuntemattomaksi. Tätä voisi lisätä viestimällä enemmän, mitä tiimi tekee ja mikä sen rooli on organisaatiossa. Näin uudet työntekijät esimerkiksi kokisivat tiimiin pääsyn tavoittelemisen arvoiseksi ja tiimi kokisi enemmän työstään merkitystä. Myös positiivisiin palautteisiin ja nostoihin voisi lisätä myös taustalla vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi uuden asiakkuuden saamiseksi on taustalla tehty paljon myös tiimin toimesta työtä, joten kun esimerkiksi tällainen saadaan, voisi mainita, että tiimi on alun perin löytänyt yrityksen, ottanut sinne yhteyttä useita kertoja ja sopinut tapaamisia ja nyt vihdoinkin asiakkuus saatiin yritykselle. Verrattuna, että mainitaan vain henkilö joka kaupan kotiutti.

Johtamistyyleissä koettiin olevan hyviä piirteitä, mutta lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille myös tarkka työn valvominen, luottamuksen puute ja yhteisten toimintatapojen seuraaminen sekä poikkeamista huomauttaminen ja pienistä virheistä korjaaminen. Tällainen monen mainitsema ”mikromanagementointi” koettiin vaikuttavan negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemiseen.

*”Meidän esihenkilöt harrastaa vähän sellaista mikromanageerausta. Ja kun sä johdat jotain projektia niin tietenkin sä tiedät siitä kaikkein eniten. Niin sitten jollain ulkopuolisella on kauheasti sanottavaa siihen, mitä kannattaisi missäkin tilanteessa tehdä, se vähentää merkitystä, että miksi sitten teen tätä ollenkaan. Oma esihenkilö tietää kyllä millainen olen, mitkä on mun vahvuudet ja heikkoudet, niin hän tietää, miten asiat hoidan ja luottaa siihen eikä tarvitse olla kokon ajan käyttämässä. Välillä keskitytään joihinkin pikkujuttuihin ja mietin, että onko tämä sitä, mihin sitä aikaa halutaan käyttää.”*

(3)

*”Ehkä semmoinen yleinen lastentarhatyyppinen johtaminen tai toiminta ei ainakaan korosta sitä merkityksellisyyden tunnetta tällaisena parikymppisenä työntekijänä.”* (6)

#### 5.2.4 Nuorten vaatimukset työnantajalta

Haastatteluissa nousi esille monia asioita, joita nuoret työntekijät odottavat omalta työnantajaltaan ja jotka he kokevat tärkeäksi työssään. Haastateltavat mainitsivat myös keinoja, joita yrityksessä ja tiimissä voitaisiin lisätä merkityksellisyyden tunteen edistämiseksi. Luottamuksen ja vastuun lisääminen mainittiin jokaisessa haastattelussa. Vastuuta, luottamusta ja vaikuttamista voidaan lisätä pienilläkin keinoilla. Jo kehitysideoiden kuunteleminen ja kokeileminen lisää merkityksen tunnetta huomattavasti. Nuoret haluavat ottaa vastuuta työstään, kokea olonsa luotetuiksi sekä tuoda esille myös omia ideoitaan ja näkemyksiään asioihin. Haastatteluissa tuli esille se, miten monet toivoisivat joustavuutta lisää työhönsä esimerkiksi työaikojen tai etämahdollisuuden osalta.

*”Sitten merkityksellisyyttä pienentää se, kun muo ei uskota vaikka annan selkeät ehdotukset johonkin, niin sitä ei kuunnella tai haluta edes kuulla. Tulee sellainen olo, että no miksi mä sitten edes yritän, kun ette te halua sitä ottaa vastaan. Niin tällaiset asiat on sellaisia, missä me voitaisiin olla tosi paljon parempia, että ihmiset tuntisi enemmän merkityksellisyyttä, että etenkin ne alemmassa asemassa olevat jotka sitä työtä tekee. Niin siltä tasolta tulevat kehitysehdotukset pitäisi ottaa vakavammin ja oikeasti kuunnella niitä, niin se lisäisi varmasti monella siitä merkityksellisyyden tunnetta. Eikä meillä kyllä mun mielestä oikeastaan hirveästi ole foorumeita, missä me päästäisiin vaikuttamaan näihin asioihin ja olisi mahdollisuus kertoa siitä mikä helpottaisi, sujuvoittaisi tai tehostaisi sitä työtä ja tekisi siitä vaikka mielekkäämpää ja merkityksellisempää. Niin se menee aina tavallaan esihenkilön kautta se sun viesti sinne ylös, missä se päätös tehdään eikä ole mitään paikkaa, missä pääsisit oikeasti itse kertomaan sen, että sitten tietysti aina sävyjä ja nyanseja katoaa, kun se viesti viedään useamman ihmisen kautta, niin kehitysehdotuksena olisi myös semmoinen, että olisi joku foorumi missä kaikki pääsisi kertomaan omat asiansa.” (1)*

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) on listattuna haastatteluissa tiimiläisten mainitsevia tekijöitä, jotka he kokivat vaikuttavan merkityksellisyyden kokemiseen. Samalla voi tunnistaa asioita, joita yrityksessä voitaisiin tehdä enemmän tai paremmin ja joita tiimiläiset pitivät tärkeinä asioina työpaikallaan. Ensinnäkin työn merkityksellisyyttä voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta ja myös muiden näkökulmasta. Monet kokivat

merkitystä muiden auttamisesta, mutta monet toivat esille myös oman itsensä saaman merkityksen työstä. Luottamuksen ja vastuun saaminen kasvatti merkityksen tunnetta ja tämän lisääminen johtajien toimesta voi lisätä myös työntekijöiden kokemaa merkityksellisyyden tunnetta. Positiivinen palaute ja onnistumiset olivat tärkeitä tiimiläisille. Johtamisessa voisi lisätä jokaisen yksilön henkilökohtaista palautetta, sillä etenkin tällaisten mainittiin haastatteluissa tuovan arjessa merkityksen tunteita. Onnistumisista ja tiimin tekemän työn tärkeydestä on merkittävää viestiä myös muille organisaation yksiköille. Palkkiot koettiin toissijaiseksi työn merkityksellisyyden kokemiseen, mutta tasa-arvo ja läpinäkyvyys palkoissa ja bonuksissa koettiin tärkeäksi.

Lukujen seuraaminen on tärkeää johtamisessa, mutta niiden lisäksi on muistettava myös ihmiset kokonaisuutena sekä huomioitava näin ollen myös tunteet ja henkilökohtaiset tavoitteet. Nuoret tuntuivat arvostavan tietynlaista tasapainoa työn ja yksityiselämän välillä sekä odottavat myös työnantajan tukevan tätä. Tavoitteiden asettaminen on myös motivoivaa ja niihin pääseminen lisää merkityksellisyyden tunteita. Tavoitteet on kuitenkin oltava realistisia sekä saavutettavia sekä niiden saavuttaminen pitäisi riittää eikä lähteä aina ylittämään. Työntekijälle on tärkeää saada tehdä sellaista työtä, jossa hän pääsee hyödyntämään omia taitojaan. Näin ollen työnantajien tulisi pyrkiä tunnistamaan työntekijöidensä vahvuuksia sekä lisäämään niitä työtehtäviä, jossa hän voi pärjätä ja kehittyä. Toki pelkästään mukavuusalueella työskentely ei kehitä ja työntekijöiden on pystyttävä olemaan monipuolisia sekä tehtävä myös niitä ei niin mukavia tehtäviä.

Etenemis- ja vaikuttamismahdollisuudet koettiin merkityksellisyyttä lisääviksi tekijöiksi. Aina yrityksillä ei ole mahdollisuuksia tarjota kaikille työntekijöilleen seuraavaa tehtävää, mutta pienetkin lisävastuut tai edes mahdollisuus tavoitella jotain seuraavaa askelta, lisää motivaatiota ja merkityksen tunnetta ja se saa työntekijät suoriutumaan myös paremmin. Asioihin vaikuttaminen työpaikalla koettiin tärkeäksi. Yrityksessä tulisi siis antaa työntekijöille myös vapauksia ja päätäntävaltaa omaan työhönsä liittyen. Myös kehitysehdotuksia tulisi ottaa vastaan ja kuunnella, mitä työntekijöillä on sanottavaa. Z-sukupolvi on innokas kehittämään asioita, ja he haluavat olla mukana ideoimassa. Vastuu tulisi olla jaettu tasaisemmin yrityksessä ja itsensä johtamista vahvistaa, jotta organisaatiossa voitaisiin tuntea enemmän merkityksellisyyttä.

Tiimin jäsenet ovat toistensa suuri voimavara, jota tulisi johtamisella hyödyntää oikein. Vaikka Z-sukupolvi arvostaa itsenäisyyttä, he pitävät myös yhteistyöstä ja tiimityöstä. Asioista ja etenkin epäkohdista tulisi käydä avointa keskustelua, jotta niitä voisi korjata parempaan suuntaan. Z-sukupolvi arvostaa avointa ja läpinäkyvää viestintää. He haluavat tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja millaisia päätöksiä tehdään. Rehellinen ja suora palaute on tärkeää heidän kehitykselleen ja motivaatiolleen. Tiimin jäsenten välillä tulisi lisätä reilua kilpailua sekä palkita tehdystä työstä reilusti ja tasa-arvoisesti. Tiimin sisällä ja myös organisaation ulkopuolella tapahtuva negatiivinen puhe vaikutti negatiivisesti myös merkityksellisyyden kokemiseen. Tätä on tietenkin mahdotonta täysin kitkeä, mutta yrityksestä ja sen työn merkityksestä oikealla tavalla viestimällä voidaan lisätä hyvää mainetta ja tietoisuutta tämän tiimin ja yrityksen työstä sekä sen merkityksellisyydestä. Nuoret haluavat kokea työelämässä yleisesti arvostusta omassa työssään sekä tulla kohdelluksi reilusti. Tasa-arvo nousi myös eri kohdissa keskusteluun, joka voi vaikuttaa negatiivisesti merkityksellisyyteen, mikäli se ei toteudu toivotulla tavalla. Nuoret arvostavat työympäristöä, jossa kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti.



Kuva 3 Merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät ja kehitysehdotukset työnantajille

### 5.2.5 Merkityksellisyyden tasot

Haastatteluissa nousi esiin, että merkityksellisyyttä koettiin muutamillakin eri tasoilla. Tasot voidaan luokitella kuvan 4 mukaan yksilöön, yritykseen, asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Pyramidin kärjessä on yksilö, sillä merkityksellisyyden tunne lähtee

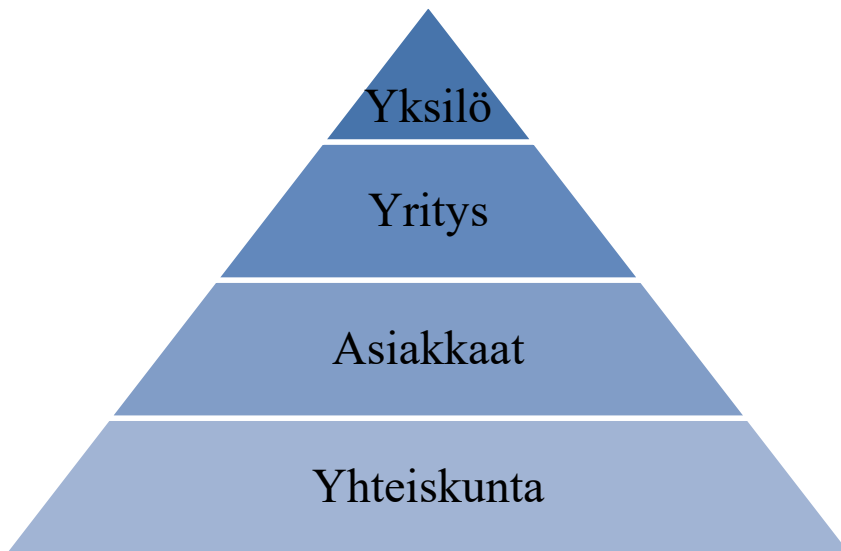


yksilöstä ensimmäisenä ja vahvimpana on yksilön oma kokemus ja tuntemus hänen työnsä merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyttä yksilö voi kuitenkin kokea suuremmassakin mittakaavassa kuin esimerkiksi vain oman kehittymisen ja uralla etenemisen kannalta. Yksilö tasossa nousi esille haastatteluissa esimerkiksi se, kokeeko itse saavansa työstä merkityksellisyyden tunteita, tekeekö sellaista työtä, jota pitää itse arvokkaana ja myös arvojensa mukaisina sekä pystyykö omaa osaamistaan hyödyntämään työssään.

Merkityksellisyyttä koettiin myös yrityksen sisällä. Esimerkiksi kollegan auttaminen, tiimin tavoitteiden saavuttaminen sekä uusien asiakkuuksien luominen toi merkityksellisyyden tunteita. Tiimiläiset ovat tärkeässä roolissa yrityksen myynnin alkupäässä. Ilman tätä tiimiä yrityksen konsulteilla ei olisi riittävästi kohtaamisia kalentereissa oikeiden yritysten ja ihmisen kanssa, mistä voidaan saada myyntiä yritykselle. Monet mainitsivat myös, että ilman tiimin työtä ei monille yrityksen työntekijöille olisi töitä tehtävänä. Lisäksi mainittiin, että ilman tätä tiimiä monet yritykset ja ihmiset eivät tietäisi yrityksen olemassaolosta tai sen palveluista eivätkä pääsisi tapaamaan yrityksen henkilöitä sekä hakemaan ratkaisuja haasteisiinsa.

Suurta merkitystä koettiin myös asiakkaiden kautta. Monet tiimiläiset ovat tehneet asiakastyötä erilaisten projektien kautta. Useat mainitsivat, että kun oikeasti pääsee auttamaan ja tukemaan asiakasta sekä tuomaan ratkaisuja heidän haasteisiinsa, niin kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Suurten yritysten kanssa työskentely toi merkityksen tunteita. Asiakkaalta saatu positiivinen palaute lisäsi merkittävästi myös merkityksellisyyden tuntemuksia. Asiakkaiden konkreettiset tulokset esimerkiksi myynnin kasvattamisessa antoi konkreettisia lukuja siitä, että yhteistyöllä on selvästi merkitystä molemmille osapuolille. Asiakkaiden kautta monet ovat pystyneet luomaan arvokkaita suhteita, joista voi olla hyötyä myös tulevaisuudessa. Verkostojen luominen tässä työssä koettiin myös merkityksellisyyttä lisääväksi tekijäksi.

Viimeisimpänä tasona haastatteluissa mainittiin myös yhteiskunnallinen taso. Vaikka kyseessä ei ole ihmishengen pelastaminen tai muu vastaava merkityksellinen työ, koettiin, että tällä työllä tuodaan myös hyvinvointia koko yhteiskunnalle. Tiimin tekemä työ auttaa yritystä ja myös yrityksen asiakasyrityksiä kasvamaan, mikä lisää talouskasvua ja yleistä hyvinvointia yhteiskunnassa esimerkiksi uusien työpaikkojen kautta.



Kuva 4 Merkityksellisyyden tasot

### 5.3 Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksessa tunnistettiin useita teemoja työn merkityksellisyyteen liittyen. Tarkoituksena oli saada näkemystä siihen, miten tiimiläiset kokevat työn merkityksellisyyden ja miten esihenkilö voi edistää merkityksellisyyden tunnetta tiimissä. Tiimiläiset kokivat merkityksellisen työn sisältävän syvempää tarkoitusta. He mainitsivat, että muiden auttaminen, kuten kollegoiden tai asiakkaiden tukeminen, lisää merkityksen tunnetta. Merkitykselliseksi työksi koettiin sellainen työ, joka edistää henkilökohtaista kehitystä ja mahdollistaa uusien asioiden oppimisen. Tämä on linjassa aiempien tutkijoiden määritelmien kanssa, sillä on todettu, että merkityksellinen työ pitää sisällään syvemmän merkityksen tunnetta (Both-Nwabuwe ym., 2017) ja myös yksilön omien tarpeiden ja itsensä toteuttamisen täyttymisen (Lepisto & Pratt, 2017). Työn tuomaa rytmiä ja rutiineja arjessa pidettiin myös merkityksellisenä.

Työn merkityksellisyyteen tunnistettiin vaikuttavan moni tekijä organisaatiossa. Positiivinen palaute ja vastuun saaminen koettiin erityisen tärkeiksi. Omien taitojen hyödyntäminen ja etenemismahdollisuudet nousivat esille, sillä työssä saadut onnistumiset ja mahdollisuudet edetä koettiin merkityksellisyyttä lisäävinä tekijöinä. Myös Maloni ym. (2019) tunnistivat, että nuori sukupolvi pitää erityisen tärkeänä nopeaa uralla etenemistä. Merkityksellisyyteen vaikutti negatiivisesti muun muassa liiallinen lukujen seuraaminen, tavoitteiden mitätöiminen, luottamuksen puute ja

vaikuttamismahdollisuuksien puute. Johtajan ja esihenkilön rooliin liittyen mainittiin positiivisen palautteen antaminen. Esihenkilön antaman henkilökohtaisen positiivisen palautteen koettiin lisäävän työn merkityksellisyyttä. Luottamus ja vastuun jakaminen nousi myös esille johtamisen teemoissa. Esihenkilön tulee osoittaa luottamusta ja antaa tiimiläisille vastuuta, sille se vahvistaa merkityksen tunnetta. Tämän saman tunnisti myös Lanier (2017), joka mainitsi Z-sukupolven haluavan ottaa vastuuta.

Yrityksen ja työn merkityksestä viestiminen mainittiin haastatteluissa. On tärkeää, että johto viestii selkeästi työn merkityksestä ja tuo sen näkyväksi myös arjen teoissa. Myös Martela (2020) tunnisti, että on työnantajan vastuulla kirkastamaan työntekijöille yrityksen ja työn merkitys yksilöön, asiakkaisiin, kollegoihin, yritykseen ja laajemmin koko yhteiskuntaan. Tiimin ja organisaation merkitykseen liittyen esille tuli muutamia seikkoja. Tiimiläisten välinen yhteistyö ja kollegoiden tuki koettiin tärkeänä merkityksellisyyden kannalta. Aaltonen ym. (2020) tunnistivat myös työn merkityksellisyyden jakamisen tiimissä lujittavan tiimityötä. Hän mainitsi, että kun tiimin jäsenet ymmärtävät toistensa tehtävien ja panosten merkityksen, syntyy synergiaa, joka luo vahvan perustan yhteistyölle ja kommunikaatiolle tiimissä. Aiempi tutkimus on siis linjassa myös tämän löydöksen kanssa.

Tiimiläiset kokivat, että heidän työnsä on tärkeää yritykselle, mutta tämä ei aina näkynyt konkreettisissa teoissa arjessa. Ulkopuolisten henkilöiden ennakkoluulot ja mielipiteet vaikuttivat joidenkin tiimiläisten kokemukseen työnsä merkityksellisyyden. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtaminen herätti haastateltavissa ristiriitaisia tunteita. Tiimijohtaminen koettiin yleisesti ottaen hyväksi, mutta koko yrityksen johtamisessa nähtiin parantamisen varaa. Kaikki haastateltavat korostivat merkityksellisyyden tunteen lähtevän yksilöstä itsestään, mutta johdon ja yrityksen tuki tässä prosessissa nähtiin merkittävänä. Johtamisen koettiin olevan monessa tapauksessa hierarkkista ja hidasta, mikä vähensi merkityksellisyyden tunnetta. Yksilöille ei annettu riittävästi vastuuta tai vapauksia, ja tarkat prosessit sekä niiden valvonta koettiin haasteellisiksi. Lisääntyneellä autonomialla ja vapaudella työntekijät kokisivat enemmän merkityksellisyyttä työssään. Työnantajan tiukka mutta huolehtiva ote koettiin pääosin positiivisena. Oppimismahdollisuuksien sekä uralla etenemisen nähtiin tuovan merkitystä työhön.

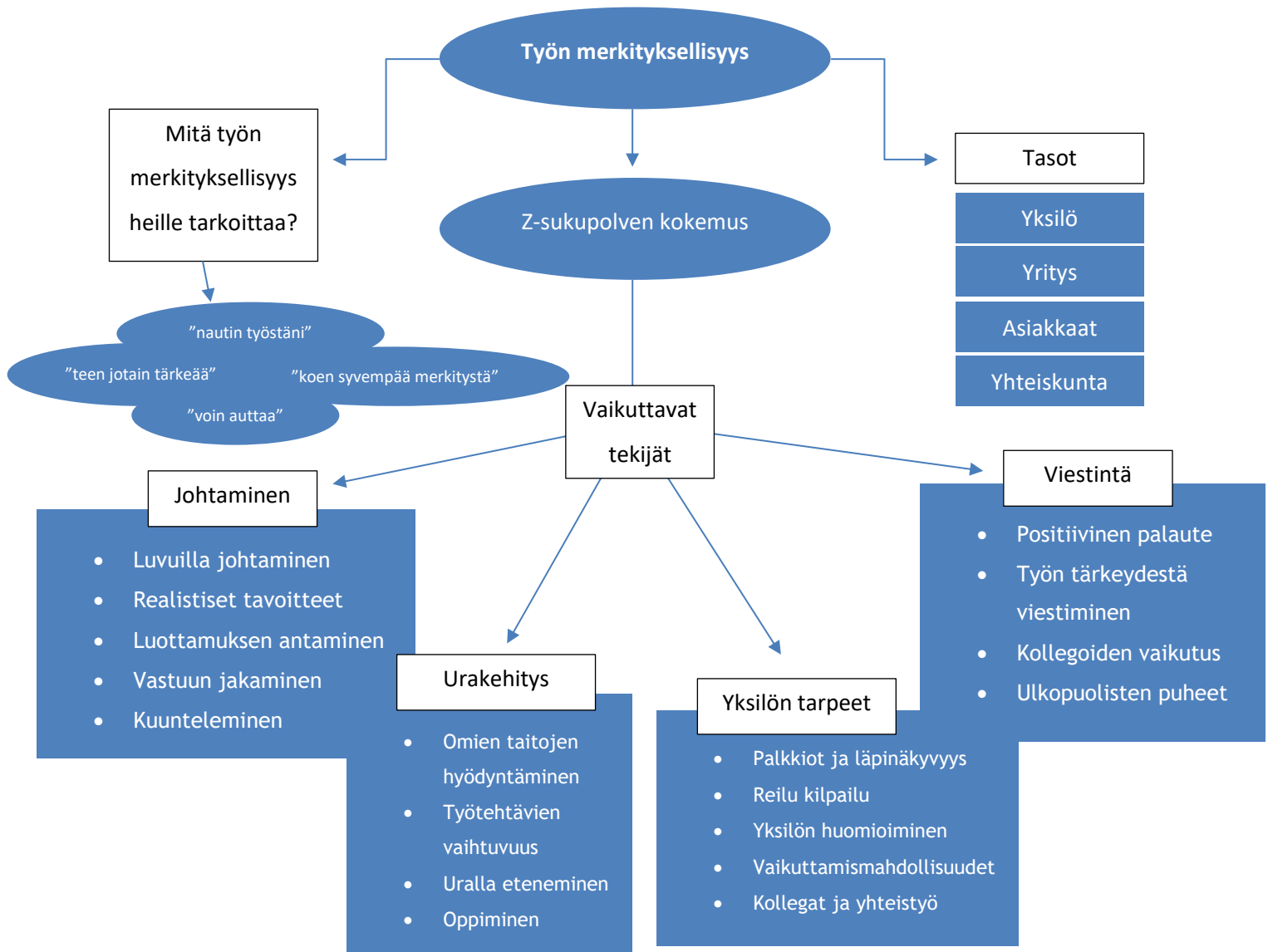
Tutkimuksen tulokset korostavat, että työn merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa positiivisella palautteella, vastuun antamisella ja viestinnällä työn tärkeydestä. Esihenkilöiden rooli on keskeinen merkityksellisyyden tunteen ylläpitämisessä ja vahvistamisessa tiimissä. Yrityksessä järjestetyt kilpailut motivoivat työntekijöitä, mutta niiden epäreilisuus koettiin ongelmalliseksi. Viestintää työn merkityksestä ja positiivisesta palautteesta kaivattiin lisää, ja tiimin roolia organisaatiossa tulisi korostaa. Mikromanageerauksen ja luottamuksen puutteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti työn merkityksellisyyden kokemukseen.

Haastatteluissa korostui, että nuoret työntekijät odottavat työnantajiltaan luottamusta ja vastuuta. He haluavat kokea olonsa luotetuiksi ja saada vaikuttaa työhönsä. Kehitysideoiden kuunteleminen ja kokeileminen lisäisi merkityksen tunnetta. Z-sukupolven edustajat ovat innokkaita tuomaan uusia toimintatapoja yrityksiin sekä nopeuttamaan vanhoja hitaita prosesseja (Benítez-Márquez ym., 2022). Positiivinen palaute ja henkilökohtainen tunnustus ovat tärkeitä nuorille työntekijöille. Myös Lanier (2017) tunnisti, että Z-sukupolvi toivoo palautetta enemmän kuin mikään aiempi sukupolvi. Tämä tutkimus vahvisti myös palautteensaannin merkityksen. Tasa-arvo ja läpinäkyvyys palkoissa ja bonuksissa koettiin tärkeäksi, vaikka palkkiot eivät olleetkaan merkityksellisyyden kannalta ensisijaisia.

Haastattelujen perusteella merkityksellisyyttä koettiin useilla eri tasoilla: yksilö, yritys, asiakas ja yhteiskunta. Merkityksellisyyden tunne lähtee yksilöstä itsestään. Yksilön oma kokemus työn arvokkuudesta, osaamisen hyödyntämisestä ja arvojensa mukaisuudesta on ensisijainen merkityksellisyyden lähde. Yrityksessä kollegan auttaminen, tiimin tavoitteiden saavuttaminen ja uusien asiakkuuksien luominen toivat merkityksellisyyden tunteita. Asiakkaiden auttaminen ja heidän haasteidensa ratkaiseminen koettiin merkitykselliseksi. Asiakkaiden positiivinen palaute ja konkreettiset tulokset, kuten myynnin kasvattaminen, lisäsivät merkityksellisyyden tunnetta. Työn merkityksellisyys ulottuu myös yhteiskunnalliseen tasoon, sillä tiimin tekemä työ edistää talouskasvua ja hyvinvointia yhteiskunnassa esimerkiksi uusien työpaikkojen kautta.

Kuvaan 5 on koottu tämän tutkimuksen tulokset. Kuviossa on kuvattu, miten Z-sukupolvi koki työn merkityksellisyyden, millä eri tasoilla ja mitkä eri teemat kokemukseen vaikuttivat. Tuloksista voidaan tunnistaa neljä eri pääkohtaa, jotka ovat: johtaminen,

urakehitys, yksilön tarpeet ja viestintä. Näiden kohtien alle lukeutuu alakohtia, joita haastateltavat mainitsivat haastatteluissa. Jo tästä kuviosta voidaan huomata se, miten moniulotteinen aihe on kyseessä ja miten moni asia työn merkityksellisyyteen vaikuttaa. Tutkimusta voitaisiin vielä jatkaa ja tarkastella työn merkityksellisyyden yhteyttä muihin työelämän aiheisiin kuten työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Luvussa 7 pohditaan lisää jatkotutkimusehdotuksia.



Kuva 5 Tutkimuksen tulosten yhteenveto

## 6 Pohdinta

Työn merkityksellisyys osoittautui tutkimuksen myötä hyvinkin monimutkaiseksi käsitteeksi. Se tuntuu olevan yhteydessä hyvin moneen työelämän ilmiöön. Merkityksellisyyttä on itsessään vaikea käsittää ja tehdä siitä konkreettinen asia. Ihmiset kokevat myös merkityksellisyyttä eri tavoin. Jotkut eivät välttämättä koko työuransa aikana koe sen syvempää merkitystä työstään, vaan löytävät merkityksen tunteita esimerkiksi vapaa-ajan harrastuksissaan tai perhe-elämässään. Toiset taas kokevat suurimmat merkityksensä juurikin työelämässä. Koen, että työn merkityksellisyyttä tullaan arvostamaan kasvavassa määrin tulevaisuudessa, sillä ihmisiä ajaa entistä enemmän arvot heidän elämässään. Uskon, että liian harvassa yrityksessä edes pohditaan tätä aihetta ja ymmärretään sen vaikutus koko yrityksen menestymiseen. Vaikka merkityksellisyiden tunnetta ei voi helpolla juurruttaa työntekijöihin, on monia keinoja, miten johto voi kuitenkin lisätä tätä kokemusta organisaatiossaan.

Tästä tutkimuksesta saa mielenkiintoista tietoa nuoren tiimin kokemuksista työn merkityksellisyydestä sekä johtajuuden roolista tämän edistämisessä. Koen, että tutkimuksen avulla pystyin tuomaan esille havaintoja työn merkityksellisyyteen liittyen ja sitä kautta auttaa oivaltamaan, miten johtajat voisivat edistää merkityksellisyyden tunnetta tiimissään. Tutkimuksessa esiintyi joitain haasteita kohderyhmän osalta. Esimerkiksi nuorilla työntekijöillä on rajoitettu kokemus työelämästä ja johtamisesta, mikä voi tehdä heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan vähemmän monipuolisia verrattuna kokeneempiin tiimeihin. Työn merkityksellisyyden käsite voi olla abstrakti ja vaikea määritellä, erityisesti nuoremmalle tiimille, sillä he vasta hahmottavat työelämän merkitystä. Työn merkityksellisyys saatetaan sekoittaa muihin lähellä oleviin työelämän teemoihin esimerkiksi työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Haastattelussa esiin nousseet teemat ja tekijät eivät välttämättä suoraan ole yhteydessä työn merkityksellisyyteen, vaan voivat vaikuttaa siihen välillisesti. Nuoret tiimit voivat olla myös erityisen dynaamisia, joten muutoksia tiimeissä tapahtuu ja tiimit sisältävät erityyppisiä yksilöitä erilaisine tarpeineen.

Haasteista huolimatta tutkimus toi arvokasta tietoa esille kohderyhmän ansiosta. Nuoret tiimit ovat alttiimpia innovatiivisille ideoille ja uusille lähestymistavoille työn merkityksellisyyden ja johtajuuden tutkimuksessa. Heidän kokemuksensa toivat esille

tuoreita näkökulmia aiheeseen. Nuoret tiimit ovat kasvun ja oppimisen vaiheessa, mikä luo mahdollisuuden tutkia, miten työn merkityksellisyys ja johtajuus vaikuttavat tiimin kehittymiseen ajan myötä. Tutkijana pystyn vaikuttamaan positiivisesti tiimiin ja johtajiin tarjoamalla heille uusia näkökulmia ja ajatuksia aiheesta. Nuori tiimi osoittautui myös vastaanottavaiseksi osallistavalle keskustelulle, joka mahdollisti heidän aktiivisen osallistumisensa tutkimusprosessiin. Tämä tuotti rikasta ja monipuolista tietoa aiheesta.

Tutkimuksessa kohderyhmänä ollut nuori tiimi oli mielenkiintoinen valinta, sillä haastateltavat ovat melko alkuvaiheessa uraansa, mutta monilta löytyi silti paljon ideoita, näkemystä ja hyviä argumentteja aiheeseen liittyen. Nuorten tietoisuus ja valveisuus omista oikeuksistaan työelämässä, työn merkityksellisyydestä ja yritysten toimintatavoista ovat korkealla tasolla, mikä haastaa yrityksiä tulevaisuudessa huomioimaan nuoren sukupolven vaatimukset. Kokemuksen puutteesta huolimatta haastateltavat toivat esille tärkeitä yksityiskohtia omista kokemuksistaan ja analysoivat niitä monelta kantilta. Tutkimus osoittaa myös sen, että työelämässä avoin keskustelu ja tärkeiden asioiden pohtiminen yhdessä, voi ratkaista monia suurempiakin ongelmia yrityksissä. On tärkeää luoda organisaatioissa ilmapiiri, jossa kaikki voivat tulla kuulluksi ja tuoda omia ajatuksiaan esiin. Muuten arvokkaita ideoita ja myös ongelmia voi jäädä pimentoon.



## 7 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä. Luvussa tuodaan esille, mitkä tekijät rajoittivat tutkimusta ja sen tulosten yleistettävyyttä. Näiden pohjalta ehdotetaan myös mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Lopuksi tarkastellaan myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä tutkimuksen hyötyjä organisaatioille.

### 7.1 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessani on joitain rajoituksia, minkä takia saatuja tuloksia ei voida suoraan yleistää muihin organisaatioihin tai tiimeihin. Tarkoituksena ei ollutkaan saada aikaan yleistettäviä lopputuloksia. Tarkastelun kohteena oli yhden yrityksen noin 10 henkinen tiimi, josta haastatteluihin osallistui 6 henkilöä. Tiimin jäsenissä on myös tapahtunut muutoksia tämän tutkimuksen jälkeen. Tutkimus kertoo vain haastateltujen jäsenien tuntemuksiaan heidän oman työnsä merkityksellisyydestä ja kyseisen organisaation johtamisen vaikutuksesta tiimin kokemuksiin. Tästä toki voidaan saada ideoita vastaaviin organisaatioihin ja tiimeihin, mutta jokainen yksilö, tiimi ja organisaatio ovat omanlaisiaan, minkä takia kaikki eivät päde kaikkialla.

Tiimiläisten nuori ikä ja vähäiset kokemukset antavat vain heidän kokemuksensa kyseisestä organisaatiosta. Monelle tämä on saattanut olla ensimmäisiä työpaikkoja elämässään. Työurat ovat nykyään pitkiä, ja monet löytävät merkityksellisyyden työssään näkemystensä ja kokemuksen kautta (Demos Helsinki, 2017). Näin ollen tiimiläisten nuori ikä saattaa olla toisaalta rajoittava tekijä tutkimuksessa eikä heidän kokemuksensa välttämättä vastaa esimerkiksi yrityksessä pidempään olleita. Toisaalta taas ideana olikin tarkastella nuorten kokemuksia ja selvittää keinoja, joiden avulla merkityksellisyyden tunnetta voisi lisätä jo varhaisessa vaiheessa työuria.

Toisena rajoituksena on otoksen koko ja luonne. Haastatteluihin osallistui vain 6 henkilöä, joka on melko pieni määrä validin datan saamiseksi. Jotta aiheesta voisi saada kattavammat ja laajemmat tulokset, tulisi tätä tutkia suuremmalla otoksella. Myös yhden organisaation sisäinen tiimi antaa vain pienen osan tästä yrityksestä ja kaikista muistakin vastaavista yrityksistä. Aihetta kannattaisi tutkia eri toimialojen organisaatioissa ja myös eri tasoilla. Olisi kiinnostavaa tutkia alemman tason työntekijöitä ja myös johtoa tästä

aiheesta. Tämä tutkimus tutki ainoastaan tiimin eli työntekijöiden kokemuksia, joten myös johdon näkökulmaa olisi kiinnostavaa tarkastella kokonaiskuvan luomiseksi.

Laadullinen haastattelututkimus toimi tällaisen aiheen tarkasteluun. Aihe on tietyllä tavalla henkilökohtainen ja myös siihen liittyvät teemat arkoja, joten haastatteluilla sai syvällisempää dataa kohdeyrityksestä. Aihetta voisi tutkia kuitenkin myös kvantitatiivisesti suuremman otoksen saamiseksi. Aihetta voisi tutkia myös lisää laadullisiin keinoin ja haastatella esimerkiksi yrityksen muitakin yksiköitä tai vaihtoehtoisesti myös johtoa tai esihenkilöitä. Myös aiemmin mainittu yhteys eri työelämän teemoihin tuo mukanaan muitakin mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi työn merkityksellisyyden suhdetta työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin tai työhön sitoutumiseen.

Työn merkityksellisyyden käsitettä olisi kiinnostavaa tutkia myös eri toimialoilla ja eri tasoissa työssä. Esimerkiksi olisi kiinnostavaa tutkia, millaisia eroja ihmiset, jotka työskentelevät yksinkertaisemmissa, päivittäin samanlaisissa työtehtävissä ja ne, jotka tekevät haastavampaa vaihtelevaa työtä, kokevat merkityksellisyydessä. Vaikka tämä tutkimus tuo esille tärkeitä havaintoja, on edelleen tarpeen jatkaa tutkimusta eri näkökulmista, kuten eri ikäryhmien ja kulttuurien vaikutuksista työn merkityksellisyyden kokemukseen. Lisäksi on tärkeää tutkia konkreettisia toimenpiteitä, joilla yritykset voivat lisätä työn merkityksellisyyttä ja miten nämä toimenpiteet vaikuttavat pitkällä aikavälillä organisaation menestykseen.

## **7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä ja ovatko saadut tulokset oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tätä tutkimusta voidaan pitää pätevänä, sillä haastattelut toteutettiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Osallistuminen oli ensinnäkin vapaaehtoista. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jolloin vastaukset pysyivät autenttisina eivätkä olleet haastattelijan muistin varassa. Lisäksi haastattelijan rooli pysyi neutraalina osapuolena tutkimuksessa. Haastatteluissa on huomioitava, miten tutkijan on kuitenkin mahdotonta olla täysin irrallaan tutkimuksesta. Vaikka en kokisi johdattelevani haastateltavia tiettyihin vastauksiin, niin omat ennako-oletukset tiettyihin aiheisiin sekä oma roolini tiimissä saattaa vaikuttaa tuloksiin. Lisäksi haastattelijan ja

haastateltavan välinen suhde voi vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Tutun kanssa voi toisaalta olla helpompi käydä keskustelua eri aiheista, mutta toisaalta taas tiettyjä asioita ei välttämättä haluta tuoda esille. Täysin tuntemattoman kanssa taas tiettyjä asioita joutuu avaamaan tarkemmin, sillä haastateltavalla ei välttämättä ole mitään pohjatietoa haastateltavista tai kyseisestä organisaatiosta.

Koen kuitenkin, että näissä kyseisissä haastatteluissa se, että haastateltavat ja haastattelija ovat jokseenkin tuttuja entuudestaan, ei vaikuttanut merkittävästi vastausten laatuun tai tulosten luotettavuuteen. Tiimissä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa tiimiläiset ovat lähes päivittäin yhteyksissä. Enemminkin tutut henkilöt ja luottamus syvensivät keskustelun tasoa. Toisaalta, jos haastateltavat ja haastattelija ovat toisilleen entuudestaan tuttuja, on tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta tarkasteltava huolellisesti sekä tuotava esille tämän mahdolliset vaikutukset. Ymmärrän oman roolini mahdollisen vaikutuksen vastauksiin ja tuloksiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Isomman otoksen saaminen voisi tehdä tutkimuksesta validimman ja luotettavamman. Toisaalta tarkoituksena ei ollut löytää yleistettävää lopputulosta, joka pätsisi kaikissa tiimeissä tai organisaatioissa, vaan saada tietoa kyseisen nuoren tiimin tuntemuksista ja johtamisesta. Tutkimus nostaa esille kiinnostavia huomioita, joista kyseinen organisaatio toki itse voi hyötyä, mutta joista myös muut vastaavat nuoren tiimin johtajat ja organisaatiot voivat saada ideoita omaan johtamiseen.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia tarkasteltaessa on syytä pohtia muutamaa seikkaa. Tutkimuksen metodologia, ajallista reliabiliutta sekä tulosten johdonmukaisuutta on arvioitava. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkimuksen metodi on usein käytetty tieteellisissä tutkimuksissa. Haastattelun kysymykset ovat neutraaleja eikä liian johdattelevia ja ne ovat lukijan nähtävissä liitteissä. Ajallinen reliabilius on aiheen kannalta haastava arvioida, sillä ihmiset eivät ole muuttumattomia, vaan tilanteet, tunteet ja ajatukset voivat muuttua lyhyessäkin ajassa. Haastatteluissa voi olla eriäviä vastauksia jo pelkästään viikon tai päivänkin jälkeen. Ihmisten tunteet, huono päivä ja muut muuttujat saattavat vaikuttaa vastauksiin kyseisellä hetkellä. Tulosten johdonmukaisuuteen liittyen on todettava, että otos on vain yhden organisaation tiimistä, jolloin samaan aikaan samasta aiheesta voidaan saada eriäviä tuloksia.

### 7.3 Tutkimuksen hyödyt organisaatioille

Kohdeyritys ja muutkin Z-sukupolvea työllistävät yritykset voivat saada tutkimuksesta monia hyötyjä ja ideoita liiketoimintansa kehittämiseen. Työn merkityksellisyyden ymmärtäminen ja edistäminen voi lisätä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, he ovat yleensä motivoituneempia ja innokkaampia tekemään parhaansa. Tämä voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa yleistä työilmapiiriä.

Tutkimus tarjoaa johtajille arvokasta tietoa siitä, miten he voivat edistää työn merkityksellisyyden kokemusta tiimeissään. Johtajat oppivat tunnistamaan ja hyödyntämään keinoja, kuten autonomian lisääminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, jotka voivat vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta. Yritykset, jotka ymmärtävät ja toteuttavat työn merkityksellisyyttä lisääviä käytäntöjä, voivat houkutella ja pitää kiinni lahjakkaista työntekijöistä. Erityisesti nuorempi sukupolvi arvostaa merkityksellistä työtä, joten tällaiset yritykset voivat erottautua positiivisesti työmarkkinoilla. Nuoret tiimit, joilla on vahva merkityksellisyyden kokemus, ovat usein avoimempia innovaatioille ja uusille lähestymistavoille. Tämä tutkimus osoittaa, että nuoret työntekijät voivat tuoda tuoreita näkökulmia ja ideoita organisaatioon, mikä voi edistää jatkuvaa kehitystä ja kilpailukykyä.

Tutkimus korostaa yhteisöllisyyden ja tiimiläisten välisen yhteistyön merkitystä työn merkityksellisyyden kokemisessa. Yritykset, jotka panostavat tiimityöhön ja reiluun kilpailuun, voivat rakentaa vahvempia ja yhtenäisempiä työyhteisöjä, joissa työntekijät tukevat toisiaan ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, he ovat yleensä tuottavampia ja sitoutuneempia yrityksen tavoitteisiin. Tämä voi johtaa parempiin liiketoimintatuloksiin ja yrityksen kasvuun. Merkityksellisyyden tunteen vahvistaminen voi myös parantaa yrityksen mainetta ja brändiä. Tutkimus osoittaa, että avoin keskustelu ja tärkeiden asioiden pohtiminen yhdessä voivat ratkaista monia yrityksen ongelmia. Luomalla ilmapiirin, jossa työntekijät voivat vapaasti tuoda esille ideoitaan ja huolenaiheitaan, yritykset voivat tunnistaa ja ratkaista ongelmia tehokkaammin.

Nuorten tiimien näkemykset ja ideat voivat tarjota monipuolisia näkökulmia ja auttaa yrityksiä kehittymään. Vaikka nuorilla työntekijöillä voi olla rajoitetumpi kokemus, heidän tuoreet ajatuksensa ja valmiutensa oppia voivat olla arvokkaita organisaation kehittämisessä. Kohdeyritys saa arvokasta tietoa omien työntekijöidensä kokemuksista, jolloin se voi jatkossa kiinnittää tutkimuksessa esille tulleisiin asioihin huomiota sekä tehdä tarvittavia korjaustoimenpiteitä. Yhteenvedona voidaan todeta, että tämä tutkimus työn merkityksellisyydestä tarjoaa arvokkaita oivalluksia, jotka voivat auttaa yrityksiä parantamaan työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja tuottavuutta, mikä puolestaan voi edistää yrityksen kokonaisvaltaista menestystä.

## 8 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten nuori sukupolvi kokee työn merkityksellisyyden. Pyrin selvittämään tätä tutkimalla, millaiset tekijät merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa, miten johtamisella voidaan edistää merkityksellisyyden kokemusta sekä millaisia vaatimuksia nuorilla on työnantajiaan kohtaan. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tästä aiheesta, saada nuori sukupolvi pohtimaan työn merkityksellisyyttä sekä tuoda organisaatioille ideoita ja näkökulmia tämän aiheen huomioimiseen.

Tutkimuksen alussa esiteltiin aiemman kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen kannalta oleelliset teemat ja teoriat. Alussa avattiin työn merkityksellisyyttä käsitteenä, sen mittaamista, merkityksellisyyden johtamista sekä Z-sukupolven erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin työn merkityksellisyyden käsitteen monimutkaisuus. Käsite sekoitetaan helposti muihin työelämän teemoihin ja sitä on vaikea määritellä yksilön kokemusten subjektiivisuuden vuoksi. Tutkimuksessa nousi myös esille se, mitä erityispiirteitä nuoren tiimin johtamisessa on otettava huomioon. Oikeanlainen vapaampi johtaminen saa tiimistä parhaat puolet esiin, mutta liian tarkkaan määrätyt prosessit ja työn jatkuva valvominen organisaatiossa saattavat vähentää nuorten merkityksellisyyden tunnetta. Tällöin he eivät pääse mukaan vaikuttamaan omaan työhönsä ja työympäristöönsä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tarkastelun kohteena oli erään organisaation sisäinen tiimi. Haastatteluihin osallistui vapaaehtoiset tiimin jäsenet. Haastattelijana olin osallistujille entuudestaan tuttu, sillä olen työskennellyt osana kyseistä tiimiä. Tämä toi haastatteluun luottamuksellisen, tutun ja avoimen ilmapiirin. Haastatteluissa nousi joitakin eroavaisuuksia tiimiläisten vastauksista, jotka johtuvat todennäköisesti ihmisten luonteenpiirteiden ja henkilökohtaisten tarpeiden eroista. Kaiken kaikkiaan vastaukset tukivat toisiaan ja haastatteluissa mainittiin pitkälti samoja teemoja merkityksellisyyteen liittyen.

Haastattelujen pohjalta saaduista tuloksista voidaan todeta, että työn merkityksellisyys on työelämässä tärkeä ja ajankohtainen aihe. Sillä on merkitystä moneen asiaan yksilön suoriutumisen organisaatiossa ja sitä parantamalla voidaan saada merkittäviä

muutoksia aikaan koko organisaatiossa. Nuoret työntekijät kokivat työn merkityksellisyyden tärkeäksi. He ymmärsivät, että merkityksen tunne lähtee yksilöstä itsestään, mutta toivat myös esille monia kehitysehdotuksia, joilla esihenkilöt ja johto voisivat lisätä heidän merkityksellisyyden kokemustaan. Haastatteluissa nousi esille luottamuksen ja vastuun merkitys, positiivisen palautteen tärkeys sekä etenemis- ja vaikuttamismahdollisuuksien arvostus. Merkityksellisenä pidettiin myös uuden oppimista ja itsensä kehittämistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että työn merkityksellisyys on työelämässä tärkeä aihe, jota organisaatioissa tulisi pohtia enemmän. Tälläkin hetkellä Z-sukupolvi työskentelee monissa yrityksissä, joissa heidän erityispiirteitään ei ole millään tavalla huomioitu. Tämän tutkimuksen pohjalta monet yritykset voivat saada uutta näkemystä heidän arjen tekemiseen ja johtamiskäytäntöihin.





## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Alma Talent Oy, Helsinki.

Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in Psychology*, 7, 71–71. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>

Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work Organizations as Secular Religions. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 359–370. <https://doi.org/10.1177/1056492602238843>

Bailey, C., & Madden, A. (2016). What Makes work meaningful - Or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53–61.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1658–1658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01658>

Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820–736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>

Carton, A. M. (2018). I’m Not Mopping the Floors, I’m Putting a Man on the Moon: How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323–369. <https://doi.org/10.1177/0001839217713748>

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., and Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *J. Appl. Psychol.* 92, 331–346. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.331

Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability*, 12(11), 4417-. <https://doi.org/10.3390/su12114417>

Demos Helsinki, (2017) Työ 2040 Skenaarioita työn tulevaisuudesta 1/2017. Demos Helsinki & Demos Effect. <[https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Tyo\\_2040\\_skenaariot.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Tyo_2040_skenaariot.pdf)>, haettu 6.3.2024

Fratíčová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28–39.

- Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? *Journal of Management Inquiry*, 31(1), 54–66. <https://doi.org/10.1177/1056492619897126>
- Gibson, C. B., Dunlop, P. D., & Cordery, J. L. (2019). Managing formalization to increase global team effectiveness and meaningfulness of work in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 50(6), 1021–1052. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00226-8>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Helsinki: Gaudeamus.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–e11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Hyvärinen, M. Suoninen, E & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>>, haettu 30.1.2024
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-jayleiset-analyysitavat/teemoittelu/>>, haettu 30.1.2024
- Järvinen, K. (2014). Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Talentum, Helsinki.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Kirkman, B. I., & Rosen, B. (2000). Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28(3), 48–66. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88449-1](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88449-1)
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121. <https://doi.org/10.1177/2041386616630039>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>

Lisak, A., Harush, R., Icekson, T., & Harel, S. (2022). Team Interdependence as a Substitute for Empowering Leadership Contribution to Team Meaningfulness and Performance. *Frontiers in Psychology, 13*, 637822–637822. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.637822>

Lysova, E. I., Fletcher, L., & El Baroudi, S. (2023). What enables us to better experience our work as meaningful? The importance of awareness and the social context. *Human Relations (New York), 76*(8), 1226–1255. <https://doi.org/10.1177/00187267221094243>

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education, 17*(3), 100320-. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>

Martela, F. (2020) Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Teoksessa: *Työn Tuuli 1/2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 8–16. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012020.pdf)

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology, 9*, 363–363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Puusa, A., & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Ruusuvuori, J., Tiittula, L., & Aaltonen, T. (2005). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>> haettu 30.1.2024

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Tammeaid, M. (2020) Työn merkityksellisyys syntyy yksilöllisistä aineksista. Teoksessa: *Työn Tuuli 1/2020*. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 79–84. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_012020.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf)

Tourish, D. (2019). Leadership and meaningful work. In Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *The Oxford Handbook of Meaningful Work* (First edition). Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.001.0001>

Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness-making at work. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 7(2), 231–248.  
<https://doi.org/10.1108/17465641211253110>

Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1894-9>

Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *The Oxford Handbook of Meaningful Work* (First edition). Oxford: Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198788232.001.0001>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Kutsu haastatteluun**

Moikka tiimi!

Kirjoitan tällä hetkellä gradua työn merkityksellisyydestä tiimissä ja johtamisen roolista sen edistämisessä. Haluaisin toteuttaa tutkimuksen tarkastellen meidän tiimiä. Tähän tarvitsisin teidän apua. Tarkoituksena on toteuttaa yksilöhaastattelut aiheen tiimoilta. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivon tietysti mahdollisimman suurta osallistujamäärää tiimistämme. Tämä ei ole työaika eikä työnantajamme ole tutkimuksessa osallisena. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa viikkojen 11 ja 12 aikana etänä. Haastattelut kestävät noin 30-45 minuuttia. Olen listannut alle minulle sopivia aikoja, joten vapaaehtoiset voivat varata ajan lähestymällä minua. Toki voi ehdottaa myös toista aikaa. Jos olet töissä näinä päivinä toteutetaan haastattelu työpäivän jälkeen. Lähetän kutsun haastatteluun, kun aika on sovittu.

Tämä ei vaadi sinulta mitään ennakkovalmisteluja eikä myöskään sido sinua mihinkään jatkotoimenpiteisiin.

Tästä olisi suuri apu minulle, joten kiitos jo etukäteen vapaaehtoisille! Jos kysymyksiä herää tässä kohtaa, niin vastaan mielelläni.

## Liite 2. Ennakotiedot haastatteluun osallistuville kalenterikutsussa

Hei ja kiitos ilmoittautumisestasi haastatteluun!

Tässä vielä etukäteen tiedoksi seuraavat asiat, niin voidaan käyttää aika mahdollisimman tehokkaasti itse aiheesta keskusteluun. Nähdään linjoilla!

- Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Sinulla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta esitettyyn kysymykseen.
- Haastattelu kestää 30-45 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi.
- Haastattelun luottamuksellisuus turvataan [esim. niin, että siitä tehtyä äänitallennetta käsittelevät tutkimusapulaiset ja tutkijat allekirjoittavat vaitiolositoumuksen ja äänitallenteet suojataan käyttäjätunnuksilla]. Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tutkimuksen missään vaiheessa.
- Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi. Haastateltavan ja haastattelussa mahdolliset mainittavat muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet), jotta aineistoon sisältyvien henkilöiden tunnistaminen ei ole enää mahdollista.
- Ääninauha tuhoetaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi.
- Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.
- Tutkimusjulkaisuihin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista. Niiden yhteydessä voidaan mainita joitakin haastateltavan taustatietoja, kuten sukupuoli, ikä tai asemataso, mikäli tieto koetaan relevantiksi tutkimuksen kannalta, mutta kuitenkin niin, että haastateltavaa ei voi tunnistaa.
- Tutkimuksen päätyttyä ääninauhoista tehdyt tekstitiedostot säilytetään vuoden ajan tutkijan tietokoneella, joka on salasanalla turvattu.
- Arkistointia varten tekstitiedostoista poistetaan ja muokataan tarvittaessa lisää tunnisteita (anonymisointi).

### **Liite 3. Haastattelurunko**

#### **Merkityksellinen työ**

- Kerrotko lyhyesti työstäsi ja miten viihdyt siinä?
- Mitä merkityksellinen työ sinulle tarkoittaa?
- Mikä tekee nykyisestä työstäsi merkityksellistä itsellesi?
- Miten pääset hyödyntämään osaamistasi työssäsi? Onko mahdollisuuksia edetä, vaikuttaako se merkityksen kokemiseen?
- Mitkä asiat lisäävät merkityksen kokemista? Mitkä asiat saavat tuntemaan, että työlläsi on jotain merkitystä muille?
- Mitkä asiat vähentävät merkityksen kokemista?

#### **Organisaatio ja tiimi**

- Millaiseksi koet tiimisi roolin organisaatiossa? Onko tiimillä selkeä tavoite ja tehtävä?
- Onko mielestäsi tiiminne tekemä työ merkityksellistä? Millä tavoin, kerro esimerkki? Arvostetaanko sitä johdossa?
- Mitä merkityksiä koet työlläsi olevan muihin? Asiakkaiden, yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmasta?
- Mitä sinulle merkitsee työskennellä nykyisen työnantajasi palveluksessa?
- Minkälaiseksi koet yhteistyösi tiimin jäsenten kanssa? Vaikuttaako muiden ajatukset työstä omiisi?

#### **Johtaminen ja esihenkilön rooli**

- Minkälaiseksi koet johtamisen yrityksessä ja tiimissä yleisesti?
- Miten koet yrityksen toimintatapojen ja johtamiskäytäntöjen vaikuttavan työhösi ja merkityksen kokemiseen?
- Edistääkö tiimin esihenkilö/yrityksen johto sinusta työn merkityksellisyyden tunteen syntymistä? Miten yrityksen johtajat/esihenkilöt puhuvat työsi/tiimisi merkityksellisyydestä?
- Millä keinoin johto voisi edistää?

- Koetko voivasi vaikuttaa asioihin työpaikallasi?
- Miten itse voit lisätä merkityksellisyyden tunnetta?
- Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa työn merkityksellisyyden kokemiseen liittyen ja johtamisen rooliin merkityksellisyyden edistämiseksi?