



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Hiljainen irtisanoutuminen organisaatiossa: miten työn merkityksellisyys auttaa ymmärtämään ilmiötä

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaattitutkielma

Laatija:
Alena Zhukovskaya

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

27.05.2025
Pori

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Alena Zhukovskaya

Otsikko: Hiljainen irtisanoutuminen organisaatioissa: miten työn merkityksellisyys auttaa ymmärtämään ilmiötä

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 35 sivua

Päivämäärä: 22.05.2025

Tämän kandidaattitutkielma tavoitteena on tarkastella hiljaista irtisanoutumista (quiet quitting, QQ) työelämässä esiintyvänä käyttäytymisilmiönä ja ymmärtää sen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja sen keskeisenä välineenä hyödynnettiin MQQS-mittaria (Multidimensional Quiet Quitting Scale), joka tarjoaa luotettavan tavan tarkastella ilmiön esiintymistä organisaatioissa.

Tutkielmassa havaittiin, että hiljainen irtisanoutuminen ilmenee työn psykologisena etäännyksenä, jossa työntekijä vetäytyvät ylimääräisestä työtehtävästä ja yhteistyöstä, vaikka jatkavat muodollisesti työssään. Tämä voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä, asiakaskokemusta ja organisaatioiden kilpailukykyä. Ilmiö ei ole näkyvää protestointia, vaan muodostuu vähäisinä käyttäytymisen muutoksina, joiden taustalla voivat olla, pettymys, uupumus tai epäoikeudenmukaisuus.

Tutkimuksen toinen keskeinen tarkastelunäkökulma oli työn merkityksellisyys ja sen yhteys hiljaisen irtisanoutumiseen. Kirjallisuuden perusteella työn merkityksellisyys voi vaikuttaa ilmiöön kahdella tavalla: se voi suojata hiljaiselta irtisanoutumiselta tai se voi altistaa työntekijää ilmiölle, jos työntekijä sietää kuormittavaa työoloja merkityksellisen koetun työn vuoksi. Näin ollen työn merkityksellisyyden vaikutus ei ole yksiselitteinen kokemus ilmiössä.

Tutkielman johtopäätöksenä korostetaan, että hiljainen irtisanoutuminen on tärkeää työelämän ilmiö, joka heijastaa työntekijän muuttunutta suhdetta työhönsä ja organisaatioonsa. Sen ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita kehittämään johtamiskäytäntöjä ja työoloja, jotka tukevat työhyvinvointia ja kestävästä menestystä.

Avainsanat: hiljainen irtisanoutuminen, työn merkityksellisyys

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
2	Hiljainen irtisanoutuminen	9
2.1	Ilmiön taustatekijät	9
2.2	Käsitteen määritelmä	11
2.3	Käyttäytymismalleja ja ilmenemismuotoja	13
2.4	Vaikutukset yksilöihin	15
2.5	Organisaation näkökulma	16
3	Työn merkityksellisyys	18
3.1	Työn merkityksellisyys tutkimuskohteena ja ilmiönä	18
3.2	Merkityksellisen työn käsite	19
3.2.1	Merkittävyys	19
3.2.2	Hyvää tuottavan päämäärä	20
3.2.3	Itsensä toteuttaminen	20
3.3	Työn merkityksellisyyden myönteiset ja kielteiset vaikutukset yksilölle	21
4	Hiljainen irtisanoutuminen organisaatiossa ja työn merkityksellisyyden rooli	23
4.1	Hiljaisen irtisanoutumisen ilmeneminen organisaatiossa	23
4.1.1	OCBI	24
4.1.2	OCBO	24
4.1.3	Irtisanomisaikeet	25
4.2	Työn merkityksellisyyden rooli hiljaisessa irtisanoutumisessa	25
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	28
	Lähteet	30

TAULUKOT

Taulukko 1 Hiljaisen irtisanoutumisen määritelmiä kirjallisuudessa	12
Taulukko 2 MQQS-mittarin hiljaisen irtisanoutumisen muodot organisaatiossa	23

1 Johdanto

Hiljainen irtisanoutuminen (quiet quitting, QQ) on viime vuosina noussut ajankohtaiseksi ja laajaksi ilmiöksi työelämässä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tekee ainoastaan työsopimuksen mukaiset tehtävät, mutta jättäytyy pois vapaaehtoisista lisävastuista, kuten ylitöistä tai joustoista (Atalay & Dağistan, 2023). Ilmiö näyttäytyy organisaatioille hyvin kielteisenä, sillä yhä useammin yritykset toimivat sillä oletuksella, että työntekijät joustavat vapaaehtoisesti ja tarttuvat myös tehtävänkuvan ulkopuolelle jääviin tehtäviin yrityksen menestymisen varmistamiseksi. Tämä käyttäytyminen heijastaa samalla vastareaktiota työelämän odotuksiin, joissa lisäponnistelut työajan ulkopuolella ovat joidenkin mielestä muodostuneet palkattomaksi normiksi (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023, 123). Työntekijät pyrkivät tällöin tietoisesti välttämään näitä hiljaisia oletuksia säilyttääkseen tasapainon työn ja muun elämän välillä sekä suojelemaan omaa hyvinvointia ja irtautua suorituskeskeisestä työskulttuurista (Kachhap & Singh 2024, 23). Ilmiö voidaan nähdä osana laajempaa muutosta, jossa työn maailma muuttuu nopeasti ja jatkuvasti, sillä työmarkkinoiden kiristyessä ja globalisaation edetessä työntekijöiden on entistä vaikeampaa sovittaa yhteen työn vaatimukset ja omat elämänprioriteettinsa.

Ilmiö on saanut erityistä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, erityisesti TikTok-käyttäjä Zaid Khanin (@zaidleppelin) julkaisemien videoiden myötä, joissa hän korosti muun muassa ajatuksia “Work is not your life” ja “Your worth is not defined by productive output”. Nämä videot keräsivät nopeasti miljoonia katselukertoja ja herättivät suurta keskustelua työn merkityksellisyydestä sekä yksilön rajojen asettamisesta työelämässä (Yıkılmaz 2025, 584). Nopeasti hiljaisen irtisanoutumisen ilmiö nousi myös perinteisten medioiden, kuten Forbesin, Bloombergin ja The New York Timesin huomion kohteeksi, mikä lisäsi ilmiölle näkyvyyttä ja painoarvoa entisestään (Serenko 2024, 27).

Tämän mediahuomion myötä, myös akateeminen yhteisö on alkanut kiinnittää kasvavaa huomiota hiljaista irtisanoutumista kohtaan. Aihetta käsittelevän kirjallisuuden tarkastelu osoittaa, että tutkimuksellinen kiinnostus on lisääntynyt merkittävästi viimeisten kahden vuoden aikana, ja hiljainen irtisanoutuminen onkin vakiintunut tärkeäksi tutkimuskohteeksi erityisesti henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen aloilla (Esen 2023, 297).

Hiljaisen irtisanoutumisen ilmiöstä tekee erityisen kiinnostavan se, että on epäselvää, onko kyseessä aidosti uusi ilmiö vai vanha, jo aiemmin tunnettu ongelma uudella nimellä, eräänlainen ”new wine in an old bottle” -tilanne (Atalay & Dağistan 2023). Serenko (2024) tuo esiin joukon aikaisempia tutkimuksellisia käsitteitä ja käyttäytymismalleja, jotka muistuttavat hiljaista irtisanoutumista

kuten anti-work behaviors, cyberloafing, ja employee labor withdrawal, Näitä ilmiöitä on tutkittu vuosien varrella erilaisten organisaatiokäyttäytymisen teorioiden ja näkökulmien kautta (Serenko 2024, Harris 2025, 567). Tämän vuoksi ilmiötä on tärkeää tutkia myös nykyisessä kontekstissaan, sillä työntekijöiden irtautuminen työroolistaan on monisyinen ja pitkään jatkunut ilmiö, johon reagointi vaatii ymmärrystä sen taustalla vaikuttavista ongelmista.

Työn merkityksellisyys on noussut vahvasti esiin tutkimuksessa erityisesti viimeisten 20 vuoden aikana (Tan ym. 2023 462–463). Kyseessä on työntekijän psykologinen kokemus, joka on keskeinen myös hiljaisen irtisanoutumisen ilmiössä (Sandoghdar & Bailey 2022, 4). Molemmat käsitteet sisältävät subjektiivisia tulkintoja siitä, miten yksilöt kokevat työnsä, ja miten he rakentavat sekä priorisoivat omaa suhdettaan työntekoon. Tästä syystä on perusteltua tarkastella hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä työn merkityksellisyyden näkökulmasta sekä hyödyntää siihen liittyviä teoreettisia viitekehyksiä. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tarkastella miten, hiljainen irtisanoutuminen liittyy työn merkityksellisyyden kokemukseen ja miksi tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeää huomioida työn merkityksellisyys osana ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Erityisesti tutkielmani pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten hiljainen irtisanoutuminen ilmenee organisaatioissa?
2. Miksi työn merkityksellisyyden huomioiminen on tärkeää hiljaisen irtisanoutumisen ilmiön tulkinnassa?

Tämä tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään pääasiassa vertaisarvioitua tieteellistä kirjallisuutta. Lähdeaineisto koostuu tutkimuksista, jotka käsittelevät hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä sekä työn merkityksellisyyttä. Tarkastelun kohteena eivät ole yksittäiset toimialat tai kulttuuriset kontekstit, vaan tavoitteena on muodostaa yleiskuva siitä, mitä hiljainen irtisanoutuminen tarkoittaa ja miten se ilmenee nykyajan työelämässä. Vaikka tutkielmassa ei toteuteta empiiristä tutkimusta työn merkityksellisyyden ja hiljaisen irtisanoutumisen välisestä suhteesta, aihetta käsitellään teoreettisesti olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta.

Tutkielmassa tarkastellaan aluksi, mitä hiljainen irtisanoutuminen tarkoittaa ja miten se määritellään tieteellisessä kirjallisuudessa. Samalla selvitetään, millaisia käyttäytymismalleja ja ilmenemismuotoja ilmiöön liittyy. Tämän jälkeen määritellään työn merkityksellisyys ja sen elementtejä työelämässä sekä edellytyksiä sen kokemiseen. Lopuksi ensin kokoon yhteen ajankohtaiset tutkimustiedot hiljaisen irtisanoutumisen ilmiöstä sekä nostan esiin ilmiön kannalta keskeisimmät ja tuoreimmat havainnot, jotka syventävät ymmärrystä ilmiöstä. Tämän jälkeen

yhdistän käsitellyt teemat ja pohdin miten työn merkityksellisyyden kokemus voi auttaa ymmärtämään hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä organisaatioissa. Tarkastelun tavoitteena on tuoda esiin teoreettista näkökulmaa ilmiön taustatekijöihin sekä korostaa työn merkityksellisyyden huomioimisen tärkeyttä ilmiön kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä.

Tutkimusaineisto on kerätty tieteellisistä tietokannoista, kuten Google Scholar, ProQuest ja EBSCO, hyödyntäen keskeisiä hakusanoja, kuten quiet quitting, meaningful work, Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty työssä ideointiin ja kieliasun viimeistelyyn.

2 Hiljainen irtisanoutuminen

2.1 Ilmiön taustatekijät

Hiljainen irtisanoutuminen (quiet quitting, QQ) on suhteellisen uusi, mutta, nopeasti näkyvyyttä saanut ilmiö, joka on herättänyt kiinnostusta niin julkisessa keskustelussa kuin akateemisessa tutkimuksessa. Kyseessä ei ole varsinainen työstä lähteminen, vaan psykologinen vetäytyminen työroolista. Vaikka hiljaisen irtisanoutumisen käsite on saanut osakseen kritiikkiä liiallisesta yleistämisestä ja muotitermin piirteistä, se tuo näkyväksi muutoksia, jotka heijastavat työn ja elämän suhteen uudelleenmäärittelyä työntekijöiden keskuudessa (Armstrong & Pfandler, 2024 1817–1818). Ei ole myöskään varmuutta siitä, onko kyseessä ohimenevä trendi vai pysyvämpi muutos työelämässä (Formica & Sfodera 2022). Tutkimusten mukaan hiljainen irtisanoutuminen voidaan nähdä liittyvän siihen, että työntekijöiden panosta ei arvosteta, tunnisteta tai se jää huomiotta organisaatiossa (Kachhap & Singh 2024, 26).

Jotta hiljainen irtisanoutuminen voitaisiin tarkastella kokonaisvaltaisesti, on tärkeä huomioida kaksi keskeistä taustatekijää, COVID-19 pandemian vaikutukset ilmiöön sekä demografiset tekijät ilmiössä. Koska kyseessä on suhteellisen uusi ja kehittyvä ilmiö, sen taustalla vaikuttavia tekijöitä ei voida määritellä yksiselitteisesti ja luotettavasti. Tutkimus on toistaiseksi hajanaista ja saatavilla oleva tieto perustuu pääasiassa yksittäisiin maakohtaisiin ja rajattuihin väestöryhmiin kohdistuviin tarkasteluihin. Erityisesti demografisten tekijöiden, kuten iän, sukupuolen tai koulutustaustan vaikutuksesta hiljaisen irtisanoutumisen ilmiöön ei ole vielä saatavilla kattavaa tutkimusnäyttöä. Tässä tutkielmassa pidän kuitenkin tärkeänä avata näitä ilmiön taustatekijöitä sen tiedon valossa, jota tällä hetkellä on saatavilla, jotta voidaan muodostaa selkeämpi käsitys hiljaisen irtisanoutumisen ilmenemisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Useiden asiantuntijoiden mukaan, COVID-19-pandemia toimi merkittävänä taustatekijänä ilmiön yleistymiselle ja näkyväksi tulemiselle (Harris 2025, 576). Vaikka pandemia ei yksin aiheuttanut hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä, sen aikaansaamat yhteiskunnalliset ja työelämän isot muutokset loivat vahvan pohjan ilmiön syntymiselle. Pandemia vaikutti merkittävästi työelämään, ja monen asiantuntijan mukaan se on yksi ilmiön yleistymiseen vaikuttaneista tekijöistä (Harris, 2025, 576). Pandemian aiheuttamat sulkutilat tarjosivat monille työntekijöille mahdollisuuden pohtia uudelleen suhdettaan työhön, arvioida elämäänsä ja määritellä prioriteettejaan uudelleen (Lee, Park & Shin, 2023 67–68). Tämän seurauksena osa työntekijöistä alkoi kyseenalaistaa aiempia työskentelytapojaan ja havaitsi, että he olivat tehneet ylimääräistä työtä ja henkilökohtaisia uhrauksia saaden vastineeksi

vain vähäisiä ulkoisia palkkioita (Serenko 2024, 33). Tätä kehitystä kuvastaa myös CNBC:n tulkinta, jonka mukaan hiljainen irtisanoutuminen on yksi pandemian jälkivaikutuksista, missä työntekijät kokivat voivansa ottaa taas kontrollin työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023, 124).

Kuitenkin uusimmat tutkimusnäytöt ei täysin tue ajatusta siitä, että pandemia olisi ollut hiljaisen irtisanoutumisen syntymisen ensisijainen syy. Esimerkiksi Harrisin (2025) pitkittäistutkimuksen perusteella hiljaista irtisanoutumista tapahtui jo ennen COVID-19-pandemiaa, eivätkä haastateltavat itse korostaneet pandemian merkitystä omissa kokemuksissaan. Tämä viittaa siihen, että vaikka pandemia saattoi nopeuttaa ilmiön leviämistä ja tehdä siitä näkyvämmän, sen juuret ulottuvat ajallisesti pidemmälle (Nimmi ym. 2024, 1416).

Koska ilmiö on vielä melko uusi, ei sen yleisyydestä eri väestöryhmissä ole saatavilla kattavaa tutkimustietoa. Nykyiset tutkimukset keskittyvät lähinnä työelämän rakenteisiin ja organisaatioiden toimintaan. Viimeaikainen kirjallisuus, kuten Gone (2025), kuitenkin viittaa siihen, että hiljaista irtisanoutumista voidaan tarkastella myös yksilöllisten ominaisuuksien ja työympäristön vuorovaikutuksen valossa. Gone (2025) tutkimuksessa yhdistetään JD-R-malli (Job Demands–Resources model) ja TAT-teoria (Trait Activation Theory) ja esitetään viitekehys, jossa persoonallisuuspiirteet vaikuttavat siihen, miten työuupumus, työn ja vapaa-ajan epätasapaino sekä autoritaarinen johtaminen altistavat hiljaiselle irtisanoutumiselle.

Agarwalin, Kaurin ja Budhwarin (2024, 10) mukaan hiljaisen irtisanoutumisen ilmiö osittain liittyy pysyvämpiin yksilöllisiin tekijöihin, kuten arvoihin, uskomuksiin ja persoonallisuuspiirteisiin. Myös tunneperäiset reaktiot ja yksilön tapa käsitellä stressiä voivat vaikuttaa siihen, miten työntekijä suhtautuu työhönsä ja milloin hän alkaa vetäytyä siitä psykologisesti. Tämä näkökulma korostaa, että ilmiö ei ole pelkästään seurausta ulkoisista työoloista, vaan myös yksilön sisäiset ominaisuudet ja henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat siihen, milloin ja millä tavoin ilmiö ilmenee. Tämä, viittaa siihen, että hiljainen irtisanoutuminen rakentuu monimutkaisesta yksilöllisten tekijöiden ja ulkoisten olosuhteiden vuorovaikutuksesta, mikä korostaa jatkotutkimuksen tarvetta työntekijäkäyttäytymisen syvällisemmän ymmärtämisen kannalta.

Nimmi ym. (2024, 1417) toteavat, että hiljaisen irtisanoutumisen ilmiö ei näytä rajoittuvan tiettyyn ihmisryhmään, ammattiin tai työtehtävään. Tämän vuoksi kyseinen ilmiö voidaan ymmärtää osana laajempaa työelämän kulttuurista muutosta, jossa työn merkitys suhteessa muuhun elämään on muuttumassa.

Kuitenkin jotkin tutkimukset ovat havainneet tiettyjen ryhmien olevan herkempiä hiljaiselle irtisanoutumiselle, tietyissä olosuhteissa. Prentice ym. (2025, 39–40) ovat havainneet, että erityisesti nuoremmat työntekijät ovat alttiimpia työ-perhe-ristiriidoille (work-family conflict, WFC), jotka voivat heikentää heidän emotionaalista hyvinvointiaan ja lisätä riskiä vetäytyä työstä henkisesti. Samoin naiset kokevat useammin rooliristiriitoja kuin miehet, koska he osallistuvat useammin kotitöihin ja perhe-elämään, siksi tämä kasvattaa kokonaiskuormitusta ja lisää alttiutta ilmiön kokemiseen. Vaikka hiljainen irtisanoutuminen ei näytä liittyvän suoraan tiettyihin ihmisryhmiin tai alaan, tietyt elämäntilanteet tai kuormittavat asiat voivat tehdä joistakin työntekijöistä alttiimpia tälle ilmiölle. Tämä kertoo siitä, että ilmiö ei ole yksiselitteinen tai tarkasti rajattu.

2.2 Käsitteen määrittely

Jotta tutkielmassa voidaan muodostaa selkeä käsitys siitä, mitä hiljaisella irtisanoutumisella tarkoitetaan, on tärkeää tarkastella, miten ilmiötä on määritelty aiemmassa kirjallisuudessa. Tämä katsaus auttaa ymmärtämään ilmiön moniulotteisuutta ja toimii pohjana tutkielman myöhemmälle analyysille. Tässä luvussa esitellään keskeisiä määritelmiä ja näkökulmia, joita eri tutkijat ovat käyttäneet kuvatessaan hiljaista irtisanoutumista työelämän kontekstissa.

Tämänhetkinen tutkimus osoittaa, että hiljainen irtisanoutuminen on herättänyt yhä enemmän kiinnostusta akateemisessa maailmassa. Ilmiötä on käsitelty sekä käsitteellisellä tasolla että laajempien teoreettisten viitekehysten avulla, pohjautuen aiempaan kirjallisuuteen (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023,124). Käsite viittaa sekä sosiaaliseen trendiin että psykologiseen ilmiöön, joka liittyy yksilön kokemuksiin työelämässä (Armstrong & Pfandler 2024, 1806).

Armstrong ja Pfandler (2024, 1808) ovat koonneet taulukon, jossa esitetään yleisimpiä hiljaisen irtisanoutumisen määritelmiä ja niihin liittyviä viittauksia eri tutkimuksista. Taulukko havainnollistaa ilmiön moniulotteisuutta ja tulkinnallista vaihtelua. Tämän kirjallisuuskatsauksen yhteydessä laadin vastaavan taulukon, jonka sisältöä olen muokannut tämän työn tarpeisiin sopivaksi. Olen myös jättänyt pois joitakin käsitteitä alkuperäisestä taulukosta, jotka eivät olleet keskeisiä tämän tutkielman tarkastelun kannalta, mutta otin vaikutteita Armstrongin ja Pfandlerin esitystavasta ja rakenteesta (ks. Taulukko 1).

Taulukko 1 Hiljaisen irtisanoutumisen määritelmiä kirjallisuudessa

Lee ym. (2023, 59–60)	Ne, jotka harjoittavat QQ, eivät varsinaisesti irtisanoudu tai poistu työvoimasta, vaan lakkaavat idealisoimasta työtä ja hakevat parempaa työn ja muun elämän tasapainoa, mukaan lukien lyhyemmät työajat.
Salem (2022)	QQ voi parhaiten kuvata mielen vetäytymisenä työstä terveyden ja hyvinvoinnin vuoksi.
Morrison-Beedy (2022, 7–8)	QQ on työntekijän hidas ja salakavala irtautuminen. Esimerkiksi hän “vetäytyy henkisesti” ja vähentää ponnisteluaan toimiakseen täydellä teholla roolissaan.
Yikilmaz (2022)	Kiirekulttuurin vuoksi QQ on uuden sukupolven tapa vetäytyä työelämästä, jossa ilmenee vähäistä työmotivaatiota ja tyytymättömyyttä työpaikan ongelmiin (stressi, ahdistus, työkuorma, tuen puute, viha jne.) Se voi heikentää hyvinvointia, aiheuttaa ristiriitoja työn ja perheen välillä sekä johtaa loppuunpalamiseen ja sosiaalisiin, taloudellisiin ja psykologisiin ongelmiin, joita työttömyys voi aiheuttaa.
Zenger & Folkman (2022)	QQ ilmenee työntekijän haluttomuutena ylittää odotuksia – usein seurauksena siitä, ettei organisaatio ole onnistunut luomaan merkityksellistä suhdetta työntekijöihinsä.
Richardson (2022)	QQ taustalla oleva ajatus on hyvin yksinkertainen: sen sijaan, että työntekijä jättäisi työnsä, hän tekee vain sen, mikä on välttämätöntä, ja asettaa selkeät rajat.
Aydin & Azizoglu (2022)	QQ tarkoittaa ajatusta siitä, ettei työn tulisi olla henkilökohtaisen elämän keskiössä
Zaid Khanin (2022)	QQ voidaan kuvata ajattelutapana, jossa työntekijä tietoisesti rajaa työtehtävänsä vain muodollisen tai epämuodollisen toimenkuvan mukaisiin asioihin, täyttää mutta ei ylitä odotuksia, asettaa rajat, ei ilmoitaudu vapaaehtoiseksi eikä ota lisätehtäviä vastaan ja tekee tämän kaiken niin, että säilyttää työpaikkansa mutta asettaa hyvinvointinsa organisaation tavoitteiden edelle.

Kirjallisuudessa annetut määritelmät poikkeavat toisistaan yksityiskohdiltaan, mutta niissä kaikissa toistuu keskeinen ajatus, että työntekijä ei varsinaisesti irtisano itseään tai poistu työelämästä, vaan vetäytyy työroolistaan henkisesti. Tällöin työntekijä rajoittaa toimintansa ainoastaan niihin tehtäviin, jotka työ sopimus velvoittaa tekemään, ilman ylimääräistä panosta tai sitoutumista.

Vaikka hiljaisen irtisanoutumisen määritelmiä on esitetty useita ja niissä toistuu samankaltaisia piirteitä, käsite on edelleen tutkimuksen kannalta hajanainen. Armstrong ja Pfandler (2024, 1817–1818) tuovat esiin, että vaikka hiljainen irtisanoutuminen on ajankohtainen ja laajasti keskusteltu ilmiö, sen teoreettinen tarkkuus on epäselvä. Armstrong ja Pfandler (2024, 1809) määrittelevät

hiljaisen irtisanoutumisen toisen asteen konstruktioksi (second-order construct), mikä tarkoittaa, että ilmiö muodostuu useista yksittäisistä käyttäytymismuodoista. Näitä käyttäytymismuotoja ovat ponnistelujen vähentäminen, rajojen asettaminen, vieraantuminen ja irtautuminen organisaation tavoitteista. Heidän mukaansa nämä osa-alueet muodostavat yhdessä uudenlaisen ilmiön, eli hiljaisen irtisanoutumisen.

Tätä määritelmää tarkastellessaan Armstrong ja Pfandler (2025) havaitsivat, että kun yksittäisiä osa-alueita, kuten ponnistelujen vähentämistä ja rajojen asettamista, tutkitaan erillisinä ilmiöinä, niiden yhteys työntekijän vaihtoaikaisiin ja työsuoriutumiseen ei ole merkittävät. Tämä viittaa siihen, etteivät kaikki hiljaisen irtisanoutumisen piirteet ole välttämättä kielteisiä työn tai organisaation kannalta. Osa niistä saattaa toimia työntekijän hyvinvointia tukevinä keinoina, esimerkiksi suojana työuupumukselta. Armstrong ja Pfandler (2025) korostavatkin, että jos ilmiötä tarkastellaan vain laajana yleiskäsitteenä, sen eri ulottuvuudet voivat jäädä huomaamatta. Heidän mukaansa käsite on toistaiseksi niin epätarkasti määritelty ja laaja, että se ei voi toimia luotettavana psykologisena teoriana. Lisäksi he varoittavat, että hiljaisesta irtisanoutumisesta voi muodostua muotisana, jota käytetään leimaavalla tavalla työntekijöiden kuvaamiseen ilman syvempää ymmärrystä yksilöllisistä taustoista. On kuitenkin huomionarvoista, että toistaiseksi ilmiöstä on esitetty vain vähän kriittisiä näkökulmia, ja suurin osa tutkijoista suhtautuu hiljaiseen irtisanoutumiseen vakavasti, tunnistaen sen mahdolliset haitalliset vaikutukset työyhteisöille ja organisaatioille.

2.3 Käyttäytymismalleja ja ilmenemismuotoja

Hiljainen irtisanoutuminen ilmenee ennen kaikkea työntekijän käyttäytymisessä ja asenteen muutoksina. Näitä muutoksia voi kuitenkin olla vaikea havaita yksiselitteisesti tai liittää suoraan tähän ilmiöön. Tässä kappaleessa tarkastelen aiempaan kirjallisuuteen perustuen, millaisia käyttäytymismalleja ja taustatekijöitä hiljaiseen irtisanoutumiseen liittyy ja miten ilmiötä on pyritty jäsentämään ja mittaamaan tieteellisesti.

Tyypillisiä käyttäytymismuotoja ilmiössä voivat olla esimerkiksi jatkuva myöhästyminen, aikainen lähtö kotiin, vähäinen yhteistyö, työskentely ilman motivaatiota tai intohimoa, vähentynyt innostus tai haluttomuutta ottaa lisävastuuta (Armstrong & Pfandler 2024, 1807; Rahmadara & Rachmawati 2025, 163).

Lisäksi tutkimuksissa on tunnistettu useita ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, kuten urakehityksen pysähtyminen, ylityöllistyminen, henkilöstöpula, esihenkilöiden puutteellinen tuki, matala palkka, motivaation puute sekä arvostuksen ja tunnustuksen puute, epäreilu työkuorman, arvojen yhteen-

sopimattomuuden työntekijän ja organisaation välillä (Gone 2025; Formica & Sfodera 2022; Rahmadara & Rachmawati 2025, 163).

Jotta hiljaista irtisanoutumista ja siihen liittyviä käyttäytymismalleja voidaan ymmärtää tarkemmin, tutkijat ovat kehittäneet mittareita, joilla voidaan luotettavasti mitata hiljaisen irtisanoutumisen esiintymistä työntekijällä. Yksi keskeisimmistä on Patel ym. (2025) kehittämä Multidimensional Quiet Quitting Scale (MQQS), joka jakaa hiljaisen irtisanoutumisen kahteen osa-alueeseen: näkyvään käyttäytymiseen ja työn tekemiseen liittyviin tunteisiin. Tämä mittari on olennainen osa tutkielmaani, sillä hyödynnän sitä myöhemmässä analyysiosiossa tarkastellakseni, miten hiljainen irtisanoutuminen ilmenee organisaatioissa.

Aiemmin hiljaista irtisanoutumista tarkasteltiin pääasiassa laadullisten havaintojen, kuten haastattelujen, mediakeskustelujen ja muiden työelämäilmiöiden kautta. Ilmiötä kuvattiin sanallisesti ja esimerkkien avulla, mutta sen luotettava mittaaminen ja selkeä erottaminen muista samankaltaisista ilmiöistä, kuten vaihtoaikeista tai psykologisen sopimuksen rikkomuksesta, oli haastavaa. Patel ym. (2025) kehittämän MQQS -mittarin avulla hiljaista irtisanoutumista on voitu tarkastella aiempaa luotettavammin ja täsmällisemmin. Mittarin keskeisenä tavoitteena oli kehittää työkalu, joka mahdollistaa hiljaisen irtisanoutumisen mittaamisen omana, muista ilmiöistä erillisenä kokonaisuutena.

MQQS-mittarissa hiljainen irtisanoutuminen jaetaan kahteen ulottuvuuteen (Patel ym. 2025, 32–33)

- 1) Käyttäytymiseen liittyvä hiljainen irtisanoutuminen mittaa, tekeekö työntekijä työssään vain juuri sen verran kuin työsopimuksen mukaan on pakko, eli täyttää minimitason ilman ylimääräistä oma-aloitteisuutta tai panosta.
- 2) Emotionaalinen hiljainen irtisanoutuminen puolestaan kuvaa työntekijän tunneperäisiä reaktioita tilanteissa, joissa hänen odotetaan tekevän enemmän kuin tämä minimitaso. Tällaisia tunteita voivat olla esimerkiksi ärtymys, turhautuminen tai vastentahtoisuus, mutta myös helpotus ja tyytyväisyys silloin, kun lisäpanosta ei vaadita.

Mittari koostuu 13 väittämästä, joista kuusi liittyy työntekijän konkreettiseen käyttäytymiseen ja seitsemän tunneperäisiin reaktioihin tilanteissa, joissa työn vaatimukset ylittävät minimitason. Mittarin toimivuutta testattiin neljässä eri otoksessa, joihin kuului sekä opiskelijoita että työelämässä olevia henkilöitä 13 eri maasta. Tulokset osoittivat mittarin olevan luotettava ja soveltuva ilmiön monipuoliseen tarkasteluun eri kulttuurisissa konteksteissa. Lisäksi mittarin avulla on tunnistettu käyttäytymismalleja, jotka liittyvät ns. käyttäytymispohjaiseen hiljaiseen irtisanoutumiseen

(behavioral quiet quitting). Nämä viittaavat työntekijän tietoiseen valintaan rajata työpanoksensa minimitasolle. Tällainen työntekijä ei tavoittele lisävastuuta, ei pyri kehittymään työroolissaan eikä osallistu vapaaehtoiseen yhteistyöhön. Työntekijä vetää selvän rajan työn ja vapaa-ajan välille ja näkee työn ensisijaisesti toimeentulon välineenä, eikä osana identiteettiään. Tällaiset mallit osoittavat, että hiljainen irtisanoutuminen ei ole pelkkää passiivisuutta, vaan usein harkittu ja johdonmukainen tapa suhtautua työhön.

2.4 Vaikutukset yksilöihin

Tutkijat ovat eri mieltä siitä, miten hiljainen irtisanoutuminen vaikuttaa yksilöihin. Tutkimuksissa esiintyy kaksi erilaista näkemystä sen vaikutuksista. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että ilmiö on myönteinen työntekijälle ja se auttaa suojaamaan omaa jaksamista (Harris 2025, 567). Hiljainen irtisanoutuminen voi vaikuttaa työntekijään positiivisesti tukemalla henkilökohtaista onnellisuutta, hyvinvointia sekä vähentämällä stressiä ja työuupumuksen riskiä. Useat tutkijat näkevätkin ilmiön rationaalisena sopeutumisstrategiana tilanteissa, joissa mm. työn kuormittavuus on pitkäaikaista, työn merkityksellisyys heikkenee tai palautteenanto on puutteellista (Lu et al. 2023, 2). Harrisin (2025, 567) mukaan ilmiö voi toimia jaksamista tukevana mekanismina, ja pitkittäistutkimuksessaan hän havaitsi ilmiön tuovan työntekijöille parempaa terveyttä, vähäisempää stressiä, tasapainoisempaa elämää ja lisääntynyttä onnellisuutta (Harris 2025, 575–576). Lisäksi sen myötä työntekijöiden työn laatu, keskittyminen ja tehokkuus saattavat parantua, jolloin myös yksityiselämä hyötyy (Kachhap & Singh 2024, 24). Harterin (2022) mukaan ilmiö edustaa työntekijän tarvetta säilyttää autonomian ja oman jaksamien ilman suoraa konfliktia.

Samalla on kuitenkin huomioitava, että hiljainen irtisanoutuminen voi aiheuttaa myös kielteisiä seurauksia, kuten urakehityksen hidastumista tai sosiaalista eristäytymistä työyhteisössä (Serenko 2024, 38). Se voi johtaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin heikkenemiseen sekä taitojen rappeutumiseen (Yıkılmazın 2022). Taitojen kehittämisen laiminlyönti saattaa tehdä työntekijöistä haavoittuvia nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla ja kiristyvien työvaatimusten keskellä, mikä puolestaan voi kasvattaa irtisanomisriskiä (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023, 130). Ilmiön seurauksena työntekijät voivat myös joutua sosiaalisesti eristyksiin työyhteisössään, menettää ystävyysuhteitaan, uramahdollisuuksiaan ja työssä tarjolla olevia etuja. Harrisin (2025, 575–576) pitkittäistutkimuksen monet työntekijät kertoivat kokevansa kielteisiä tunteita ryhdyttyään harjoittamaan hiljaista irtisanoutumista. Tällaisia tunteita olivat esimerkiksi syyllisyys ja ulkopuolisuuden kokemus. Lisäksi hiljaisen irtisanoutumisen termi itsessään voi aiheuttaa ristiriitaisia

tunteita, osa työntekijöistä ei tunnista itseään ilmiön nimestä tai kokee sen hyvin leimaavana, vaikka sen käytännön vaikutukset omaan hyvinvointiin olisivat positiivisia (Harris, 2025).

On lisäksi huomioitava, että hiljainen irtisanoutuminen ei aina ole seurausta yksinomaan negatiivisista kokemuksista työpaikalla. Se voi myös kuvastaa yksilön muuttuneita arvoja, kuten lisääntyntä halua viettää aikaa perheen parissa tai panostaa henkilökohtaisiin tavoitteisiin perinteisten urapyrkimysten sijaan. Tällöin kyse ei ole protestista tai työnantajan kritisoinnista, vaan laajemmasta yhteiskunnallisesta arvomuutoksesta (Agarwal, Kaur & Budhwar 2024, 9). Ilmiö voidaan nähdä yksilön näkökulmasta tarkoituksenmukaisena ja rationaalisenä käyttäytymisenä epävarmoissa olosuhteissa, joissa esimerkiksi irtisanoutuminen ei ole realistinen vaihtoehto työntekijälle (Uysal & Kim 2023, 3).

2.5 Organisaation näkökulma

Hiljainen irtisanoutuminen on organisaatioissa nopeasti kehittyvä ilmiö, jonka vaikutukset luultavasti tulevat näkyviksi vasta pitkällä aikavälillä (Harris, 2025, 567). Tämän vuoksi organisaatioiden on vaikea havaita ilmiö ajoissa ja puuttua tilanteeseen tehokkaasti (Kachhap & Singh, 2024, 23). Ilmiöön liittyvät sekä yksilölliset että organisatoriset tekijät tekevät siitä monitahoisen ja monimutkaisen, ja sen ilmenemismuodot voivat vaihdella eri toimialoilla ja kulttuureissa (Nimmi ym. 2024, 1408). Tämän tutkielman kannalta on tärkeää ymmärtää, millä tavoin se vaikuttaa organisaatioon eri tasoilla.

Hiljaisella irtisanoutumisella on usein kielteisiä vaikutuksia organisaatioon ja sen suurimpiin haitta-vaikutuksiin kuuluu työntekijöiden sitoutumisen heikkeneminen. Tämä vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen ja toiminnan sujuvuuteen (Kachhap & Singh, 2024, 26). Sitoutumisen heikentyminen ei vaikuta pelkästään työn tehoon, vaan aiheuttaa myös merkittävää osaamisvajetta ja kokemuksen menetystä yrityksissä. Kun motivoituneet ja asiantuntevat työntekijät alkavat hiljaisesti vetäytyä työtehtävistään tai jättävät organisaation kokonaan, yritys menettää arvokasta inhimillistä pääomaa kuten asiantuntemusta, verkostoja sekä hiljaista tietoa, joiden korvaaminen on hidasta ja hankalaa (Serenko, 2024, 38). Osaamisen kato heikentää päivittäistä toimintaa merkittävästi, mutta myös organisaation pitkän aikavälin kilpailukykyä.

Kuten jo aiemmin todettiin, hiljainen irtisanoutuminen ilmenee usein työntekijöiden haluttomuutena tehdä enempää kuin mitä työsopimus tarkasti ottaen edellyttää. Tämä on organisaatioiden näkökulmasta vakava ja keskeinen ongelma. Suuri osa työtehtävistä perustuu joustavuuteen ja työntekijöiden valmiuteen ylittää sovitut tehtäväkuvat tarpeen mukaan, koska todellisuudessa monia työtehtäviä ei voida määritellä täysin työsopimuksissa tai tehtäväkuvauksissa, joten yritykset

luottavat siihen, että työntekijät tarttuvat myös muihin tehtäviin tarvittaessa. Menettäessään tämän vapaaehtoisen lisäpanoksen organisaatio voi menettää merkittävän kilpailuedun (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023, 123).

Hiljaisen irtisanoutumisen vaikutukset ulottuvat myös organisaation sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Kun työntekijät vetäytyvät hiljaisesti työtehtävistään, organisaation kyky täyttää asiakkaiden odotukset ja annettu lupaus heikentyy, mikä puolestaan vahingoittaa asiakassuhteita ja yrityksen mainetta. Lisäksi tällainen käyttäytyminen vaikuttaa todella negatiivisesti myös organisaation sisäisiin sidosryhmiin, kuten työyhteisöön ja kollegoihin (Kachhap & Singh 2024, 24).

Hiljainen irtisanoutuminen voi myös kertoa siitä, että organisaatiossa on ongelmia johtamisessa tai työilmapiirissä (Galanis ym. 2023, 830). Tästä syystä esihenkilöiden roolia korostetaan ilmiön ehkäisemisessä, sillä heidän vastuullaan on luoda luottamuksen ja vuorovaikutuksen kulttuuri, joka tukee työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Hiljaisella irtisanoutumisella on laajoja vaikutuksia organisaation toimintaan. Siksi esihenkilöiden olisi tärkeää ymmärtää ilmiötä paremmin ja tarkastella omia johtamiskäytäntöjään. Työntekijöiden arvostaminen ja tunnustaminen tulisi ottaa paremmin huomioon. Esihenkilöiden tulisi myös toimia aktiivisesti sen eteen, että hiljaista irtisanoutumista ei pääse syntymään, vaan työpaikalla olisi hyvä ja kannustava ilmapiiri (Arar, Çetiner & Yurdakul 2023, 126)

3 Työn merkityksellisyys

3.1 Työn merkityksellisyys tutkimuskohteena ja ilmiönä

Työn merkityksellisyys on tällä hetkellä kiinnostuksen kohteena monilla tieteenaloilla ja etenkin viimeisen 20 vuoden aikana tutkimus aiheesta on lisääntynyt (Tan ym. 2023, 462–463). Merkityksellisen työn ajatus on monille intuitiivisesti ymmärrettävää, kuitenkin sen tarkka määrittely on osoittautunut haastavaksi (Rosso 2010, 94). Vaikka tutkimukset aiheesta on lisääntynyt, silti kokonaiskuva työn merkityksellisyydestä on edelleen hajanaista, sillä ilmiötä on lähestytty eri näkökulmista ilman yhtenäistä teoriapohjaa tai määritelmiä (Iždonaitė-Medžiūnienė & Batuchina 2023, 63). Tämä hajanaisuus tutkimuksissa viittaa siihen, että merkityksellistä työtä ei voida pitää yksiselitteisenä käsitteenä, vaan sen ymmärtämisessä ja määrittelyssä voi olla merkittäviä eroavaisuuksia eri näkökulmista tarkasteltuna (Lepisto & Pratt 2017, 101). Voidaankin todeta, että työn merkityksellisyys voidaan nähdä sekä ajankohtaisena että yhteiskunnallisesti merkittävänä ilmiönä, mutta käsitteen käyttö on tutkimuksissa edelleen monimutkaista ja hajanaista (Tyssedal 2023, 534). Tämän yhteisymmärryksen puutteen seurauksena merkityksellistä työtä saatetaan tutkimuksissa sekoittaa sen taustatekijöihin tai seurauksiin. Määritelmät ovat usein osittain päällekkäisiä tai keskenään ristiriitaisia, mikä vaikeuttaa ilmiön selkeää jäsentämistä ja vertailua eri tutkimusten välillä (Martela & Pessi 2018, 1–2).

Tutkimuksissa on kuitenkin löydettävissä yhteneväisiä päätelmiä, jotka harvoin poikkeavat toisistaan. Työn merkityksellisyys ymmärretään yleisesti positiivisena ja subjektiivisena psykologisena kokemuksena, joka syntyy työntekijän ja hänen työympäristönsä vuorovaikutuksessa. Se voi lisätä hyvinvointia, vahvistaa työn imua ja tuoda työhön syvemmän tarkoituksen tunteen, mikä heijastuu myönteisesti myös muille elämänalueille (Martela ym. 2023, 812).

Aikuiset käyttävät paljon aikaa työntekoon, joten on ymmärrettävää, että työ on tärkeä osa elämää. Työ ei ole vain keino ansaita rahaa, vaan se voi antaa elämälle myös syvempää tarkoitusta. Tutkimusten mukaan merkityksellinen työ voi saada ihmisen tuntemaan, että hänen elämällään on arvoa ja suuntaa (Tyssedal 2023, 534). Siksi työn merkityksellisyys kiinnostaa monia tutkijoita eri aloilta. Nykyään, kun esimerkiksi uskonnon merkitys on vähentynyt, työstä on tullut perheen ohella yksi tärkeimmistä asioista, joista ihmiset hakevat elämäänsä merkitystä.

3.2 Merkityksellisen työn määritelmä

Vaikka työnmerkityksellisyyttä on tutkittu laajasti ja kirjallisuutta aiheesta on runsaasti, tässä työssä lähestyn käsitettä nimenomaan organisaatiotutkimuksen näkökulmasta, hyödyntäen Martelan ja Pessin (2018) kirjallisuuskatsausta. He analysoivat 36 vertaisarvioitua tutkimusta, joissa käsitellään työn merkityksellisyyttä ja kokoavat yhteen keskeiset elementit, jotka toistuvat lähes kaikissa tarkastelluissa tutkimuksissa. Näitä elementtejä voidaan pitää tärkeinä merkkeinä siitä, milloin työ koetaan merkitykselliseksi.

Martelan ja Pessin (2018, 6–8) mukaan, nämä kolme ulottuvuutta ovat 1) työn koettu merkitys eli kokemus siitä, että työ on tärkeää ja arvokasta, 2) yhteys suurempaan tarkoitukseen eli tunne siitä, että työ liittyy johonkin itseä suurempaan ja 3) kokemus autenttisuudesta eli että työssä voi olla oma itsensä ja toimia omien arvojensa mukaisesti. Tutkimus osoittaa, että merkityksellinen työ rakentuu näiden kolmen elementin pohjalta sekä ne toimivat työn merkityksellisyyden mahdollistajina organisaatioissa. Työllä tulee olla merkitystä yksilölle itselleen, mutta sen tulisi myös synnyttää tunne siitä, että oma työpanos vaikuttaa johonkin suurempaan.

Nämä näkökulmat ovat tärkeitä myös tämän tutkielman kannalta, koska ne auttavat ymmärtämään, mitä työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan. Martelan ja Pessin (2018) analyysi kokoaa yhteen keskeisiä ajatuksia aiemmasta tutkimuksesta ja tuo selkeyttä aiheeseen, jota on muuten kuvattu kirjallisuudessa monin eri tavoin. Tämä toimii hyvänä pohjana myös oman tutkimuksen tarkasteluni kannalta.

3.2.1 Merkittävyys

Ensimmäinen ulottuvuus, jota Martelan ja Pessin (2018, 6) mukaan työn merkityksellisyys sisältää, on merkittävyys (significance). Tällä tarkoitetaan työn henkilökohtaista koettua arvoa ja tunnetta siitä, että työllä on merkitystä.

Merkittävyys liittyy siihen, että työ ei ole vain suoritus tai velvollisuus, jolla pystyy saavuttamaan esim. rahaa tai asemaa, vaan työ koetaan itsessään mielekkääksi. Kun työ tuntuu työntekijästä merkittävältä, hän kokee, että hänen panoksellaan on vaikutusta itseensä, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Näin syntyy tunne siitä, että tekee jotain arvokasta, jolla on konkreettista hyötyä monelle. Merkittävyyden ydin liittyy pyrkimykseen löytää työstä sisäinen tarkoitus ja kokemus siitä, että sillä on arvoa itsessään, mikä tekee siitä keskeisen osan työn merkityksellisyyden kokemuksesta ja siihen sitoutumista.

Tarkennuksena on tärkeää huomata, että merkittävyys liittyy nimenomaan työn merkitykseen (meaning of work), eli siihen, että itse työ ja sen tekeminen koetaan sisällöllisesti merkitykselliseksi. Tämä on hyvä erottaa käsitteestä merkitys työssä (meaning at work), joka viittaa työn ulkopuolisiin tekijöihin, kuten työkavereihin, organisaatiokulttuuriin tai työyhteisön ilmapiiriin. Vaikka nämäkin voivat lisätä kokemusta työn mielekkyydestä, ne eivät koske itse työn sisäistä sisältöä, jota merkittävyys nimenomaan kuvaa. (Tyssedal 2023, 535)

3.2.2 Hyvää tuottavan päämäärä

Toinen ulottuvuus, jonka Martela ja Pessi (2018, 6–7) liittävät työn merkityksellisyyteen, on laajempi tarkoitus (broader purpose). Tällä tarkoitetaan sitä, että työ edistää jotakin arvokasta maailmassa ja palvelee suurempaa tarkoitusta. Työn koetaan palvelevan jotain merkityksellistä kokonaisuutta esim. muita ihmisiä, yhteiskuntaa tai ympäristöä, näin työntekijä kokee, että hänen tekemisensä saavuttaa jotakin tärkeää.

Tällainen tunne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun työn kautta auttaa muita, edistää oikeudenmukaisuutta tai rakentaa parempaa tulevaisuutta. Laajempi tarkoitus antaa työlle syvemmän merkityksen, kun työntekijä ei tee työtä vain itsensä vuoksi, vaan tuntee olevansa osa jotakin isompaa kokonaisuutta. Myös Rosson (2010, 111) mukaan työ tuntuu merkitykselliseltä silloin, kun se on osa jotakin itseä suurempaa ja tärkeää. Kun ihminen kokee, että hänen työnsä vaikuttaa johonkin laajempaan kuin vain omaan arkeensa, se voi lisätä motivaatiota ja vahvistaa tunnetta siitä, että omalla työllä on todellista merkitystä.

Työ ei siis ole merkityksellistä vain silloin, kun se tuntuu tärkeältä itselle, vaan erityisesti silloin, kun se vaikuttaa myös muihin. Vaikka työ ei aina näyttäisi vaikuttavan muihin, jo pelkkä pyrkimys vaikuttaa johonkin isompaan voi lisätä merkityksellisyyden tunnetta. Useat tutkijat ovatkin todenneet, että kun ihminen tietoisesti hakee tarkoitusta työssään ja haluaa samalla vaikuttaa myönteisesti ympäröivään maailmaan, työn merkitys kasvaa (Bailey & Madden 2016, 4).

3.2.3 Itsensä toteuttaminen

Kolmas ulottuvuus, jonka Martela ja Pessi (2018, 7) liittävät työn merkityksellisyyden kokemukseen, on itsensä toteuttaminen (self-realization). Tällä tarkoitetaan työn ja yksilön välistä yhteyttä, jossa keskeistä on kokemus aitoudesta sekä mahdollisuus toimia omien arvojen, ajatusten ja persoonallisten vahvuuksien mukaisesti. Työ voi mahdollistaa yksilölle tilan, jossa hän pystyy ilmaisemaan itseään ja käyttämään luovuuttaan, mikä vahvistaa kokemusta työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä.

Myös Lepisto ja Pratt (2017, 105–106) painottavat, että työn merkityksellisyys vahvistuu, kun työ mahdollistaa kolme keskeistä kokemusta: autonomian eli vapauden tehdä työtä omalla tavallaan, aitouden eli tunteen siitä, että saa olla oma itsensä, sekä pystyvyyden eli kokemuksen siitä, että osaa ja saa aikaan. Näiden tekijöiden kautta työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja henkilökohtaisesti arvokkaaksi. Näin työntekijä heijastaa omaa identiteettiään työn tekoon ja työ tuntuu siten tekemisen arvoiselta (Chalofsky 2013, 332). Monet tutkijat painottavat identiteetin osuutta, jossa merkityksellinen työ toimii välineenä oman itsen kehittämiseksi ja toteuttamiseksi (Oelberger 2019, 561).

3.3 Työn merkityksellisyyden myönteiset ja kielteiset vaikutukset yksilölle

Koska tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti yksilön kokemukset työstä, on tärkeää tarkastella, millaisia vaikutuksia työn merkityksellisyydellä voi olla yksilöön. Kuten aiemmin tekstissä on jo todettu, yleisesti ottaen organisaatiotutkimus on korostanut merkityksellisen työn myönteisiä vaikutuksia sekä yksilöille että organisaatioille (Soren ja Ryff 2023, 6–7). Merkityksellinen työ voi vahvistaa psykologisia ja sosiaalisia voimavaroja, jotka suojaavat stressin vaikutuksilta, koska ihmiset, joilla on vahvempi elämän merkityksellisyyden kokemus, saattavat kokea stressitekijät vähemmän kuormittavina tai reagoivat niihin vähemmän voimakkaasti. (Herr ym. 2023, 5–6).

Merkityksellisellä työllä on lukuisia myönteisiä vaikutuksia niin yksilön kuin organisaatioon. Yksilölle merkityksellinen työ voi lisätä tunnetta tarkoituksesta, arvojen mukaisesta toiminnasta sekä yhteenkuuluvuudesta. Näiden kokemusten on havaittu lisäävän työntekijän psykologista hyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä yleistä elämänlaatua (Steger 2017, 61). Organisaation näkökulmasta merkityksellinen työ voi lisätä työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja omistautumista työtehtäviinsä. Tällaiset työntekijät ovat usein tuottavampia ja valmiimpia panostamaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen (Steger 2017, 63). Merkityksellinen työ ei ole vain tehtävien suorittamista. Se tarkoittaa myös sitä, että työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja näkee, miten se liittyy koko organisaation toimintaan. Kun työn ja oman elämän välille syntyy yhteys, työ alkaa tuntua osalta isompaa tarkoitusta. Työ ei silloin ole vain hyödyllistä työntekijälle itselleen, vaan se voi tuoda hyvää myös muille ihmisille ja yhteiskunnalle. Tämä tekee työstä vielä merkityksellisempää (Steger 2017, 63)

Vaikka merkityksellisyyden kokemus työssä voi olla hyvin voimaannuttavaa, siihen liittyy myös kriittisiä puolia. Sosiologit ja kriittiset tutkijat ovat jo pitkään puhuneet siitä, että merkityksellisyyttä voidaan käyttää keinona ohjata ja hallita työntekijöitä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi symbolisena

vaikuttamisena, jossa työntekijän ajattelua ja identiteettiä muokataan hienovaraisesti eli ei pelkästään käyttäytymistä, vaan myös tunteita, uskomuksia ja toiveita (Soren & Ryff, 2023). Tämä johtuu usein uskonnuksesta, että "hyvä työ on palkitsevaa jo itsessään", mikä voi johtaa siihen, että sekä työntekijät että työnantajat oikeuttavat huonot työolot tai liiallisen kuormituksen, vain koska se on merkityksellistä työntekijän näkökulmasta. Näin ollen merkityksellisellä työllä voi olla myös varjopuolensa (Soren & Ryff 2023, 8).

Bundersonin ja Thompsonin (2009, 22) tutkimus eläintenhoitajien kutsumuksen kokemuksesta, osoittaa, että se voi johtaa siihen, että työntekijät ovat valmiita tekemään suuria henkilökohtaisia uhrauksia, kuten työskentelemään alhaisella palkalla tai tinkimään hyvinvoinnistaan. Tämä tekee heistä alttiimpia työnantajan mahdolliselle hyväksikäytölle.

Lisäksi merkityksellisyyden johtaminen organisaatioissa ei aina ole aitoa. Jos työntekijä kokee, että hänet pakotetaan hyväksymään organisaation arvot, jotka eivät tunnu oikeasti omilta, tämä voi johtaa niin sanottuun eksistentiaaliseen työhön, tilanteeseen, jossa ihminen esittää olevansa motivoitunut ja sitoutunut, vaikka todellisuudessa kokee vieraantumista ja sisäistä ristiriitaa. Tämä voi aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia sekä työntekijän hyvinvoinnille että koko organisaatiolle (Bailey 2017, 427–428).

4 Hiljainen irtisanoutuminen organisaatiossa ja työn merkityksellisyyden rooli

4.1 Hiljaisen irtisanoutumisen ilmeneminen organisaatiossa

Vastatakseni tutkimuskysymykseeni, miten hiljainen irtisanoutuminen ilmenee organisaatiossa, päätin käyttää kehittelemääni taulukkoa (ks. Taulukko 2) havainnollistamaan hiljaisen irtisanoutumisen ilmiötä. Kyseessä on monimutkainen ja monitahoinen ilmiö, joka voi näkyä organisaatiossa eri tavoin. Kuitenkin merkittävimmät ja mitattavissa olevat käyttäytymismuutokset on kuvattu Patel ym. (2025) kehittämässä MQQS-mittarissa, johon analyysini perustuu. Siihen on koottu keskeisimmät käyttäytymismuodot MQQS-mittarista sekä näiden käyttäytymismuotojen mahdolliset vaikutukset organisaation tasolla. Taulukon tavoitteena on auttaa ymmärtämään, mitä hiljainen irtisanoutuminen tarkoittaa käytännössä ja miten se voi näkyä työyhteisössä.

Taulukko 2 MQQS-mittarin hiljaisen irtisanoutumisen muodot organisaatiossa

Käyttäytymismuoto (MQQS)	Hiljaisen irtisanoutumisen muoto	Miten näyttäytyy organisaatiossa
Heikentynyt OCBI, organisaatiokansalaisikäyttäytyminen, joka kohdistuu yksilöön	Käyttäytymiseen perustuva (Behavioral QQ)	Vähemmän kollegojen auttamista ilman pyyntöä, vetäytyminen yhteisöllisyydestä
Heikentynyt OCBO, organisaatiokansalaisikäyttäytyminen, joka kohdistuu organisaatioon	Emotionaalinen vetäytyminen (Emotional QQ)	Oma-aloitteisuus vähenee, säännöt noudatetaan vain minimitasolla
Irtisanoutumisaikeet	Emotionaalinen vetäytyminen (Emotional QQ)	Työpaikanvaihto alkaa tuntua vaihtoehdolta

Taulukko havainnollistaa, miten hiljainen irtisanoutuminen voi näkyä työpaikalla eri tavoin. Se voi näkyä esimerkiksi yhteisöllisyyden vähenemisenä, oma-aloitteisuuden hiipumisena tai ajatuksina työpaikan vaihtamisesta. Näiden ilmiöiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan, miten

työntekijöiden kokemus heijastuu koko organisaatioon. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin käyttäytymismuotoa tarkemmin.

4.1.1 OCBI

Kuten taulukossa 2 esitetään, organisaatiokansalaisuus-käyttäytyminen (OCB) tarkoittaa työntekijän vapaaehtoista, työtehtävien ulkopuolelle tapahtuvaa toimintaa, joka tukee työyhteisön ja organisaation toimintaa. Alkuperäisessä määritelmässään Organ (1988) kuvasi OCB:n käyttäytymisenä, jota ei suoraan palkita virallisessa järjestelmässä ja joka perustuu yksilön omaan harkintaan ja aloitteeseen. (Podsakoff ym. 2014, 89 mukaan).

OCB jaetaan usein kahteen ulottuvuuteen: OCBI (Organizational Citizenship Behavior – Individual) ja OCBO (Organizational Citizenship Behavior – Organization). OCBI viittaa sellaiseen käyttäytymiseen, joka kohdistuu toisiin työntekijöihin, kuten kollegoiden auttamiseen. OCBO puolestaan kuvaa toimintaa, joka hyödyttää koko organisaatiota, esimerkiksi sääntöjen noudattamista tai organisaation puolustamista (Williams & Anderson 1991, Podsakoff ym. 2014, 89 mukaan).

Patel ym. (2025, 12–18) osoittivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän työntekijässä ilmenee hiljaisen irtisanoutumisen piirteitä, sitä vähemmän hän osallistuu ylimääräisiin ja yhteisöä tukeviin toimiin eli organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiseen (OCB). Tutkimuksessa havaittiin erityisen vahva negatiivinen yhteys käyttäytymismuotoisen hiljaisen irtisanoutumisen ja toisiin työntekijöihin suuntautuvan OCB:n (OCBI) välillä. Tämä viittaa siihen, että hiljaisesti irtisanoutuneet työntekijät vetäytyvät strategisesti juuri niistä tehtävistä, jotka vaativat oma-aloitteisuutta ja yhteisöllisyyttä, mutta jatkavat edelleen virallisten työtehtäviensä suorittamista minimitasolla.

Podsakoff ym. (2014, 90) mukaan OCBI-käyttäytymiseen kuuluu useita erilaisia toisten ihmisten huomioimiseen ja tukemiseen liittyviä tekoja. Näitä ovat muun muassa toisten auttaminen, epäitsekkyyks, kohteliaisuus, ristiriitojen ehkäisy ja ratkaiseminen, toisten rohkaiseminen sekä vuorovaikutuksen helpottaminen. Voidaan olettaa, että hiljaisen irtisanoutumisen kokiessaan työntekijä vetäytyy juuri tällaisista yhteisöllisyyttä ja oma-aloitteisuutta vaativista toiminnoista. Hiljaisen irtisanoutumisen yhteydessä työntekijä vetäytyy juuri tällaisesta yhteisöllisyyttä ja oma-aloitteisuutta vaativista toiminnoista.

4.1.2 OCBO

Taulukossa 2 toinen osa osoittaa, että emotionaalinen hiljainen irtisanoutuminen (Emotional Quiet Quitting) oli negatiivisesti yhteydessä OCBO-käyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa, että työntekijät,

jotka ovat vetäytyneet emotionaalisesti työyhteisöstä ja kokevat heikkoa yhteyttä organisaatioon, osallistuvat harvemmin oma-aloitteisesti toimintaan, joka edistäisi organisaation etua.

Erityisesti havaittiin, että hiljaisesti irtisanoutuneet työntekijät toimivat usein vain juuri ja juuri sen verran, että välttävät muodollisen irtisanomisen. He saattavat esimerkiksi noudattaa sääntöjä vain minimitasolla tai jättäytyä pois kehitystyöstä, joka ei ole pakollista. Tämä viittaa siihen, että tunneperäinen etäännyminen vähentää halua sitoutua organisaation tavoitteisiin ja osallistua sen hyväksi ylimääräisin panostuksin.

Podsakoff ym. (2014, 90) mukaan OCBO-käyttäytyminen koostuu useista vapaaehtoisista teoista, jotka kohdistuvat koko organisaation hyväksi. Näihin lukeutuvat esimerkiksi lojaalius, sääntöjen noudattaminen, yrityksen maineen edistäminen, resurssien suojeleminen sekä osallistuminen vapaaehtoisin kokouksiin ja organisaation tiedottamiseen perehtyminen. Kyseinen käyttäytyminen ei kuulu viralliseen toimenkuvaan, mutta ne tukevat organisaation kokonaisvaltaista toimintakykyä ja mainetta. On perusteltua olettaa, että hiljaisen irtisanoutumisen myötä työntekijä vetäytyy vähitellen juuri tällaisista organisaation kannalta arvokkaista mutta ei-pakollisista velvoitteista, vaikka hän edelleen suorittaa varsinaiset työtehtävänsä minimitasolla.

4.1.3 Irtisanomisaikheet

Taulukossa 2 kolmas osa osoittaa, että emotionaalinen hiljainen irtisanoutuminen on yhteydessä irtisanoutumisaikaisiin. Tutkimuksen mukaan tällaiset ajatukset voivat syntyä pitkäaikaisen hiljaisen irtisanoutumisen seurauksena. Tämä on erityisen todennäköistä silloin, kun kyse on emotionaalisesta hiljaisesta irtisanoutumisesta eli tilanteesta, jossa työntekijä ei enää tunne yhteyttä työhönsä tai organisaatioon, ja tekee työssään vain minimin.

Työntekijät, jotka kokevat helpotusta tai tyytyväisyyttä siitä, että he tekevät mahdollisimman vähän, ovat tutkimuksen mukaan myös todennäköisemmin niitä, jotka alkavat myöhemmin harkita irtisanoutumista. Tässä mielessä hiljainen irtisanoutuminen voi olla ensimmäinen vaihe matkalla kohti työpaikan vaihtamista.

4.2 Työn merkityksellisyyden rooli hiljaisessa irtisanoutumisessa

Hiljaisen irtisanoutumisen ilmiö on saanut huomiota viimeaikaisessa tutkimuksessa myös työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Soren ja Ryff (2023, 2) korostavat, että kokemus

merkityksellisestä ja ihmisarvoisesta työstä on keskeinen tekijä tällaisen vetäytymisen taustalla. Kun työ ei enää tunnu merkitykselliseltä tai arvostetulta, työntekijä usein vetäytyy minimitason suoritukseen ja luopuu ylimääräisestä panostamisesta. Näin hiljainen irtisanoutuminen näyttäytyy reaktionona työn sisällölliseen köyhyteen ja arvottomuuden kokemukseen (Soren & Ryff 2023, 9).

Tutkimuskirjallisuuden perusteella hiljainen irtisanoutuminen voidaan ymmärtää paitsi työelämän muutoksena, myös työn merkityksellisyyden puutteen seurauksena. Ilmiö liittyy läheisesti merkityksellisen työn kokemukseen: silloin kun työ ei vastaa yksilön arvoja, tarpeita tai tarjoa mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun, työntekijä saattaa vetäytyä ylimääräisestä työpanoksesta säilyttääkseen psykologisen hyvinvointinsa. Hiljainen irtisanoutuminen voi toimia signaalina työnantajille, että työyhteisön olosuhteet eivät vastaa työntekijöiden kokemia arvoja ja odotuksia (Dillard, Cavallo & Zhang 2024, 139).

Työn merkityksellisyyttä käsittelevät teoriat tarjoavat välineitä ymmärtää tätä yhteyttä. Ne tarkastelevat, millaiset elementit tekevät työstä mielekästä ja tärkeää yksilölle. Keskeisiä tekijöitä ovat mm, työn autonomia, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn ja omien arvojen yhteensopivuus sekä kokemus, että oma työ palvelee laajempaa yhteiskunnallista tarkoitusta (Martela ja Pessi 2018, 7–9). Hiljaisen irtisanoutumisen tutkimus puolestaan tarkastelee työntekijöitä, joiden suhde työhön on heikentynyt. Tällöin työn sisällöllinen köyhyys ei ole vain yksilöllinen kokemus, vaan osa laajempaa työelämän muutosta, johon merkityksellisyyden näkökulma tarjoaa arvokasta ymmärrystä.

Corbinin ja Flendayn (2024, 475–476) mukaan hiljaista irtisanoutumista voidaan selittää sillä, että työntekijät vetäytyvät työroolistaan, kun he eivät koe tulevansa aidosti nähdyksi tai arvostetuksi työssään. Yhtenä ratkaisuna, miten voitaisiin estää hiljaista irtisanoutumista Corbin ja Flenday (2024) korostaa työntekijöiden autonomian lisäämistä. Samaa ajatusta tukevat Martela ja Pessi (2018, 7), joiden mukaan autonomia on yksi keskeinen tekijä työn merkityksellisyyden kokemuksessa. Kun työntekijällä on vapaus vaikuttaa omaan työhönsä ja tehdä sitä omien arvojensa mukaisesti, työ tuntuu mielekkäämmältä. Ilman autonomiaa työn merkitys katoaa ja työntekijä voi reagoida hiljaisella irtisanoutumisella.

Corbin ja Flenady (2024) tarkastelevat artikkelissaan hiljaista irtisanoutumista Axel Honnethin tunnustusteorian kautta. Vaikka tässä tutkielmassa ei syvennyttä kyseiseen teoriaan, heidän näkökulmansa tarjoaa hyödyllisiä ajatuksia ilmiön ymmärtämiseksi. Heidän mukaansa hiljainen irtisanoutuminen on työntekijän tietoinen vetäytyminen tilanteessa, jossa työ ei tarjoa odotettua arvostusta tai tunnustusta. Kun työntekijä ei koe tulevansa nähdyksi tai arvostetuksi työssään, työn

merkitys voi kadota, ja hän alkaa hakea arvostusta ja merkitystä muilta elämänalueilta, kuten perheestä, ystävistä tai harrastuksista. Tämä näkökulma tukee käsitystä siitä, että hiljainen irtisanoutuminen voi johtua siitä, että työntekijän suhde työhön muuttuu.

Sorenin ja Ryffin (2023, 15) tutkimuksen mukaan, työn merkityksellisyyttä voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta, jossa sen lisääminen voi toimia keinona ehkäistä hiljaista irtisanoutumista, mutta toisaalta sen varjopuolet voivat osalta selittää ilmiön leviämistä. Näin ollen hiljaisen irtisanoutumisen tutkiminen työn merkityksellisyyden kautta ei pelkästään vahvista käsitystä merkityksellisen työn tärkeydestä, vaan tuo esiin myös sen mahdolliset haittavaikutukset

Tutkimuksessa havaittiin, että työn merkityksellisyys ei ole aina yksiselitteisesti myönteinen asia hiljaisen irtisanoutumisen kannalta. Sorren ja Ryff (2023, 9) tuovat esiin, että työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, saattavat helpommin hyväksyä epäedullisia työoloja, kuten matalaa palkkaa, suurta kuormitusta tai korkeita vaatimuksia. Pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa uupumukseen ja vähentyneeseen jaksamiseen. Gone (2025) on puolestaan todennut, että työuupumuksella on positiivinen yhteys hiljaisen irtisanoutumisen kokemukseen. Hänen tutkimuksensa mukaan uupuneet työntekijät kokevat todennäköisemmin sisäistä vetäytymistä työstään ja osallistuvat työtehtäviin vain välttämättömällä tasolla, vaikka jatkavatkin muodollisesti työssään. Tämä viittaa siihen, että uupumus voi toimia merkittävänä välittäjänä työn merkityksellisyyden ja hiljaisen irtisanoutumisen välillä.

Työn merkityksellisyyden tutkimuksella on vakiintunut asema työelämä tutkimuksessa, ja sen on osoitettu olevan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työntekijän pysyvyyteen organisaatiossa (Rosso ym. 2010; Martela & Pessi 2018). Näin ollen merkityksellisyyttä koskevat teoriat tarjoavat arvokkaan viitekehyksen myös hiljaisen irtisanoutumisen tarkasteluun, sillä ne auttavat ymmärtämään, miksi työntekijä saattaa vetäytyä työroolistaan ilman muodollista irtisanoutumista (Corbin & Flenady 2024, 462).

Myös aiempi tutkimus on korostanut työn merkityksellisyyden huomioimista jatkotutkimuksissa. Esimerkiksi Harris (2025, 567) esittää, että tulevissa tutkimuksissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, millainen rooli työn merkityksellä on työntekijöiden käyttäytymisessä ja sitoutumisessa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella hiljaista irtisanoutumista työelämässä esiintyvänä käyttäytymisilmiönä ja ymmärtää sen vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksessa hyödynnettiin aiempaa kirjallisuutta sekä erityisesti Patel ym. (2025) kehittämää MQQS-mittaria (Multidimensional Quiet Quitting Scale), jonka avulla ilmiötä voidaan lähestyä luotettavimmin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella hiljainen irtisanoutuminen ilmenee muun muassa siten, että työntekijät osallistuvat vähemmän kollegoiden auttamiseen, vetäytyvät vapaaehtoisista työtehtävistä ja osoittavat suurempaa halukkuutta harkita työpaikan vaihtoa. Näiden havaintojen perusteella ilmiö näyttää ennen kaikkea työn psykologisena etäännyttämisinä.

Hiljaisen irtisanoutumisen keskeinen piirre on se, että ilmiö ei usein näyttäydy näkyvänä tai dramaattisena toimintana, vaan se rakentuu vähittäisistä muutoksista työntekijän käyttäytymisessä. Vetäytyminen voi ilmetä esimerkiksi passiivisuutena tiimityöskentelyssä tai välinpitämättömyytenä organisaation tavoitteita kohtaan. Vaikka työntekijä jatkaa muodollisesti työtehtäviensä suorittamista, työn laatu, oma-aloitteisuus ja yhteistyöhalukkuus voivat heikentyä. Tämä vaikuttaa paitsi työntekijän omaan hyvinvointiin myös koko työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin. Lisäksi asiakaskokemus saattaa kärsiä, mikä voi heijastua organisaation maineeseen ja kilpailukykyyn (Anand, Doll & Ray 2024, 735) Hiljaisen irtisanoutumisen vaikutukset eivät siis rajoitu yksilötasolle, vaan ulottuvat koko organisaatioon.

Tutkielmassa havaittiin, että hiljainen irtisanoutuminen on yhä keskeisempi tutkimuskohde työelämässä organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöressurssien kannalta (Esen 2023, 296–297). Ilmiön ympärille on muodostunut vakiintuneita käsitteitä ja mittareita, jotka mahdollistavat sen tieteellisen tarkastelun. Yksi keskeisimmistä määritelmistä kuvaa hiljaista irtisanoutumista työntekijän tapana suoriutua vain minimitasolla, ilman ylimääräistä panosta tai työroolin ylittävää käyttäytymistä. Tämä ei tarkoita laiskuutta, vaan usein taustalla on pettymys, uupumus tai kokemus siitä, että työn tekeminen ei enää ole merkityksellistä.

Vaikka hiljainen irtisanoutuminen voi näyttäytyä uhkana organisaation suorituskyvyille ja tehokkuudelle, se voi samalla toimia tärkeänä signaalina yrityksille. Ilmiö voi osoittaa organisaation johtamisessa, vuorovaikutuksessa tai työn rakenteissa olevia puutteita. Esimerkiksi työntekijöiden kokemus osattomuudesta, palautteen puutteesta tai kuormittavuudesta voi johtaa siihen, että työntekijä vetäytyy roolistaan hiljaisesti. Tällöin hiljainen irtisanoutuminen tarjoaa mahdollisuuden tarkastella kriittisesti niitä olosuhteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja

työhyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta tärkeää on tunnistaa nämä varhaiset merkit ja kehittää toimintatapoja, jotka vahvistavat työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta. (Dillard, Cavallo & Zhang 2024, 140–141).

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että hiljainen irtisanoutuminen on ilmiö, jonka ymmärtäminen on välttämätöntä nykyaikaisessa työelämässä. Se heijastaa työntekijän suhdetta työhönsä ja organisaatioonsa ja sillä voi olla merkittäviä seurauksia työyhteisön toimivuudelle. Samalla se tarjoaa johtamiselle mahdollisuuden tarkastella työn tekemisen ehtoja uudelleen (Karrani, Bani-Melhem & Mohd-Shamsudin 2024, 219–220). Hiljaisen irtisanoutumisen huomioiminen ja sen taustatekijöiden ymmärtäminen voivat pitkällä aikavälillä edistää työhyvinvointia ja organisaation kestävä menestystä.

Toinen keskeinen tutkimuskysymys liittyi siihen, mikä merkitys työn merkityksellisyydellä on hiljaisen irtisanoutumisen yhteydessä. Keskeinen havainto, jonka kirjallisuuskatsaukseni tarkoituksena oli se, että tutkielmassa havaittiin, että työn merkityksellisyys voi vaikuttaa hiljaiseen irtisanoutumiseen kahdella tavalla. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, se voi lisätä työntekijän sitoutumista ja motivaatiota, jolloin vetäytymistä ei mahdollisesti tapahdu. Toisaalta työn merkityksellisyys voi myös johtaa siihen, että työntekijä sietää pitkään huonoja työoloja, kuten liian suurta työmäärää tai alhaista palkkaa, koska kokee työnsä tärkeäksi. Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa kuormittua liikaa, mikä voi johtaa uupumukseen ja hiljaisen irtisanoutumisen kaltaiseen vetäytymiseen. Työn merkityksellisyyden vaikutus ei siis ole yksiselitteisesti positiivinen tai negatiivinen, vaan sen merkitys riippuu tilanteesta ja työn muista olosuhteista. Siksi on tärkeää, että organisaatiot tukevat työntekijöiden kokemusta työn mielekkyydestä, mutta samalla huolehtivat siitä, että työn vaatimukset ja resurssit ovat tasapainossa. Työn merkityksellisyys voi toimia sekä suojana että riskitekijänä, ja sen vuoksi sen yhteys hiljaiseen irtisanoutumiseen on tärkeä tutkimuskohde myös tulevaisuudessa.

Jatkossa olisikin tärkeää tutkia tarkemmin, millaisissa olosuhteissa työn merkityksellisyys ehkäisee hiljaista irtisanoutumista ja milloin se mahdollisesti jopa altistaa sille. Myös johtamiskäytäntöjen rooli ansaitsisi lisää huomiota: millaiset esihenkilötoiminnan muodot tukevat työn merkityksellisyyttä ja vähentävät hiljaista irtisanoutumista? Tällainen tutkimus voisi antaa käytännönläheisiä keinoja työelämän kehittämiseen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseen.

Lähteet

- Agarwal, P. – Kaur, P. – Budhwar, P. (2024) Silencing Quiet Quitting: Crafting a Symphony of High-Performance Work Systems and Psychological Conditions. *Human Resource Management*, Vol. 64 (3), 621–635.
- Arar, T. – Çetiner, N. – Yurdakul, G. (2023) Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, Vol. 15 (28), 122–138.
- Anand, A. – Doll, J. – Ray, P. (2024) Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 32 (4), 721–743.
- Armstrong, R. – Pfandler, C. (2024) Taming a wild new term: exploring the concept of quiet quitting as a coping response. *Employee Relations*, Vol. 46 (8), 1805–1825.
- Atalay, M. – Dağistan, U. (2024) Quiet quitting: a new wine in an old bottle? *Personnel Review*, Vol. 53 (4), 1059–1074.
- Bailey, C. – Madden, A. – Alfes, K. – Shantz, A. – Soane, E. (2017) The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, Vol. 27 (3), 416–430.
- Bunderson, J. S. – Thompson, J. A. (2009) The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 54 (1), 32–57.
- Chalofsky, N. – Cavallaro, L. (2013) A good living versus a good life: Meaning, purpose, and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 15 (4), 331–340.
- Corbin, T. A. & Flenady, G. (2024). Quiet Quitting as Compensatory Respect: Meaningful Work, Recognition, and the Entrepreneurial Ethic. *Philosophy of Management*, Vol. 23 (4), 461–480.
- Dillard, N. – Cavallo, T. – Zhang, P. (2025) A Return to Humanism: A Multi-Level Analysis Exploring the Positive Effects of Quiet Quitting. *Human Resource Development Review*, Vol. 24 (2), s. 127–156.
- Esen, D. (2023) Quiet Quitting in Public Institutions: A Descriptive Content Analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, Vol. XIII (1), 296–326.

- Formica, S. – Sfodera, F. (2022) The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 31 (8), 899–907.
- Galanis, P. – Katsioumpa, A. – Vraka, I. – Siskou, O. – Konstantakopoulou, O. – Moisoglou, I. – Gallos, P. – Kaitelidou, D. (2023) The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, Vol. 10 (4), 828–848.
- Gone, Y. S. P. – Naim, M. F. – Peethambaran, M. (2025) Sounding the silence: examining the antecedents and outcomes of quiet quitting. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. –, March 2025.
- Harter, J. (2022) Is Quiet Quitting Real? *Gallup*, 6 September 2022.
- Herr, R. M. – Brokmeier, L. – Baron, B. N. – Mauss, D. – Fischer, J. E. (2023) The longitudinal directional associations of meaningful work with mental well-being – initial findings from an exploratory investigation. *BMC Psychology*, Vol. 11 (1), Article 325.
- Harris, L. C. (2025) Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*, Vol. 64 (2), 565–582.
- Batuchina, A. – Iždonaitė-Medžiūnienė, I. – Lecaj, R. (2025) Multidimensional scale of meaningful work: construction and validation. *Frontiers in Psychology*, Vol. 16, Article 1578825.
- Kachhap, V. – Singh, T. (2024) Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems. *Development and Learning in Organizations*, Vol. 38 (5).
- Lee, D. – Park, J. – Shin, Y. (2024) Where are the workers? From Great Resignation to Quiet Quitting. *Review – Federal Reserve Bank of St. Louis*, Vol. 106 (1), 59–71.
- Lepisto, D. A. – Pratt, M. G. (2017) Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, Vol. 7 (2), 99–121.
- Martela, F. – Pessi, A. B. (2018) Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, 363–363.
- Martela, F. – Gómez, M. – Unanue, W. – Araya, S. – Bravo, D. – Espejo, A. (2021) What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 131, Article 103631.
- Nimmi, P.M. – Syed, F. – Manjaly, N.B. – Harsha, G. (2024) Employee’s narrative on quiet quitting – a qualitative analysis. *Employee Relations*, Vol. 46 (7), 1406–1421.

- Oelberger, C. R. (2019) The dark side of deeply meaningful work: Work-relationship turmoil and the moderating role of occupational value homophily. *Journal of Management Studies*, Vol. 56 (3), 558–588.
- Patel, P. C. – Guedes, M. J. – Bachrach, D. G. – Cho, Y. (2025) The multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, Vol. 20 (4), e0317624.
- Prentice, C. – Dominique-Ferreira, S. – Wang, X. – Tuominen, J. – Duarte, M. – Rocha, H. (2025) Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – the case of hospitality employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 34 (1), 24–45.
- Podsakoff, N. P. – Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Maynes, T. D. – Spoelma, T. M. (2014) Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 (S1), S87–S119.
- Rahmadara, B. – Rachmawati, R. (2025) Exploratory study of the phenomenon quiet quitting: Manager's perspective in a digital company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan (Online)*, Vol. 18 (1), 156–167.
- Rosso, B. D. – Dekas, K. H. – Wrzesniewski, A. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 30, 91–127.
- Soren, A. – Ryff, C. D. (2023) Meaningful work, well-being, and health: Enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20 (16), Article 6570.
- Serenko, A. (2024) The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 28 (1), 27–43.
- Tyssedal, J. J. (2023) Work is meaningful if there are good reasons to do it: A revisionary conceptual analysis of 'meaningful work'. *Journal of Business Ethics*, Vol. 185 (3), 533–544.
- Tan, K.-L. – Sim, A. K. S. – Yap, S. S.-N. – Vithayaporn, S. – Rachmawati, A. W. (2023) A systematic review of meaningful work unifying 20 years of theoretical and substantive contributions (2000–2020). *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 20 (3), 462–512.
- Uysal, N. – Kim, Y. (2023) Why go the extra mile? Re-engaging quiet quitters through dialogic internal communication. *Public Relations Review*, Vol. 49 (4), 102–117.

Yikilmaz, I. (2022) Quiet quitting: a conceptual investigation. ANADOLU 10th International Conference on Social Science, Vol. –, October 2022, Diyarbakir.