

**Työssä sitoutuminen ja sitä tukeva oppiminen ICT-alan  
organisaatiossa**

Marjut Nupponen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma

Syyslukukausi 2018

Kasvatustieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## TIIVISTELMÄ

**Nupponen, Marjut. 2018. Työssä sitoutuminen ja sitä tukeva oppiminen ICT-alan organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 74 sivua.**

Tämän pro gradu -työn tarkoituksena oli selvittää, minkälaista ICT-alan työntekijöiden sitoutuminen on sekä avata sitoutumisen ja oppimisen välistä suhdetta työpaikalla. Aiheesta on vielä kovin vähän laadullista tutkimusta. Tässä tutkimuksessa sitoutumisella tarkoitettiin työntekijän työhön liittyvää sitoutumista, jota voidaan arvioida kolmen erilaisen ulottuvuuden avulla: Jokainen työntekijä sitoutuu työhön ja organisaatioon halun sekä velvoitteen perusteella, mutta myös työn tarjoamien etujen kuten työkavereiden ja palkan vuoksi.

Aineiston, joka koostui kymmenestä valmiiksi litteroidusta haastattelusta, ovat keränneet HeRMo-hankkeen tutkijat. Haastateltavat olivat eri ikäisiä ja työskentelivät kahdessa suomalaisessa ICT-alan organisaatiossa. Aineistoon valikoitui erilaisissa työtehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Enemmistö tutkittavista oli työuransa alussa, toiset työuransa keskivaiheilla ja loput siltä väliltä. Aineistoa analysoitiin fenomenografista analyysiä soveltaen.

Sitoutumisen tapojen, ammatillisen kehittymisen ja työhön liittyvien tavoitteiden perusteella muodostettiin kolme sitoutumisen- ja kehittymisen profiilia: 1) suunnitelmallinen uran kehittäjä, 2) kehittyvä kelluja sekä 3) organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä. Työssään sitoutunut työntekijä sitoutui myös ammatillisen osaamisensa aktiiviseen kehittämiseen. Oppimista tukevalla organisaatiokulttuurilla on siis sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen kannalta tärkeä merkitys. Lisäksi tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat aiempia tutkimustuloksia, joiden mukaan samaistuttava ja viihtyisä työyhteisö vahvistaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumista. Työntekijöiden keskinäistä sidettä vahvisti erityisesti huumori.

Asiasanat: sitoutuminen, organisaatio, oppiminen, tietotyö

# SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>SITOUTUMINEN, OPPIMINEN JA TIETOTYÖ</b> .....	<b>7</b>
	2.1 Sitoutumisen laeva tutkimuskenttä .....	7
	2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutumisen merkitys .....	15
	2.3 Oppiminen ja sitoutuminen tietotyössä .....	18
	2.4 Tietotyö ICT-alan organisaatioissa .....	20
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSKYSYMYKSET</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>22</b>
	4.1 Aineisto ja tutkimusetiikka.....	22
	4.2 Fenomenografinen tutkimus .....	24
	4.3 Aineiston analyysi .....	26
<b>5</b>	<b>SITOUTUMISEN JA KEHITTYMISEN PROFIILIT SEKÄ TYÖYHTEISÖN MERKITYS SITOUTUMISESSA</b> .....	<b>32</b>
	5.1 Sitoutumis- ja kehitymisprofiilit.....	32
	5.2 Suunnitelmallinen uran kehittäjä .....	35
	5.3 Kehittyvä kelluja .....	40
	5.4 Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä .....	48
	5.5 Työyhteisö sitouttajana .....	51
	5.6 ICT-alan työntekijöiden sitoutumisen ja työssäoppimisen yhteys.....	54
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b> .....	<b>56</b>
	6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	56

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet .....	61
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>66</b>
<b>LIITTEET</b> .....	<b>70</b>

# 1 JOHDANTO

Sitoutumista ja siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu useita vuosikymmeniä. Työntekijän sitoutumista mitattiin (amerikkalaisessa kontekstissa) uuden vuosittu-  
hannen alussa organisaatiossa ahkerasti ja siitä tuli yksi henkilöstöjohtamisen  
(*human resources*), eli HR-alan, suosikki konsepteista (Meyer 2017). Tarve sitou-  
tumisen mittaamiselle syntyi aikana, jolloin yhteiskunnallinen muutos oli  
muuttunut normiksi. Työntekijän sitoutuminen oli myös relevantimpi aihe tut-  
kia, kun oli huomattu, ettei työntekijä vaihda työtä johon sitoutuu, vaan pi-  
kemminkin yritystä, jossa työskentelee. Organisaatioon sitoutumista on tutkittu  
toimeliaasti jo 70- ja 80-luvuilta lähtien, mutta ennen innostusta organisaatioon  
sitoutumisen tutkimukselle suurennuslasin alla oli työtyytyväisyys. Työtyyty-  
väisyys ei kuitenkaan kulkenut käsikädessä hyvän työsuorituksen kanssa, minkä  
vuoksi katse käännettiin sitoutumisen tutkimukseen. (Meyer 2017, 87–88.)

Nykyään työhön liittyvän sitoutumisen ymmärretään olevan paljon mo-  
niulotteisempaa (Meyer & Herscovitch 2001). Sitoutumisen kohteita voi olla  
useampia samanaikaisesti. Silti käsitteestä ja ilmiöstä sekä sen kehittymisestä ja  
vaikutuksesta käyttäytymiseen väitellään tutkijoiden keskuudessa. (Meyer &  
Herscovitch 2001.) Koska sitoutuminen on laaja-alainen ilmiö, on ymmärrettä-  
vää, että aihe on edelleen tänä päivänä ajankohtainen. Tässä tutkimuksessa käy-  
tetään Meyerin ja Allenin (1991) kolmenkomponentin mallia, jonka avulla ym-  
märretään organisaatiositoutumisen ulottuvuuksia sekä Meyerin ja Herscovit-  
chin (2001) yleistä sitoutumisen mallia, jonka avulla voidaan ymmärtää mitä  
tahansa työhön liittyvää sitoutumista. Koska sitoutumiseen liitetään edelleen  
niin monia käsitteitä, avaan sitoutumisen teoriaan kytkeytyviä muitakin käsit-  
teitä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ICT-alan työntekijöiden sitou-  
tumista ja työssäoppimisen yhteyttä sitoutumiseen. Ammatillinen osaamista

kehitetään käytännössä uusien tekniikoiden ja ongelman ratkaisukeinojen tms. kautta, ja siksi tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden suhdetta oppimiseen. Sitoutumisesta ja oppimisesta löytyy jonkin verran kansainvälistä tutkimusta, mutta kotimaista tutkimusta aiheesta ei juurikaan tunnu olevan. Oppimista tukevan organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan sitoutumiseen (Rose, Kumar & Pak 2009; Joo 2010).

Sitoutumista on tutkittu paljon määrällisin keinoin. Määrällisellä tutkimuksella selitetään yhden muuttujan vaikutusta toiseen, kun taas laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiötä (Ahonen 1994). Siksi tässä tutkimuksessa tutkitaan fenomenografisen analyysin keinoin, miten sitoutuminen ja oppiminen vaikuttavat yhdessä työntekijään ja toisaalta organisaatioon. Tällä laadullisen tutkimuksella pyrin siis syventämään ymmärrystä oppimisen ja sitoutumisen keskinäisestä suhteesta. Yritän avata tutkimukseni avulla, miten työntekijöiden suhde oppimiseen vaikuttaa sitoutumiseen, en vain vahvistamaan aikaisemmassa tutkimuksessa todettua yhteyttä sitoutumisen ja oppimisen välillä.

Tämän tutkimuksen on myös tarkoitus tuottaa yrityksille tietoa, jonka avulla on mahdollista säilyttää yrityksen kilpailukyky tulevaisuudessakin. Globalisaatio pakottaa yritykset panostamaan innovaatioihin pysyäkseen kansainvälisessä kilpailussa mukana (Yliherva 2006). Yrityksen tuottavuus paranee muun muassa yrityksen innovaatiokyvyllä. Innovatiiviset työntekijät eivät toki automaattisesti tee yrityksestä innovatiivista, vaan yrityksen on myös osattava hyödyntää yrityksen sisäisiä (esim. henkilöstön osaaminen) ja ulkoisia (esim. asiakkaat) resursseja, joiden avulla yrityksen potentiaalia kanavoidaan uusiksi innovaatioiksi. Oppimisprosessit synnyttävät osaltaan uusia innovaatioita. (Yliherva 2006.) Tieto sitoutumisen ja oppimisen välisestä dynamiikasta hyödyttäne myös organisaatioita, varsinkin tietotyössä.

## 2 SITOUTUMINEN, OPPIMINEN JA TIETOTYÖ

### 2.1 Sitoutumisen laeva tutkimuskenttä

Sitoutumista on tutkittu paljon korrelaatiivisten tutkimusten keinoin (Cohen 2007, 336). Meyer ja Allen (1991) kehittivät organisaatioon sitoutumiseen kolmen komponentin mallin, jonka mukaan organisaatioon sitoudutaan affektiivisesti, jatkuvuusperusteisesti ja normatiivisesti (*affective, continuance & normative commitment*). Affektiivisen sitoutumisen muotoa määrittelee tunnepohjainen kiinnittyminen, identifioituminen ja osallisuus organisaatioon. Tälle ulottuvuudelle ominaisinta on halu kuulua organisaatioon. Jatkuvuusperustaiselle sitoutumisen ulottuvuudelle on ominaista työntekijän ymmärrys kuluista, joita koituisi organisaation jättämisestä. Organisaatioon sitoudutaan siis ensisijaisesti tarpeesta käsin, siis palkan tms. vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen. Työntekijän sitoutuminen koostuu kaikista näistä ulottuvuuksista, mutta jokaisen työntekijän sitoutumisprofiili kuitenkin vaihtelee yksilöllisesti. Esimerkiksi yhdellä affektiivinen sitoutuminen on vahvempaa kuin toisella. (Meyer & Allen 1991, 67–69.) Juuri Meyerin ja Allenin kolmen ulottuvuudenmalli on ollut organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen käytetyin lähtökohta (Cohen 2007, 337).

Cohen (2007) esittää organisaatiositoutumisen olevan kaksiulotteinen: sitoutumisen peruste muodostuu välineellisen ja psykologisen kiinnittymisen kautta. Lisäksi mallissa esitetään kuinka alttius välineelliseen ja psykologiseen kiinnittymiseen ennen yrityksen palveluun astumista vahvistuu ajan myötä välineelliseksi ja psykologiseksi kiinnittymisen. Cohenin mallin mukaan yksilön sitoutuminen muuttuu ajan myötä. Cohen kehitti mallin, koska esimerkiksi normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä on esiintynyt päällekkäisyyttä. Jatkuvuusperusteista sitoutumista on kritisoitu epäselväksi ulottuvuudeksi. (Cohen 2007, 337 – 338.)

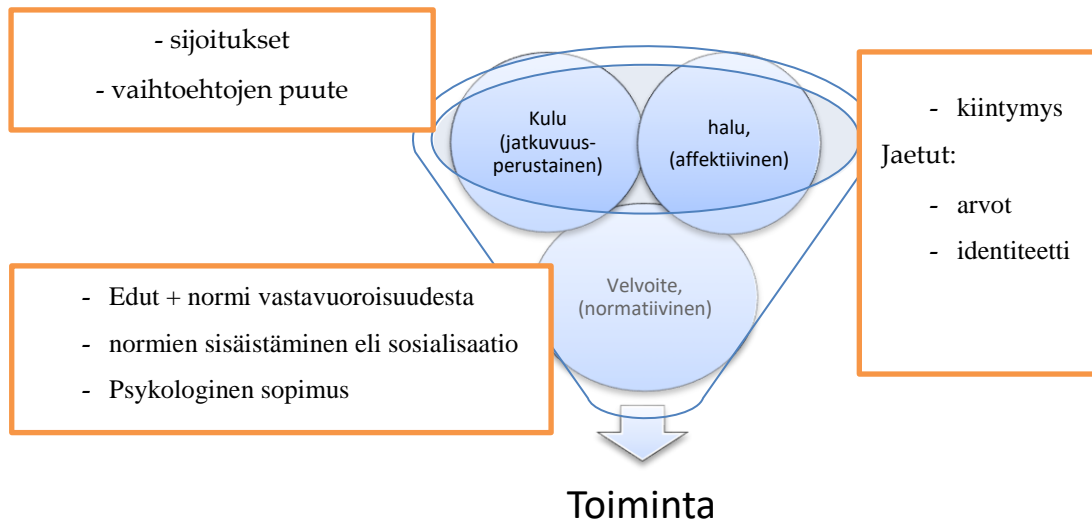
Välineellisellä sitoutumisella Cohen (2007) tarkoittaa yksilön käsitystä yksilön tarjoamasta työpanoksesta, joka tuottaa sen vaihdannan arvon, jonka organisaation tarjoaa palkkioina. Psykologinen kiinnittyminen vastaa kolmenkomponentin mallin affektiivista sitoutumista, jossa yksilö identifioituu organisaatioon ja johon liittyy emotionaalista kiinnittymistä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ennen yrityksen palvelukseen astumista yksilöllä on alttius normatiiviseen sitoutumiseen, siis velvollisuuden tunteeseen, joka määrittelee, millaista lojaliteettia yksilö uskoo organisaation häneltä odottavan. Normatiivisesta sitoutumisen alttiudesta syntyy Cohenin mukaan yrityksen palvelukseen astumisen jälkeen psykologinen kiinnittyminen yritykseen, mutta muutosprosessi vaatii aikaa. Välineellinen sitoutuminen puolestaan muotoutuu alttiudesta välineelliseen sitoutumiseen, jolla tarkoitetaan yksilön odotuksia vaihtoarvosta, joka syntyy työntekijän antaman ajallisen panostuksen ja yrityksen palkkioiden välillä. (Cohen 2007, 337 – 338.)

Meyer ja Herscovith (2001, 301) määrittelee sitoutumisen voimaksi, *joka sitoo yksilön* tavoitteiden tai tavoitteen kannalta relevanttiin toimintaan. Sitoutua voi Meyerin ja Herscovitchin (2001, 310) ehdotuksen mukaan sekä erilliseen kokonaisuuteen (esim. organisaatio tai ura) että tavoitteen mukaiseen lopputulokseen. Näin ollen sitoutuminen näkyy niin toiminnassa kuin tavoitteissa. Heidän mallinsa on tarkoitettu kuvaamaan työpaikan yleistä sitoutumista ja toivovat siitä olevan eniten hyötyä monien eri sitoutumisen kohteiden arvioimisessa (Meyer & Herscovitch 2001, 323). Heidän mallissaan on hyödynnetty Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallia, joka edustaa organisaatioon sitoutumista.

Kuviossa 1 näkyy Meyerin ja Herscovitchin (2001, 317) sitoutumisen malli. Olen muokannut kuvion esittämistapaa, mutta idea ja jäsentely vastaavat alkuperäistä kuviota. Meyerin ja Herscovitchin mallissa kolmen komponentin ulottuvuudet ovat korvautuneet mielenlaadulla (alkuperäinen käsite *mindset*): halu, kulu ja velvoite, jotka löytyvät suppilon sisältä. Suppilon ulkopuolella, pallojen kohdalla, ovat sitoutumisen ulottuvuuksiin vaikuttavat tekijät. Suppilo itses-



sään kuvaa sitoutumisen sitovaa voimaa, joka johtaa tavoitteiden mukaiseen toimintaan.



KUVIO 1. Työhön liittyvän sitoutumisen yleinen malli (Meyer & Herscovitch 2001, 317)

Sitoutumisen on epäilty olevan liian samankaltainen käsite motivaation ja asenteen kanssa (Meyer & Herscovitch 2001). Määritelmällään Meyer ja Herscovitch tuovat esille, että se eroaa motivaatiosta ja asenteesta. Sitoutumisen voima toimii heidän mukaansa myös ilman ulkoista motivaatiota tai positiivista asennetta. Sitoutuminen voisi ohjata toimintaa myös ristiriidassa olevien motivaation kohteiden ja asenteiden kanssa. (Meyer & Herscovitch 2001, 301.)

Organisaatioon ja työhön sitoutumista tutkitaan yleensä omina ilmiönään, mutta sekä työkentältä että tutkijoiden piiristä löytyy näkemyksiä, joiden mukaan sitoutumista tulisi tutkia kokonaisuutena (Meyer 2017, 91, Cohen 2003). On myös esitetty, että sitoutumista pitäisi tutkia ilman organisaatioon sitoutumisen mallia, koska organisaatiositoutuminen on vain pieni pala työntekijän sitoutumisen kokonaisuudessa (van Rosenberg ym. 2018). Mamia ja Koivumäki (2006, 103) esittävät puolestaan, että huolimaton sitoutumisen määrittely aiheuttaa pulmia sekä käsitteen operationalisoinnissa että tulosten tulkitsemisessä.

Koska sitoutumisen kohteita voi olla useita (esim. ura, organisaatio, työtiimi) käyttää Pyyny (2018, 65–66) käsitettä työssä sitoutuminen, jonka alle

mahtuu eri sitoutumisen kohteita, muotoja sekä voimakkuutta. Myös elämän muilla sitoutumisen kohteilla on merkitystä organisaatioon sitoutumisen kannalta. Esimerkiksi ammattiyhdistykseen sitoutuminen voi vaikuttaa jonkin verran organisaatiositoutumiseen (Jokivuori 2002). Onkin perusteltua ajatella, että sitoutumista tutkittaessa on tarpeen pitää mieli avoinna havaitsemaan ilmiön laajoja heijastumia.

Suomalaisessa tutkimuksessa sitoutumisen tematiikan joukosta löytyy useita erilaisia käsitteitä, kuten esimerkiksi työpaikan vaihtoalttius (Jokivuori 2004), vieraantuminen työstä ja organisaatioon samaistuminen (Ponteva 2009). Amerikkalaiset O'Reilly & Chatman (1986) selvittivät organisaatioon sitoutumisen ja psykologisen kiinnittymisen välistä suhdetta. Kiinnittyminen perustuu heidän mukaansa kolmeen lähtökohtaan: 1) mukautumiseen tai välineelliseen kiinnittymiseen, 2) samaistumiseen eli haluun kuulua joukkoon ja 3) organisaation arvojen sisäistämiseen (O'Reilly & Chatman 1986, 493). O'Reillyn ja Chatmanin (1986, 498) johtopäätös oli, että organisaatioon sitoutuminen rakentuu psykologisen kiinnittymisen avulla. Jokivuoren (2004, 284-285) mukaan samaistumisen ja sitoutumisen käsitteet sisältävät yhtäläisyyksiä, mutta samaistuminen perustuu tunteenomaiselle yhteenkuuluvuudella ja organisaatioon sitoutuminen puolestaan pohjimmiltaan tavoiterationaaliseen lojaalisuuteen.

### *Psykologinen sopimus*

Saari (2014) on tarkastellut organisaatioon sitoutumista tietotyössä psykologisten sopimusten näkökulmasta. Psykologinen sopimus tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista näkemystä työntekijän ja työnantajan välisestä sopimuksesta sekä siihen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista työsuhteessa (Rosseau 1995). Asemoin psykologisen sopimuksen sitoutumisen käsitteen alle. Se on aivan omalaatuinen sisar sitoutumisen ydinperheessä. Käsitteeseeni yhtyy myös Saari, sillä psykologisen sopimuksen voidaan katsoa olevan yksi sitoutumisen osatekijä (Saari 2014, 31). Psykologisen sopimuksen on todettu vaikuttavan myös organisaatioon sitoutumiseen: sitä heikentäen, mikäli psykologista sopi-

musta rikotaan ja sitä vahvistaen, mikäli organisaation tarjoamat edut vastaavat työntekijän psykologista sopimusta (Saari 2014).

Työntekijä antaa työssään oman panoksensa ja odottaa vastavuoroisesti organisaatiolta etuja (Saari 2014). Tuon vaihtosuhteen ei koeta työntekijöiden näkökulmasta olevan tasapainossa, vaan työntekijät kokevat kantavansa osan organisaatiolle kuuluvista riskeistä. Työntekijät tekevät työtään tietotyössä laittamalla peliin koko persoonansa. Organisaatio tarjoaa puolestaan vain palkan ja työpaikan. Saari toteaa psykologisten sopimusten tietotyössä olevan muutoksessa. Organisaatioon halutaan kuitenkin edelleen sitoutua, kunhan luvassa on mielekästä työtä. Se tarkoittaa päätösvaltaa, haasteita sekä paikkaa toimivassa työyhteisössä. Organisaation odotetaan sitoutuvan työntekijään sekä tarjoavan kohtuullisia ja joustavia työaikoja sekä tukea ongelmatilanteissa. (Saari 2014, 75.)

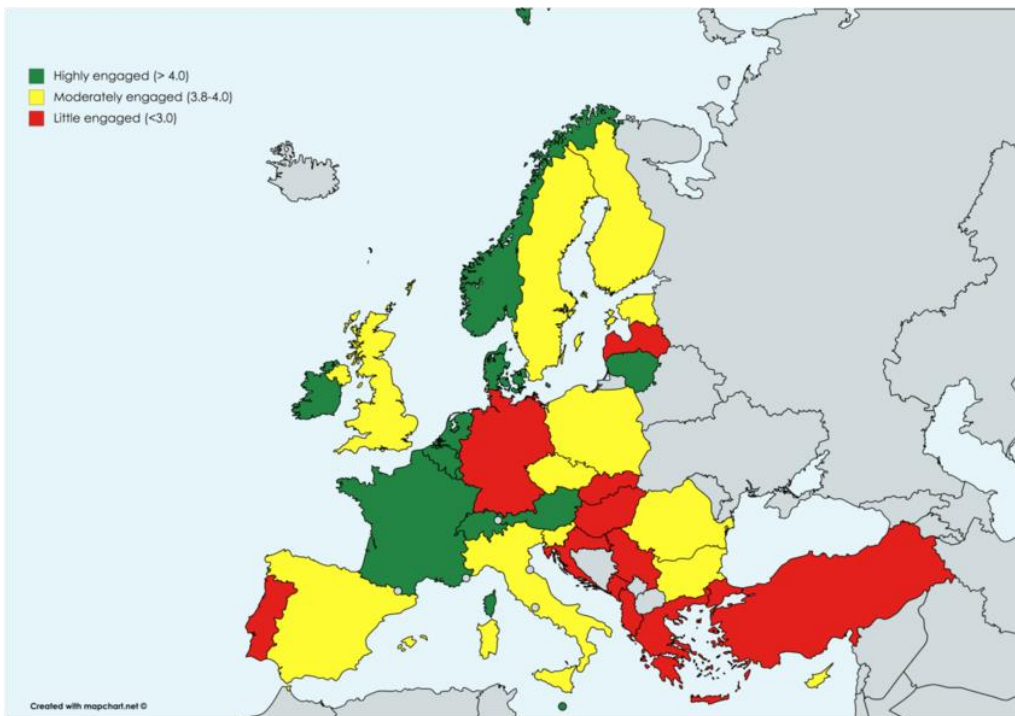
### *Työnimu*

Kansainvälisessä tutkimuksessa sitoutumiselle löytyy eri sanoja kuten esimerkiksi *commitment*, *engagement* ja *involvement*, joille löytyy kaikille erilaisia määritelmiä ja niitä myös mitataan eri tavoin (Meyer 2017; Saks & Gruman 2014; Cohen (2003), (O'Reilly & Chatman 1986). Engagement viittaa selkeästi työhön sitoutumiseen organisaatioon sitoutumisen sijasta (ks. Kahn 1990, Meyer 2017, Saks & Gruman 2014). William Kahn (1990) käytti ensimmäisenä sitoutumiselle termiä *engagement* (Meyer 2017). Kahn määrittelee yhtä lailla sitoutumisen kuin sitoutumattomuuden fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen työroolin eli performanssin kautta. Sitoutunut työntekijä tekee työtään ja ilmaisee itseään kokonaisvaltaisesti. Sitoutumaton työntekijä puolestaan työskentelee *itseään suojellen ja vetäytyen fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti*. (Kahn 1990, 694). Suomalainen käsite työn imu viittaa kuitenkin käsitteeseen *work engagement*, jolla tarkoitetaan nimenomaan Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kyselyä, joka kantaa nimeä *Utrecht Work Engagement Scale, UWES* (Utrechtin yliopiston mukaan) (Hakala 2009; Schaufeli & Bakker 2004).

Työn imusta voidaan puhua silloin, kun työntekijä nauttii työstään, kokee olevansa innostunut ja ylpeä työstään (Mauno, Pyykkö & Hakala, 2005). UWES mittaa työn imua kolmen ulottuvuuden avulla: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakala 2009). Maunon, Pyykön ja Hakalan (2005) mukaan työn imulla on yhtymäkohtia sitoutumisen käsitteistön kanssa, varsinkin affektiivisen tyylin kohdalla. Affektiiviselle sitoutumiselle ja työn imulle yhteistä on työhön (organisaatioon) samaistuminen ja työhön syventyminen sekä työn kokeminen arvokkaaksi itsessään. Työn imun erottaa sitoutumisesta vaatimus energisyydestä (tarmokkuus) ja sen tunneperäisyydestä. Sitoutumisen voidaan katsoa olevan enemmänkin psykologinen tila (Meyer & Herscovitch 2001, Mauno ym. 2005). Vaikka affektiivista sitoutumista pidetään tunnepohjaisena sitoutumisena, käsitteen kaksi muuta ulottuvuutta (jatkuvuusperusteinen ja normatiivinen) eivät pohjautu tunteisiin. Lisäksi työnimun on nähty ennustavan organisaatioon sitoutumista (Mauno ym., 2005)

Schaufeli (2018) on verrannut kolmekymmenenviiden Euroopan maan työvoiman kokeman työn imun keskiarvoja. Schaufelin mukaan vain kansainvälisissä konsulttiyrityksissä on tehty maiden välisiä vertailuja, joiden reabilitetissa, validiteetissa sekä otoksessa on esiintynyt puutteita. Schaufeli hyödynsi tutkimuksessaan Euroopan unionin vuonna 2015 keräämää dataa (6th European Working Conditions Survey, EWCS). Kyselyssä oli mukana 43 850 yli 15-vuotiasta työntekijää. Schaufelin tutkimustulosten mukaan työn imu vaihtelee Euroopan maiden välillä, vaikkakin vaihtelu on vain 3 prosentin luokkaa. Syitä tälle vaihtelulle ei kuitenkaan tutkimusartikkelissa ollut tarkoitus etsiä. (Schaufeli 2018, 100.)

Kuviossa 2 näkyvät koetun työn imun keskiarvot maittain jaettuna kategorioihin paljon, kohtalaisesti ja vähän koettua työn imua (Schaufeli 2018, 101).



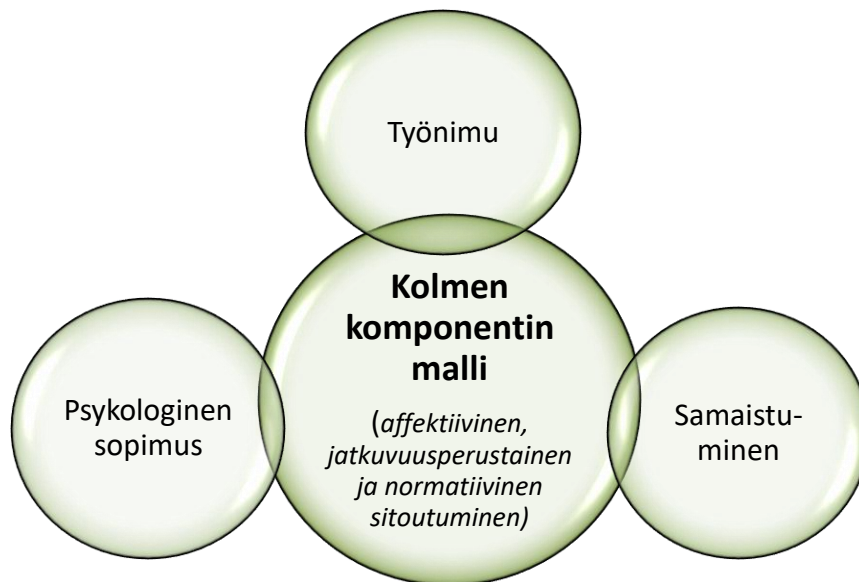
KUVIO 2. Koetun työn imun keskiarvot Euroopassa (Schaufeli 2018, 101)

Huomion arvoista on, että Suomessa koetaan työn imua kohtalaisesti, vaikka ero paljon koetun työn imun kategoriaan onkin vaatimaton. Hollannin työntekijöiden koetun työnimun keskiarvo on 4,22 ja Ranska osuu raja-arvoon 4,00, mutta Suomi tulee perässä 3,98 keskiarvolla (Schaufeli 2018, 101). Hollannin keskiarvo on Euroopan korkein.

Koska työn imu ennustaa myös työhön sitoutumista, voidaan päätellä, että työtä organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseksi tarvitaan myös Suomessa. Schaufeli (2018, 102 - 105) kuitenkin huomauttaa, että maiden väliset erot heijastavat johtamisen ja HR-käytänteiden lisäksi sosio-ekonomisia (esim. tuottavuus ja paikallishallinto) ja kulttuurisia (individualismi, maskuliinisuus ja koetut erot vallassa) eroja. Työnimua ja sitoutumista lisäävät osittain samat tekijät, kuten esimerkiksi työn tukeminen, palautteen anto sekä työn voimavaratekijät (esimerkiksi vaadittujen taitojen monipuolisuus, työn haastavuus) (Mauno ym. 2005).

*Työssä sitoutuminen sitoutumistutkimuksen kentällä*

Koska sitoutumistutkimuksen ympärillä liikkuu monia erilaisia käsitteitä, jäsentelen käsitteet kuvion 3 avulla paikoilleen.



KUVIO 3. Sitoutumisen tematiikan käsitteet ja sitoutumisen ydin

Kuvio esittää sitoutumisen tutkimusta, ei absoluuttisena totuutena, vaan sellaisena, kuten se tässä tutkimuksen taustoituksessa on rakennettu. Kuvion keskiössä on Meyerin ja Allenin (1991) malli. Se on keskiössä, koska se on sitoutumisen tutkimuksessa käytetyin malli (Cohen 2007). Kuviota ei tule ymmärtää sitoutumisen tutkimuksen kaiken kattavana kuviona, vaan siihen on valittu käsitteitä, jotka ovat olleet suomalaisessa tutkimuksessa pinnalla. Kuitenkin esimerkiksi Jokivuoren vuonna 2002 tutkima kaksoissitoutumisen käsite ei tästä kuvioista löydy, sille se käsittelee sitoutumisen pientä osakokonaisuutta eli ammattiin ja organisaatioon sitoutumista. Työnimu, samaistuminen ja psykologinen sopimus käsittelevät sitoutumisen tematiikkaa, mutta eroavat kolmen komponentin mallista. Työnimun, samaistumisen ja psykologisen sopimuksen on kuitenkin todettu vaikuttavan työssä sitoutumiseen. Näistä syistä ne leikkaavat toisiaan kolmen komponentin mallissa.

Tässä tutkimuksessa käytän pääasiassa Meyerin ja Allenin (1991) mallia organisaatioon sitoutumisen arvioimiseen sekä Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallia arvioidessani muita sitoutumisen kohteita. Käytän jatkossa työssä sitoutumisen käsitettä, minkä olen lainannut Pyyryn (2018) väitöskirjasta, koska se antaa laajemman perspektiivin sitoutumiseen. Vaikka käytänkin Meyerin ja Allenin sekä Meyerin ja Herscovitchin malleja sitoutumisen arvioinnissa, oleellisempaa tämän tutkimuksen tarkoituksen kannalta on tutkia mihin tutkittavat työssään sitoutuvat ja miten oppiminen tukee tätä sitoutumista. Sitoutumisen kohteitahan voi työpaikalla olla samanaikaisesti useita kuten esimerkiksi työtiimiin sitoutuminen, organisaatioon sitoutuminen sekä uraan sitoutuminen (Pyyry 2018, Cohen 2003).

## **2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sitoutumisen merkitys**

Organisaatiossa ja työssä voi olla erilaisia sitoutumisen kohteita, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi tiedon jakamiseen. Organisaatioon sitoutunut tietotyöläinen jakaa tiedon organisaation omiin tietokantoihin ja -järjestelmiin, kun tiimin sitoutuneelle tiimi on ensiarvoinen tiedon jakamisen ja hankkimisen lähde (Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen 2017). Asiakkaaseen sitoutunut työntekijä hankkii tietoa lähimmältä työtoveriltaan. Sen sijaan uraan sitoutunut jakaa mieluiten tietoa organisaation asiakkaalle, eikä merkittävästi jaa tietoa organisaation sisälle: esimiehille, alihankkijoille tai muille yhteistyökumppaneille. (Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen 2017, 61 - 64) Työntekijän sitoutumistyyllillä voi siis olla merkittävä vaikutus yritykselle.

Työntekijöiden sitoutumiseen voidaan organisaatiossa vaikuttaa, mutta myös elämän muilla sitoutumisen kohteilla on merkitystä. Esimerkiksi Jokivuori (2002) on tutkinut ammattiliittoon ja organisaatioon sitoutumista. Työntekijä on kaksoissitoutumisen silloin, kun työntekijä on vahvasti sitoutunut sekä organisaatioon että ammattiyhdistysliikkeeseen. Jokivuoren tutkimuksessa kaksoissitoutuneita työntekijöitä oli melkein puolet tutkituista. Muut kategoriat tutkimuksessa olivat heikosti ay-liikkeeseen ja organisaatioon sitoutuneet, vain

organisaatioon sitoutuneet sekä ay-liikkeeseen yksipuolisesti sitoutuneet, joita oli vain 7 prosenttia kyselyyn osallistuneista. (Jokivuori 2002 25, 105.)

Yritysten kannattaa myös kiinnittää huomiota perheellisten työntekijöiden uran ja työnteon tukemiseen. Perhe-elämän ja työn yhteensovittamista tukevat käytännöt ja ohjeistukset toimivat yrityksille kilpailuvalttina erityisesti uusien työntekijöiden rekrytoinnissa (Kokko 2013, 13). Väestöliiton perheystävällinen työpaikka -kehittämishankkeessa perheellä tarkoitetaan eri sukupolvia, erilaisia perhesiteitä ja -muotoja. Toisin sanoen perhetilanteeseen kuuluu myös esimerkiksi yksinasuvan työntekijän eri paikkakunnalla asuvan iäkkään vanhemman hoito (Kokko 2013, 3). Kun organisaation on panostanut työn ja perheen yhteensovittamisen tukemiseen, organisaatio vahvistaa muun muassa perheellisten työntekijöidensä hyvinvointia ja työn houkuttelevuutta (Kauppinen, Toivainen & Moisio 2005). Perheystävällinen työpaikka lisää myös työhön sitoutumista.

Pyyny (2018) on tutkinut työssä sitoutumista korkeakoulujen muutostilanteissa. Hänen mukaansa sekä sitoutumisen kohteet että niiden painoarvot vaihtelevat työpaikalla yksilöittäin. Muutostilanteissa sitoutumisen kohteilla on väliä. Kun muutoksen kohteena ovat sellaiset tekijät, jotka eivät kosketa työntekijän omia ensisijaisia muutoksen kohteita, sitoutuminen pysyy ennallaan. Päinvastaisessa tilanteessa muutoksen lopputuloksella on merkitys sitoutumisen vahvistumisen tai heikkenemisen kannalta ja nimenomaan koetulla lopputuloksella. (Pyyny 2018, 133-136.) Sitoutumisen tietoisella pohdinnalla on siis merkitystä, sekä työntekijän itsensä että organisaation kannalta. Yksioellisistä sitoutumisen kohteista huolimatta juuri työyhteisöllä on paljonkin merkitystä työssä sitoutumisen kokemukseen etenkin muutoksen alla (Pyyny 2018, 136). Myönteinen käsitys työyhteisöstä ja samaistuminen työntekijöihin vahvistaa voimakkaasti työntekijöiden organisaatioon sitoutumista (Paasivirta 2012, 61).

Työyhteisön viihtyvyyttä rakennetaan ainakin osittain työyhteisön jäsenten keskinäisten kommunikointi keinojen avulla. Hyviä suhteita työkavereihin rakennetaan vitsien ja tarinan kertomisen, keuhujen ja erilaisten sisäpiirin tervehdysten kautta (Nelson 2014, 195). Erityisesti keskinäisen huumorin ja kiroi-



lun avulla työntekijät rakentava ja ylläpitävät työkavereiden välisiä suhteita. Huumorin ja kiroilun käyttö ihmissuhteiden rakentajana sekä ylläpitäjinä ovat vaativia lajeja, mutta monikielisessä työympäristössä vieraankielen käyttö lisää vitsailun ja kiroilun haastavuutta (Nelson 2014, 195-196).

Huumorin käytöllä on työyhteisölle paljon muitakin hyötyjä. Mesmer-Magnus, Glew ja Viswesvaran (2012) on tehnyt positiivisesta huumorin tutkimuksesta meta-analyysin, jonka mukaan työntekijöiden välinen huumori vaikuttaa työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, työyhteisön koheesioon, terveyteen sekä työstä selviytymiseen (psyykkisenä itsesäätelymekanismina). Lisäksi huumori vähentää työuupumusta, stressiä ja työstä vetäytymistä. Johtajien positiivinen huumorin käyttö vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti ja vaikuttaa työntekijöiden näkemykseen johtajien työssä suoriutumisesta. (Mesmer-Magnus ym. 2012, 155) Huumori vahvistaa organisaatioon sitoutumista, joskin huumorin varjolla voidaan muun muassa vähätellä toisia, mikä vaikuttaa ymmärrettävästi negatiivisesti työyhteisöön, työssä suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Susa 2002, 94-117).

Työ- ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavat odotukset työtä ja työpaikkaa kohtaan. Esimerkiksi Hietamäen (2013) mukaan odotukset kuitenkin voivat vaihdella sukupolvien välillä. Esimerkiksi vanhemman X-sukupolven jäsenet kiinnittävät huomiota työn tarjoamiin uusiin haasteisiin, osaamisen kehittämiseen sekä työsuhteen vakauteen ja palkkaan. Nuoremman Y-sukupolven odotukset ovat runsaampia ja monipuolisempia. Odotukset liittyvät enimmäkseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, joten niiden ilmentymiä tarkkaillaan jo rekrytointitapahtumasta alkaen. Syitä sukupolven välisille eroille ei tutkimuksessa arvioitu, joten taustalla on voinut vaikuttaa esimerkiksi erot elämänvaiheissa. Hietamäen tulokset osoittivat sitoutumisen ja henkilöstöjohtamisen välillä olevan vahva yhteys, varsinkin osaamisen kehittämisen sekä laajan osaamisen hyödyntämisenä. Erityisesti X-sukupolvi arvosti myös työaikajoustoja, joiden avulla haluttiin aikaa perheelle tai työn jakaminen eri organisaatioiden kesken. (Hietämäki 2013, 131-132, 137-138.)

## 2.3 Oppiminen ja sitoutuminen tietotyössä

Oppimista voidaan tarkastella ja määritellä eri tavoin. Illeris (2007, 3) määritelmä oppimisesta on erittäin laaja: *oppimista on mikä tahansa prosessi, joka johtaa elävän organismin pysyvään kapasiteetin muutokseen, mikä ei johdu yksistään biologisesta aikuistumisesta tai vanhenemisesta*. Tynjälä ja Collin (2000) toteavat tiedon oppimisen ja tiedon käyttämisen olevan yhtä ja samaa prosessia. Työpaikalla opitaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, mutta oppijoina voivat yhtä lailla olla kokonaiset verkostot (Tynjälä 2008).

Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilötasoiseen oppimiseen, joka kattaa myös yksilön mahdollisuuden oppia yhteisöltään. Tynjälän (2008) mukaan työssä voidaan oppia työtä tekemällä, yksin ja yhdessä työkavereiden tai asiakkaiden kanssa, mutta myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Uudet haasteet ja tehtävät kehittävät työntekijää, samoin kuin oman työn reflektointi sekä omien työstä saatavien kokemusten arvioiminen. Perinteisellä formaalilla koulutuksella on edelleen paikkansa työssä oppimisen keinona. Toisaalta työhön liittyvät muut kontekstit ovat hyvä tapa oppia työssä. (Tynjälä 2008, 134.)

Oppimisen tuloksena syntyy näin tietoa, toimivampia käytäntöjä sekä innovaatioita (Tynjälä 2008). Ongelman ratkaisu ja ratkaisun sanoittaminen ovat oppimisen ydintä. Formaali oppiminen tuloksena on pääasiassa täsmällisen tiedon kasvaminen, kun taas informaalilla tuotetaan hiljaista ja soveltavaa tietoa. Formaali ja informaalinen oppiminen tukevat toinen toisiaan. (Tynjälä 2008, 150.) Työssä oppimisen yhteiskunnallinen tarkastelu on osoittanut, että oppimisen normi tai vaatimus voidaan nähdä työnantajan keinona tehostaa työtä, mutta työntekijälle aktiivisen oppimisen vakuuttelu voi toimia keinona varmistaa työpaikka etenkin lomautuksen aikana (Järvensivu & Koski 2008, 31). Motivaatiota oppimiseen saatetaan näin vakuutella enemmän kuin oppimiseen todella panostetaan.

Määrällisiä tutkimuksia organisaatioon sitoutumisesta ja oppimisesta on ollut vain vähän, mutta ensimmäisten joukossa tutkimusta aiheesta tehtiin Aasiassa esimerkiksi Rose, Kumar ja Pak (2009) sekä Joo (2010). Keskustelua or-

ganisaatiossa oppimisen kulttuurin ja organisaatiositoutumisen välisestä, mahdollisesti positiivisesta, suhteesta oli kyllä käyty (Joo 2009). Rose ja kollegat tutkivat vuonna 2008 organisaatiossa oppimisen ja sitoutumisen välistä suhdetta aineistossa, jossa oli mukana Malesian julkisen palvelujen johtajia. Tutkimuksen tuloksena oli, että organisaatiossa oppimisella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus organisaatioon sitoutumisen vahvistamisessa (Rose, Kumar & Pak 2009, 61). Joo (2010) tutki tietotyöläisten sitoutumista korealaisissa oppivan organisaation kulttuurin omaksuneissa yrityksissä. Tulokset osoittivat oppivan organisaation kulttuurin ja sitoutumisen yhteyden olevan merkitseviä.

Kymmenen vuotta sitten Yhdysvalloissa ilmestyneessä kasvatustieteen väitöskirjassa todetaan samaa kuin Joon (2009) tutkimuksessa: oppimisesta ja organisaatioon sitoutumisesta on ollut kirjallisuudessa puhetta ilman varsinaisia tutkimustuloksia (Krishna 2008). Krishna (2008) tutki intialaisten ohjelmistoyritysten työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksen tarkoitus oli tutki ennustaako työntekijöiden näkemys organisaatiossa oppimisesta heidän affektiiviseen sitoutumiseensa. Affektiivisen sitoutumisen mittaamisessa käytettiin Meyerin ja Allenin (1997) luomaa asteikkoa. Tutkimuksessa oli mukana 446 työntekijää 35 ohjelmistoyrityksestä. Aineisto analysoitiin faktorianalyysillä ja regressioanalyysillä. Organisaatiossa oppimisen ja affektiivisen sitoutumisen välillä oli merkitsevä positiivinen korrelaatio ( $R = .73$ ) eli korrelaatio oli vahva. (Krishna 2008, vi-vii.)

Viimeaikaisemmassa tutkimuksessa tutkittiin strategisen johtamisen epäsuoraa vaikutusta myyjien näkemyksiä oppimisen mahdollisuuksista sekä organisaation sitoutumista ja työstä suoriutumista (Lee 2018). Strategisella johtajuudella pyrittiin vaikuttamaan oppimiseen. Tutkimuksessa oli mukana 204 myyjää Etelä-Korealaisesta yrityksestä ja aineisto analysoitiin määrällisin keinoin. Tuloksina oli, että strategisella johtajuudella oli positiivisesti merkittävä epäsuora vaikutus työntekijöiden näkemyksiin oppimisen mahdollisuuksista sekä organisaatioon sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen. (Lee 2018, 558.) Näyttää siltä, ettei suomalaisia tutkimuksia sitoutumisen ja oppimisen välisestä

yhteyksistä juurikaan ole. Myöskään laadullista tutkimusta sitoutumisen ja oppimisen välisestä yhteydestä ei näytä juurikaan olevan.

## 2.4 Tietotyö ICT-alan organisaatioissa

ICT-teollisuudenala kohtaa globaalilla tasolla rakenteellisia muutoksia, mutta Suomen vauhti hidastui jo ennen kansainvälistä finanssikriisiä (Lilius 2012). Siltä myös odotetaan Suomessa paljon sen taloudellisten ja sosiaalisen kehittymisen potentiaalin vuoksi. ICT- ja IT-ala ja niiden erot eivät käsitteenä aukene asiaan vihkiytymättömän korvissa, mutta eipä termeille ole löytynyt yhteisesti hyväksyttyä ja toimivaa määritelmääkään. ICT-alan yritykset perustuvat informaatio ja kommunikaatio teknologiaan. Ne tarjoavat laitteistoja, ohjelmistoja ja niihin liittyviä palveluja. (Lilius, 2012.) Termi ICT tulee englannista, *information and communication technology*. Nopeasti pääteltynä IT-ala (*information technology*) tarkoittanee siis informaatioteknologiaa. IT-alasta on vielä erotettavissa erikseen IT-ala ja ohjelmistotuotanto (Lilius 2017). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä ICT, koska ICT-alan yritykset voivat tarjota myös IT-alan palveluja (Lilius 2017).

Myös tietotyölle on olemassa erilaisia määritelmiä (Blom, Melin & Pyöriä 2001). Blom, Melin ja Pyöriä (2001, 29) määrittelevät tietotyöläisen kolmen yhtäaikaisen tekijän varaan: Ensiksikin työ vaatii tietotekniikkaa, toiseksi suunnitella ja ideointia. Kolmanneksi palkkatyöntekijän koulutus vastaa vähintään ylemmän keskiasteen ammattitutkintoa. Vaikka tietotyö itsessään on suhteellisen itsenäistä, työn tuloksellisuutta valvotaan ahkerasti (Blom ym. 2001). Yhteiskunta ja työelämä sen mukana kuitenkin on jatkuvassa muutoksessa, ja tuon kehityksen mukana pysymiseksi sekä organisaatioiden että yksilöiden on pakko vastata muutokseen elämänmittaisen oppimisen ja työssäoppimisen keinoin (Tynjälä 2008, 150). Varsinkin ICT-alla osaamisen jatkuva kehittyminen on alan elinvoimaisuuden edellytys, koska tietotekniikan tekniset järjestelmät ja ohjelmistot kehittyvät jatkuvasti (ks. Lilius 2012).

### 3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata ICT-alan työntekijöiden sitoutumista ja työssäoppimisen yhteyttä sitoutumiseen. Pyyny (2017, 25) käyttää väitöskirjassaan käsitettä *työssä sitoutuminen*, jotta termi ei itsessään sulkisi sitoutumisen kohteita pois. Sitoutuminenhan tapahtuu aina suhteessa johonkin (vrt. esim. organisaatioon sitoutuminen, uraan sitoutuminen ja työhön sitoutuminen). Lainaan Pyynyn työssä sitoutumisen käsitettä tätä tutkimusta varten, koska tarkoitukseni on tutkia sitoutumisen yhteyttä oppimiseen. Näin ollen käsitteellisesti laajempi rajaus, mahdollistaa työhön liittyvän oppimisen ja sitoutumisen ilmiön keskinäisen suhteen ymmärtämisen.

Työssä sitoutumista ja siihen liittyvää oppimista tutkin kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millä tavalla ICT-alan työntekijät sitoutuvat työhönsä?
2. Miten työssä sitoutumisen tapa on yhteydessä työssäoppimiseen?

Koska sekundääriaineistossani ei ole kysytty tutkittavilta sitoutumista koskevia kysymyksiä, päätin lähestyä aineistoa välillisesti fenomenografian avulla. Menetelmän valinnalla olen halunnut lähestyä aineistoa sellaisena kuin se on, etsimällä haastattelijoiden käsityksiä työstään ja oppimisestaan. Etsin aineistosta vastauksia kysymyksiin kuten millaisia näkemyksiä ICT-alan työntekijöillä on työstään, mihin he sitoutuvat työssään ja millainen työssä oppiminen tukee sitoutumista. Tutkittavien käsitykset työstä ja oppimisesta toimivat perustana tekemilleni tulkinnoille tutkittavien työssä sitoutumisesta.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Aineisto ja tutkimusetiikka

Tässä tutkielmassa hyödynnän sekundaarista aineistoa, joka on kerätty HeR-Mo-hankkessa (*Ettinen henkilöstönjohtaminen luovan toiminnan tutkijana kasvuyrityksissä*). Aineisto on kerätty etnografisen tutkimuksen periaatteiden mukaan. Etnografisessa tutkimuksessa tutkijat observeivat ja haastattelevat paikan päällä tutkittavia (Syrjäläinen 1994). Tämä tutkimus sen sijaan ei ole etnografinen, sillä käytän valmiiksi litteroitua aineistoa. Aineiston on litteroinut HeR-Mo-hankkeen tutkimusavustaja.

Valmiista 18 haastattelusta olen valinnut 10 haastattelua tämän tutkimuksen kysymyksiin vastaamiseksi. Analyysiin valikoitunutta litteroitua aineistoa on 118 sivua, joskin marginaaliin on jätetty tilaa muistiinpanoille. Alkuperäiset 18 haastatteluaineistoa on valikoinut HeR-Mo-hankkeen tutkija. Valitsemassani 10 haastattelun joukossa on työntekijöitä kahdesta suomalaisesta ICT-alan organisaatiosta, jotka voidaan molemmat luokitella matalan hierarkian kasvuyrityksiksi. Organisaatioiden johto pyrkii tukemaan henkilöstön ammatillisen osaamisen kasvua unohtamatta työntekijöiden hyvinvointia. Haastateltavien joukossa on yksi nainen ja yhdeksän miestä, jotka kukin työskentelevät erilaisissa työtehtävissä. Työntekijöiden työsuhteiden pituudet ovat haastattelu hetkellä vaihdelleet yhdestä kuukaudesta yli kymmeneen vuoteen. Enemmistö tutkittavista on työuransa alussa, toiset työuransa keskivaiheilla ja loput siltä väliltä.

Aineiston keräämisessä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisia normeja. Omalla vastuullani on ollut sekundaarisen aineiston säilyttäminen, yleinen huolellisuus, tulosten tallennus ja esittäminen sekä tulosten arviointi, joiden suhteen olen noudattanut hyviä tieteellisen käytäntöjen normeja (ks. esim. Kuula 2006, Eskola & Suoranta 1998, Mäkinen 2006). Tutkimusta tehdessäni olen kiinnittänyt erityistä huolellisuutta haastattelujen ja niistä tehtävien muistiinpanojen säilyttämiseen.

Olen anonymisoinut tutkittavien tiedot, joskin anonymisointi sinänsä ei välttämättä takaa tutkittavien henkilöllisyyden täydellistä suojaa (Mäkinen 2006, 114–115). Haasteltavien henkilöllisyyksien ja hankkeessa mukana olevien organisaation suojaaminen on kuitenkin ollut päämäärääni. Lisäksi hävitän tätä tutkimusta varten saaman aineiston ja siitä tekemäni muistiinpanot heti, kun tutkimus on hyväksytysti arvioitu. Tarvetta aineiston säilyttämiselle ei tällöin ole, mutta alkuperäinen aineisto säilyy silti HeRMO-hankkeen parissa työskentelevillä tutkijoilla. Näin toimimalla olen huomioinut tutkimuksen säilyttämisen perusteet (ks. esim. Kuula 2006, Mäkinen 2006).

Käytettäessä valmiita aineistoja tutkittavien suostumusta on syytä kunnioittaa. Silloin kun tutkimusaineistoa käyttävät muutkin kuin sen keräykseen ja käyttöön pääasiallisesti nimetyt tutkijat, on paikallaan miettiä tutkittavien luottamuksen säilymistä (Kuula 2006). Joskus aineiston arkistointiin on jälkikäteen kysytty tutkittavilta lupaa, mutta luvan kieltäneitä on vain murto-osa tutkittavista (Kuula 2006, 229). Tutkittavat suhtautuvat yleensä varsin suopeasti haastattelujen laajempaan käyttöön, koska tutkimusaihe ja -kysymykset koetaan mielekkäinä ja tutkimuksen arvoisina (Kuula 2006, 230). Kuulan mukaan se kertoo tutkittavien luottamuksesta tiedeyhteisöä kohtaan, mutta tuota luottamusta on syytä myös ylläpitää.

Vaikka tämän tutkimuksen aihe ei suoranaisesti vastaa HeRMO-hankkeen aihepiiriä, olen painottanut tutkimuksen tulosten olevan puhtaasti omia tulkitojani tutkittavien sitoutumisesta työhön. Olen halunnut näin kunnioittaa haastateltavien henkilökohtaista tulkintaa omasta työstään. Lisäksi HeRMO-hankkeen tarkoitus on ollut kerätä aineistoa myös tulevien tutkimusaiheiden varalle. Näin ei tutkittavien organisaatioiden eikä tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden luottamusta ole rikottu (Kuula 2006, 88–90). Tämän tutkimukseen käytettyjen organisaatioiden henkilökunnalle annetaan myös mahdollisuus tutustua tähän tutkimukseen ennen sen julkaisua.

## 4.2 Fenomenografinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa tutkin sitoutumista ICT-alalla ja sen suhdetta oppimiseen. Alun perin tarkoitukseni oli jäsentää ilmiötä narratiivien analyysin (huomaa erotus narratiiviseen analyysiin) avulla. Menetelmä ei kuitenkaan alun innostuksen jälkeen tuntunut sopivan tutkittavan ilmiön ja sekundaarisen aineiston kanssa yhteen. Siksi päätin analysoida aineistoa fenomenografista analyysia soveltaen. Sekundääriaineistossa tutkittavia on pyydetty kuvailemaan oppimistaan ja luovuuttaan henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Siksi poimin aineistosta ensin haastateltavien käsityksiä työstä ja oppimisesta. Vasta sitten pystyin tulkitsemaan haastateltavien sitoutumista työhön.

On tärkeää ymmärtää fenomenografisen tutkimuksen luonnetta itsessään. *Fenomeno* tarkoittaa ilmiötä ja *grafia* puolestaan kuvausta (Ahonen 1994, 114). Osa tutkijoista pitää fenomenografiaa vain analyysimenetelmänä (Niikko 2003). Huusko ja Paloniemi (2006, 163) käsittävät fenomenografian tutkimussuuntauksena pelkän analyysimenetelmän sijasta. Fenomenografia tutkii käsityksiä ja ymmärtämisen tapoja erilaisista arjessa kohdatuista ilmiöistä, mutta myös noiden käsitysten ja ajattelutapojen keskinäistä suhdetta. Fenomenografian luoja pidetään Ference Martonia. Tutkimussuuntausta on käytetty alun perin kasvatustieteen kentältä tuttujen ilmiöiden, kuten oppimisen tutkimisessa, mutta fenomenografiaa käytetään nykyisin jo muillakin tieteenaloilla. Menetelmä sopii kirjallisten tai niiksi muutettujen aineistojen hyödyntämiseen. (Huusko & Paloniemi 2006.)

Fenomenografiassa käsitysten ajatellaan olevan merkityksenantoprosesseja. Fenomenografian ontologinen perusajatus on, että ihmisen koettu maailma on myös todellinen. (Huusko & Paloniemi 2006.) Ihminen on fenomenografian mukaan rationaalinen ja kykenee muodostamaan ympäröivästä maailmasta käsityksiä: siis ymmärtämään itseään ympäröivää maailmaa (Ahonen 1994). Käsityksellä on kuitenkin kaksi ulottuvuutta, joista toinen edustaa käsityksen merkitystä ja toinen rakennetta (Marton & Pong 2005, 345). Toisin sanoen käsityksellä ilmaistaan mitä halutaan sanoa ja toisaalta käsityksestä löytyy kielelli-



siä merkkejä. Yksilön vastaukset ilmiöstä myös riippuvat kysymyksestä ja vaihtelevat tilanteittain (Marton & Pong 2005, 346). Käsitys eroaa mielipiteestä siten, että käsityksen avulla jäsennellään edelleen maailmaa eli käsitys on konstruktio (Ahonen 1994, 117).

Fenomenografiassa tutkitaan ihmisten käsitystä todellisuudesta, ei todellisuutta sinänsä. Näin siksi että käsitys maailmasta näyttäytyy sen suhteen valossa, mikä yksilöllä maailmaan on. Maailma on kaikille sama, mutta jokaisen yksilön kokemus- ja käsitysmaailma on erityinen. (Huusko & Paloniemi 2005.) Tarkoitus on vertailla eri ihmisten käsityksiä, mutta myös suhteuttaa yhden ja saman ihmisen käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä hänen muihin käsityksiinsä (Ahonen 1994).

Fenomenografinen tutkimus on aineistolähtöistä. Sillä ei siis testata teoriaa eikä luokittelurunkoa muodosteta teoriasta. Kategorisoinnit tehdään aineiston pohjalta. Teoriaa hyödynnetään vasta kun kategorioista muotoillaan tulkinnallisia kategorioita. (Huusko & Paloniemi 2005; Ahonen 1994.) Kuitenkin teorian avulla tutkija herkistyy tekemään, ilmiön tutkimiseksi, oikeita kysymyksiä "aineistolta" ja erottelemaan käsitysten osia toisistaan (Ahonen 1994, 123). Tutkijana on kuitenkin ymmärrettävä omien käsitysten vaikutus tutkimuksen teon aikana (Ahonen 1994).

Fenomenografisen analyysin varsinaisia vaiheita voidaan katsoa olevan kolme (Huusko & Paloniemi 2005, Ahonen 1994). Ensimmäisessä analyysivaiheessa etsitään merkitysyksiköitä (Huusko & Paloniemi 2005, 167). Niitä etsitään ajatuksellisista kokonaisuuksista. Näin ollen sanoista ja lauseista sinänsä ei tehdä johtopäätöksiä. Näin siksi, että käsitykset ovat sidoksissa sekä käsiteltävään asiaan että tilanteeseen. Irrallinen tokaisu ilman tokaisuun liittyvää pohdintaa ei voi siis toimia merkitysyksikkönä (Ahonen 1994, 124, 145). Merkitysyksiköitä voi olla helpompi etsiä kysymysten avulla (Huusko & Paloniemi 2005).

Toisessa analyysivaiheessa merkitysyksiköt lajitellaan kategorioiksi (Huusko & Paloniemi 2005, 168). Tässä vaiheessa siis tunnistetaan merkitysyksiköiden eroavaisuudet ja kootaan selittävä kategoria, johon sijoitetaan pie-

nemmät keskenään samankaltaiset merkitysyksiköt (Ahonen 1994, 125-128). Selittävän tason kategorioita muodostetaan niin monta kuin tarve vaatii. Ahonen (1994, 128) nimittää toisen analyysin vaiheiden kategorioita myös alatason kategorioiksi. Kolmannessa analyysivaiheessa etsitään abstraktimman tason kategoriat (Huusko & Paloniemi 2005,168). Ahonen (1994, 128) kutsuu tämän vaiheen kategorioita ylätason kategorioiksi. Tämän vaiheen kategoriat muodostavat teorian eli tutkijan oman selitysmallin tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat työntekijöiden sitoutumisesta heidän työhönsä liittyvien käsitysten kautta. Teen itse tulkinnan työntekijöiden sitoutumisesta. Jokainen tutkijan tekemä merkitysyksikkö on itsessään tulkintaa (Ahonen 1994), mutta tässä tapauksessa tulkintani työntekijän sitoutumisesta on muodostunut kahden tulkinnan kautta. Ensin olen tulkinnut tutkittavan käsitystä työstä ja vasta sitten tehnyt oman tulkintani pohjalta uuden tulkinnan: tulkinnan työntekijän sitoutumisesta.

Tällä tutkimuksella en pyri totuuteen ICT-alan työntekijöiden sitoutumisesta. Haasteltujen työntekijöiden käsitykset omasta sitoutumisestaan voi olla tyystin eri kuin tekemäni tulkinnat. Tulkintani on kuitenkin kuvaus, jonka olen välillisesti luonut ICT-alan työntekijöiden oppimisesta ja työstä muodostettujen käsitysten kautta. Sellaisena sitä tulee lukea. Uskon myös, että kun työntekijät puhuvat työstään, he tuovat samalla ne asiat esille, jotka ilmentävät heidän työssä sitoutumistaan. Siksi on mielestäni perusteltua tutkia sitoutumista myös välillisesti, kuten tässä tutkimuksessa olen tehnyt. Lisäksi kuvaan sitoutumisen suhdetta oppimiseen.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Aloitin aineiston analyysini lukemalla litteraatit läpi. Alkuperäinen ideani oli tutkia ICT- alan perheellisten työntekijöiden työssä sitoutumista. Siksi ensimmäisellä lukukerralla etsin ilmauksia työstä nimenomaan perheellisen työntekijän näkökulmasta. Luettuani jo useamman haastattelun hylkäsin idean ja etsin aineistosta ilmauksia, joista voisi tulkita työssä sitoutumista. Seuraavaksi haa-

rukoin kahdeksastatoista haastattelusta muistiinpanojen avulla tutkimukseen parhaiten sopivia haastatteluja. Poimin aineistosta intuitiivisesti kymmenen haastattelua, joiden läpikäymisestä olisi mielestäni eniten hyötyä. Myös tässä kohtaa luin aineiston läpi.

Teemoittelu on usein aineiston ensimmäinen varsinainen analyysivaihe (Eskola & Suoranta 1998), vaikkakin fenomenografiassa analyysin ensimmäinen vaihe on merkitysyksiköiden etsiminen (Huusko & Paloniemi 2005, 166–167). Ennen merkitysyksiköiden etsimistä teemoittelin aineiston kolmannella lukukerralla värikoodien avulla kolmeen teemaan: käsitykset omasta työstä, käsitykset oppimisesta sekä työtehtävät, ja -historia sekä suunnitelmat uralle. Teemoittelun avulla syvennyin paremmin lukemaani ja helpotin näin analyysini seuraava työvaihetta, merkitysyksiköiden etsintää. Merkitsin teemat värikoodien avulla, jotta asiakokonaisuudet eivät jäisi teemoittelun jalkoihin. En siis pilkkonut tekstiä teemojen mukaan ja yhdistellyt teeman mukaisia tekstipätkiä yhteen, jotta haastatellun kertomat asiakokonaisuudet eivät katkeilisi pitkin teemajaottelua.

Teemoja olisi voinut pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin kuten *työyhteisö* ja *työssä viihtyminen*, mutta valitsin teemat, jotka noudattavat lapeasti tutkimuskysymyksiäni. Teemojen ulkopuolelle jäävät vastaukset jätin merkitsemättä. Sellaiset tekstipätkät, jotka eivät tukeneet tutkimuskysymyksiä, mutta olisivat voineet kuulua johonkin teemaan, yliviiivasin. Löysin teemoja eri kysymysten vastauksista, joten mitään vastauksista en voinut automaattisesti yliviiivata. Esimerkiksi käsitykset esimiesten ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta oli usein tutkimuskysymysteni kannalta epärelevantteja, ja siksi saatoin viivata keskustelun yli. Mikäli esimies-työntekijä-vuorovaikutus-vastaus liittyi johonkin työhön liittyvään käsitykseen, jolla on sitoutumisen tai oppimisen kanssa liitos, yritin poimia litteraatti katkelmasta lisää merkitysyksiköitä.

Teemoittelun jälkeen etsin aineistosta merkitysyksiköitä. Fenomenografian periaatteiden mukaisesti muodostin sellaisia kysymyksiä, joiden avulla saan selville tutkittavien käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Huusko & Paloniemi 2005, Ahonen 1994). Näin ollen muodostin seuraavat tutkimuskysymyk-

set: Millaisia käsityksiä ICT-alan työntekijöillä on työstään? Millaisia käsityksiä ICT-alan työntekijöillä on oppimisestaan työssä? Vasta löydettyäni vastaukset kysymyksiin, saatoin esittää aineistolta jatkokysymyksiä: Mihin työntekijät sitoutuvat työssään? Millä tavalla sitoutuminen ja työssä oppiminen tukevat toisiaan?

Poimin merkitysyksiköitä teemojen avulla suoraan aineiston marginaaliin. Analyysin edetessä merkitysyksiköiden poimintaan kirjoitin laajempia huomioita ylös omaan tutkimuspäiväkirjaan, jotta huomiot eivät unohtuisi. Merkitysyksiköiden lisäksi merkitsin marginaaliin arvioita siitä, minkälaista sitoutumisen ulottuvuutta (esim. affektiivinen sitoutuminen) kukin merkitysyksikkö edusti. Jokainen merkitysyksikkö ei kuitenkaan automaattisesti ollut sellainen, johon olisi voin yhdistää sitoutumisen teoriaa. Merkitysyksiköiden poimimisen jälkeen kokosin merkitys yksiköt A3-paperille ja rakensin teeman ympärille kaikki merkitysyksiköt miellekartan periaatteita noudattaen. Näin merkitysyksiköt eivät kadottaneet kontekstiaan.

Seuraavaksi taulukoin merkitys yksiköt taulukoihin, jotta merkitysyksiköiden ryhmitys hahmottuisi paremmin. Taulukkoja muodostui neljä: ura ja työtehtävät, käsitykset työstä ja käsitykset oppimisesta sekä työyhteisö sitouttajana. Taulukoin kaikkien työntekijät sanomat omalle vaakasarakkeelleen. Jokaista merkitysyksikköä ei välttämättä ole taulukoitu, jos ne ovat olleet edellisten toistoa.

Taulukoiden sarakkeelliset otsikot muodostavat selittävän kategorian. Esimerkiksi ura ja työtehtävien teemasta löysin seitsemän varsinaista merkityskategoriaa: työpaikan valinta, alan vaihto aikeet, tavoitteet, uralla eteneminen (talon sisällä), uravaihdot, uran edistäjät, ja omalla paikalla pysyminen. Lisäksi kokosin yksittäiset merkitys yksiköt nimen muuta otsikon alle. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) näkyvät merkitysyksiköt taulukoihin järjestettynä.

TAULUKKO 1. Merkityskategoriat taulukkoihin järjestettynä

Merkityskategoriat taulukoittain					
Merkityskategoriat					
1. Ura ja työtehtävät	Työpaikan valinta	Alanvaihto aiheet	Tavoitteet	Uralla eteneminen (talon sisällä)	Uravaihdot
2. Käsitteet työstä	Työn mielekkäisyys	Vastuut	Sisäiset intressit	Ristiriidat intresseissä	Työn merkitys
3. Käsitteet oppimisesta	Oma-aloitteisuus	Osaamisen kehitys	Työ opettajana	Kehityskeskustelut / Palaute	Edistäjät
4. Työyhteisö sitouttajana	Työpaikan väliset suhteet	Merkitys	Huumori	Ilmapiiiri	Hiljaiset säännöt
					Yksittäiset merkityksyksiköt
Merkityskategoriat					
1. Ura ja työtehtävät	Uran edistäjät	Omalla paikalla pysyminen			Muuta
2. Käsitteet työstä	Reunaehdot				Yleiset huomiot
3. Käsitteet oppimisesta	Yhteisö	Merkitykset työlle	Vapaa-ajan hyödyntäminen	Esteet	Vaatimukset
4. Työyhteisö sitouttajana	Chat	Tunnetaso	viestintä		

Taulukko 1 on jaettu kahteen osaan, koska muodostin merkityskategorioita parhaimmillaan kymmenen kappaletta yhtä kategoriaa kohden. Varsinaiset taulukot löytyvät liitteistä.

Taulukoimisen jälkeen muodostin ylätasoon kategoriat eli selittävät kategoriat. Koska tässä tutkimuksessa tarkoitukseni oli selvittää, minkälaisia työssä sitoutumisen muotoja ICT-alan organisaation työntekijöillä on ja kuinka työssä sitoutumisen tyylit vaikuttavat organisaatiossa oppimiseen, muodostin ylätasoon kategoriat tutkimuskysymysten mukaan.

Selittäviin kategorioihin yhdistelin merkityskategorioita:

1) Urasuunnitelmat:

- *Työpaikan valinta, alanvaihto aiheet, tavoitteet, käsitykset uraa edistäväistä tekijöistä, uratavoitteet talon sisällä päätös sekä päätös paikalla pysymisestä (ei aktiivista pyrkimystä edetä uralla)*

2) Aktiivisuus oppimisessa:

- *Käsitykset oma-aloitteisuudesta, vapaa-ajan hyödyntäminen oppimisessa, käsitykset oppimista estävistä tekijöistä sekä käsitykset osaamisen kehittämisen vaatimuksista*

3) Oppimismahdollisuuksien tunnistaminen

- *Käsitykset osaamisen kehittymisestä, käsitykset työstä opettajana (miten työ opettaa tekijäänsä), käsitykset oppimista edistäväistä tekijöistä, käsitykset oppimisen merkityksestä työlle, käsitykset palautteen tarpeesta ja kehityskeskusteluista sekä käsitykset oppimisesta työyhteisön avulla*

4) Muut tavoitteet (työssä)

- *Sisäiset intressit*

5) Käsitykset työstä

- *Työn mielekkyys, vastuut, ristiriidat intresseissä, työn merkitys sekä reunaehdot*

6) Työyhteisö sitouttajana

- *Käsitykset työpaikan työntekijöiden välisistä suhteista, käsitykset työyhteisön merkityksestä itselle, käsitykset työpaikan huumorista, käsitykset ilmapiiristä, käsitykset työpaikan hiljaisista säännöistä (ääneen sanomattomat käytössäännöt), käsitykset työyhteisöstä tunnetasolla sekä käsitykset työpaikan viestinnästä*

Selittäviä kategorioita muodostin siis kaiken kaikkiaan kuusi. Neljän ensimmäisen kategorian (Urasuunnitelmat, aktiivisuus oppimisessa, oppimismahdollisuuksien tunnistaminen ja muut tavoitteet) avulla muodostin tyypittelyn avulla kolme sitoutumis- ja kehitymisprofiliia:

1) Suunnitelmallinen uran kehittäjä

2) Kehittyvä kelluja

### 3) Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä.

Tyypittelyn tukena käytin aikaisempia tutkimustuloksia uraan suuntautuneen ja organisaatioon sitoutumisen eroista.

Kolmanteen profiiliin kuului vain yksi jäsen, mutta sijoitin hänet omaan kategoriaan, koska oppimiseen liittyvät asenteet erosivat kahdesta muusta tyyppistä. Lisäksi tässä profiilissa puhutaan nimenomaan uraan liittyvien tavoitteiden puutteesta, josta syntyi työntekijälle itselleen kriisi, sillä yhteiskunnassa yleensä odotetaan jonkinlaista orientaatiota tavoitteisiin. Tyyppien muodostamisessa auttoi tutkimuspäiväkirjan pitäminen, koska alkuperäinen ideani sitoutumisen tyypeistä, joita hahmottelin tutustuessani aineistoon toimi lopulta analyysissäni nimenomaan idean tasolla.

Tyypittely sinänsä poikkeaa fenomenografisesta analyysin tavasta jäsenellä aineistoa. Fenomenografisesta analyysistä poikkesin myös jäsentämällä samankaltaisen merkitysyksikön useampaan profiiliin. Menettelyni palvelee näin paremmin tutkimuksen tarkoitusta. Kuudes kategoria, työyhteisö sitouttajana, on tässä mielessä oikeaoppisempi esimerkki fenomenografisesta selittävästä kategoriasta. Viidennen selittävän kategorian (käsitykset työstä) merkitysyksikköjä puran auki tulososiossa sitoutumis- ja kehittymisprofiilien yhteydessä. Työhön liittyvät käsitykset erosivat hiukan työntekijästä riippuen. Siksi en esittele viidennettä kategoriaa omana kategorianaan tulososiossa.

Kuudennen selittävä kategoria, yhteisö sitouttajana, esitän tulososiossa omana kategorianaan, sillä muodostin työyhteisöstä huomattavan monta merkitysyksikköä. Työyhteisö edustaa jatkuvuusperusteista sitoutumista. Jokainen aineistoon kuuluvasta työntekijästä toi esille työyhteisön merkityksen itselle organisaatiossa viihtymiselle. Työyhteisön merkitys näyttäytyi siis kaikissa profiileissa samankaltaisilta. Toisin sanoen jokainen työntekijä sitoutui jatkuvuusperusteisesti työyhteisön kautta organisaatioon. Siksi tuon tämän omana merkityskategoriana esille ja avaan tarkemmin työyhteisön merkitystä organisaation sitoutumisessa. Kuudes kategoria vastaa siis itsenäisesti tutkimuskysymykseen ”millä tavalla ICT-alan työntekijät sitoutuvat työhönsä?”.

## 5 SITOUTUMISEN JA KEHITTYMISEN PROFIILIT SEKÄ TYÖYHTEISÖN MERKITYS SITOUTUMI- SESSA

Tässä luvussa esittelen tulokset avaamalla jokaisen sitoutumisen ja kehittymisen profiilityypin erikseen. Profiilityypit liittyvät työntekijöiden urasuunnitelmiin, ja tavoitteisiin sekä ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi esitän neljännen kategorian, työyhteisö sitouttajana, jota en liittänyt sitoutumisen profiileihin. Esitän työyhteisön merkityksen työssä sitoutumiselle omana alalukuna, koska sen tärkeyttä korostettiin yli sitoutumis- ja kehittymisprofiilirajojen. Lisäksi työyhteisö omana selityskategorianaan sisälsi niin monia merkityksiä, että tulosten purkaminen vaatii aivan oman alaluvun. Viimeisessä luvussa vedän tutkimustuloksia yhteen ja vastaan kahteen tutkimuskysymykseen.

### 5.1 Sitoutumis- ja kehittämisprofiilit

Fenomenografisen analyysin avulla olen muodostanut kolme erilaista sitoutumisen ja kehittymisen profiilia *suunnitelmallinen uran kehittäjä, kehittyvä kelluja ja organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä*. Kaikkien kolmen profiilin perusteena toimivat työntekijöiden suhtautuminen oppimiseen sekä uraan liittyvien aikomukset ja tavoitteet. Koska organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä -profiiliin kuuluu vain yksi työntekijä, en ole päässyt vertailemaan profiilin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä muihin kuin toisiin profiileihin. Sen sijaan suunnitelmallisen uran kehittäjän ja kehittyvän kellujan välisiä profiileja vertailen myös yksittäisen profiilin sisältämien yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien kautta. Esitän profiilien yhteenvedon vielä taulukossa 2.

Suunnitelmallinen uran kehittäjä ja kehittyvä kelluja eroavat toisistaan vain piirun verran. Suunnitelmallinen uran kehittäjä on joko edennyt omalla urallaan tietoisesti ja aktiivisen toiminnan seurauksena tai suunnittelee kunn-



anhimoisen tavoitteen saavuttamiseksi jokseenkin tarkan suunnitelman, johon voi myös sisältyä ajallinen tavoite. Kehittyvät kelluja puolestaan etenee väljempien suunnitelman tukemana urallaan, tai on hyvinkin tyytyväinen omaan positiionsa työelämässä.

Suunnitelmallinen uran kehittäjä ja kehittyvä kelluja panostavat omaan ammatillisen osaamisensa tietoiseen kehittämiseen. Suunnitelmallinen uran kehittäjä voi kuitenkin käyttää kehittää taitojaan myös vapaa-ajalla todennäköisemmin kuin kehittyvä kelluja. Suunnitelmallinen uran kehittäjä ja kehittyvä kelluja ovat siis sitoutuneet omaan uraansa, joskin myös organisaatioon kiinnittyminen on yleistä. Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä on kiinnittynyt omaan organisaatioonsa, mutta urasuunnitelmien puutteen vuoksi olen tulkinnut tämän profiilityypin kiinnittyneen organisaatioon ilman uraan sitoutumista. Jokaisen työntekijän sitoutumisen profiiliin kuuluu osia kaikista kolmen komponentin mallin ulottuvuudesta, kuten Meyer ja Allen (1991) itsekin huomauttavat. Toisin sanoen organisaatioon voidaan kiinnittyä jatkuvuusperusteisesti, normatiivisesti ja affektiivisesti. Samalla tavalla uraan voidaan sitoutua samanaikaisesti kulujen, halun ja velvoitteiden perusteella (Meyer & Herscovitch 2001). Myös muita sitoutumisen kohteita kuin ura ja organisaatio on löydettävissä tämän tutkimuksen aineistosta.

## TAULUKKO 2. Profiilien eroavaisuudet ja samankaltaisuudet

## Sitoutumisen ja kehittymisen profiilit

Suunnitelmallinen uran kehittäjä			
Ura suunnitelmat	Aktiivisuus oppimisessa	Oppimismahdollisuuksien tunnistaminen	Muut tavoitteet
1) Kunnian himoiset suunnitelmat	Panostavat oppimiseen	Monipuolinen tunnistaminen	Aktiivisuutta työpaikan kehittämisessä
2) Aktiivinen uralla eteneminen			
Kehittyvä kelluja			
Ura suunnitelmat	Aktiivisuus oppimisessa	Oppimismahdollisuuksien tunnistaminen	Muut tavoitteet
1) Ei tarkkoja suunnitelmia	Panostavat oppimiseen	Monipuolinen tunnistaminen	Aktiivisuutta työpaikan kehittämisessä
2) Suunnitelmien toteuttamisella ei kiirettä			
Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä			
Ura suunnitelmat	Aktiivisuus oppimisessa	Oppimismahdollisuuksien tunnistaminen	Muut tavoitteet
Ei suunnitelmia	Ei aktiivista panostusta	1) Vähäistä 2) Oppiminen painottuu tarpeeseen ja ajankohtaisuuteen	aktiivisuutta työpaikan kehittämisessä

Huomion arvoista on, että yli profiilirajojen perhe tuotiin esille työstä ja ammattillisen osaamisesta keskustelujen yhteydessä. Lapsiperheen merkitys työelämälle nähtiin kahdelta kantilta. Toisaalta perhe toimii hyvänä ankkurina vapaaajan kunnioittamisessa. *Haasteena sitte tuo oma ajankäyttö ja perheen tilanne ja lapsetki vaatii jotaki, ja se on ihan hyöä, että vaatii ettei tuu semmosta ettei voi samalla tavalla panostaa työhön ku vuosituhannen alussa.* (Ismo.) Myös osaamisen kehittämisen vapaa-ajalla saattaa jäädä, koska perheen kanssa voi hyvällä omatunolla jättää työasiat työpaikalle. *Ei siinä oo mahdollisuutta välttämättä lähtee oppimaan sitte ja toisaalta sit kotona on perhe ja näin nii sitä heidän kanssa touhua siellä nii ei tuu paljoo mietittyä työasioita sitte sielläkään, saati sitte sitä omaa oppimista.* (Esko.) Toisaalta käsitys perheen ja työn yhteensopivuudesta voi olla negatiivinen, sillä perhe voi ikävällä tavalla hidastaa urakehitystä.

Joni: No ehkä pahin pelko on se, että jumittuu paikalleen, että tota... öö silleen ku iteki on nuori eikä oo perheitä eikä semmosia, no tyttökaveri tietenki, silleen ei oo niinku sitovia asioita vielä niinkö, no perhe se on aika iso tekijä, että vielä pystys niinku lähtemäänki kotoa, reissuun -- --sen että se on semmonen mihin haluais ja ja ja mikä vois sitte esteenä olla, no kyllä mä nään sen et se on se paikallaan jääminen (työuralla) ja se on se mitä niinku toivoo että ei kävis.

Organisaatioiden kannattaa panostaa, mutta myös tuoda yrityksessä esille, että perheen ja työnteon yhteensovittamista tuetaan (Kokko 2013, Kauppinen ym. 2013). On mahdollista, että perheelliset työntekijät arvostavat työpaikkaansa, koska perheen ja työn yhdistäminen onnistuu heidän työskentelemässään organisaatiossa. Näin perheen ja työn yhdistämistä tukeva yritys vahvistaa organisaatioon sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaan jatkuvuusperusteisesti, sillä työpaikan perhemyönteisyys on etu, jonka takia yrityksessä kannatta pysyä. Seuraavissa alaluvuissa kuvaan profiilityyppejä perusteellisesti.

## 5.2 Suunnitelmallinen uran kehittäjä

Suunnitelmalliset uran kehittäjät panostavat aktiivisesti omaan oppimiseensa. Oppimisen kuuluu silti tukea oman työn tarpeita. Uran kehittäjien suunnitelmat voivat olla kunnianhimoisia ja ulottua pitkälle aikavälille. Olen sijoittanut suunnitelmalliseen uran kehittäjään myös yhden työntekijän, joka on jo edennyt uralla omien suunnitelmiensa mukaisesti tarttumalla, itselleen uusiin, tekemättömiin tehtäviin. Suunnitelmalliset uran kehittäjät ovat sitoutuneita omaan uraansa, mutta myös organisaatioon. Myös muita sitoutumisen kohteita oli löydettävissä tästä sitoutumis- ja kehitymisprofiilityypistä.

### *Työssä sitoutuminen*

Suunnitelmallinen uran kehittäjäkin voi olla sen hetkiseen työtehtäviinsä tyytyväinen, mutta hänellä on silti vakaa aikomus kehittyä urallaan eteenpäin.

Osmo: tässä työssä on se hyvä puoli ja huono puoli että mulla ei oo oikeestaan vastuuta juurikaan, tai mulla ei oo oikeestaan ikinä ollu näin vähän vastuuta. Se on mukavaa et ei oo kovin paljoo stressiäkään, et ei jää hirveesti työt pyörimään mieleen, et oon joskus ollut aikapaljon vastuullisemmissa hommissa niin.. sit se stressi on kuitenkin semmonen mikä ei pitkällä tähtäimellä oo hirveen kiva asia..

Osmo: -- Mut tää on nyt kiva, tähän elämän tilanteeseen. Kun oli pari vähän rankempaa vuotta, et on kiva tämmönen zen-tilanne, et tulee töihin, tulee tehtyä ja naputtelee menemään ja on kuitenkin koko ajan semmonen olo että saa jotain aikaseks.

Osmo on tyytyväinen tämän hetkiseen työpaikkaansa, koska se tarjoaa hänelle hänen kaipaamaansa hengähdystä aiempien vuosien vastuullisemmista työtehtävistä. Toisaalta suunnitelmalliselle uran kehittäjälle voi riittää, että työ tuo leivän pöytään ja työn kuluttavuudesta huolimatta työskentely on mielekästä.

Esko: No kyllä, jos sitä nyt työelämässä (X) vuoden jälkeen ois pakkasella niin tyhmähän sitä ois jos ei ois vaihtanu työpaikkaa tai työtehtäviä et en mä, töissä ollaan sen takia että vapaa-ajalla voi elää, mutta se että ei töissäkään pidä ihan perseestä olla.

Työ siis tarjoaa esimerkiksi palkan, jolla voi elää. Palkan tarve edustaa jatkuvuusperusteista organisaatioon sitoutumista (Meyer & Allen 1991). Työn on myös oltava mielekästä, mikä tulkintani mukaan viittaa haluperusteiseen työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Meyerin & Herscovitchin (2001) malli sopii mihin tahansa sitoutumisen kohteeseen. Esko kuvailee, ettei töissä kannata olla, mikäli työssä ei viihdy, mikä sinänsä tarkoittanee ehdollista organisaatioon sitoutumista. Organisaatioon sitoudutaan niin kauan kuin työn reunaehdot täyttyvät. Näin ollen sitoutuminen itsessään on muuttuva ilmiö, myös silloin kun työpaikkaan ollaan jo sitoutuneita. Cohenin (2007) malli ottaa huomioon sitoutumisen muuttumiseen ennen ja jälkeen töiden aloittamisen, mutta sitoutumisen heikentymiseen sillä ei oteta kantaa.

Eino kuvailee työnsä mielekkäimmäksi osaksi ongelmanratkaisun.

Eino: Kyl se on se ongelmanratkasu mitä pääsee tekemään päivittäin, että... lähestyy jotaki ongelmaa sulla ei välttämättä vielä oo mitään käsitystä ef miten se ratkasu saattais löytyä, sitten sä pääset pilkkomaan sitä ja niinku.. noh, se niinku se.. että niinku pääsee kohti sitä ratkasua koko ajan niin se oikeesti niinku palkitsee mua ainaki tosi paljon.

Mielekkään työn kuvan tulkitsen haluperusteiseksi työtehtäviin sitoutumiseksi Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallin mukaan. Myös sisäiset intressit paljastavat työssä sitoutumisen ulottuvuuksia. Eino kertoo sisäisestä halusta tarjota asiakkaille tarpeellisen ratkaisun, jonka voi mielestäni tulkita kahdella tavalla. Toisaalta sisältä kumpuava halu kertoo itselle sopivasta työtehtävistä, joihin on sitoutunut. Ja toisaalta halu tarjota asiakkaalle paras ratkaisu kertoo myös sitoutumisesta asiakkaaseen. Esimerkiksi Otonkorpi-Lehtoranta ym. (2017) ovat löytäneet tutkimuksessaan asiakkaaseen sitoutuneen sitoutumisentyyppin.

Eino: No joo siis, en mä nyt tiä onks se pakko mut sehän tulee just sitä kautta, et sä ha-  
luut tarjota sille asiakkaalle sen parhaan mahdollisen ratkasun, et.. itellä ainaki se tulee tosi  
luonnostaan että no tietty, voihan sen niinkin ajatella, et se on niinku vaatimus tälle työlle  
et sä pystyt.. keksimään sen uuden ratkasun, mitä et ollut aiemmin vielä ikinä käyttäny.

Osmo on sitoutunut tukemaan työkavereitaan auttamalla työkavereita erilaisissa asioissa. Hän myös kuvailee huomauttaneensa aiemmassa työpaikassa näkemiinsä epäkohtiin, jonka voi tulkita osoituksena organisaatioon sitoutumisena. Hän ottaa vastuuta epäkohdista huomauttamisesta, jotta saisi aikaan muutoksen. Puuttumalla epäkohtiin virallista teitä pitkin voi osoittaa luottamusta johtoa kohtaan, mutta jos tuohon luottamukseen ei vastata voivat omat organisaatiossa pysymisen reunaehdot tulla vastaan. Myös työkavereihin tutustuminen toimii tässä sitoutumisprofiilissa osoituksena työyhteisöön sitoutumisesta. Työssä voi siis sitoutua samanaikaisesti useampaan kohteeseen, kuten esimerkiksi Cohen (2003) on huomauttanut.

Osmo kuvaa työpaikkaan hakeutumisen prosessiaan ja työpaikan valintaansa:

Osmo: -- mä.. päätin silloin kun mä hain ja tulin niin mulla oli silloin cv semmonen että mä teen mahdollisimman itteni näkösen siitä cv:stä vähän erikoisen --

-- haluan niinkun itseni näköisen työpaikan, onnistuin semmosen saamaankin mut varmaan aika paljon varmaan karsi sitä et sit kun lähetti cv:n niin monessa paikkaa tuli suoraan että eipä tarvii tänne tulla edes haastatteluun, mutta mun mielestä se oli kun säästää kaikkien aikaa sitten

Osmo on siis halunnut löytää omalle persoonaansa vastaavan työpaikan. Hän siis tietoisesti valinnut työpaikan, johon hän voi identifioitua ja johon hän haluaa kuulua. Osmo on siis tietoisesti pyrkinyt etsimään organisaation, johon hän voi sitoutua affektiivisesti (ks. Meyer & Allen 1991).

Osmo kertoo, että välillä työtehtävissä pitää joustaa omasta halusta tehdä työtehtävät paremmalla laadulla kuin mistä asiakas on valmis maksamaan.

Osmo: -- ja sun pitää tehdä tiettyyn aikatauluun niin aina ei voi tehdä niin kun.. jos sulla on vaikka päivä varattu ja sen verran laskuttaa, niin se tehdään mitä sä kerkeet siinä tehdä, et ei saa tehdä aina niin hyvällä laadulla mitä ite haluaisVaan sen takia, koska ei vaan asiakas oo valmis maksamaan siitä.

Tässä tulee hyvin esille Meyerin ja Herscovitchin (2001) esiin tuoma mahdollisuus, jonka mukaan työtehtäviin sitoutuminen voi ohjata toimintaa myös omien vastaisten motivaatioiden kohteiden ja asenteiden yli. Näin työtehtäviin sitou-

tunut, asiakkaaseen tai organisaatioon sitoutunut työntekijä tekee sen mitä häneltä vaaditaan ja joustaa omista henkilökohtaisista tavoitteista.

### *Tavoitteet ja suunnitelmat*

Suunnitelmalliset uran kehittäjät suunnittelevat uralla etenemistään organisaation sisällä, mutta yhden työntekijän suunnitelmissa on myös alan vaihto.

Osmo: ehkä pitkän tähtäimen suunnitelmat on tän yrityksen ulkopuolella -- ---kyllä ne vähän on tämmösessä niinkun, luultavasti oman yrityksen perustamisessa ja muussa, mihinkä ne koulun käynnitkin vähän pohjautuu että.. Mut aikaa on vähän rajallisesti niin ei kerkiä kaikkee tehdä. -- -- tää on todella hyvä ympäristö kehittyä koodarina ja kehittää niinkun noita koodaustyöskentely tapoja, mut ei oo semmonen et haluan tehdä eläkeikään asti, vaan edelleenkin tähän vaiheeseen elämässä.

Huomioin arvoista on, että Osmo on valinnut tämän hetkisen työpaikan oppimismahdollisuuksien takia. Osmo on tulkintani mukaan sitoutunut enemmän uraan kuin organisaatioon, koska hän on valinnut työpaikkansa osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja aikoo vaihtaa alaa tulevaisuudessa. Myös esim. Otonkorpi-Lehtorana ym. (2017) ovat löytäneet uraan sitoutuneen työntekijän sitoutumistyyppin. Einoon tavoitteet liittyvät kuitenkin yrityksessä pysymiseen.

Eino: on mulla silleen niinku isompiaki tavoitteita, et mä haluan oikeesti kehittyä niinku sanotaanko vaikka niinku seuraavan viiden vuoden aikana niinku sellaselle tasolle, että mä oon oikeesti niinkun, sanotaanko et jos ei nyt firman mut ainaki niinku firman, jos ei firman paras niin aianki firman top kymmissä niinku asiantuntemuksen osalta, että.

Tavoite on tässä tapauksessa kunnianhimoinen, koska Eino aikoo kehittää osaamistaan, jotta voisi kuulu yrityksen 10 parhaan joukkoon. Esko on jo edennyt harppauksen urallaan.

Esko: Haluamalla ja näkemällä sen et nyt on mahdollisuus siihen sitte että, silloinen projektipäällikkö ei omilta työkiireiltään pystynyt edistämään tän projektin kasvua ja tän hankkeen kasvua ja hyvinvointia niin, sit tietysti koulutustausta tukee niinkö, tai tuki kasvua tossa urallani muihin tehtäviin—

Esko on ensin tunnistanut mahdollisuuden edetä ennen kuin on päässyt ottamaan haluamansa harppauksen työuralla eteenpäin.

### *Oppimiseen sitoutuminen*

Suunnitelmalliset uran kehittäjät ovat sitoutuneet osaamisensa kehittämiseen ja tunnistavat erilaisia työssäoppimisen mahdollisuuksia. Oman osaamisen kehittämiseen sitoudutaan osin oppimisen ilosta osin ammattitaidon säilyttämisen vuoksi, joka mielestäni kielii uraan ja organisaatioon sitoutumisesta. Osmo ja Eino käyttävät myös vapaa-aikaansa osaamisen kehittämiseen. Sekä Eino että Osmo käyttävät vapaa-aikaan työssä oppimiseen. Esko luottaa työssä oppimiseen.

Esko: Teknistä puolta sitten, ainahan voi esittää toiveita siitä että minkälaisilla tekniikalla haluais päivittäistä työtä tehdä, se voi olla mahdollista tai sit se ei oo mahdollista sillä hetkellä ja sit sitä mahdollisuuksien mukaan varmasti pyritään täyttämään, mutta jos ei natsaa niin sitte on onneks noi lap day-päivät että kerran kuukaudessa sitte saa kyllä pyhittää sen uuden opiskeluun.

Oppimismahdollisuuksia siis löytyy työn lomassa, eikä pelkästään oppimisille tarkoitettujen tunteja hyödyntämällä. Eino seuraa erilaisia medioita kuten Twitteriä, blogeja sekä alan uutismedioita. Alan uusimpien tuulien seuraaminen ei kuitenkaan hänen käsityksensä mukaan vie paljoa aikaa.

Eino: Et en nyt muista et ois viime aikoina ollu sellasta, et oikeesti ois aatellu, et mä en ehdi tota ees vilkasemaankaan.. et ois niin kiire työhommassa, et ei se oo semmonen niinkun painostava se kiire siinä suhteessa ollenkaan. Mut toisaalta, mä en läheskään.. ainaakaan luulisin, että en niin paljon seuraa noita kaikkai uutisia ja blogeja, mitä monet muut tässä firmassa, lähinnä sitten kun joku muu sanoo, että lueppas toi nii sitten mä luen sen, että.. silleen että en mä oikeesti käytä niihin niin paljoo aikaa.

Myös työkaverit vinkkaavat tärkeimmät uutiset, joihin kannattaa tutustua. Muita oppimista mahdollistavia taitoja kuvailtiin myös, esim. ratkaisukeskeinen oppiminen, ongelmanratkaisutilanteet ja avun kysyminen sekä keskustelu alan ihmisten kanssa. Yhteisöllisistä oppimisen keinoja mainittiin myös esimerkiksi osaamistiimit, ideariihet. Oppimista edistävät tämän tyyppin jäsenten käsitysten mukaan uteliaisuus ja riittävä aika. Oppimisen esteinä nähdään tuntikirjauskäytännöt talon omissa projekteissa, joka vähentää projekteihin käytettävää aikaa. Myös työn keskeytykset tuntuvat haittaavan oppimista, mutta sellaisten katsotaan kuuluvan työn luonteeseen.

Osmon mielestä työntekijä ei ole omassa kutsumusammattissaan, mikäli tahtoa osaamisen kehittämiseksi ei löydy. -- *mun mielestä, oli ala kun ala, niin sun*

*pitäis vuodessa se 24 tuntia opiskella omaehtosestikin sitä, se ei oo välttämättä sun oikee kutsumusammatti jos sä et oo valmis käyttämään siihen tai jos se ei kiinnosta sua.. ees sen vertaa, että jaksaisit jotain niinkun aiheeseen liittyvää tehdä.* (Osmo.) Tässä tulee esille normiperusteinen eli velvollisuuden tunteeseen perustuva sitoutuminen. Cohen (2007) näkee velvollisuuden tunteeseen sisältyvän laadullisen ulottuvuuden: velvollisuuden tunne määrittelee, millaista lojaliteettia yksilö uskoo työn antajan häneltä odottavan. Osmo käyttää sanaa kutsumusammatti se voi kieliä yhteiskunnallisesta normista, jossa odotetaan ihmisten etsivän itselleen ammatin, joka on hänelle niin mieluinen, että hän käyttää myös vapaa-aikaansa ammatillisen osaamisensa kehittämiseen. Tässä näkyy oppimiseen liitetyn hyveen nurja puoli, yhteiskunnassa odotetaan sellaista työhön sitoutumista, että työntekijä vapaaehtoisesti opiskelee ammattiaan vapaa-ajalla. Se luo painetta niille työntekijöille, jotka haluavat keskittyä vapaa-ajallaan muuhun kuin työhön. Myös Järvensivu ja Koski (2008) ovat löytäneet tutkimuksessaan oppimisen negatiivisen näkökulman yhteiskunnallisella tasolla.

Esko kiinnittää huomiota vuorovaikutustilanteisiin asiakkaiden ja kollegojen kanssa. Hän pitää tärkeänä, että vuorovaikutus tilanteissa osaa huomioida millä tavalla asiakkaalle ja kollegalle kulloinkin tulisi puhua. Tulkitsen tämän sitoutumisena vuorovaikutustilanteisiin ja sen kehittämiseen sitoutumisena. Esko kuvailee laajasti vuorovaikutustaitojen kehittymisen aina lapsuudesta saakka. Luonne ja lapsuuden kaverit ovat hänen käsityksensä mukaan muokanneet hänen vuorovaikutustaitojen, mutta myös teoria opinnot ihmisestä ovat auttaneet häntä tulemaan taitavaksi vuorovaikuttajaksi. Tämän sitoutumistyyppin perusteella voidaan sanoa oppimisen vahvista työssä sitoutumista ja vahvistavat siten aiempia tuloksia, jotka ovat osoittaneet oppimisen vahvistavan organisaatioon sitoutumista (Joo 2010; Rose ym.; Krishna 2008).

### **5.3 Kehittyvä kelluja**

Kehittyvää kellujaa kuvaa tasapaino työpaikassa viihtymisen ja omien intressien välillä. Tuon tasapainon ymmärretään voivan horjua ja omaa työpaikassa



pysymisen reunaehdoja on voitu miettiä etukäteen. Reunaehtojen tullessa vastaan on aika vaihtaa organisaatioita eli työpaikkaa. Kehittyvä kelluja kehittää ammatillista osaamistaan aktiivisesti, mutta urasuunnitelmat saattavat syntyä tilanteen johdattamana. Kehittyvä kelluja myöskin tunnistaa hyvin oppimisen mahdollisuuksia töiden lomassa. Oleellinen ero suunnitelmalliseen uran kehittäjään löytyy uratavoitteiden suunnitelmallisuudesta. Kelluva kehittyjä pyrkii kehittämään uraansa, mutta kehitymisellä ei ole kovaa kiirettä eikä suunnitelmien toteutukselle ole asetettu aikatavoitetta. Kehittyvä kelluja on sitoutunut uraan ja organisaatioon, mutta myös muut sitoutumisen kohteita on löydettävissä tästä sitoutumis- ja kehitymisprofiilityypistä.

### *Työssä sitoutuminen*

Kehittyvä kelluja on kokonaisuudessaan tyytyväinen organisaatioon ja työtehtäviinsä. Työpaikan etuina nähdään olevan joustavuus ja vapaus tehdä työtä omaehtoisesti. Lisäksi organisaation hyviä etuja pidetään arvossa.

Joni: et annetaan ne tietyt raamit minkä sisällä on pysyttävä ja sitten niitten pohjalta pysyy niinkö toteuttaa ite, että siinä ei oo koko ajan joku sanomassa, että tehään näin tehään näin, että se on ehkä se mukavin homma ja tuota semmonen tietynlainen joustavuus niinku työelämässä on niinku ainaki tässä yrityksessä missä nyt on nii, että molemmat osapuolet niinkö joustaa työajoissa ja projekteissa ja kaikessa tämmösessä.

Joustavuutta arvostetaan esimerkiksi työajoissa ja työn omaehtoisuus näkyy, siinä että työtehtäviä voi toteuttaa oman mielensä mukaan. Joustavuus ja työn omaehtoisuus voidaan nähdä työpaikan tarjoamina etuina. Näin tulkittuna kehittyvän kellujan sitoutumisessa näkyy jatkuvuusperusteista organisaatioon sitoutumista. Organisaation edut kääntyvät kuluiksi, mikäli ne voidaan menettää työpaikkaa vaihtaessa (Meyer & Allen 1991).

Muita ilmiselviä jatkuvuusperusteisen ulottuvuuden vaihtovälineitä organisaatiossa ovat työpaikan tarjoamat hyvät edut kuten henkilöstötuki, palkkiot ja esimerkiksi ammatillisen kehittymisen tuki. Työpaikan etuja saatetaan laskea tarkkaankin yhteen ja vertailla muiden työpaikkojen tarjoamiin etuihin.

Joni: -- että tää on niinku talona osottautunu semmoseks, että mitä on niinku kaveripiireistä ja tuolta tuttavilta kuullu niin moni on kehuu sitä ihan suoraan että yllättävän hyvää niinku henkilöstötukea ja kaikkea näitä palkkioita tai niinkö semmosia etuuksia ja

mahollisuuksia niin niilleki on niinkö laskettava iso painoarvo niinku mä oon sen ite las-  
kenuki, että.. et ei tota ainoastaan se palkka ja sit se pelkät työkaverit sitä muodosta, että  
kyllä se on paljon niitä muitaki asioita mitkä ei niinku ehkä jokapäiväsessä agendassa  
niin sanotusti näy

Työpaikan etuja punnitessa arvioidaan koko paketti: organisaation edut ja  
palkkiot, työkaverit sekä luonnollisesti palkka.

Työn mielekkyydestä voi päätellä haluun perustuvia sitoutumisen syitä.

Työtehtävät voivat tarjota esimerkiksi onnistumisen kokemuksia.

Ismo: -- että sanotaan et sillen ku mä oon viimisen vuoden aikana tehny taas niinku to-  
teuttavaa työtä enemmän niin on tullu enemmän semmosia "jee", vaikka ne on, toimiiki  
täällä virtuaalimaailmassa nää pitit ja muut, mutta silti se tarjoo semmosia tiettyjä onnis-  
tumiskokemuksia mikä on aika tärkeetä työelämässä kuitenkin. –

Työn vaihtelevuus mainittiin useampaan kertaan, mutta sille annettiin erilaisia  
merkityksiä. *No varmaan se että se työ suorittamisen sijaan niinku vaihtelee että välil-  
lä tehdään kimpassa ja välillä saa tehdä yksin et se tuo sitä vaihteluvuutta mistä ainaki  
ite tykkään, et menee muuten tosi herkästi niinku monotoniseks semmoseks tylsäks* (Jo-  
ni). Jonille vaihtelu merkitsee yksintyöskentelyn ja ryhmätyöskentelyn tuomaa  
vaihtelua. Onnille vaihtelua tuovat haasteet.

Onni: Kyllä ne on ne haasteet on, jos haasteita tulee nii se on se mikä pitää sen mielen-  
kiinnon yllä

Haastattelija: Onks sulla tällä hetkellä ihan riittävästi omasta mielestä haasteita

Onni: On joo, on joo ja vaihtelevuutta sitte.

Meyerin ja Herscovitch (2001) määrittelevät yleisessä sitoutumisen mallissa si-  
toutumisen yhdeksi ulottuvuudeksi halun, joka perustuu esimerkiksi kiinty-  
mykseen. Työhön sitoudutaan silloin kun se tuottaa meille mielekkäitä koke-  
muksia. Juuri mielekkäät kokemukset luovat kiintymystä työtehtäviin.

Organisaatioon kiinnittyminen näkyy mielestäni hyvin työntekijän tar-  
joamissa palveluksissa, jotka eivät kuulu työntekijän työtehtäviin. Esimerkiksi  
työpaikan työtapoihin vaikuttaminen on yksi merkki organisaatioon sitoutumi-  
sesta, jolla on vaikutusta myös omaan viihtyvyyteen. Tällöin työntekijä myös  
tulee vahvistaneeksi omaa sitoutumistaan työpaikkaansa.

Onni: --Tänne tullessa on vähän sillen ku ensimmäisen vuoden aikana, kun olin täällä  
niin mä en saanut mitään.. oikeestaan mitään palautetta saanu mistään (K: Joo) keneltä-

kään tältä konttorilta, mä tein sen Hollolaan sen projektin ja siellä oli ihan eri meininki, mutta täältä en sitte saanu tota mitään palautetta siitä niin sitte joskus huomautin asiasta muutamalle henkilölle mitkä on tota ylempänä tuolla noin, niin tota lupas ottaa asiakseen sitte ja kehittää eteenpäin.

Myös työkavereiden auttaminen voi vahvistaa omaa sitoutumista, sillä työntekijöiden auttaminen luultavasti vahvistaa hyvää työpaikan ilmapiiriä.

Topi: . Että se välillä vaan oon nähny, et jotku henkilöt on joutunut semmisiin projekteihin, joita ne ei.. joissa ne ei viihdy, mutta sitten siinä on tietenkkin se, että kyllä kun siitä sanoo, jos sanoo itte, niin kyllä sitä sitten niinkun tutkitaan sitä asiaa mutta. -- --No se on vähän sitten.. se on tietenkkin oma moka, sillain et ei se nyt sinäänsä epäoikeudenmukais- ta ole mutta.. joskus olen myös jonkun toisen puolesta sanonut näitä, että kantsii kattoo että onko toi projekti oikeesti sille sopiva.

Työyhteisöllä on valtava merkitys työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa (Pyyny 2018, Paasivirta 2012). Myös tässä ryhmässä tuodaan esille, että työssä pitää viihtyä. Mikäli johto ei voi tai osaa reagoida asioihin, jotka estävät työssä viihtymistä, on työsuhteen päättäminen oikea ratkaisu.

#### *Tavoitteet ja suunnitelmat*

Nimesin tämän työssä sitoutumisen profiilin kehittyväksi kellujaksi tarkkojen suunnitelmien puutteen vuoksi. Kehittyvä kelluja kyllä määrittelee itselleen tavoitteita, mutta suunnitelmista ei löydy kovin tarkkoja aikamääreitä ja lopullisia päämääriä.

Ismo: Ei ku mulla ei oikeestaan oo semmosta henkilökohtasta agendaa, että tota mä oon aika tyytyväinen siihen mitä kulloinenkin se elämä on tuonut tullessaan, että tää nyt on tämmönen rooli ja täs on ihan hyvä olla ja hyvä hengähtää tietyllä tavalla silleen ja opiskella uutta.

Joni: Jossain tota, edelleen tällä alalla kyllä, mutta se että tästä perussuunnittelijan siitä ns. koodarista niin on niinkö halu edetä vähän enemmän tonne kaupalliseen suuntaan ja tota semmonen niinku sosiaaliset kanssakäymiset.

Antti: en tiä jotenkin vähän jämähtänyt tähän nykyseen et se toi..tykkää suunnitella näitä niinkun projekteissa suunnitellaan ja tehä koodata ja se on.. se on vaan niinkun tuolla taustalla kehittänyt semmoseen että tekee näitä, en oikeastansa tiedä miten kehittäisin täs- tä, sillain että, ehkä enemmän just.. ottais vaan tota vastuuta ja tommosta että enemmän sitä niinkun suunnittelis.. projekteja arkkitehtuuria ja tämmöstä.

Ura kehitykselle voidaan nähdä siis jonkinlainen suunta, mutta sen tarkempaa suunnitelmaa kehittyvän kelluja ei ole suunnitellut. Ismo ja Antti näyttävät olevan tämän hetkiseen tilanteeseen tyytyväisimpiä, mutta silti jonkinlaista etene-

mistä työuralla voi olla odotettavissa. Jonilla on selkeämpi suunta tiedossa, koska työtehtävän sisältö ei vielä täysin vastaa toivottua.

Joni: Jossain tota, edelleen tällä alalla kyllä, mutta se että tästä perussuunnittelijan siitä ns. koodarista niin on niinkö halu edetä vähän enemmän tonne kaupalliseen suuntaan ja tota semmonen niinku sosiaaliset kanssakäymiset, niitähän nyt ei tossa suunnittelu, sehän on aika pitkälti.. toki palavereita, puhelinsoittoja, sähköpostittelua on,

mutta tota ite koen sen että tykkäisin niinko ihmisten kanssa tehdä töitä enemmän, toki tietokoneet ja kaikki nämä apuvälineet löytyy(?) työkaluja, mutta sit se todellinen panos enemmän suusta suuhun ja sitten tietokonetta käytettäs niinku vaan apuvälineenä, et se on niinku se oma tavote, että kaupallinen puoli ja sitten kun on tästä rikkaruohotasolta päässy eteenpäin nii pystyy sitte ottaa sitä vastuuta enemmän ja vetämään ehkä jotain projektia sit jonain päivänä, mutta se ois se nykyinen kehityskaari ainaki nyt viiden vuoden päähän että..

Joni näkee mahdollisuuden, että hänen nykyisessä organisaatiossaan on mahdollista toteuttaa urasuunnitelmia. Joni kuvaa myös miten hän tietää tavoittelevan itselleen merkityksellisiä tehtäviä:

Joni: -- neki kerrat mitä mä oon tuolla niinku reissussa ollu pääsääntösin kotimaassa kyläkin, mutta pois toimistolta, mutta kuitenkin niin mä huomaan sen että se niinku aika kuluu nopeemmin et mä miellän sen vaan mukavammaks (K: Mm) et se niinku signaali on tullu sitä kautta jo niin vahvasti että mä tiän sen että se on semmonen mihin haluais  
-

Itselleen mieluisa tehtävä on siis sellainen, jossa ajan kulumista ei huomaa. Uraan sitoutumisen lisäksi Joni tavoittelee tehtävää, joka vahvistaisi hänen työtehtäviinsä sitoutumista. Työtehtäviin, joita hän haluaa pohjimmiltaan tehdä. Tässä näkyy mielestäni selkeästi Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallin haluun perustuva sitoutuminen työtehtäviin ja uraan.

### *Oppimiseen sitoutuminen*

Tässä ryhmässä on nähtävissä, että jatkuvaan oppimiseen ollaan sitouduttu. Opiskeluun korvamerkityn ajan käyttäminen on käytännössä helppo tapa lisätä työssä tapahtuvaa oppimista. Oppimisen vastuu on tästä huolimatta itsellä.

Topi:-- osa porukasta ei käytännössä osallistu niihin oikeestansa koskaan, ne tekee vaan no.. pitää tehdä tätä projektia, mikä tietenkkin, jos on oikeesti kiire tehdä tässä ja tämmöstä mut usein se on henkilöistä itestään lähtösin et näkee et onko niinkun, tuntuu siltä, että ainahan sitä projektia pitää tehdä, mutta jos sinne yks päivä jää väliin niin ei se sitä oikeesti kaada mihinkään. -

Kehittymistä varten kuitenkin kaivataan nopeaa palautetta yksittäisistä projekteista. Sitä toivotaan työsuhteen alussa, jotta hahmottaa oman suoriutumisen tason, mutta myös myöhemmin työsuhteessa. *Ei tuu tavallaan semmosia mitään läpikäyntejä tuu vuoden aikana, et käytäis niinkun läpi, että lähinnä ne on semmosia niinkun tiimikohtasia sitten.* (Arto) Osaamista kehittää myös oma-aloitteinen työtä sivuavien asioiden opettelu.

Joni: -- ja ehkä se että iteki on tuonu sen esille ettei halua vaan niinkö kehittyä vaan niinkö yhteen tiettyyn asiaan, vaan silleen että pystyy vähän niinkun jouston kautta saamaan sitä oppia muistakin sivuavista aloista tai tekemisistä, jotka sitte niinkun tukee sitä mun pääsääntöstä tekemistä, että mä yritän sit sitä kautta kehittää itteäni että mä en vaan niinku hakkaa päätä yhteen asiaan, vaan että.. toki mennään paljon projektien ehdoilla, mutta sitte että on siellä niitä projektin sisäisiä asioita missä pystyy kehittämään että -

Osaaminen kehittyy siis oman ydinosaamista laajentamalla yli työtehtävien. Myös kurssit ovat hyvä tapa kehittää omaa osaamista, mutta kurssien sisältöä ja sen hyödyllisyyttä on vaikea ennakoida etukäteen. Toisaalta kurssin valinta myös vaatii tarpeen tunnistamisen.

Myös työpaikan vaihto voi toimia keinona kehittää osaamista, mutta organisaatioon ja työpaikkaan voi olla sen verran mieltynyt, ettei työpaikan vaihtoa haluta tehdä pelkän osaamisen nimissä.

Topi: Joo, sitä välillä miettinykkin, et toi.. tällä alalla et pitäskö just kolmen vuoden välein tätä vaihtaa firmaa, tottahan siinä niinkun varmasti näkis.. kaikkea juttuja ja kehittyis paljon nopeammin sellaisessa, mutta.. sitten se.. ei nyt oo ollu sillain tarvetta, että viihdyn kyllä siinä mitä on tehny että.. sitten kun en viihdy niin sitten keskustelen kyllä täällä ensin asiasta ja jos on tarvetta niin sitten vaihtaa firmaa että.

Topi on selvästi sitoutunut organisaatioon, mutta kolmen komponentin mallin ulottuvuuksien syvyyttä Topi kertomasta ei pysty kuitenkaan päättelemään.

Tässäkin sitoutumis- ja kehittymisprofiilissa nähdään, että osaaminen kehitty työtä tekemällä. Jonin mielestä perusosaaminen formaalin koulutuksen jälkeen hankitaan toimistolla.

Joni: -- että se niinku se perusosaaminen hankitaan ensin toimistolla ja tässä oman hiekkalaatikon ääressä --

-- ja sen jälkeen sitte lähetään sitten pienempien roolien ja semmosten kautta sitte ponnistamaan näihin isompiin vaativampiin hommiin että (K: Joo) ja se on tässä nyt niinku työelämään astellessa tulluki esille että, tai konkretisoitunu itelleki että se on vaan lähetävä sieltä rikkajuuritasolta, että se on et pystyy sit selviytyyn myöhemmin noissa vähän oma-aloitteisimmin ettei aina tarvi esimiesten holhota että näin se vaan on, varmaan ala ku ala, mutta tässä se ainaki tulee esiin tosi voimakkaasti --

-- se on ko koulumaailmasta työelämäänki silloin vuosi sitten siirty pysyvästi niin kyl sen huomaa vaikka et koulussa tuntu että hommat on helppoi, mut ku täällä ne vaan sitte skaala kasvaa niin isoksi, että se on vaan sit pystyttävä sopeutuun ja ottaan niinku pala kerrallaan, jos sitä yrittää liikaa tehdä niin se sit vaan se kaatuu ittensä päälle että (K: Joo) pikkuhiljaa eteenpäin --

Osaamisen kehittymiselle on siis annettava aikaa ja liian nopea eteneminen kosta tautuu jollakin tavalla jossakin vaiheessa. Työssä tarvittavat taidot ovat vaativat paljon soveltamista ja siksi formaalin koulutuksen tarjoamat tehtävät tuntuvat paljon helpommilta kuin aidot työtehtävät työelämässä. Jari on myös sitä mieltä, että varsinkin työuran alkuvaiheessa oppimiseen kuluu enemmän aikaa, mutta ajan kuluessa uusista asioista ja tilanteista on helpompi saada otetta.

Osaamista kehittää myös virheet, joista opitaan. Tässäkin ryhmässä korostui oppiminen työtä tekemällä. Oppimista helpottaa Jonin mukaan luontainen kiinnostus syventää oppimista.

Joni: -- erikoinen että kun teknologian kanssa ollaan tekemissä niin ja varsinkin kun teollisuuteen paljon mennään niin siellähän on järjestelmiä vielä kuuskyt seitkyt -lukuiltakin - mistäpä semmosta osaamista enää saa, kun ei sitä koulussa opeteta, sielläki keskitytään tulevaan ja käytännössä se on aina teknologia, et kun viet sen kaupasta kotiin niin se on jo vanhaa, niin se on vaan aika hyvin niinko oma mielenkiinto rajaa jo pois niitä mitkä ei vaan yksinkertaisesti säväytä ja sitte se mikä kiinnostaa niin niissä luontasesti pääsee helpommin syvemmälle ja..

Samassa vastauksessa Joni kertoo, että ammatillisen osaamisen kehittämisessä kannattaa muistaa, ettei hamua liian laajaa osaamispintaa.

Joni: -- mut sitten taas jos se oma osaaminen on liian laajaa niin sitten mä sanosin ehkä et se on vähän paheki jo, ettei oo sitte mistään tarpeeks syvää et se on vähän niinku raapasuja sieltä täältä (K: Joo) niin sekään ei oo sit.. mä en koe ainakaan kovin hyväksi vaihtoehtoksi, et sillä mä oon nyt yrittäny tässä niinkö yhen osaston sisällä syventyä että mä pystyn sitten niinku tulevaisuudessa ottaa tämän tästä niin sitä vastuuta ehkä toivon mukaan ja saamaan sitä kaupallistaki roolia, että se on aina ollut semmonen mikä on kiinnostanu että.

Osaamisen kehittämisessä kannattaa Jonin käsityksen mukaan syventyä asioihin, eikä tavoitella kaiken osaamista.

Tässä ryhmässä tuotiin esille myös yhteisöllisen oppimisen tapoja. Kokeneita työntekijöitä tarvitaan erilaisissa projekteissa, jotka voivat auttaa urallaan nuorempia työntekijöitä. Palaverissa voidaan kouluttaa yhteisesti muita pikaisellakin tahdilla. Avun kysyminen on Jarille mieluisin ja tehokkainta oppia.

Jari: No tärkein siinä (S: tai mistä) tärkein siinä on se että se on tosi helppo käydä työkaavereilta kyselemässä että miten tämmönen laite toimii ja miten tämmöstä pitäis ohjata (S: Joo) se on ehdottomasti se paras asia ja paras keino ollu itelle miten tätä oppii.

Topi tuo esille työpaikan chat hyvänä välineenä kysyä apua, sillä chatissa kysymykseen voi tarttua se, jolla on kysymykseen vastaamiseksi tietoa tai osaamista. Muussa tapauksessa on tiedettävä, kuka osaisi omaan kysymykseen vastata.

Oppiminen auttaa Ismon mielestä ymmärtämään koodeja ja ymmärryksen kautta päätyy työssään luovempiin ratkaisuihin. Oppiminen synnyttää myös ymmärrystä, joka lisää työn mielekkyyttä. Oppia kannattaa siis myös silloin, kun se ei suoraan liity omaan työhön. Erikoisosaaminen nähdään ryhmässä myös markkinavalttina työmarkkinoilla. Myös Järvensivu ja Koski (2008) ovat huomanneet oppimisen toimivan yhteiskunnassa meriittinä, jolla voi ainakin varmistaa työpaikkansa lomautusten aikana.

Vapaa-aikaa ei tässä sitoutumis- ja kehittämisprofiilissa juurikaan hyödynnetty oppimiseen. Näin siitäkin huolimatta, että idean tasolla kiinnosta osaamisen kehittämiseen olisi. Töitä todettiin olevan riittävästi ja siksi vapaa-ajan uhraaminen osaamisen kehittämiseksi ei käytännössä kiinnosta. Oppimisen esteenä nähdäänkin oppimiseen tarvittava aika, jota ei voinut paikata vapaa-ajalla esimerkiksi perheen vuoksi. Myös työn luonne saattaa olla sellainen, että oppimiselle ei jää aikaa. Jari moittii koulutusten sisällön olevan niin yleistä asiaa, ettei koulutus kehitä omaa osaamista. Lisäksi Jarin mielestä työyhteisön liiallinen kilpailu heikentää osaamisen jakamista ja sitä kautta omaa oppimista.

Jari: Niin ja justiinsa se ois hyvä että johonki projekteihin vois ottaa enemmän tota työntekijöitä tai siis porukkaa muilta toimistoilta, tuntuu että kaikki elää sitä omaa elämää ja melkein kilpailee toisiaan vastaan

Jari kuitenkin lieventää ilmaisuaan, sillä työkaverit eivät täysin kilpaile toisiaan vastaan. Tulkitsen Jari ilmauksen, niin että kilpailua ainakin jonkin verran.

Oppiminen vaatii myöskin rohkeutta ottaa kovempia haasteita vastaan. Osaamisen tiedon kulkuun toivotaan uudenlaisia käytänteitä. Esimerkiksi tiimin projekteja voisi esitellä jo projektin alkuvaiheessa, jotta halukkaat pääsisivät seuraamaan sivusta projektin etenemistä. Kaiken kaikkiaan kehittyvät kellujat tunnistavat monia erilaisia osaamisen mahdollisuuksia ja kehittävät osaa-

mistaan aktiivisesti. Vapaa-aikaa ei kukaan kehittyvistä kellujista tunnustanut käyttävänsä osaamisen kehittämiseen.

#### 5.4 Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä

Olen nimennyt organisaation kiinnittyneen työpaikan kehittäjä -profiilin, koska sisällöllisesti se eroaa kahdesta edellisestä profiilista urasuunnitelmien ja tavoitteiden lisäksi oppimiseen liittyvissä asenteissa. Lisäksi tämä sitoutumistyyppi on sitoutunut organisaatioon mutta ei uraan, toisin kuin kaksi muuta sitoutumistyyppiä. Siinä missä kehittyvät kellujat ja suunnitelmalliset uran kehittäjät opiskelevat aktiivisesti kehittääkseen uraansa, organisaatioon sitoutunut työpaikan kehittäjä käyttää harvemmin opiskeluun korvamerkittyjä tunteja ja opiskelee sen sijaan suurimmaksi osaksi tilanteen ja projektin niin vaatiessa. Lisäksi työntekijä painottaa oppimisen käsityksissään sisäisen motivaation tarvetta. Tähän profiiliin sijoittuu aineiston ainut naistryöntekijä Anni. Koska Anni on tämän profiilin ainut edustava jäsen, kuvaan hänen sitoutumisen profiilia yksityiskohtaisesti.

##### *Tavoitteet ja törmäys normatiivisten velvoitteiden kanssa*

Anni kuvailee käsitelleensä tavoitteettoman persoonan olemisen oikeutta yhteiskunnassa, jossa tavoitteellisuudesta on muodostunut normi.

Haastattelija: Joo, eli ei oo mitään yhtä tavoitetta, mihin niin kun haluaisit?

Anni: Ei.. ja mä voisin olla ihan jossain muualla jos mä oisin enemmän tavoitteellinen, mut kun mä en oo tavoitteellinen. Mä viihyn täällä, täällä on hyvii tyyppejä ja siinä se. Siis joku vuos sitten mä oikeesti kriiseilin sitä varten, kun mä en oo semmonen ihminen, kun oletetaan että kaikilla ihmisillä on koko ajan tavote elämässä ja mä en oo semmonen, tavoitteellinen, mä oon vähän enemmän semmonen hengaaja.

Tulkitsen Annin tarkoittavan tässä tietoisia lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteiden puutetta. Tunne tavoitteettomasta persoonasta voi johtua myös tavoitteiden vertaamista *uraohjukseen*. Kyse voi tällöin olla tavoitteiden tunnistamisen puutteesta eikä tavoitteettomuudesta. Oleellista tässä on kuitenkin Annin käsitys tavoitteellisuuden normista ja hänen paikastaan yhteiskunnassa.



Ristiriita normatiivisen velvoitteen kanssa törmää Annin omaan suhteeseen työstä. Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan sitoutuminen voi ohjata toimintaa myös ristiriidassa olevien motivaation kohteiden ja asenteiden kanssa. Sitoutuminen työhön ei kuitenkaan yksin riitä peittämään yksilön omia motivaation kohteita ja asenteita. Anni kuvaa jaottelevansa työn ja harrastukset kahdeksi eri elämäksi, eikä työ ole hänelle *elämää suurempaa*. Asenteista työhön kertoo myös Annin näkemys ylitöiden puutteesta: *mun mielestä kertoo siitä, et se on niin kun terve*. Ylitöiden voisi katsoa kuuluvan luonnollisena osana työn piirteisiin, mutta tulkitsen Annin tarkoittavan lauseellaan, että ylityöt eivät kuulu työelämään oleellisena osana ja että ylitöitä voidaan välttää yrityksen hallinnallisin keinoin.

#### *Organisaatioon sitoutuminen ja työpaikan kehittäminen*

Anni perustelee sitoutumistaan yritykseen työpaikassa viihtymisellä ja hyvillä työkavereilla: *ja siis tossa on niin hirveen hyvää porukka tossa niin ehkä mä niistäkään halua luopua*. Tulkitsen Annin tarkoittavan luopumisella työpaikan vaihdosta syntyvää luopumista. Jatkuvuusperustaiselle sitoutumista kuvaa Meyer ja Allen (1991) ymmärrys kuluista, jotka syntyvät organisaation jättämisestä. Olen sijoittanut Annin organisaatioon kiinnittyneeksi, nimenomaan kolmen komponentin mallin teorian mukaisesti organisaatioon jatkuvuusperusteisen ulottuvuuden mukaan. Kuten Meyer ja Allen (1991) itsekkin huomauttavat, jokaisen työntekijän sitoutumisen profiiliin kuuluu osia kaikista kolmen komponentin mallin ulottuvuudesta. Anni sitoutumisen profiili näyttää kuitenkin painottuvan jatkuvuusperusteiselle ulottuvuudelle.

Anni osoittaa tulkintani mukaan organisaatioon sitoutumista yrityksellä vaikuttaa työpaikan kulttuuriin sekä kannustamalla työkavereita tiedottamaan omista tarpeista yritykselle.

Anni: Sama mun mielestä niinkun palkoista ois fiksua, että ihmiset keskustelis niistä enemmän ja mä oon sitä kulttuuria koittanu tuua tänne et mä oon koittanu kertoa avoimesti mitä mä saan palkkaa.

Anni: Ei siis mä yritän muutenkin kannustaa täällä ihmisiä-- mä yritän aina kannustaa ihmisiä siihen, että pyytäkää älkääkä vaan valittako tässä näin, koska ei sitä saa mitään, jos ei pyydä.

Organisaatioon sitoutumista voi näin mielestäni osoittaa, omien työtehtävien tavoitteiden, lisäksi aktiivisella vaikuttamisella työpaikassa. Oleellista ei niinkään mielestäni ole pyrkiikö työntekijä vaikuttamaan työpaikan käytänteisiin vai työyhteisön kulttuuriin, vaan oleellista on aktiivisuus työpaikkaa tai organisaatiota kohtaan. Tästä syystä olen nimennyt profiilin Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä.

### *Oppimiseen sitoutuminen*

Organisaatioon kiinnittyneestä työpaikan kehittäjästä puuttuu aktiivisuus ammatillisessa kehittämisessä. Aktiivisuuden puute voi johtua erilaisista syistä. Anni korostaa oman sisäisen innon tarvetta ja opiskelee lähinnä ajankohtaisesta tarpeesta käsin.

Anni: niin en mä nyt millään haluais mitään opiskelupäivää käyttää siihen kun mulla on se projekti, niin mä haluaisin tehdä sitä projektia. -- mut se on kiinni siitä, et en mä malta. En mä nyt jaksa.. kun sit.. sen pitää tulla tarpeesta, eikä silleen keksimällä keksiä.

Anni: --kun vaan ois fiksu ja käyttäis niitä (opiskeluun korvamerkittyjä tunteja) hyväksien. Se on se motivaatio siinä tai se sun et.. mä sanon joka asiassa mä oon sitä mieltä, et sä et voi niinku keksiä jostain sitä innostusta vaan se pitää vaan kummuta susta jostain, et sä voi pakottaa ihmisiä joksikin työntekijälähettilääks vaan se pitää tulla niiltä iteltään et se on joku siisti juttu, mitä ne haluaa oikeesti jakaa ja näin.

Anni toteaa, että fikset ihmiset käyttävät opiskelulle tarkoitetun ajan hyväksien, mutta hänen oma sisäinen halunsa on kuitenkin usein tehdä keskeneräistä projektia. Anni toivoo kuitenkin motivaation syntyvän: *Mä haluaisin sen oman sisäisen paloni, firma ei oikeen voi sitä keksiä. Oikean ja tarpeellisen järjestelmän opettelu on herättää kuitenkin kauan kaivatun motivaation: ja siitä tuli semmonen jonkunlainen sisäinen palo.. niin se oli ihan siistiä.* Halu kehittyä ei siis aina riitä mikäli oppimisen tarvetta ei pysty perustelemaan itselle.

## 5.5 Työyhteisö sitouttajana

Työntekijät mieltävät työyhteisön merkityksen itselleen tärkeäksi ja kokevat olevansa työpaikassa osaksi juuri työyhteisön tähden. *Siis mukava puolihan täällä on, että täällä on aika paljon saman... olosta porukkaa* (Osmo). Topi jopa nimeää työn mieluisammaksi tekijäksi mielekkään työyhteisön. *Täällä oikeestaan työkaverit ja työilmapiiri on niinkun. -- Se on se mielekkäin osa.* Joskus työyhteisön roolia työssä viihtymiselle kuvaillaan tarpeesta käsin.

Esko: Minulle se on tärkeä, tiän sen että se ei kaikille oo tärkeä, moni tykkää tehdä ihan täysin soolona hommia ja ei tarvi siihen sitten niinkään sitä työyhteisöä itselleen että haluaa mielekkäitä ja monimutkasia tai monipuolisia työtehtäviä itessään, et se on se pään sisällä tapahtuva palkitseminen tulee sieltä, että ei tarvi siihen semmosta viihtymistä, mut ite en oo semmonen ihminen sitten, minä tarviin sen tai nautin tilanteista joissa on semmonen työyhteisö ja siellä on vielä huumori sitte.

Eskon vastauksesta heijastuu parhaiten mielestäni sitoutuminen työyhteisöön Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallin mukaisesti haluun perustuen. Halu perustuu syvimmiltä olemukseltaan syvältä kumpuavien tarpeista käsin. Toisin sanoen organisaatioon voi sitoutua työyhteisön kautta jatkuvuusperusteisesti, mutta työyhteisöön yksistään voi sitoutua haluperusteisesti. Myös esimerkiksi Otonkorpi-Lehtoranta ym. (2017) poimivat tutkimuksessaan tiimiin sitoutuneen ryhmän.

Työyhteisön voidaan katsoa olevan myös yksi jatkuvuusperusteisen organisaation sitoutumisen muodostava tekijä. Jatkuvuusperusteiselle sitoutumiselle ominaista on ymmärrys kuluista, jotka syntyvät organisaation jättämisestä (Meyer & Allen 1991). Viihtyisä työyhteisö on tästä näkökulmasta katsottuna etu, jonka voi menettää työpaikan vaihdossa. Väitän ettei työyhteisöön sitoutuminen sulje pois työyhteisön vaikutusta organisaatioon sitoutumisessa. Siis työntekijä voi sitoutua samanaikaisesti työyhteisöön ja organisaatioon. Joka tapauksessa työntekijöihin samaistuminen ja myönteinen käsitys työyhteisöstä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Paasivirta 2012). Työyhteisöllä näyttääkin olevan aivan oleellinen merkitys työssä sitoutumisen kokemukseen (Pyyny 2018).

Työyhteisön merkitystä korostetaan huolimatta työntekijän sitoutumis- ja kehitymisprofiilista. Siksi työyhteisö ansaitsee mielestäni paikkansa omana ylätason selittävänä kategoriana. Työyhteisö toimii itsenäisenä sitoutumisen kohteena, mutta sen kautta sitoudutaan myös organisaatioon. Tutkimus tulokseni vahvistavat Susan (2002) tutkimustulosta, jonka mukaan huumori vahvistaa organisaatioon sitoutumista. Työntekijöiden käsityksissä työyhteisön merkityksessä ei ole havaittavissa toisistaan poikkeavia käsityksiä. Pikemmin käsitykset luovat yhdessä samansuuntaista kuvaa ja yksittäiset erilaiset näkemykset työyhteisöstä täydentävät muita käsityksiä.

Työntekijät käsittävät huumorin olevan merkittävä tekijä organisaation ilmapiirin rakentumisessa. Huumori sitouttaa työhön silloinkin, kun kiinnostus työhön herpaantuu. Myös Mesmer-Magnuksen ym. (2012) tutkimuksessa todettiin, että huumori vähentää työstä vetäytymistä. *Kyllä se auttaa moneen, että jos ei nyt ihan hirveesti aina töissä kiinnosta, niin kyllä se auttaa, kun on sitä huumoria* (Arto). ICT-alan organisaatiossa huumorin nähdään muodostuneen aivan omanlaiseksi sisäpiiri huumoriksi. Huumori luo työpaikalle luontevan ilmapiirin. *Et jos on hyvin jäykkä tai semmonen täysin työorientoitunut ettei, niin kyllä se ehkä vähän kuiva paikka vois olla tämmösessä olla, että kyllä mä ihan tykkään semmosesta luontevasta elämästä* (Ismo). Myös Mesmer-Magnuksen ym. (2012) tutkimuksessa huumorilla nähtiin monia positiivisia vaikutuksia.

Huumorin on kuitenkin sovittava työpaikalle ja viestinnässä on hyvä muutenkin olla jonkinlaiset rajat. *Kun tää työskentely on tämmönen maratonlaji niin siinä pitää pärjätä ihmisten kanssa kymmeniä vuosia, niin siinä on löydettävä ne omat tavat kommunikoida ja viestiä ja kohdata toista ihmistä.* (Ismo) Joskus hyvän ja positiivisen huumorin rajat ylitetään.

Osmo: niin täällä vois jotkin ihmiset vähän hermostuakkin tästä huumorista, et tottakai täälläkin välillä tulee niitä et joillain menee yli ja niistä sanotaan, mut siis se raja on löytynyt, et mikä on niinkun sallittua ja mikä ei oo, että se on tossa, eikä kukaan yleensä pahota mieltään siitä.

Rajoja on myös hyvä koitella, jotta opitaan tuntemaan yhteisesti hyväksytyt rajat. Negatiivinen, toista vahingoittava huumori heikentää organisaatioon sitoutumista ja vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön (Susan 2002). Vaikuttaa sil-

tä, että tutkimukseen valikoituneiden yritysten työyhteisössä käytetään pääasiassa positiivista huumoria.

Käsityksissä huumorin merkityksestä työlle näkyy työn tehokkuuden velvollisuus. Yksikään aineistoon valikoitunut työntekijä ei pitänyt huumoria työpaikalle sopimattomana. Useampi työntekijä elää käsityksessä, jonka mukaan työpaikalla voi olla työntekijöitä, joiden mielestä työrooliin ei mahdu huumorin käyttö. Merkillepantavaa on kuitenkin, että kukaan haastateltavista ei kerro tuntevansa ketään, jonka mielestä huumori ei kuuluisi luontevana osana työpaikalle.

Eino: No näkyy tottakai, että noh, sekin on niin tosi semmosta yksilöllistä, et miten työhön tai työpaikalle liittyy sen huumorin et jotkut tottakai aattelee et töissä ollaa töissä ja siellä ei välttämättä kuulu koko ajan vitsailla kaikesta, ja sit jotkut toiset ihmiset on silleen että työki sujuu paljon paremmin kun yhittää siihen huumoria.

Einon käsityksestä näkyy mielestäni työntehokkuuden velvollisuus, josta on muodostunut normi. Jos huumori heikentää työn tehokkuutta vitsailut kannattaa jättää vapaa-ajalle. Mikäli huumori lisää työntehokkuutta, se lunastaa paikansa työpaikalla. Seuraavassa sitaatista tulee selvemmin esille tehokkuuden velvollisuus työssä.

Eino: Siitä ei oo vielä kertaakaan ollu mitään juttua, et huonontaako se esimerkiks yleistä työtehoa, jos siellä on se (chatti) taustalla koko ajan ja sit ihmiset kattoo et jaa taas uusia viestejä.. että siihen en osaa ottaa kantaa, mutta välillä tuntuu vähän siltä, että se saattais vaikuttaa siihen asiaan, mut nää on niin isoja asioita, et vaikka se eettä jos työntekijällä on positiivinen mieli työpäivän aikana, niin se on taas vaikuttanu työn tehokkuuteen paljon enemmän kuin se, että se käy välillä kattomassa siellä ne viestit..

Meyerin ja Allenin (1991) mallissa normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuden tunteeseen: työssä ollaan, koska niin hyvä kansalainen toimii. Cohen (2007) näkee velvollisuuden tunteeseen sisältyvän laadullisen ulottuvuuden: velvollisuuden tunne määrittelee, millaista lojaliteettia yksilö uskoo työn antajan häneltä odottavan. Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallissa velvoite tarkoittaa psykologisen sopimuksen ja vastavuoroisuuden normin lisäksi normien sisäistämisen. Velvoitteen voima kuuluu siis sosiaalisuuden prosessiin. Tulkitseen tutkimustulokseni vahvistavan erityisesti Cohen (2007) mallin käsitystä. Normatiivinen sitoutuminen siis määrittelee sitoutumisen laatua, eli millä tavalla työntekijä työskentelee organisaatiossa. Työpaikalla käytettävässä chatissa

vitsaillaan, mutta puhutaan myös pääasiassa työstä ja muuta vakavammasta aiheesta.

Työpaikalla käytettävän chatin nähdään olevan hyvän työvälineen lisäksi yhteisöllisyyteen kannustava kanava. *Se on yhteisöllisyys, se on ehkä se osittain se syy, miks täällä on hyvää henki koska eihän me nyt kenenkään kaikkien kanssa keskustella niin paljon, mutta siellä keskustellaan* (Anni). Chatissa keskustellaan ja jaetaan tietoa niidenkin kesken, joiden kanssa ei tule työpaikalla juteltua kasvotusten. Chatin kautta tullaan tutuksi muidenkin työkavereihin, jotka työskentelevät eri kaupungissa kuin itse.

## 5.6 ICT-alan työntekijöiden sitoutumisen ja työssäoppimisen yhteys

Tässä luvussa vastaan kahteen tutkimuskysymykseeni. Ensimmäinen tutkimuksen tarkoitus oli kuvata millä tavalla ICT-alan työntekijät sitoutuvat työhönsä. Tämän tutkimuksen työntekijät sitoutuvat joko organisaatioon ja uraansa tai pelkästään organisaatioon. Työyhteisöllä on merkitystä organisaatioon sitoutumisella, mutta se toimii sitoutumisen kohteena. Huumori vahvistaa myös organisaatioon sitoutumista ja työyhteisön yhteen kuuluvutta helpottaa myös organisaation yhteinen chat-alusta. Sen avulla luodaan yhteenkuuluvuutta yli maantieteellisten rajojen ja siellä ihmiset keskustelevat tavanomaista useammalle työtoverille verrattuna fyysiseen työpaikkaan. Myös työtehtäviin, asiakkaisiin sekä oppimiseen sitouduttiin muiden sitoutumisen kohteiden ohella. Sitoutumisen kohteita tämän tutkimuksen ICT-alan työntekijöillä löytyy siis useampia. Kaikista sitoutumisen profiileista löytyy työntekijöitä, jotka olivat kiinnostuneet myös kehittymään työpaikkansa työskentelytapoja. Kukaan työntekijöistä ei sitoudu työssään muihin verrattuna identtisesti, vaan työssä sitoutumisen kohteita on useita.

Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä pyrin vastaamaan, miten työssä sitoutumisen tapa on yhteydessä työssäoppimiseen. Työssä sitoutumisen tapa vaikuttaa työssäoppimisen aktiivisuuteen. Uraan ja organisaatioon kiinnit-

tyneet ottivat enemmän vastuuta oman osaamisen kehittämisestä. Osa kehittää osaamistaan myös vapaa-ajalla. Sen sijaan pelkästään organisaation sitoutunut työntekijä kehittää ammatillista osaamistaan muita työntekijöitä vähemmän. Työntekijän omat käsitykset oppimisesta vaikuttavat myös hänen halukkuutensa panostaa työssäoppimiseen. Tässä tutkimuksessa organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä, uskoi oman sisäisen motivaation olevan keskeistä oppimisen kannalta. Suunnitelmalliset uran kehittäjät ja kehittyvät kellujat tunsivat työssäoppimisen mahdollisuuksia laajasti, esimerkiksi sosiaalista mediaa seuraamalla pysyi hyvin ajan tasalla alan kuulumisista.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää, minkälaista ICT-alan työntekijöiden sitoutuminen on sekä avata sitoutumisen ja oppimisen välistä suhdetta työpaikalla. Aineisto käsitti kymmenen ICT-alan työntekijän haastattelua kahdesta eri ICT-alan organisaatiosta. Fenomenografisen analyysia soveltaen olen muodostanut kolme erilaista sitoutumisen ja kehittymisen profiilia *suunnitelmallinen uran kehittäjä*, *kehittyvä kelluja* ja *organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä*. Sitoutumisen ja kehittymisen profiilit eroavat toisissaan sitoutumisen kohteessa: työntekijät ovat sitoutuneet uraan ja organisaatioon tai pelkästään organisaatioon. Kaikki sitoutumisen profiilit eroavat toisistaan uraan liittyvien suunnitelmiensa pohjalta. Lisäksi sitoutumisen kohteella (organisaatio ja ura tai pelkästään organisaatio) on merkitystä työssäoppimisen kannalta.

Organisaatioon kiinnittynyt työntekijä poikkeaa kahdesta muusta profiilista siten, että hän osoittaa aktiivisuutta työpaikan kehittämisessä, mutta työssä oppiminen on verrokki ryhmiä vähäisempää eikä urasuunnitelmia juurikaan ole. Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä on sitoutunut organisaatioon, muttei uraansa. Suunnitelmallinen uran kehittäjä ja kehittyvä kelluja ovat sitoutuneet sekä uraansa että organisaation. Lisäksi he tunnistavat enemmän työssäoppimisen mahdollisuuksia enemmän kuin organisaatioon kiinnittynyt työntekijä.

#### *ICT-alan työntekijöiden työssä sitoutuminen*

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, sillä tutkimustulokset kertovat millä tavalla ICT-alan työntekijät sitoutuvat työhönsä. Suunnitelmalliset uran kehittäjät panostavat omaan uraansa, mutta ovat sitoutuneita myös organisaatioon. Kehittyvät kellujat panostavat omaan ammatillisen osaamisen päivittämiseen ja suunnittelevat jonkin verran



uraa, mutta tavoitteissa edetään hiljakseen eikä lopullista päämäärää ole välttämättä hahmoteltu. Osa on hyvinkin tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen.

Kaikissa sitoutumisprofiileissa sitouduttiin siis organisaatioon, mutta suunnitelmalliset uran kehittäjä ja kehittyvät kellujat olivat sitoutuneita myös uraansa. Muitakin sitoutumisen kohteita löytyi kaikista sitoutumisprofiileista mm. asiakkaaseen, työtehtäviin ja työyhteisöön sitoutuminen. Kuten Meyerin ja Allen (1991) sekä Meyerin ja Herscovitchin (2001) mallissa, myös tässä todettiin kaikkien sitoutumisprofiileista löytyvän eri ulottuvuuksia samanaikaisesti, mutta myös useampia sitoutumisen kohteita. Esimerkiksi Pyyny (2018), Otonkorpi-Lehtoranta (2017) ja Cohen (2003) ovat todenneet sitoutumisen kohteita olevan useita samanaikaisesti.

Tästä tutkimuksen aineistosta löysin vai vähän organisaatioon affektiivista ja normatiivisesta sitoutumista, jotka kuuluvat Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malliin. Sen sijaan jatkuvuusperusteista sitoutumista oli löydettävissä useasti. Tutkimustulos johtunee ennen kaikkea tutkimuksen menetelmällistä valinnoista, sillä tässä tutkimuksessa tutkittavilta ei kysytty suoraan millä tavalla he oman käsityksensä mukaisesti sitoutuvat työhönsä.

Meyerin ja Hercovitsin (2001) mallin mukaista haluun perusteista sitoutumista oli löydettävissä Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin affektiivista sitoutumista useammin. Haluperusteisesti sitouduttiinkin useampaan kohteeseen huolimatta sitoutumisenprofiilista. Tässä tutkimuksessa huomattiin myös, että työtehtävien ja organisaation valinnassa otettiin huomioon minkälaiset tehtävät ja organisaatio sopivat juuri omalle luonteelle ja elämäntyyliin. Siten Cohen (2007) malli, joka ottaa huomioon sitoutumisen jo ennen työtehtävien aloittamista on tärkeä osa sitoutumisen tutkimusta.

Puhtaan normatiivisen organisaatioon sitoutumisen sijasta löysin tästä tutkimuksesta Cohenin (2007) mallin mukaista velvollisuuden tunnetta, joka kertoo, millaista lojaliteettia yksilö uskoo työn antajan häneltä odottavan. Normatiivisen sitoutumisen alttiudesta syntyy kuitenkin Cohenin (2007) mukaan psykologista kiinnittymistä. Tässä tutkimuksessa normatiivista sitoutumista oli löydettävissä käsityksistä, jotka liittyivät työntehokkuuden vaatimukseen sekä

normiin, jonka mukaan ihmisen tulisi löytää itselleen kutsumusammatti, jossa ammatillisen osaamisen kehittäminen vapaa-ajalla tulisi itselle mieluinen tapa käyttää aikaansa. Työntehokkuuden velvollisuutta oli kuitenkin löydettävissä useampaan kertaan, kun taas ajatusta kutsumusammattista tuotiin esille kerran.

Toisaalta organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä toi esille kriisin, joka johtui tavoitteellisen elämän normin törmäämisestä omaan suhteeseen työstä. Meyerin ja Herscovithin (2001) mukaan sitoutuminen voi mahdollisesti ohjata toimimaan omien motivaatioiden ja asenteiden vastaisesti. Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä ei tässä tutkimuksessa sitoutunut tavoitteellisen työntekijän normiin, vaan kunnioitti omaa henkilökohtaista asennettaan elämään, jossa hän keskittyy vapaa-aikaansa ja harrastuksiinsa eikä suunnittele uralla etenemistä. Suunnitelmallinen uran kehittäjä profiilissa tuli kuitenkin esille tilanne, jossa joustettiin omasta halusta tehdä työprojekti laadukkaasti, kun asiakas on valmis maksamaan toimivasta, muttei niin viimeisen päälle hiotusta työstä. Tässä tutkimuksessa tuli siis esille, että sitoutuminen ohjaa toimimaan omien tavoitteiden vastaisesti, mutta joskus omat elämänasenteet voittavat työssä sitoutumisen.

Työyhteisö ja siellä viljelty huumori tukevat organisaatioon sitoutumista huolimatta sitoutumis- ja kehitymisprofiilityypistä. Tulokseni tukevat edelleen käsitystä, jonka mukaan työyhteisö vahvistaa organisaatioon sitoutumista (Pyyny 2018, Paasivirta 2012). Huumorilla näytti olevan suurimerkitys hyvän ilmapiirin luojana työyhteisössä ja tuki työssä sitoutumista. Myös Susan (2002) tutkimuksessa huumori vahvisti organisaatioon sitoutumista. Toisin kuin Susan (2002) tässä tutkimuksessa ei työyhteisössä haastateltavien mukaan ollut negatiivista huumoria, vaan hyvän huumorin rajat ovat tuntuneet löytyneen työyhteisössä. Mesmer-Magnus (2012) tutkimuksessa positiivisella huumorilla vaikutettiin mm. työyhteisön koheesioon, mutta myös esimerkiksi terveyteen. Nelsonin (2014) tutkimustuloksen mukaan mm. huumoria voidaan käyttää keinona rakentaa ja ylläpitää ihmissuhteita työpaikoilla. Tässä tutkimuksessa työpaikan yhteinen chat-alusta näytti rakentavan yhteisöllisyyttä, sillä sen kautta työntekijät voivat jutella toisilleen sijainnistaan riippumatta ja siellä kommunikoidaan

yhteisöllisemmin kuin fyysisessä ympäristössä. Chatissa keskustellaan ja jaetaan tietoa niidenkin kesken, joiden kanssa ei tule työpaikalla juteltua kasvotusten.

Tässä tutkimuksessa perheen vaikutusta työhön käsitettiin kahdelta kantilta. Lapsiperheellisten työntekijät ajattelivat, että perheen ansiosta vapaa-aikaa käytetään muuhun kuin työhön tai ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Toisaalta vielä perheetön työntekijä koki perheen hidastavan urakehityksen, koska se rajoittaa pitkiä työreissuja. Organisaatioiden kannattaakin huomioida perheelliset työntekijä, mutta myös tuoda organisaatiossa näkyville perheen ja työn yhdistämisen tukea, jota yrityksessä tarjotaan, jotta perheettömien työntekijöiden huoli perheen vaikutuksesta urakehitykseen helpottuisi. Työn ja perheen yhdistämisen tukeminen lisää esimerkiksi työn houkuttelevuutta (Kauppinen ym. 2005). Tässä tutkimuksessa työn ja perheen yhdistämismyönteiset organisaatiot voivat varovaisen tulkintani mukaan lisätä organisaatioon sitoutumista, sillä yrityksen perhemyönteisyyden voi nähdä etuna, jonka voi työpaikan vaihdossa menettää. Siten perhemyönteisyys lisännee Meyerin ja Allenin (1991) mallin mukaista jatkuvuusperusteista sitoutumista.

#### *Työssä sitoutumisen vaikutus työssäoppimiseen*

Tämän tutkimuksen tulokset vastaavat toiseen tutkimuskysymykseen, sillä tulosten avulla pystyttiin kertomaan, miten työssä sitoutumisen tapa on yhteydessä työssäoppimiseen. Sitoutumisen ja oppimisen yhdistävää tutkimusta on vielä suhteellisen vähäistä. Tutkimukseni tulokset vahvista aiempia tutkimustuloksia oppimisen yhteyden merkitsevästä yhteydestä sitoutumiseen (Joo 2010; Rose ym. 2009), mutta valottavat sitoutumisen ja oppimisen kumppanuutta hieman syvemmin. Krishnan (2008) tutkimuksessa todettiin affektiivisen organisaatioon sitoutumisen olevan positiivisesti yhteydessä organisaatiossa oppimiseen.

Sitoutuminen organisaatioon ja uraan näyttää tässä tutkimuksessa tukevan työssäoppimista ja toisin päin. Sen sijaan organisaatioon sitoutuminen ilmaaan uraan sitoutumista näyttää linkittyvän vähäisempään ammatillisen

osaamisen kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa en ole ottanut kantaa sitoutumisen ulottuvuuksien kuten jatkuvuusperusteisen tai haluperusteisen sitoutumisen vaikutuksesta oppimiseen. Sitoutumisen ulottuvuuksientutkimiseksi oppimisen yhteydessä olisi mielestäni tarvittu esimerkiksi määrällistä mittausta sekä työssäoppimisesta että sitoutumisen ulottuvuuksista.

Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella uraan ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät tunnistivat oppimisen mahdollisuuksia paremmin kuin pelkästään organisaatioon sitoutunut työntekijä. Uraan ja organisaatioon sitoutuneet tunnistivat kaikki Tynjälän (2008) tutkimusartikkelissa mainitut työssä oppimisen tavat. Tutkimustulos voi kuitenkin johtua myös pelkästään organisaatioon kiinnittyneiden työntekijöiden vähäisyydestä. Organisaatioon kiinnittynyt työpaikan kehittäjä -profiiliin kuului siis olennaisena osana työntekijän oppimisen mahdollisuuksien vähäiseen hyödyntämiseen. Tähän vaikutti osin työntekijän oman käsityksen mukaan hänen sisäisen motivaation puute. Tulkintani mukaan tähän motivaation puute saattoi johtua oppimistilanteiden vähäisestä tunnistamisesta. Lisäksi oppimisen merkitystä työssä suoriutumiseen ei välttämättä tunnistettu. Huomioin arvoista on, että työntekijä itse koki motivaation puutteen itseään häiritseväksi tekijäksi.

Järvensivu ja Koski (2008) ovat tuoneet esille työssä oppimisen yhteiskunnallisen merkityksen. Heidän mukaansa työntekijät voivat tuoda esille innokkuuttaan työssä oppimiseen enemmän kuin he todellisuudessa panostavat oppimiseen. Tässä tutkimuksessa ei voitu havaita samanlaista ilmiötä, mutta sitä ei toisaalta tässä tutkimuksessa tutkittukaan. Sen sijaan suunnitelmallisen uran kehittäjän ryhmässä tuli esille, että yhteiskunnassamme voi elää vaatimus kutsumusammatin löytämisestä, minkä turvin on helpompi käyttää vapaa-aikaansa ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Lisäksi kehittyvien kellujien ryhmässä tunnistettiin erikoisosaamisen toimivan työmarkkinoilla markkina-valttina. Järvensivu ja Kosken (2008) mukaan työssäoppimisen normit näkyvät yhteiskunnallisella tasolla. Tulokseni vahvistavat tätä näkemystä, sillä työntekijöiden käsityksistä on tunnistettavissa edellä mainittuja tekijöitä, jotka voivat näkyä myös yhteiskunnallisella tasolla.

Kaiken kaikkiaan laadullista tutkimusta työssä sitoutumisen ja oppimisen välisestä yhteydestä on vain vähän. Määrällisissä tutkimuksissa on sen sijaan keskitytty tutkimaan organisaatioon sitoutumisen yhteyttä oppimiseen (Joo 2010; Rose ym. 2009; Krishnan 2008). Tutkimustulokseni osoittavat, että organisaation sitoutumisen ohella myös uraan sitoutuminen tukee työssäoppimista. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella organisaatioon ja uraan sitoutunut työntekijä näyttää tunnistavan enemmän oppimisen mahdollisuuksia kuin pelkäänsään organisaatioon sitoutunut ICT-alan työntekijä. Tutkimustulokseen vaikuttaa kuitenkin todennäköisesti tutkittavien määrä.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimushaasteet

Mäkisen (2006) mukaan tutkijan on kiinnitettävä huomiota tutkimustiedon luotettavuuden lisäksi omien motiivien ja lähtökohtien vaikutukseen arvioidessaan työn uskottavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta onkin syytä pohtia tutkimuksen eri vaiheissa (Eskola & Suoranta 1998). Olen valinnut lähteiksi enimmäkseen käytetyimpiä lähteitä, mikä toimi jonkinlaisena indikaattorina kirjoittajan asemasta tutkijayhteisössä tai julkaisun arvostettavuudesta. Olen myös pyrkinyt lisäämään myös uudempaa tutkimuskirjallisuutta ainakin mahdollisuuksien mukaan. Opiskelijana en kuitenkaan ole täysin vakuuttunut kyvystäni erottaa uskottavien lähteitä heikommista. Toisaalta tiedeyhteisössä tunnetaan useampia väärennöstapauksia, joita ei olla tunnistettu pitkänkään ajan kuluessa (Mäkinen 2006). Jos ammattitutkijat eivät hoksaa lukevansa tekaistua tutkimusta, on mielestäni luonnollista muistaa omat lähtökohtansa. Ammatillisen tutkijan taidot valikoida aineisto lienevät hioutuneen toisella tapaa kuin opiskelijana. Lähteissäni olen joka tapauksessa pyrkinyt pitäytymään tutkimusartikkeleissa sekä väitöskirjoissa.

Aineiston analyysiini on ehdottomasti vaikuttanut omat henkilökohtaiset käsitykset sitoutumisesta ja oppimisesta. Oppiminen on itselleni elinehdon kaltainen hyödyke. Aineistoa lukiessa huomasin penseän suhtautumistapani kaikkiin sellaisiin käsityksiin, joissa oppimisesta ei syystä tai toisesta innostuta. Toi-

saalta ilahduin myös sellaisten aineistopätkien lukemisesta, jossa tuotiin esille jatkuvan itsensä kehittämisen olevan itselle luonnollinen ja tärkeä osa ihmisyyttä. Lisäksi työhön sitoutujana olen mielestäni aikani kasvatti: sitoudun työtehtäviin pikemminkin kuin työnantajaan. Toisaalta olen ollut lojaali työnantajaani kohtaan, mutta samalla kehittänyt mielessäni työtapoja tuomatta niitä kuitenkaan johdolle esille. Olen myös harvoin tehnyt työtä yrityksessä, jonka arvoja olisin voinut kokea omakseni. Näin ollen olen lukenut aineistoa erityisen kriittisesti arvioidessani kunkin työntekijän affektiivista sitoutumista. Jokainen tulkinta aineistosta, johon on selkeästi liittynyt tunnelatausta tms. olen pysähtynyt punnitsemaan perustelujani tekemäni tulkinnalle.

Olen käyttänyt intuitioitani aineiston valinnassa, mutta myös tulosten muodostamisessa. Esimerkiksi valikoidessani analysoitavaksi kymmenen haastattelua kahdeksassa toista, tein päätökseni lähinnä tutkimuspäiväkirjaani selatessa. Poimin sellaiset haastattelut, jotka sillä hetkellä tuntuivat tutkimukseni kannalta hedelmälliseltä. Aineiston analyysissä taas huomasin tekeväni yhden ja saman aineistokatkelman kohdalla erilaisen päätelmän, kun aikaa oli kulu- nut. Tämä on mielestäni osoitus siitä, että aivan kaikkia valintoja ei välttämättä ole punnittu täysin tietoisesti. Joka tapauksessa harkitsin useampaan kertaan ratkaisua, jos tulkintamahdollisuuksia tuntui löytyvän useampia. Haastatteluaineistojen valintaan olen ollut tutkimustulosten kirjoittamisen jälkeen tyytyväinen, sillä sain tutkittavien välille riittävää variaatioita. Lopputuloksella siinänsä ei kuitenkaan ole tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa merkitystä.

Aineiston sopivuudesta tutkimuksen tarkoitukseen en ole aivan vakuutunut. Ahosen (1994) mukaan aineiston luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava aineiston aitouteen. Tutkimus henkilöiden on tällöin täytynyt ilmaista käsityksensä tutkittavasta asiasta. Tämän tutkimuksen aineisto on sekundaarinen eikä tutkittavia ole haastateltu heidän käsityksiään sitoutumisesta. Voi täten olla, että tutkittavien käsitykset omasta sitoutumisestaan on täysin toinen kuin olen esittänyt. Olen kuitenkin tuonut tässä tutkimuksessa kyseisen ristiriidan esille.

Tämän tutkimuksen luoma sitoutumisen kuva ei pyri olemaan kaiken kattava totuus edes tutkimuksen työntekijöiden sitoutumisesta. Nyt löydetyt sitoutumisen profiilit ovat kuvaus, joka on syntynyt tutkittavien käsityksistä työstään ja urastaan. Siten on oletettavaa, että nyt löydetyt sitoutumisen profiilit olisivat täydentyneet esimerkiksi teettämällä tutkittaville määrällisen kyselyn heidän työssä sitoutumisestaan. Se on yhdenlainen kuvaus, joka on syntynyt tutkittavien työhön liittyvistä käsityksistä, mutta antaa kuitenkin riittävästi tietoa sitoutumisen ja oppimisen välisestä yhteydestä. Tämä tutkimus siis kertoo esimerkiksi mitä suhtautuminen omaan ammatilliseen kehitykseen merkitsee työntekijän työssä sitoutumisen kannalta.

Tutkimuksen metodin valintani ei välttämättä myöskään ollut tutkimuskysymysten kannalta kaikkein osuvin valinta. Puntaroin eri menetelmien välillä, mutta päädyin soveltamaan fenomenografista analyysia, koska tutkimuksen alkuvaiheilla keskityin pohtimaan millä oikeudella teen tulkintoja työntekijöiden työssä sitoutumisesta. Valinnallani kunnioitin mielestäni haastateltavien henkilökohtaista tulkintaa omasta työstään. Haastatteleamalla tutkittavia heidän sitoutumisestaan tai tekemällä heille määrällisen kyselyn olisin saanut oletettavasti laajempaa tietoa tutkittavien sitoutumisesta. Menetelmän ja aineiston valinnassani pääkriteeri oli kuitenkin tutkimuksen toteuttamisen helpottaminen. Opinnäytetyössäni käyttämäni kriteeri on mielestäni vielä oikeutettu, mutta esimerkiksi väitöskirjaa tehdessä, valintoja täytyisi punnita toisella vakavuudella. Onhan pro gradu -työn pääasiallinen tarkoitus, ainakin opiskelijan mielestä, valmistuminen.

Aineiston koko (10 haastattelua) ei mielestäni ole riittävä. Varsinkin organisaation kiinnittynyt työpaikankehittäjä profiili jäi kuvaukseltaan vaillinaiseksi vertailun puutteen vuoksi, sillä pystyin sijoittamaan profiiliin ainoastaan yhden työntekijän. Laajempi aineiston koko olisi voinut lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Valikoin haastattelut kahdeksastatoista haastattelulitteraatti paketista, jonka luin kokonaisuudessa kertaalleen läpi. Näiden joukosta en mielestäni löytänyt samankaltaisia vastauksia, joita organisaation kiinnittyneen työpaikankehittäjä profiiliin olisi kuulunut. Suunnitelmallisiin uran kehittäjiin sijoitin vain

kolme työntekijää. Voi täten olla, että profiilin kuva jäi vaillinaiseksi, tosin tähänkään ryhmään ei tutkimuspäiväkirjani perusteella olisi löytynyt enempää tutkittavia kaikkien 18 haastattelun joukosta. On kuitenkin todettava, että aineiston koko pro gradu -työksi riittävä, sillä kyse on laadullisesta opinnäyte-työstä.

Huomion arvoista on myös se, että tässä tutkimuksessa haastateltiin ICT-alan työntekijöitä, joiden työnantajilla on tahto tukea työntekijöidensä ammatillista kehittymistä sekä hyvinvointia. Olisi täten hyvä tutkia työntekijöiden työssäoppimisen vaikutusta työssä sitoutumiseen yrityksissä, joissa ei erityisemmin tueta työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tutkittavista vain yksi kymmenestä oli nainen. Sukupuolen mahdollista vaikutusta olisi siten tärkeä tutkia sitoutumisen ja oppimisen välisessä yhteydessä. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaatioon sitoutuminen ilman uraan sitoutumista on yhteydessä vähäiseen ammatillisen osaamisen kehittämiseen, mutta tulos perustuu vain yksittäiseen tutkittavaan. Ammatillisen uraan sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä oppimiseen olisikin syytä tutkia tarkemmin.

Malesiassa tutkittiin strategisen johtajuuden vaikutusta sitoutumiseen, ja tuloksena oli, että kun johtamisella pyrittiin vaikuttamaan oppimiseen, organisaatioon sitoutuminen vahvistui (Lee 2018). Olisi siis mielenkiintoista tutkia voisiko oppimisen käsityksiin vaikuttamalla lisätä työntekijän sitoutumista sekä työssä oppimisen aktiivisuutta, jotta tutkimustuloksiin saataisiin mahdollista vahvistusta myös kotimaassa. Kaiken kaikkiaan tutkimusaihetta sitoutumisen ja oppimisen välisestä yhteydestä olisi syytä tutkia lisää, sillä ainakin laadullisia tutkimustuloksia aiheesta on vieläkin melko vähän.

Tulokseni osoittavat, että yrityksen kannattaa huomioida erilaisten sitoutumisen tyylien vaikutus omassa yrityksessä. Sitoutuminen pelkästään organisaatioon voi heikentää myös ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tämän tutkimuksen perusteella ammatillista osaamista arvostetaan silloin kun työntekijä on sitoutunut uraan ja organisaatioon. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeä yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisessä, sillä ajan tasai-



sen ammatillisen osaamisen kautta voidaan luoda esimerkiksi innovaatioita ((Yliherva 2006). Yritysten kannattaa myös kiinnittää huomiota työyhteisön ilmapiiriin ja luoda tapahtumia tms., joilla rentoa ilmapiiri voidaan säilyttää. Huumori on myös hyvä indikaattori työpaikan työyhteisön ilmapiirille ja yhteisöllisyyden rakentajana (Mesmer-Magnus ym. 2012; Nelson 2014). Huumorin käyttö vahvistaa myös sitoutumista (Susa 2002). Tämän tutkimuksen tulokset siis osoittavat sitoutumisen ja oppimisen linkittyvän keskenään. Sitoutuminen on laaja-alainen ilmiö (Cohen 2003; Meyer 2017), jolla on yhä edelleen yrityksen johdolle merkitystä.

## LÄHTEET

- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113-160.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Tampere: Tammer-Paino.
- Cohen, A. 2003. Multiple commitments in the workplace. an integrative approach. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Ference, M. & Pong, W. Y. 2005. On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development*, 24 (4), 335-348.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. työn imu -menetelmän (Utrecht work engagement scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos, TTL.
- Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatioon sitoutumisesta. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *37 (2)*, 162-173.
- Illeris, K. 2007. How we learn: Learning and non-learning in school and beyond. London: Routledge.
- Järvensivu, A. & Koski, P. 2008. Työssä oppimista ja oppimistyötä. *Aikuiskasvatus*, 38 (1), 25-34.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirjat [2038].
- Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 2004 (4), 284-294.

- Joo, B. (. 2010. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69-85.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kauppinen, K., Toivanen, M. & Moisio, E. 2005. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. *Tietokortti/10*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kokko, A. 2013. Perheystävällinen työpaikka. hankkeen loppuraportti 2013. Helsinki: Väestöliitto.
- Krishna, V. 2008. Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in indian software firms. Washington: The George Washington University. 2008 Doctoral Dissertation.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Lee, J. Y. 2018. The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42 (9), 558-576.
- Lilius, R. 2012. The finnish IT industries in transition: Defining and measuring the finnish software product and IT services industries by applying theoretical frameworks. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. 2006. Luottamus, sitoutuminen ja työelämänjoustot. Teoksessa Mamia, T., Melin, H (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Helsinki: Työministeriö, 99-178.
- Mauno, S., Pyykö, M & Hakanen, J. 2005. Koetaanko organisaatiossamme työn imua? Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia*, 01/2005, 16-30.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J. & Viswesvaran, C. 2012. A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 155-190.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. 2017. Has engagement had its day: What's next and does it matter? *Organizational Dynamics*, 46, 87-95.
- Nelson, M. 2014. 'You need help as usual, do you?' joking and swearing for collegiality in a swedish workplace. *Multilingua - Journal of Cross-Cultural and Interlanguage Communication*, 33 (1-2), 173-200.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto: Joensuun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Otonkorpi-Lehtoranta K, Leinonen M, Heiskanen T. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere: Tampereen yliopisto. Erillisteokset ja sarjajulkaisut [757]
- Paasivirta, L. 2012. Yksilöstä työyhteisöksi. Teoksessa J. Perttula & A. Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: PS-kustannus, 55-90.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampere: Tampere University Press. Väitöskirjat [2243].
- Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Väitöskirjat [238].
- Rose, R. C., Kumar, N. & Pak, O. G. 2009. The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), 55-65.
- Rosseau, D. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage.
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirjat [2243].
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. 2014. What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 155-182.
- Schaufeli, W. B. 2018. Work engagement in europe. *Organizational Dynamics*, 47 (2), 99-106.

- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004 UWES: Utrecht work engagement scale. preliminary manual [version 1.1, december 2004]. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Susa, A. M. 2002. Humor type, organizational climate, and outcomes: The shortest distance between an organization's environment and the bottom line is laughter. University of Nebraska-Lincoln. ETD collection for University of Nebraska - Lincoln. AAI3074105.
- Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: Kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 67-112.
- Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3 (2), 130-154.
- Tynjälä, P. & Collin, K. 2000. Koulutuksen ja työelämän yhteistyö -pedagogisia näkökulmia. *Aikuiskasvatus*, 20 (4), 305.
- van Rossenberg, Yvonne Gerarda Theodora, Klein, H. J., Asplund, K., Bentein, K., Breitsohl, H., Cohen, A., Yalabik, Z. Y. 2018. The future of workplace commitment: Key questions and directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2), 153-167.
- Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat: Sitran raportteja 64. Helsinki: Edita Prima Oy.

# LIITTEET

## Liite 1. Ura ja työtehtävät

### Ura ja työtehtävät (edelliset, nykyiset ja tulevat)

*halu perusteinen sitoutuminen*

	Työpaikan valinta	Alan vaihto aiheet	Tavoitteet	Uralla eteneminen (talon sisällä)	Ura vaihdot	Uraa edistäjät	Omalla paikalla pysyminen	Muuta
Esko				työroolin ja vastuiden kehittäminen 1		mahdollisuuksien tunnistus, halu edetä 1		
Arto			kiinnostusta vastaavat työtehtävät 11	kehitysmahdollisuudet 11				
Osmo	Persoonaa vastaava työpaikka 27-28, ammattitaidon kehitys 20	kehittymisen tasaannuttua aika vaihtaa alaa 19-20						Ratkaisemattomat ristiriidat johdon kanssa johtavat työpaikan vaihtoon 30
Jari				työroolin ja vastuiden kehittäminen 32				
Topi						Kehityskeskustelut uran hyötynä 52	työt vastaavat kiinnostuksen kohteita = "hyvä jämähdys 52	Ensisijaisesti pyrkimys neuvotella työn puitteista, vasta sitten firman vaihto 54
Eino			halu kehittyä top 10 asiantuntijaksi 58 tavoitteiden puute aiheutti kriiseilyn - törmäys normatiivisiin velvoitteisiin 70					
Anni							itseä vastaava työpaikka 80 "suorittaja, ei johtaja"	omien tehtävien ulkopuoliset vastuut kiinnostavia mutta ylimääräistä (hyllätyt aikomukset) 67-68
Ismo	Uuden kokemus, ammattitaidon kehitys 85			tilanteiden mukaan eteneminen 87 (ei pitkän ajan suunnitelmia)	perhesyyt 85, työroolin sopivuus itselle 86			
Joni		Firman hyvät edut (henkilöstötuki, palkkiot, mahdollisuudet) saavat jäämään taloon palkan ja	kiinnostusta vastaavat työtehtävät 96					palkan pitää vastata tulostasoa 100, Firman jättäminen voi olla viesti johdolle 101
Onni		arvojen yhdistäminen alaan (kouluaikaiset haaveet, jotka on jäänyt) 108	keskiverto-osaaminen riittää 116					

## Liite 2. Käsitteet työstä

Käsitteet työstä							
	Työn mielekkäisyys	Vastuut	Sisäiset intressit	Ristiriidat intresseissä	Työn merkitys	Reunaehdot	Yleiset huomiot
Esko	vaihteleva, monipuolisuus 1	tulosvastuu 8, asiakkaan palvelu 8	vuorovaikutus (asiakkaat, kollegat)2	Työn kokonaisuus omien työtehtävien edellä 8	elämäpuitteiden luoja 9	9 työn pitää olla mielekästä	
Arto	vaihteleva 10	asiakkaan palvelu 14 - 16	vuorovaikutus (asiakkaat) 16				työtehtävien luonne eristää yhteisistä keskusteluista ( yrityksen avoimuus) 13
Osmo	1) vaihtelevuus 2) Vähäinen vastuu (vapaa-ajan keveys) 3)uuden oppiminen 19	asiakkaan palvelu 21, 22	1) muiden hyvinvointi 29, 2)vääryyksiin puuttuminen 30, 3) tulla tutuksi kollegoihin	asiakkaan maksuvalmius - halu tehdä hyvää jälkeä 23 pitkä päivät/ työn laatu 25		1)Johdon luottamus, toimivuus 30 2) vaihtelu ja haasteet 19	mikäli ei ole intoa opiskella omaehtoisesti alaa, ei ole kutsumusammattissa 27 *
Jari	joustavuus (esim. työajat) 33						
Topi		vastuu omasta viihtymisestä (asioiden esille tuonti) 52	Työkaverin auttaminen (työn puitteissa)45- 46				(*Keh.kesk.) helppo paikka tuoda pienempiä toiveita esille 53
Eino	palkitseva ongelmanratkaisu 57		halu tarjota asiakkaille parhaat ratkaisut, mikä tulee luonnostaan 59				(Keh. Kesk.) check point (harmien jakaminen esimiehelle) 65
Anni	kykyjä vastaava työ, luovuus 58, uudet työprojektit 71		työpaikan palkka-avoimuuden kulttuurinen muuttaminen 74, muiden kannustaminen pyytämään työnpuutteisiin korjausta 77		työ ei ole elämää suurempaa 70		ylitöiden puuttuminen kertoo firman terveydestä 73
Ismo	toteuttava työ onnistumisen kokemusten luoja 87			Perhe toimii vapaa-ajanankkuri (työlle ei voi antaa vapaa-aikaa) 89			
Joni	joustavuuden kulttuuri 96, omaehtoisuus (vapaa toteutus), yksin ja ryhmätyöskentelyn vaihtelevuus 98			Perhe voi jumittaa urakehitystä 97 (perheetön)		Töihin mennessä ei saa harmittavaa liikaa 102	
Onni	haasteiden tuoma vaihtelu 108 (liian pitkän aika saman projektin parissa hyödyttää suunnittelutyötä)	Omien työpuutteiden korjaaminen - johdon informoinnin vastuu 111, 115	Työpaikan palautteenantokulttuurin muuttaminen 110 (johdon kautta)				

\* kulttuurinen vaatimus

\* kehityskeskustelut

### Liite 3. Käsitukset oppimisesta 1/2.

#### Käsitukset oppimisesta

	Oma-aloitteisuus	Osaamisen kehitys	Työ opettajana	Kehityskeskustelut / Palaute	Edistäjät	Yhteisö	Merkitykset työlle	Vapaa-ajan hyödyntäminen	Esteet	Vaativuudet
Esko	korvamerkityn ajan hyödyntäminen varmistaa tulokset 7	teoria tausta (koulutus), luonne, henkilöhistoria	(6), oppimista vaativiin tilanteisiin hakeutuminen		uteliasuus 6				työn keskeytykset 7 (oppiminen vaatii aikaa)	tarpeeseen opiskelu 7
Arto	kurssit vaatii tarpeen tunnistamisen 16			tarve palautteelle pitkin vuotta 18		pikakoulutukset palaverissa 2	Ymmärrys lisää työn mielekkyyttä 11 (esim. laskentatoimi)		työn luonne (ei aikaa oppimiselle) 16	tarpeeseen opiskelu (ymmärryksen lisääminen on tarve 11) 16
Osmo	tarpeeseen opiskelu 26		Ratkaisukeskeinen oppiminen 24		kokemus (ong.ratk.) 49	avun kysyminen 27	onnistuminen innostaa 20	harrastuneisuus 27, alasta keskustelu, 27,	tuntikirjaukset laskutuksessa talon kehitysprojekteissa 23	
Jari	(*)		1)laitteiston opiskelu työn lomassa 35 2) alkuvaiheessa opp. vaatii aikaa	Liikaa itsearviointiin perustuvaa arviota (KK) 37, Tarve palautteelle yksittäisistä projekteista		osaamisen jakaminen, avun kysyminen 35 (paras keino), (vaatii tiedon keneltä kysyä)			Työntekijät omissa poteroissaan, kilpailuvuotta 34; koulutukset liian yleisiä 35	alan vaatimus osaamisen kehittämisestä 35
Topi	Korvamerkityn ajan käyttö itsestä kiinni 54 *	työpaikan vaihto 52		helppo paikka tuoda pienempiä toiveita esille 53, paikka antaa kehitysvinkkejä, jotka hyödyttävät oppimista 52		Chatissa voi kysyä (ei tarvita tietoa keneltä kysyy) 49, alasta keskustelu 56		Töitä on riittävästi (kehittämisen kiinnostuksesta huolimatta 54		Tiedonkulku osaamisesta *

! Kiky-tunnit vapaa-aikana opiskeluun

\* Jari: harjoitustyö vanhasta projektista (ehdotus)

\* Topi: kaikki ei hyödynnä aikaa, vaikka työprojekteista voisi irtautua

\* kahvidemot vapaa-ehtoisuuden varassa



## Liite 4. Käsitukset oppimisesta 2/2

## Käsitukset oppimisesta

	Oma-aloitteisuus	Osaamisen kehitys	työ opettajana	Kehityskeskustelut / Palaute	Edistäjät	Yhteisö	Merkitykset työlle	Vapaa-ajan hyödyntäminen	Esteet	Vaatimukset
Eino	Medioiden seuranta: Twitter, blogit, alan uutismediat 59		uudet ongelmaratkaisu tilanteet (asiakkaat pyytävät uutta ominaisuutta) 58	check point (harmien jakaminen esimiehelle) 65	Riittävästi korvamerk. Tunteja 60	1) osaamistiimit 61, 2) ideariihet 58, 3) työkavereiden lukuvinkit 59		koodailu ja uudet teknologiat 58: hyödyntää työssä oppimista		
Anni			Osaamista ei voi vaatia, jos se ei kuulu pohjakoulutukseen eikä liity suoraan työtehtäviin 68 = Ei voi vaatia ylimääräistä				hyödyllisen järjestelmän oppiminen innostaa 68		Kesken eräisiä työprojekteja ei malta jättää kesken 79	Sisäinen innostus 80, ajankohtainen tarve 79
Ismo		Riittävä määrä virheitä kartuttaa osaamista 93					koodien ymmärtäminen johtaa luovempiin ratkaisuihin 94		uusien tekn. oppiminen vie aikaa, mutta aina ei voi käyttää vap.-aikaa 89*	
Joni	sivuavat alat/työt ydinosuamisen tukena 105	1)Koulutus pohja (helppo etappi 95): toisto 105 2) osaamista tulee syventää 106	Perusosaaminen hankitaan toimistolla 95 (hiekkalaatikko), sitten vaativimpiin hommiin *		luontainen kiinnostus syventää oppimista 106		1)erikois-osaaminen = markkinavaltti 106 (osaamisen syvennys) 2) liian laaja osaaminen ei järkevää 106			Liian nopea eteneminen uralla kostautuu (osaaminen ei riitä) 95
Onni		Ajan kanssa tieto & kokemus lisääntyy 116		Palaute työsuhteen alussa tärkeää, jotta ymmärtää oman suoriutumisen tason 110		Projekteissa tarvitaan kokeneita tekijöitä 114				Rohkeus ottaa kovempia haasteita (työn aikana oppiminen) 117

\* Ammatillinen osaamisen rakentaminen aloitetaan rikkajuuritasolta

\*Työnantaja kärsii kun työajalla opiskellaan, eikä jää aikaa tiedon omaksumiseen

## Liite 4. Työyhteisö

### Viihtyisä työyhteisö sitouttajan, jatkuvuusperusteinen sitoutuminen

	Työpaikan väl. suhteet	Merkitys	Huumori *	Ilmapiiri	Hiljaiset säännöt	Chat	Tunnetaso	viestintä
Esko		tarpeellinen 10	auttaa epämieluisissa hetkissä 17	"Toinen koti" 2			Yhteenkuuluvuus 2	
Arto			rentouttavaa 17	vapaa-ajalle ulottuva keskustelu 17				toimivaa 12
Osmo	Saman henkisyys 21		sisäpiiri huumori 21	Firman menestys vaikuttaa positiivisesti 21		innostaa, laskee yksilöiden osallistumisen kynnystä		
Jari								
Topi	mieluisat työtoverit 42	työ mielekkäys 43		hyvä 42				
Eino			työn sujuvuus, myös irtautuminen työstä = mikrotauko 64			huumori		
Anni	kaverilliset, luontevat, kiintymys 70		sisäpiirin hassuttelutavat 81	hyvä henki 84		tavoitettavuus, huumori yhteenkuuluvuuden luoja 84		
Ismo			luontevan ilmapiirin luoja 91, ei kuiva		kommunikoinnin raamit 91			
Joni	kaverilliset 98							
Onni	1) Avoimuus 2) luottamus 111							

\* huumorin ajateltiin kuuluvan työpaikoille, mutta ajateltiin, että osalle ihmisistä huumori ei kuulu työrooliin. Tunnistetaan moraalinen velvoite olla tehokas, mutta tapa toteuttaa tehokkuuden velvoitetta on toisille huumorin kautta ja toisille pidättäytyminen työssä. Yhtään huumorista pidättäytyvää työkaveria ei nimetty. (Esim. Eino 64) Osoitus normatiivisesta sitoutumisesta.