

Sini Sippola

SUKUPOLVEN MERKITYS TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMISESSA

X-, Y- ja Z-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Sini Sippola: Sukupolven merkitys työntekijän sitoutumisessa – X-, Y- ja Z-sukupolven näkemyksiä sitoutumisesta

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen

Huhtikuu 2020

Ihmisten työurien pidentyessä voi työelämässä olla jopa viiden eri sukupolven edustajia samaan aikaan (Meister & Willyerd, 2010). Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on löydetty tukea väitteelle, jonka mukaan eri sukupolvien työntekijöillä on erilaisia arvoja, odotuksia ja toiveita työelämästä (Bennett, Pitt & Price, 2012) ja että eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroaisivat toisistaan (Gilbert, 2011). Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin tutkia mikä merkitys sukupolvella on työntekijöiden sitoutumisessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimuksessa haastateltiin yhden kohdeorganisaation työntekijöitä X-, Y- ja Z-sukupolvista. Tarkoituksena oli selvittää miten X-, Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden sitoutuminen ilmenee ja millaisista tekijöistä työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa ylipäättään muodostuu. Lisäksi tarkoituksena on löytää kohdeorganisaatiolle keinoja sitouttaa eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä paremmin.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin olemassa olevan tutkimuksen pohjalta. Teoreettinen viitekehys tarkastelee ensin sitoutumista ja sukupolvia erillisinä ilmiöinä sekä sen jälkeen aiheet yhdistävää tutkimusta. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kahtatoista kohdeorganisaation työntekijää, neljää kustakin sukupolvesta. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti työtehtävät, työyhteisö ja työilmapiiri, johtaminen, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen sekä itse työnantajaorganisaatio. Vaikka aiempi tutkimuskirjallisuus on löytänyt eroja eri sukupolvien väliltä, tämän tutkimuksen kerätystä aineistosta ei kuitenkaan löydetty kovin merkittäviä eroavaisuuksia X-, Y- ja Z-sukupolvien väliltä sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä ja eri sukupolvien sitoutuminen ilmeni melko samankaltaisena. Vaikka eri sukupolvien sitoutumiseen näytti vaikuttavan melko samankaltaiset tekijät, löydettiin tässä tutkimuksessa myös havaintoja, jotka tukevat aiemman tutkimuskirjallisuuden väitettä siitä, että eri sukupolvien työntekijöillä olisi erilaisia arvoja, odotuksia ja toiveita työelämästä (Bennett ym. 2012).

Tämän tutkimuksen valossa vaikutti siltä, ettei sukupolvella ole kovin suurta merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa eikä tässä tutkimuksessa sukupolvien väliltä löydetty yhtä selkeitä eroavaisuuksia kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty. Lisäksi havaittiin, että osaa sitoutumiseen liittyvistä eroavaisuuksista selittivät sukupolven sijaan todennäköisemmin muut seikat, kuten työuran pituus, ympäröivä työkuultuuri sekä työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet. Monisukupolvisen työvoiman johtamisessa ja sitouttamisessa tulisikin kiinnittää huomiota eri sukupolvien erilaisiin tarpeisiin työuran eri vaiheissa. Monisukupolviset tiimit tulisi nähdä rikkautena ja pyrkiä hyödyntämään eri sukupolvien vahvuuksia työssä. Työnantajaorganisaation on myös tärkeää pitää huolta siitä, että tiedot ja opit siirtyvät sukupolvelta toiselle esimerkiksi mentoroinnin ja perehdytyksen avulla.

Avainsanat: Työntekijän sitoutuminen, X-, Y- ja Z-sukupolvet, monisukupolvinen työvoima, sitouttaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite.....	4
1.2 Oletukset ja rajaukset.....	6
1.3 Tutkimuksen kulku	7
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	9
2.1 Työntekijöiden sitoutumisen teoreettinen tausta	9
2.1.1 Sitoutumisen teoreettiset mallit.....	14
2.1.2 Sitoutumisen mittaaminen	16
2.1.3 Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	17
2.2 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle.....	20
2.3 X-, Y- ja Z-sukupolvi työelämässä.....	22
2.4 Sukupolven merkitys sitoutumisessa.....	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
3.1 Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio.....	32
3.2 Laadullinen tapaustutkimus metodologisena lähtökohtana	33
3.3 Aineiston keruu teemahaastattelulla	34
3.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin	37
4 TULOKSET	41
4.1 Työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa	41
4.1.1 Työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta	41
4.1.2 Työtehtävien merkitys sitoutumisessa	42
4.1.3 Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys sitoutumisessa.....	46
4.1.4 Johtajuuden ja esimiestyön merkitys sitoutumisessa	48
4.1.5 Kehitysmahdollisuuksien merkitys sitoutumisessa.....	50
4.1.6 Palkitsemisen ja etujen merkitys sitoutumisessa	52
4.1.7 Työnantajaorganisaation merkitys sitoutumisessa.....	53
4.1.8 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kohdeorganisaatiossa	56
4.2 Sukupolven merkitys sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä	59
4.2.1 Eri sukupolvien näkemyksiä sitoutumisesta	59
4.2.2 Työtehtävien merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa.....	62
4.2.3 Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa	63
4.2.4 Johtajuuden ja esimiestyön merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa	64
4.2.5 Kehitysmahdollisuuksien merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa	65
4.2.6 Palkitsemisen ja etujen merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa.....	67
4.2.7 Työnantajaorganisaation merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa	68
4.2.8 Yhteenveto sukupolven merkityksestä kohdeorganisaatioon sitoutumisessa	69
4.2.9 Työuran vaikutus sukupolvien välisiin eroavaisuuksiin	71
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
5.1 Keskeiset tulokset	73
5.2 Johtopäätökset	75
5.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	78
5.4 Jatkotutkimusaiheet	79
LÄHTEET.....	81
LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoite

Ihmisten työrat pidentyvät (Eläketurvakeskus, 2018) ja työyhteisöjen monimuotoisuus kasvaa. Työyhteisöt koostuvat yhä todennäköisemmin työntekijöistä, jotka kuuluvat eri sukupolviin. Vuonna 2020 työelämässä voi olla jopa viiden eri sukupolven edustajia samaan aikaan (Meister & Willyerd, 2010). Työyhteisöjen monimuotoisuuden kasvaessa samaan aikaan kiinnostus myös työntekijöiden sitoutumiseen on ollut suurta. Viime vuosikymmeninä työntekijöiden sitoutumista onkin tutkittu paljon akateemisessa kirjallisuudessa ja se on yhä suosittu tutkimuskohde (esim. Khan, 1990; Bakker & Demerouti, 2008; Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2017). Ei ole ihme, että työntekijöiden sitoutuminen on herättänyt paljon mielenkiintoa, sillä aiempien tutkimusten mukaan sitoutuneet työntekijät ovat organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan kannalta tärkeitä. Sitoutuneiden työntekijöiden on todettu suoriutuvan työstään paremmin ja olevan motivoituneempia, innokkaampia ja valmiita tekemään organisaation eteen enemmän kuin ei-sitoutuneet työntekijät. (Bakker & Demerouti, 2008.) Cohen (2003) on jopa väittänyt, että ilman sitoutuneita työntekijöitä organisaatiot eivät toimisi.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on nykypäivänä usein jo ymmärretty osaavien ja sitoutuneiden työntekijöiden merkitys, sillä asiantuntijaorganisaatioiden kilpailuetu ja toiminta on suuresti riippuvainen organisaation työntekijöistä. Kun työyhteisöistä tulee samalla yhä monimuotoisempia ja ne saattavat koostua useammista eri sukupolvista kuin aikaisemmin, on tärkeää huomioida myös miten tämä sukupolvien monimuotoisuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty väite, jonka mukaan eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroaisivat toisistaan (Gilbert, 2011). Väite perustuu olettamukseen siitä, että eri sukupolvien työntekijöillä on erilaisia arvoja, odotuksia, toiveita ja ideoita työelämästä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa (Bennett ym. 2012). Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden tuloksien perusteella eri sukupolvien väliltä olisi siis mahdollista löytää erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa työntekijöiden sitoutumista on siis tutkittu laajasti. Myös eri sukupolvia koskevaa tutkimuskirjallisuutta löytyy runsaasti. Sitoutumisen ja sukupolven yhdistävää tutkimusta löytyy kuitenkin jo huomattavasti vähemmän (esim. Horvathova, Mikusova & Kashi, 2019; Gilbert, 2011). Sekä sitoutuminen että sukupolvi ovat aiheina monimuotoisia ja laajoja ilmiöitä ja aikaisempi aiheita yhdistävä tutkimuskirjallisuus on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. Aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta on kritisoitu muun muassa tuloksien ristiriitaisuudesta ja epä johdonmukaisuudesta (esim. Lyons & Kuron, 2014).

Olisi siis tärkeää tutkia ja pyrkiä ymmärtämään paremmin työelämässä olevia eri sukupolvia, niiden mahdollisia eroavaisuuksia sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin pyrkiä parantamaan ymmärrystä eri sukupolvien työntekijöiden sitoutumisesta sekä lisätä laadullista tutkimusta aiheesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis tutkia sukupolven merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa. Tutkimus keskittyy tutkimaan kolmea nuorinta tällä hetkellä työelämässä olevaa sukupolvea eli X-, Y- ja Z-sukupolvea. Tässä tutkimuksessa tarkoitan X-sukupolvella vuosina 1965-1979 syntyneitä henkilöitä, Y-sukupolvella 1980-1994 syntyneitä henkilöitä ja Z-sukupolvella vuoden 1995 jälkeen syntyneitä (McCrindle, 2006). Keskityn tutkimaan näitä kolmea nuorinta työelämässä olevaa sukupolvea, sillä aiempi tutkimuskirjallisuus on todennut erityisesti nuorempien sukupolvien työntekijöiden odotusten, arvojen ja työskentelytapojen eroavan suuresti vanhemmista sukupolvista (Bennett ym. 2012). Samaan aikaan nuoremmat sukupolvet alkavat kuitenkin edustaa yhä suurempaa osuutta työvoimasta, joten heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa on tärkeää kiinnittää huomiota. Vaikka sukupolvia on tutkittu paljon, juuri työuraansa aloittelevasta Z-sukupolvesta löytyy luonnollisesti vasta vähän tutkimusta. Tämä tutkimus ottaa siis huomioon myös Z-sukupolven ja pyrkii lisäämään ymmärrystä tästä nuorimmasta juuri työelämään astuneesta sukupolvesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää X-, Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia sitoutumisesta sekä tutkia millainen merkitys sukupolvella on työntekijöiden sitoutumisessa.

Tutkimuskysymykseni on: *“Mikä merkitys sukupolvella on sitoutumisessa?”*

Alatutkimuskysymykseni on: *“Miten X-, Y- ja Z-sukupolvien työntekijöiden sitoutuminen ilmenee?”*

Alatutkimuskysymyksen avulla pyrin löytämään vastauksia varsinaiseen päätutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksen kautta pyrin tarkastelemaan millaisista tekijöistä eri sukupolvien sitoutuminen rakentuu ja millaisia näkemyksiä ja kokemuksia työntekijöillä on sitoutumisesta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää yhteys sukupolven ja yksilön sitoutumisen väliltä ja selvittää millainen merkitys sukupolvella on sitoutumisessa.

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, joka keskittyy tutkimaan yhtä organisaatiota ja sen X-, Y- ja Z-sukupolviin kuuluvia työntekijöitä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioon kuuluu työntekijöitä kaikista tällä hetkellä työelämässä olevista sukupolvista ja kohdeorganisaatio on kiinnostunut ymmärtämään paremmin eri sukupolvien työntekijöiden mahdollisia eroavaisuuksia ja näkemyksiä sitoutumisesta, joten kohdeorganisaation tutkiminen tarjoaa mahdollisuuden vastata edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiini. Kerron tutkimuksen kohdeorganisaatiosta tarkemmin luvussa 3.1. Pyrin siis tässä tutkimuksessa selvittämään kohdeorganisaation avulla, mikä merkitys sukupolvella on sitoutumisessa ja kuinka eri sukupolvien (X, Y ja Z) työntekijöiden sitoutuminen ilmenee kohdeorganisaatiossa. Haluan tutkia millaiset tekijät edistävät ja toisaalta heikentävät työntekijöiden sitoutumista kohdeorganisaatioon. Haluan myös selvittää onko eri sukupolvien työntekijöillä erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia näistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Nämä havainnot antavat myös pohjan pohtia, miten monisukupolvista työvoimaa voitaisiin paremmin sitouttaa kohdeorganisaatioon.

1.2 Oletukset ja rajaukset

Tutkimukseni tarkastelee työntekijän sitoutumista ainoastaan yhden organisaation työntekijöiden näkökulmasta. Kohderyhmäksi on rajattu vain kohdeorganisaation Suomen yhtiössä työskentelevät työntekijät. Tutkimus keskittyy nimenomaan työntekijöiden näkökulmaan sitoutumisesta eli esimerkiksi esimiesten ja yrityksen johdon näkökulma on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi olen rajannut kohderyhmäni kattamaan vain kolme nuorinta työelämässä olevaa sukupolvea eli X-, Y- ja Z-sukupolvia. Olen päätenyt tähän rajaukseen, sillä nuoremista sukupolvista on tehty vähemmän tutkimusta ja samalla nuoremmat sukupolvet alkavat edustaa yhä suurempaa osuutta työvoimasta. Lisäksi aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa nuorempien sukupolvien työelämään liittyvien

toiveiden ja odotusten on väitetty eroavan suuresti vanhemmista sukupolvista (Bennett ym. 2012).

Alun perin pyrin rajaamaan kohderyhmästäni pois myös sellaiset työntekijät, joilla ei ole vakinaista työsuhdetta, jotta kohderyhmän tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Nuorimpien Z-sukupolven edustajien kohdalla jouduin kuitenkin tekemään poikkeuksen tähän rajaukseen, sillä suurin osa heistä työskentelee nuoren ikänsä vuoksi määräaikaissa työsuhteissa esimerkiksi harjoittelijoina, opinnäytetyöntekijöinä tai tuntityöntekijöinä. Kahdella haastattelemani Z-sukupolven edustajalla oli siis määräaikainen työsuhde, mutta molempien työsuhteiden jatkosta oli jo ollut puhetta. Tästä syystä en koe, että heidän määräaikaiset työsuhteensa olisivat merkittävästi tai oleellisesti vaikuttaneet tutkimuksen toteuttamiseen tai tutkimuksen tuloksiin. Haastattelemani eri sukupolvien edustajat työskentelivät myös erilaisissa tehtävissä kohdeorganisaatiossani, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkia tai vertailla eri roolien ja tehtävien merkitystä sitoutumisessa, vaan tämä näkökulma on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus noudattaa tutkimusprosessille tyypillisiä vaiheita ja tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Johdanto kappaleessa esittelen tutkimuksen aiheen taustaa ja merkityksellisyyttä sekä esittelen tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä tavoitteet. Johdanto kappaleessa käydään läpi myös tutkimuksen oletukset ja rajaukset sekä tutkimuksen kulku. Toisessa luvussa keskitytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa käsittelen ensin työntekijöiden sitoutumisen teoreettista taustaa, käsitettä ja tärkeimpiä lähikäsitteitä aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Toisessa luvussa käyn läpi myös tunnetuimmat sitoutumisen teoreettiset mallit, sitoutumisen mittaamista sekä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettisen viitekehyksen toisessa kappaleessa tarkastellaan sitoutumisen merkitystä organisaatiolle ja kolmannessa kappaleessa X-, Y- ja Z-sukupolvia työelämässä. Luvun lopussa on yhteenveto aiheista, jossa tarkastelen sukupolven merkitystä sitoutumisessa.

Kolmas luku käsittelee tutkimusmenetelmällisiä valintoja. Luvussa tutustutaan ensin tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatioon ja käydään sen jälkeen läpi laadullista

tutkimusta metodologisena lähtökohtana. Tässä luvussa kerron myös tarkemmin aineiston keruusta teemahaastattelun avulla sekä aineiston analysoinnista teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tulokset on esitelty luvussa neljä ja viimeisessä luvussa käyn vielä läpi tutkimuksen keskeiset tulokset sekä johtopäätökset. Viimeisessä luvussa pohdin myös tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen teoreettisen viitekehksen. Luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumisen teoreettista taustaa. Luvussa tarkastelen aiempaa tutkimuskirjallisuutta sitoutumisesta sekä sitoutumisen käsitteen historiaa. Myös tärkeimmät lähikäsitteet käydään läpi epäselvyyksien välttämiseksi. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yleisimpiä sitoutumiseen liittyviä teoreettisia malleja, sitoutumisen mittaamista sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Luvun toisessa osassa tarkastelen sitoutumisen merkitystä organisaatiolle ja kolmannessa osassa eri sukupolvia koskevaa tutkimusta ja X-, Y- ja Z-sukupolvia työelämässä. Luvun lopussa on yhteenveto, jossa aiheet yhdistetään ja tarkastellaan sukupolven merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella.

2.1 Työntekijöiden sitoutumisen teoreettinen tausta

Työntekijöiden sitoutumista (eng. employee engagement) on tutkittu jo useita vuosikymmeniä ja etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana se on ollut akateemisessa kirjallisuudessa suosittu tutkimusaihe (esim. Khan, 1990; Bakker & Demerouti, 2008; Schneider ym. 2017). Yksi syy aiheen suosiolle on se, että työntekijöiden sitoutumisen on nähty olevan yhteydessä niin organisaation kuin työntekijän itsensä kannalta tärkeisiin seikkoihin, kuten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatiokansalaisuuteen, tehokkuuteen, alhaisempiin työpaikanvaihtoaikaisiin sekä organisaation tulokseen ja kilpailuetuun (Saks, 2006; Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009). Etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana aihetta on tutkittu laajasti niin johtamisen, psykologian, terveydenhuollon kuin henkilöstöjohtamisenkin saralla (Shuck & Reio, 2011). Työntekijöiden sitoutumista koskeva tutkimus keskittyy usein korostamaan sitoutuneen työvoiman etuja organisaatiolle. Vaikka työntekijöiden sitoutuminen on ollut yksi johtamistutkimuksen suosituimmista aiheista, on käsitteen, sitoutumisen mittaamisen ja sitoutumisen teorian ympärillä paljon epäselvyyttä ja ristiriitaisuuksia (Saks & Gruman, 2014). Työntekijän sitoutumisen käsitteelle ei löydy yhtä akateemisessa kirjallisuudessa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa sitoutumista on määritelty lukuisin eri tavoin ja tämä on yksi syy

sille, että sitoutumisen käsite ja siihen liittyvä tutkimus on aiheuttanut väärinymmärryksiä ja erimielisyyksiä (Bakekr, Albrecht & Leiter, 2011).

Yksi ensimmäisistä työntekijöiden sitoutumista käsittelevistä artikkeleista johtamistutkimuksen kentässä on Kahnin (1990) artikkeli, joka perustuu hänen etnografiseen tutkimukseensa työntekijöiden sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Kahn tutki artikkelissaan sitoutumiseen vaikuttavia psykologisia seikkoja ja määritteli sitoutuneen työntekijän olevan yksilö, joka on samanaikaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti yhtä työroolinsa kanssa. Kahn suoritti kvalitatiivisia tutkimuksia selvittääkseen, missä tilanteissa työntekijät olivat sitoutuneita tai sitoutumattomia. Kahnin mukaan yksilön sitoutumisen astetta voidaan kuvata psykologisen merkityksellisyyden, psykologisen turvallisuuden ja psykologisen käytettävyyden käsitteiden avulla. Psykologinen merkityksellisyys tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee saavansa kiitosta tekemästään työstä. Ihmiset kokevat merkityksellisyyttä, kun he tuntevat olonsa hyödyllisiksi, tarpeellisiksi ja arvostetuiksi ja kun heitä ja heidän työpanostaan ei oteta itsestään selvyytenä. Psykologinen turvallisuus viittaa tilaan, jossa työntekijä kokee, että hän voi olla juuri sellainen kuin on ilman pelkoa, että se vaikuttaisi negatiivisesti hänen statukseensa tai urakehitykseensä. Psykologinen käytettävyys taas viittaa siihen, että yksilö tuntee, että hänen fyysiset, emotionaaliset ja psyykkiset resurssinsa ovat riittäviä työtehtävän suorittamiseen. (Saks & Gruman, 2014.)

Rich, LePine ja Crawford (2010) jatkoivat käsitteen määrittelyä Kahnin (1990) teorian pohjalta. Rich ym. (2010) mukaan sitoutuneet työntekijät antavat työsuoritukselleen kätensä, päänsä ja sydämensä. Määritelmässä näkyy hyvin yhteys Kahnin määritelmään, jossa yksilö on fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti yhtä työroolinsa kanssa. Myös Christianin, Garzan ja Slaughterin (2011, 97) määritelmästä löytyy yhteneväisyyksiä Kahnin määritelmään heidän määritellessä sitoutumisen olevan kokonaisvaltainen tila, joka koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja fyysisestä ulottuvuudesta.

Kahnin tutkimuksien avulla tunnistettiin myös, että sitoutuminen on moniulotteinen käsite, johon sisältyy kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Kahn, 1990; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Vaikka tutkimuskirjallisuudesta löytyy lukuisia määritelmiä sitoutumiselle eikä yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ole, nähdään sitoutuminen usein kuitenkin positiivisena työhön liittyvänä tunnetilana, jolle

keskeisiä piirteitä ovat juurikin tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ym. 2002). Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyttä sekä psyykkistä kestävyyttä työskennellessä. Omistautuminen liittyy siihen, että työntekijä on vahvasti osallisena työssä ja tuntee olonsa tärkeäksi, innostuneeksi sekä kokee työtehtävänsä tarpeeksi vaativiksi. Uppoutumista voidaan taas kuvailla tilana, jossa työntekijä on täysin keskittynyt työhönsä ja uppoutuu siihen mielellään. Työntekijä kokee ajan kuluvan nopeasti ja hän voi kokea jopa vaikeaksi irrottautua työstä. (Bakker & Demerouti, 2008.)

Tutkimuskirjallisuus on siis kautta ajan pyrkinyt käsitteellistämään sitoutumista ja sitoutumattomuutta. Käsitteen määrittelyssä ristiriitaa herättää esimerkiksi se, nähdäänkö sitoutuminen työuupumuksen vastakohtana vai onko sitoutuminen oma uniikki käsitteensä. Esimerkiksi Maslach, Schaufeli ja Leiter (2001) näkevät sitoutumisen työuupumuksen vastakohtana ja ovat määritelleet käsitteen “yhtämittäisenä positiivisena tilana, jolle on tunnusomaista korkea mielihyvä- ja vireystaso”. Maslachin ja Leiterin mukaan (2004) sitoutuminen voidaan myös määritellä aktiivisuuden, osallistumisen ja tehokkuuden ulottuvuuskautta kautta, jotka ovat vastakohtia työuupumuksen ydinulottuvuuksille eli väsymykselle, kyynisyydelle ja tehottomuudelle. Schaufelin ym. (2002) käsite, jonka mukaan sitoutuminen on moniulotteinen käsite, johon sisältyy kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen, kuuluu myös työuupumuksen kirjallisuuteen. Schaufelin ym. mukaan sitoutuminen ja työuupumus ovat kuitenkin itsenäisiä tiloja, vaikka ne ovatkin toistensa vastakohtia. Sitoutumista ei nähdä hetkittäisenä tai tiettyyn ajanjaksoon liittyvänä tilana vaan se on enemmänkin yhtämittäinen ja kestävämpi kognitiivinen, fyysinen ja emotionaalinen tila.

Näiden teoreettisten jaotteluiden lisäksi, sitoutumisesta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Sitoutuminen voidaan erottaa organisaation sisäisiin elementteihin kuten organisaation tavoitteisiin, arvoihin tai työyhteisöön sitoutumisena. Mikäli työntekijä on sitoutunut sisäisiin elementteihin, puhutaan hänen usein olevan sitoutunut organisaatioon. Toisaalta sitoutumista voidaan tarkastella myös organisaation ulkoisiin elementteihin sitoutumisena kuten ammattiin tai työn tekemiseen yleisesti. (Pyöry, 2018, 56.) Jaottelusta huolimatta, on hyvä huomioda, että työntekijä voi olla yhtäaikaan sitoutunut sekä organisaation sisäisiin elementteihin että organisaation ulkoisiin elementteihin eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia.

Kahnin (1990) ensimmäisen työntekijöiden sitoutumista koskevan tutkimuksen ja määritelmän jälkeen, on sitoutumisen käsitteelle esitetty eri tutkimuksissa lukuisia eri määritelmiä. Taulukkoon 1 on kerätty näistä yleisimpiä. Vaikka käsite on määritelty monin eri tavoin, löytyy näistä määritelmistä selviä yhteneviä piirteitä. Tutkimukseni keskittyykin tarkastelemaan sitoutumista kokonaisvaltaisena ja jatkuvana kognitiivisena, fyysisenä ja emotionaalisenä tilana, johon sisältyy kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

TAULUKKO 1 Sitoutumisen määritelmät. Mukailten Dagher, Chapa ja Junaid (2015)

Kirjoittaja	Työntekijän sitoutumisen määritelmä
Kahn (1990)	“Sitoutuneet työntekijät ilmaisevat itseään kokonaisvaltaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työroolissaan”
Maslach ym. (2001)	“Sitoutuminen on yhtämittainen positiivinen tila, jolle on tunnusomaista korkea mielihyvä- ja vireystaso”
Schaufeli ym. (2002)	“Positiivinen, työhön liittyvä mielentila, jota kuvastaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen”
Bakker & Demerouti (2008)	“Sitoutuneilla työntekijöillä on energinen ja tehokas suhde työtehtäviinsä ja he kokevat pystyvänsä hoitamaan työnsä vaatimukset hyvin”
Rich ym. (2010)	“Sitoutuneet työntekijät antavat työsuoritukselle kätensä, päänsä ja sydämensä”
Christian ym. (2011)	“Sitoutuminen on kokonaisvaltainen tila, joka koostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja fyysisestä ulottuvuudesta”

Sitoutumisen lähikäsitteet

Lukuisien eri määritelmien lisäksi sitoutumisella on myös monia lähikäsitteitä, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet aiemman tutkimuskirjallisuuden epäselvyyteen ja ristiriitaisuuteen. Lähikäsitteiden, kuten työtyytyväisyyden tai työhön kiintymisen sekoittaminen sitoutumisen käsitteeseen on ongelmallista, koska sitoutuminen on laajempi ilmiö kuin useat sen lähikäsitteet, jotka ovat ilmiönä kapea-alaisempia (Rich ym. 2010). Selvyyden vuoksi haluan siis tarkastella myös yleisimpiä sitoutumisen lähikäsitteitä. Sulkeisiin on merkitty myös käsitteiden englanninkielinen nimi epäselvyyksien välttämiseksi, sillä aikaisempi tutkimus on myös suomentanut englanninkielisiä käsitteitä eri tavoin.

Työtyytyväisyys (eng. job satisfaction) kertoo, kuinka paljon työntekijä pitää tai ei pidä työstään (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2005, 57). Työtyytyväisyys ilmaisee lähinnä työntekijän reaktiota johonkin tiettyyn työn ominaisuuteen, kun taas sitoutuminen käsittää laajemmin työn ominaisuudet, arvot ja tavoitteet (Mowday, 1979, 226). Työtyytyväisyys viittaa siis kirjaimellisesti siihen, että työntekijä pitää työstään tai on tyytyväinen johonkin tiettyyn työn ominaisuuteen. Työtyytyväisyys voidaan nähdä osana sitoutumista, mutta sitoutuminen itsessään on paljon laajempi käsite.

Työhön kiintyminen (eng. job involvement) liittyy työntekijän psykologiseen ja emotionaaliseen samaistumiseen työhönsä (Cooper-Harkim & Viswesvaran, 2005). Työntekijä on kiintynyt työhönsä, mutta työhön kiintyminen ei vielä sisällä aikomusta tietystä toiminnasta. Vastaavasti sitoutumiseen liittyy myös aikomus toimia organisaation hyväksi ja halu nähdä vaivaa organisaation tavoitteiden eteen. (Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon, 2013.)

Flow-tila (eng. work-related flow) viittaa tilaan, jossa työntekijä on täysivaltaisesti uppoutunut työhönsä ja nauttii siitä. Flow-tilan osa-alueet ovat uppoutuneisuus, työstä nauttiminen ja luontainen motivaatio. Flow-tila on lyhytaikainen ”huippukokemus” työssä, eikä työntekijä koe jatkuvasti flow-tilaa. Käsite on siis lähellä sitoutumisen käsitettä, sillä myös sitoutumisen yksi osa-alueista on uppoutuminen. Sitoutumiseen liittyy kuitenkin myös tarmokkuus ja syventyminen työhön, eikä sitoutuminen liity vain tiettyyn ajankohtaan tai huippuun, vaan on jatkuvampi ja kokonaisvaltaisempi tila. (Bakker, 2008.)

Työmotivaatio (eng. work motivation) saa työntekijän kiinnostumaan ja innostumaan työstä. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän työhön antamaan intensiteettiin, suuntaan ja keston sekä työn tuottavuuteen ja laatuun. Työmotivaatio syntyy usein tilanteessa, jossa työlle on määritelty selkeät tavoitteet ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatiolla tarkoitetaan vahvaa halua suorittaa työtehtäviä. Vastaavasti sitoutuminen on laajempi käsite, johon liittyy enemmän erilaisia organisaatiolle suotuisia käyttäytymistapoja. (Sinokki, 2016, 80.)

Tässä tutkimuksessa työntekijän sitoutuminen ymmärretään siis lähikäsitteistään poiketen kokonaisvaltaisena positiivisena työhön liittyvänä tunnetilana, jolle keskeisiä piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Sitoutuminen on jatkuva ja kestävä kognitiivinen, emotionaalinen ja fyysinen tila. Sitoutunut työntekijä on energinen ja innostunut sekä keskittynyt työhönsä. Sitoutunut työntekijä kokee työskentelyn mielekkäänä ja haluaa ponnistella työnsä eteen. Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa myös kuulua organisaatioon ja olla osa sitä. (Horvathova ym. 2019.)

2.1.1 Sitoutumisen teoreettiset mallit

Kuten käsitteitäkin, sitoutumisen tutkimuskentästä löytyy myös useita eri teorioita, jotka pyrkivät selittämään sitoutumista. Nämä teoriat juontavat juurensa Maslachin ja Leiterin (1997; 2004) työuupumuksen tutkimuksesta sekä Kahnin (1990) tutkimuksista sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Ensimmäinen työntekijöiden sitoutumista kuvaava teoria olikin tulosta Kahnin (1990) urauurtavista etnografisista tutkimuksista. Kahnin teorian mukaan työntekijän sitoutumisen aste on psykologisen merkityksellisyyden, psykologisen turvallisuuden ja psykologisen käytettävyyden funktio. Teorian mukaan työntekijät, jotka kokevat suurempia määriä psykologista merkityksellisyyttä, psykologista turvallisuutta ja psykologista käytettävyyttä myös sitoutuvat syvemmin työrooliinsa.

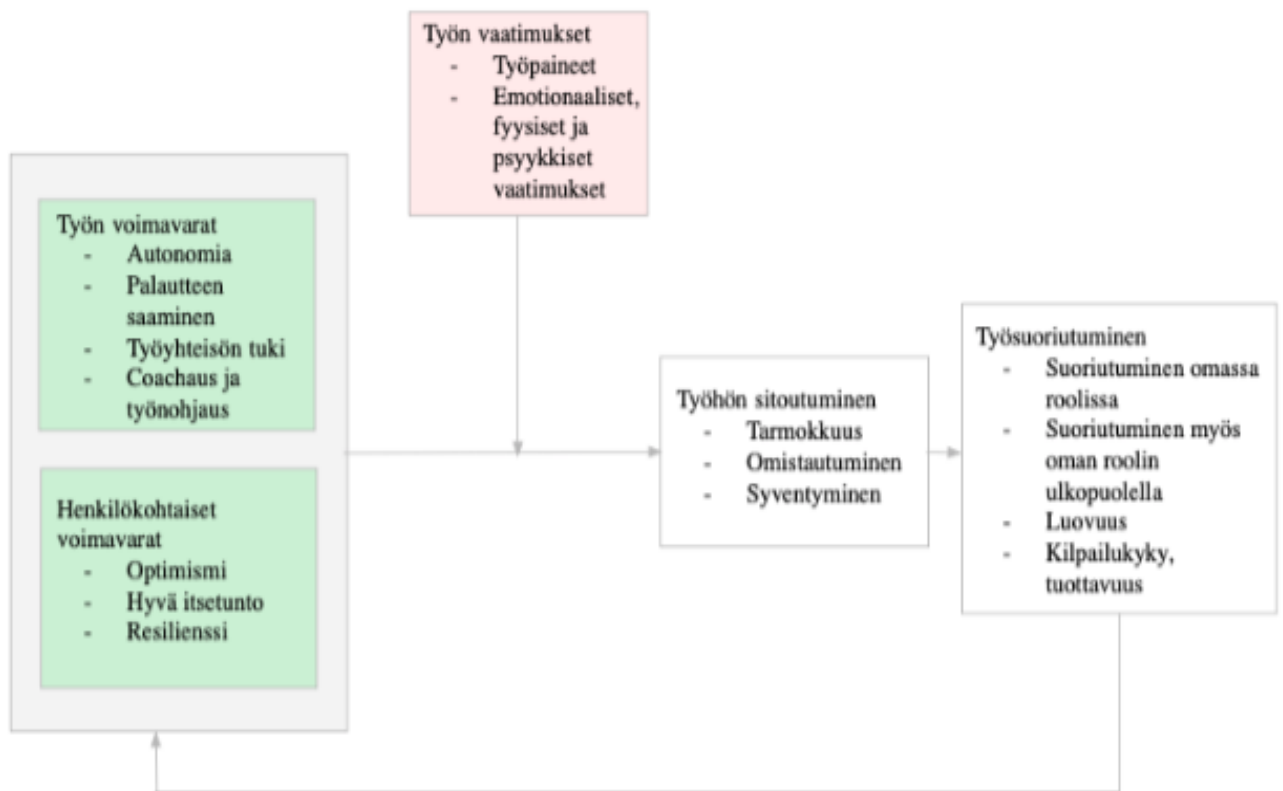
Kun työntekijä siis kokee työnsä merkitykselliseksi ja olonsa arvostetuksi ja pystyy olemaan työssään juuri sellainen kuin on ja tuntee, että hänen resurssina ovat riittävät työtehtävän suorittamiseen, sitoutuu työntekijä Kahnin mukaan työrooliinsa syvemmin. Työnantajaorganisaatiot voivat syventää työntekijöidensä sitoutumista tarjoamalla työntekijöilleen kannustimia hyvästä työstä sekä tarvittavia fyysisiä, emotionaalisia ja psyykkisiä resursseja työn suorittamiseen. (Saks & Gruman, 2014.)

Toinen sitoutumisen teoria pohjautuu työuupumuksen tutkimuskirjallisuuteen. Maslachin ym. (2001) teorian mukaan, työuupumus on tulosta yhteensopimattomuudesta organisaation kanssa. Maslach ym. (2001) tunnisti kuusi tekijää, jotka vaikuttavat tämän yhteensopimattomuuden syntymiseen: työmäärä, kontrolli, palkitseminen ja tunnustus, työyhteisö ja sosiaalinen tuki, koettu oikeudenmukaisuus ja arvot. Mitä suurempi yhteensopimattomuus henkilön ja näiden kuuden tekijän välillä organisaatiossa on, sitä suurempi todennäköisyys on työuupumukselle. Vastaavasti mitä parempi yhteensopivuus henkilön ja tekijöiden välillä on, sitä syvempi on työntekijän sitoutuminen. Toisin sanoen, teorian mukaan sitoutuminen liittyy kestävään työmäärään, kontrollin tunteeseen, sopivaan palkitsemiseen ja tunnustukseen, tukevaan työyhteisöön, kokemukseen organisaation oikeudenmukaisuudesta ja merkitykselliseen ja arvokkaaseen työhön. (Saks & Gruman, 2014.)

Monet tutkimuksista ovat myös pyrkineet tutkimaan sitoutumisen eri ulottuvuuksien vaikutuksia työssä. Esimerkiksi työn voimavarat ja niiden yhteys sitoutumiseen on ollut suosittu tutkimuskohde (Dagher, Chapa & Junaid, 2015). Kolmas sitoutumiseen liittyvä teoria onkin Bakkerin ja Demeroutin (2007) työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources model, JD-R model), joka sisältyy työuupumuksen kirjallisuuteen (Saks & Gruman, 2014). Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on yksi tunnetuimmista ja viitatuimmista sitoutumiseen liittyvistä teoreettisista malleista ja sitä käytetään teorian pohjana myös tässä tutkimuksessa. Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan työntekijän sitoutumista voidaan ennustaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen kautta. Mallin mukaan työ sisältää sekä vaatimuksia että voimavaroja, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Mallin mukaan työn korkeat voimavarat johtavat sitoutumisen syventymiseen. Toisaalta taas korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vähäisiin työn voimavaroihin voivat johtaa työntekijän sitoutumisen heikkenemiseen. (Bakker & Demerouti, 2007.)

Bakker ja Demerouti (2008) ovat rakentaneet työn vaatimusten ja voimavarojen mallin pohjalta myös yleisvaltaisen sitoutumisen mallin (kuvio 1). Yleisvaltaisen sitoutumisen mallin mukaan sitoutumista edistävät sekä työn voimavarat että henkilökohtaiset voimavarat. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi kollegoiden tuki, työstä saatu palaute ja oppimismahdollisuudet. Henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi, hyvä

itsetunto ja resilienssi. Mallin mukaan työn voimavarat aloittavat motivoivan prosessin, joka johtaa työntekijän sitoutumiseen ja tämän seurauksena parempaan työsuoritukseen. Työn voimavarat ovat keskeisiä varsinkin silloin kun työntekijä kohtaa työssään korkeita vaatimuksia. Työn voimavarat ja henkilökohtaiset voimavarat ennustavat työntekijän sitoutumista joko toisistaan riippumattomina tai yhdessä. Työn voimavaroilla ja henkilökohtaisilla voimavaroilla on siis positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Työntekijän sitoutumisella taas on positiivinen vaikutus työsuoritukseen ja sitoutuneet työntekijät, jotka suoriutuvat työstään hyvin pystyvät myös luomaan uusia voimavaroja, joiden avulla he voivat edistää ja vaalia sitoutumistaan ja luoda näin positiivisen noidankehän.



KUVIO 1 Yleisvaltaisen sitoutumisen malli. Mukaillen Bakker & Demerouti 2007, Bakker & Demerouti 2008.

2.1.2 Sitoutumisen mittaaminen

Sitoutumista on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa myös mitattu useilla eri asteikoilla kuten Schaufelin ja Bakkerin luomalla UWES mittarilla, JES (Job Engagement Scale) mittarilla

(Rich ym. 2010) sekä HPS (Harmonious Passion Scale) mittarilla (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle & Leonard, 2003).

Näistä suosituin ja laajasti kansainvälisesti käytössä oleva mittari on nimeltään Utrecht Work Engagement Scale (UWES), joka pohjautuu Schaufelin, Salanovan, Gonzalez-Roman ja Bakkerin (2002) määritelmään sitoutumisesta, jonka mukaan sitoutuminen on positiivinen työhön liittyvä tunnetila, jolle keskeisiä piirteitä ovat tarmokkuus, omistautuminen ja syventyminen. Tämän määritelmän mukaan sitoutuminen on loppuun palamisen positiivinen vastakohta, mutta se on silti irrallinen käsiteensä, jota pitäisi myös mitata eri asteikolla kuin loppuun palamista. UWES mittaakin sitoutumista näiden kolmen eri ulottuvuuden avulla: tarmokkuus, omistautuminen ja syventyminen. UWES:n mittaria on kritisoitu muun muassa siitä, että sitä on käytetty tutkimuksissa, jotka pohjautuvat Kahnin (1990) sitoutumisen käsitteeseen ja teoriaan kolmesta psykologisesta ulottuvuudesta, johon malli ei ole soveltuva ja johdonmukainen. (Saks & Gruman, 2014.)

Tämän tutkimuksen haastattelukysymysten valmistelussa on käytetty soveltuvin osin apuna UWES:n mittaria. UWES mittari pohjautuu 17 väittämään, jossa tarmokkuutta arvioidaan kuudella väittämällä, omistautumista viidellä väittämällä ja uppoutumista kuudella väittämällä. Jokainen näistä ulottuvuuksista on käyty soveltuvin osin läpi teemahaastatteluissa. Teemahaastattelut eivät kuitenkaan pohjautu vain UWES:n mittarille, vaan käyn haastatteluissa kokonaisvaltaisesti läpi sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kappaleessa 3.3 kerron lisää aineiston keruusta teemahaastattelun avulla.

2.1.3 Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumisen muodostumiseen ja ilmenemiseen vaikuttavat monet tekijät. Jotta työntekijöiden sitoutumista voidaan syventää tai ylipäättään mitata ja pyrkiä saavuttamaan toivottu sitoutumisen taso, on organisaation ensin tärkeää tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty monia erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Esimerkiksi Mowdayn, Porterin ja Steersin (1982, 29) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työn ominaisuuksiin, työntekijän aikaisempiin kokemuksiin työstä sekä organisaation

rakenteellisiin ominaisuuksiin. Myös työn vaatimusten ja voimavarojen mallin ja yleisvaltaisen sitoutumisen mallin mukaan sitoutuminen muodostuu riittävästä työn voimavaroista ja henkilökohtaisista voimavaroista (Bakker & Demerouti, 2008). Useissa määritelmässä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät jaetaan siis jollain tapaa työhön liittyviin tekijöihin ja työntekijään itseensä liittyviin tekijöihin.

Horvathovan, Mikusovan ja Kashin (2019) mukaan sitoutumista voidaan selittää neljän kysymyksen kautta: 1. Tietääkö työntekijä mitä hän on tekemässä? 2. Tietääkö työntekijä miten työ pitäisi tehdä? 3. Onko työntekijällä tarvittavat resurssit työn tekemiseen? 4. Haluaako työntekijä tehdä työtä? Näistä kysymyksistä muodostuu neljä sitoutumiseen vaikuttavaa osa-aluetta: selkeä työnkuva, kokemus ja koulutus, tarvittavat resurssit (esim. raha, materiaalit, aika) sekä motivaatio. Osa-alueista selkeä työnkuva ja tarvittavat resurssit viittaavat selkeästi työhön liittyviin tekijöihin ja kokemus, koulutus sekä motivaatio työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin.

Horvathova ym. (2019) tutkivat myös eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksensa keskittyi tutkimaan milleniaalien eli Y-sukupolven sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja vertaamaan näitä tekijöitä vanhempaan X-sukupolveen. Tutkimus keskittyy siis osittain samoihin sukupolviin kuin oman tutkimukseni kohderyhmä. Tutkimus keskittyy tutkimaan sitoutumiseen vaikuttavia työhön liittyviä tekijöitä ja tutkimuksen mukaan Y-sukupolvelle tärkeitä sitoutumiseen vaikuttavia työhön liittyviä tekijöitä olivat järjestyksessä työn merkityksellisyys, tiimityö, mahdollisuus toteuttaa itseään, kiinnostavat työtehtävät, joustavat työskentelytavat, sopiva työmäärä, työskentely projekteissa tai ulkomailla ja autonomia. Vastaavasti vanhemmalle X-sukupolvella järjestys oli erilainen. Myös X-sukupolvelle tärkeintä oli työn merkityksellisyys, mutta X-sukupolvi nosti korkeammalle sijalle muun muassa joustavat työskentelytavat, sopivan työmäärän ja autonomian kuin Y-sukupolvi. Tiimityöskentely ja itsensä toteuttaminen taas eivät olleet X-sukupolvelle niin tärkeitä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän tutkimuksen mukaan sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä on siis eroja eri sukupolvien välillä, jotka organisaation tulisi huomioida.

Henkilökohtaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi arvot, uskomukset, persoonallisuus, optimismi, hyvä itsetunto ja resilienssi (Mowday ym. 1982; Bakker & Demerouti, 2008). Työntekijä sitoutuu paremmin organisaatioon, jonka kanssa hän jakaa

yhteisen arvomaailman tai organisaatioon, jonka arvojen takana työntekijä pystyy seisomaan. Myös erilaiset persoonallisuuspiirteet vaikuttavat sitoutumiseen. Bakkerin ja Demeroutin (2008) mukaan esimerkiksi henkilöt, jotka ovat optimistisia ja joilla on hyvä itsetunto, sitoutuvat organisaatioon helpommin. Myös resilienssin eli kyvyn palautua psyykkisesti työstä on nähty olevan yhteydessä sitoutumiseen. Persoonallisuuspiirteiden lisäksi myös muut tekijät kuten työntekijän ikä ja työsuhteen kesto vaikuttavat sitoutumiseen. Saaren (2014, 45) mukaan työntekijän ikä ja työsuhteen kesto lisäävät sitoutumista. Vanhemmat työntekijät eivät halua luopua työssään saavuttamistaan eduista tai asemastaan ja ovat sen vuoksi sitoutuneempia organisaatioon. Nuoremmat työntekijät taas usein näkevät työpaikan vaihtamisen helpommaksi. Sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi työntekijän aiempi työkokemus ja positiivisten kokemusten työstä ja työpaikasta on nähty lisäävän sitoutumista. Positiivisten kokemusten myötä työntekijä voi luottaa siihen, että organisaatio pitää työntekijöistään huolta. (Mowday ym. 1982, 34.)

Kuten huomata saattaa, erinäisiä jaotteluja ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä löytyy lukuisia. Yleisesti käytössä olevan jaottelun mukaan, tekijät voidaan kuitenkin usein jakaa työhön liittyviin piirteisiin ja työntekijän henkilökohtaisiin piirteisiin. Mikäli työntekijä kokee sitoutumiseen vaikuttavat tekijät myönteisinä, sitoutuu hän todennäköisemmin organisaatioonsa (Mowday ym. 1982). Alla olevaan taulukkoon on koottu yhteen esimerkkejä aiemman tutkimuskirjallisuuden esittämistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen.

TAULUKKO 2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Lähde: Mowday ym. 1982; Bakker & Demerouti, 2008; Horvathov ym. 2019

Esimerkkejä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä	
<p>Työhön liittyvät piirteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaation rakenne - Selkeä työnkuva - Tarvittavat resurssit työntekoon - Työn merkityksellisyys - Mahdollisuus toteuttaa itseään työssä - Tiimityöskentely - Kiinnostavat työtehtävät - Joustavat työskentelytavat - Sopiva työmäärä - Autonomia 	<p>Työntekijän henkilökohtaiset piirteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ikä - Työsuhteen kesto - Arvot - Uskomukset - Persoonallisuus: optimismi, hyvä itsetunto, itsenäisyys - Resilienssi - Työkokemus ja koulutus - Motivaatio

2.2 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle

Sitoutuneiden työntekijöiden tärkeyttä perustellaan yleensä sen lukuisilla hyödyillä organisaatiolle. Aiemman tutkimuksen mukaan työvoiman sitoutuminen on vahvasti yhteydessä muun muassa organisaation tuloksellisuuteen ja asiakastyytyvyyteen. (Schneider ym. 2017). Sitoutuneiden työntekijöiden on väitetty työskentelevät tehokkaammin, olevan innostuneempia työstään ja energisempiä. Tutkimuksien mukaan nämä tekijät johtavat myös parempiin tuloksiin ja vaikuttavat näin koko organisaation kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen (Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005). Gallupin (2016) mukaan, mitä korkeampi on työntekijöiden sitoutumisen taso, sitä menestyneempää on liiketoiminta mitattaessa tehokkuutta, tuottavuutta, liikevoittoa, liikevaihtoa ja poissaoloja. Sitoutuneilla työntekijöillä on tutkimusten mukaan myös vähemmän työpaikanvaihtoaikkeitä ja toistuvia poissaoloja. Alhaiset työpaikanvaihtoaikkeit ja alhaiset poissaolot säästävät organisaation kustannuksia, koska vaihtuvuudesta, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä aiheutuvat kulut sekä organisaation poissaolokulut vähenevät (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, 241).

Sitoutuneen työvoiman on nähty olevan yhteydessä myös organisaation turvallisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin (Horvathova ym. 2019).

Aikaisemmassa tutkimuksessa on siis löydetty tukea väitteelle, jonka mukaan sitoutuneet työntekijät parantaisivat organisaation tulosta ja tuottavuutta lisäämällä tehokkuutta sekä toisaalta alentaisivat työpaikanvaihdosta syntyviä kustannuksia. On kuitenkin hyvä huomioida, että samankaltaisia vaikutuksia ja hyötyjä organisaatiolle voivat tuoda myös sellaiset työntekijät, jotka ovat sitoutuneita enemmänkin omaan työuraansa ja työskentelevät tehokkaasti päästäkseen omalla urallaan eteenpäin (Ajay & Bindu, 2014). Organisaatioiden onkin tärkeää tunnistaa ovatko työntekijät sitoutuneita organisaation sisäisiin vai ulkoisiin tekijöihin. Organisaation ulkoisiin tekijöihin sitoutuneet työntekijät eivät ole välttämättä pitkäaikaisesti sitoutuneita työnantajaorganisaatioon, vaan heille voi olla tärkeämpää esimerkiksi nopea urakehitys. Hetkellisesti vaikutukset voivat kuitenkin näyttäytyä samankaltaisina.

Schneider ym. (2017) on tutkinut myös työvoiman yhteenlaskettua sitoutumista ja tutkimuksen tulosten mukaan työvoiman sitoutuminen myötävaikuttaisi myös yksilöiden omaan sitoutumiseen. Sitoutuminen voisi siis levitä organisaatiossa myös yksilöihin, jotka eivät aiemmin ole olleet sitoutuneita. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tutkittu myös sitoutumisen vaikutuksia työntekijään itseensä ja todettu sitoutumisesta olevan organisaation lisäksi hyötyä myös työntekijälle itselleen. Lisääntyneen työhyvinvoinnin lisäksi, sitoutuminen voi lisätä yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunnetta sekä vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen (Meyer & Maltin, 2010).

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan sitoutuneilla työntekijöillä vaikuttaisi olevan suuri merkitystä organisaatiolle ja aiempi tutkimuskirjallisuus onkin lähes yksimielisesti sitä mieltä, että työntekijöiden sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Cohen (2003) on nähnyt sitoutuneet työntekijät jopa niin tärkeäksi osaksi organisaatiota, että hän on väittänyt, etteivät organisaatiot toimisi ilman sitoutuneita työntekijöitä. Aiemman tutkimuksen perusteella, voidaan siis todeta, että organisaatioiden olisi tärkeää kiinnittää huomiota

työntekijöidensä sitoutumiseen ja pyrkiä löytämään keinoja, joilla työntekijöitä saisi sitoutettua organisaatioon.

2.3 X-, Y- ja Z-sukupolvi työelämässä

Myös eri sukupolvet ja niiden väliset eroavaisuudet ovat olleet suosittu tutkimuskohde jo pitkään (esim. Pilcher, 1994; Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Lyons & Kuron, 2014). Vaikka sukupolvien välisiä eroja onkin tutkittu paljon, löytyy monisukupolvisesta työvoimasta vasta vähän empiiristä tutkimusta (Ajay & Bindu, 2015). Myös sitoutumisen ja sukupolven yhdistävää tutkimusta eli tutkimusta sukupolven merkityksestä työntekijän sitoutumisessa löytyy vasta vähän ja erityisesti nuorimman työelämässä olevan Z-sukupolven sitoutumista on tutkittu vasta vähän. Aiempi tutkimuskirjallisuus on kuitenkin väittänyt, että eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä olisi löydettävissä eroavaisuuksia (Gilbert, 2011), sillä jokaisella sukupolvella on erilaisia näkemyksiä, odotuksia, toiveita ja arvoja työelämästä ja etenkin nuorempien sukupolvien työntekijöiden odotuksien, arvojen ja työskentelytapojen on väitetty eroavan suuresti vanhemmista sukupolvista (Bennett ym. 2012).

Myöskään sukupolven käsitteelle ei löydy yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta usein sanotaan, että eri sukupolviryhmiin kuuluvat henkilöt jakavat tietyille ajanjaksolle ominaisia sosiaalisia ja historiallisia elämäntapahtumia. Jokaiseen sukupolveen ovat vaikuttaneet esimerkiksi vanhemmat, ikätoverit, media, kriittiset taloudelliset ja sosiaaliset tapahtumat ja populaarikulttuuri, jotka ovat luoneet jokaiselle sukupolvelle yhteisen arvomaailman, joka aiemman tutkimuksen mukaan erottaisi sukupolvet toisistaan. (Twenge ym. 2010.) Yhtenäisiä ja yleisesti hyväksytyjä sukupolvirajoja ei ole olemassa ja lähes kaikissa tutkimuksissa sukupolvet on luokiteltu hieman eri tavalla ja eri syntymävuosien mukaan. Tämän vuoksi aiemmat tutkimustulokset on usein nähty epä johdonmukaisina ja vertailukelvottomina (Lyons & Kuron, 2014). Pilcherin (1994) mukaan ei kuitenkaan ole ratkaisevan tärkeää, että sukupolvia ei ole täsmällisesti rajattu tiettyjen syntymävuosien mukaan, sillä sukupolvien ominaispiirteet ja taipumukset käyvät kyllä ilmi, vaikka sukupolvien väliset rajat olisivatkin epätarkkoja.

Sukupolvelle löytyy siis useita erilaisia määritelmiä. Yksinkertaisin määritelmä sukupolvelle on kohorttinäkökulman mukainen määritelmä, jonka mukaan sukupolvi on vain ryhmä ihmisiä, jotka ovat syntyneet tietyssä aikana (Ryder, 1965). Sosiaalisen näkökulman mukaan sukupolvi nähdään taas ryhmänä henkilöitä, jotka ovat syntyneet samana historiallisena ja sosiokulttuurisena ajanjaksona ja jotka ovat kokeneet samankaltaisia elämäntapahtumia, joiden johdosta sukupolviryhmille on muodostunut yhdistäviä ominaispiirteitä (Mannheim, 1952). Kulttuuri-psykologinen määritelmä näkee sukupolven käsitteen vielä laajempaan. Kulttuuri-psykologisen määritelmän mukaan sukupolvi tulisi määritellä ryhmänä yksilöitä, jotka ovat syntyneet samana ajanjaksona ja jotka ovat eläneet samankaltaisessa kulttuurisessa kontekstissa ja olleet toisaalta myös mukana luomassa ajanjaksonsa kulttuuria. Kulttuuri-psykologinen määritelmä poikkeaa Mannheimin sosiaaliseen näkökulmaan perustuvasta määritelmästä siinä, että sukupolven ja kulttuurin välillä nähdään olevan dynaaminen, vastavuoroisuuteen perustuva suhde. (Campbell W., Campbell S., Siedor & Twenge, 2015.)

Useimmat määritelmät ovat siis samaa mieltä siitä, että erilaiset historialliset ja kulttuurilliset elämäntapahtumat ovat muokanneet sukupolvia. Kun kulttuuri muuttuu, muuttuvat myös tähän kulttuuriin syntyneet yksilöt ja näin sukupolville muodostuu erilaisia ominaispiirteitä. Kulttuuri voi muuttua esimerkiksi teknologian muutosten myötä tai kulttuurin kohdatessa muita kulttuureita. Lisäksi kulttuuri voi muuttua suurten mullistusten, kuten sotien ja taloudellisten muutosten myötä. (Campbell ym. 2015.) Lisäksi sukupolvien asenteisiin ja arvoihin on nähty vaikuttavan muun muassa heitä ympäröivät ihmiset kuten vanhemmat ja ikätoverit (Twenge ym. 2010).

Suuri osa aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta on käyttänyt lähes yksinomaan kohorttinäkökulmaa, jonka mukaan sukupolvi nähdään vain ryhmänä samaan aikaan syntyneitä ihmisiä, tutkiessaan sukupolvien välisiä eroja (Foster, 2013). Tutkimuskirjallisuudessa onkin nostettu esiin tarve, että sukupolvia alettaisiin kuvaamaan laajemmin kuin vain demografisina muuttujina (Lyons & Kuron, 2014). On kuitenkin huomioitava, että tutkimusotoksen rajaamisen kannalta ollaan usein jouduttu tyytymään syntymävuosiin perustuvaan määrittelyyn. Tässä tutkimuksessa sukupolvet on rajattu syntymävuosien mukaan ja X-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1965-1979 syntyneitä, Y-sukupolvella vuosina 1980-1994 syntyneitä ja Z-sukupolvella vuoden 1995 jälkeen syntyneitä (McCrindle, 2006).

Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan jokaista sukupolvea ovat siis muokanneet tietyt elämäntapahtumat. Esimerkiksi vuosina 1965 - 1979 syntynyt X-sukupolvi muistaa AIDS epidemian, taloudellisen epävarmuuden ajat ja Neuvostoliiton hajoamisen. Ominaista X-sukupolvelle oli myös se, että he kasvoivat todennäköisesti perheessä, jossa molemmat vanhemmat kävivät töissä. Samaan aikaan X-sukupolven vanhemmat ovat myös todennäköisemmin eronneet tai menettäneet työnsä kuin vanhempien sukupolvien lapsien vanhemmat. Kokemustensa ja näiden elämäntapahtumien seurauksena tämän sukupolven edustajien väitetään olevan itsenäisiä, oma-aloitteisia ja vähemmän sitoutuneita työnantajaorganisaatioonsa. X-sukupolven työntekijöiden on väitetty todennäköisemmin vaihtavan työpaikkaansa useasti ja olevan valmiita hyppäämään organisaatiosta toiseen kehittääkseen omaa uraansa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan myös työn ja vapaa-ajan tasapaino on X-sukupolvelle erittäin tärkeää. (Twenge ym. 2010; Gibson, Greenwood & Murphy, 2009.)

Vastaavasti vuosina 1980-1994 syntynyt Y-sukupolvi muistaa esimerkiksi Enronin tapauksen ja 9/11 terrori-iskut Yhdysvalloissa. Y-sukupolvi on kasvanut internetin aikana ja muistaa sen tulon koteihin. Y-sukupolvi onkin viettänyt nuoruutena kännyköiden ja tietokonepelien kanssa. Y-sukupolvi on näin ollen tottunut siihen, että heidän etsimänsä tieto löytyy nopeasti ja heille erilaisten pikaviestimien käyttö sekä yhteydenpito verkossa on erittäin luontevaa. Aiempi tutkimuskirjallisuus on kuvaillut Y-sukupolvea optimistisina, realistinsa sekä globaalisti valveutuneina. Työelämässä Y-sukupolven on kuvailtu arvostavan vapaa-aikaansa ja haluavan, että työ mukautuu heidän vapaa-aikaansa eikä toisin päin. Y-sukupolven on kuvailtu haluavan myös, että työ on joustavaa ja että heillä on mahdollisuus joustaviin työmahdollisuuksiin kuten etätyöskentelyyn tai osa-aikaiseen työhön niin halutessaan. (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009.)

Vuoden 1995 jälkeen syntynyt Z-sukupolvi on vielä osittain siirtymässä työelämään. Z-sukupolven on kuvailtu jakavan osittain samoja piirteitä Y-sukupolven kanssa, mutta tutkimuksissa on löydetty myös Y-sukupolvesta eriäviä käyttäytymistapoja ja piirteitä. Z-sukupolven vaikuttaneita tapahtumia ovat älypuhelimien ja sosiaalisen median tulo sekä turvallisuuden kulttuurissa kasvaminen (Schroth, 2019). Siinä missä Y-sukupolvenkin yhdistetään vahva digiosaaminen, on Z-sukupolven väitetty olevan lähes riippuvainen teknologiasta. Z-sukupolven on kuvailtu olevan erittäin kiinnostuneita ja tietoisia yhteiskunnallisista ongelmista. Moscan, Curtisin ja Savothing (2019) mukaan Z-sukupolvi

pystyy myös käsittelemään ja omaksumaan uutta informaatiota erittäin nopeasti. Mutta toisaalta he saattavat myös menettää kiinnostuksensa asioihin yhtä nopeasti. Aikaisempi tutkimus on kuvaillut Z-sukupolvea työelämässä ja väittänyt, että Z-sukupolvelle urakehitysmahdollisuudet ja jatkuva kehittyminen ovat erityisen tärkeitä. Lisäksi palkitsemisen on nähty motivoivan erityisesti Z-sukupolvea. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan myös Z-sukupolvi toivoo työltä joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Fratricova & Kirchmayer, 2018). Schrotchin (2019) mukaan Z-sukupolvi on työelämässä olevista sukupolvista kaikista menestyksenhaluisin. Toisaalta taas esimerkiksi Bencsik, Horváth-Csikós ja Timea (2016) kyllä kuvailevat Z-sukupolvea ammatillisesti kunnianhimoiseksi sukupolveksi, mutta painottavat samalla, että menestyminen olisi Y-sukupolvelle tärkein prioriteetti.

Aikaisempiin tutkimustuloksiin eri sukupolvien ominaispiirteistä ja käyttäytymisestä onkin hyvä suhtautua kriittisesti, sillä eri tutkimukset ovat nostaneet esiin erilaisia piirteitä sekä tulkintoja eri sukupolvien työelämässä toimimisesta. Seuraavaan taulukkoon on kerätty esimerkkejä näistä aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiin nostetuista sukupolviin vaikuttaneista elämäntapahtumista, sukupolville muotoutuneista ominaispiirteistä sekä työelämään liittyvistä toiveista ja käyttäytymisestä.

TAULUKKO 3 Yhteenveto eri sukupolville ominaisista elämäntapahtumista, piirteistä ja arvoista sekä suhtautumisesta työelämään. Lähde: Twenge ym. 2010; Bennett ym. 2012; Cennamo & Gardner 2008; Gibson ym. 2009; Schroth, 2019).

	X (1965 - 1979)	Y (1980 - 1994)	Z (1995-)
Elämän- tapahtumat	Kylmän sodan päättymisen, taloudellisen epävarmuuden ajat, kaksi työssäkäyvää vanhempaa, vanhempien todennäköisempi eroaminen ja lomautukset töistä	9/11, MTV, Internetin tulo koteihin, kännykät, tietokonepelit, pikaviestimet, ilmastonmuutos	Älypuhelimet, sosiaalinen media, ylihuolehtivat vanhemmat, globaali terrorismi
Piirteet ja arvot	Itsenäinen, oma- aloitteinen, käytännönläheinen, yrittäjähenkkinen, luova, vastuullinen	Realistinen, globaalisti valveutunut, sosiaalinen, optimistinen, yhteistyökykyinen	Kiinnostunut ja tietoinen yhteiskunnallisista ongelmista, avoin uusille ideoille, omaksuu uutta informaatiota erittäin nopeasti, mutta myös menettää kiinnostuksensa yhtä nopeasti
Työelämä	Vähemmän sitoutunut yhteen työnantajaorganisaati- oon, alttiimpi vaihtamaan useasti työpaikkaa, mukautuva	Työ mukautuu vapaa-aikaan, vapaus ja joustavuus, tasa- arvo, organisaatiokulttuuri, työn merkityksellisyys	Menestymisenhaluinen, jatkuva kehittyminen uralla, palkitseminen, status, kansainvälisyys

Organisaatioiden on siis tärkeää ymmärtää, että eri sukupolvilla voi olla erilaisia piirteitä sekä toimintatapoja työelämässä erityisesti nyt, kun työelämässä voi olla jopa viiden eri sukupolven edustajia samaan aikaan (Meister & Willyerd, 2010). Organisaatioiden tulee osata johtaa eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä sekä monisukupolvista työvoimaa, jotta voidaan välttää työntekijöiden tyytymättömyyttä, alhaista tuottavuutta, poissaoloja ja irtisanomisia. Jos organisaatio ei ota huomioon sukupolvien välisiä eroja ja tarpeita, voi tämä johtaa lisääntyneisiin kuluihin ja suurempaan työntekijöiden vaihtuvuuteen organisaatiossa.

Toisaalta, mikäli organisaatiossa ymmärretään työvoiman rakennetta ja eri sukupolvia, pystytään työntekijöiden ominaispiirteitä hyödyntämään paremmin, joka voi taas osaltaan johtaa tuottavuuden kasvuun (Bennett ym. 2012). Sukupolvien erilaisten työskentelytapojen ymmärtäminen voi johtaa myös onnistuneempiin rekrytointeihin, henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa, parempaan kommunikaatioon ja konfliktien ratkaisemiseen sekä työntekijöiden parempaan sitoutumiseen (Dencker, Joshi & Martocchio, 2008). Sukupolvien monimuotoisuuden ymmärtämisen on nähty olevan yhteydessä myös organisaatiokansalaisuuteen, aikomukseen jäädä organisaatioon, asiakastyytyväisyyteen ja suoriutumiseen, jotka ovat tärkeitä tekijöitä organisaation tuloksen ja kilpailukyvyn kannalta (Ajay & Bindu, 2015). Työelämän ja muun elämän muuttuessa jatkuvasti, täytyy myös organisaatioiden olla valmiita mukauttamaan kulttuuriaan vastaamaan myös nuorempien työelämässä olevien sukupolvien vaatimuksiin ja odotuksiin. Nykypäivän monisukupolvisten organisaatioiden olisi tärkeää pyrkiä ymmärtämään eri sukupolvien erilaisia työskentelytapoja ja pyrkiä aktiivisesti parantamaan esimerkiksi tiedon ja oppien siirtymistä sukupolvelta toiselle sekä yhteistyötä sukupolvien välillä. (Bennett ym. 2012.)

2.4 Sukupolven merkitys sitoutumisessa

Aiempi tutkimuskirjallisuudesta on löydetty tukea väitteelle, että sukupolvella olisi merkitystä sitoutumisessa ja että sukupolvi vaikuttaisi työntekijöiden sitoutumiseen. Eri sukupolvista on löydetty erilaisia ominaispiirteitä ja työhön liittyviä arvoja (esim. Gursory, Chi & Karadog, 2013), joiden on todettu vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja kiintymiseensä eri asioihin työssä. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa sukupolvien väliltä on löydetty eroavaisuuksia esimerkiksi siinä, kuinka eri sukupolvet suhtautuvat työhön, mitä he arvostavat työssä ja

kuinka tärkeää työ heille on. Sukupolville ominaiset persoonallisuuspiirteet, luonteenpiirteet ja työhön liittyvien arvojen on nähty myös vaikuttavan siihen, kuinka työntekijät sitoutuvat ja kiintyvät useisiin työn eri aspekteihin. (Ajay & Bindu, 2015.)

Young, Glerum, Wang ja Joseph (2018) ovat tutkineet persoonallisuuspiirteiden vaikutusta sitoutumiseen ja he ovat löytäneet tiettyjä piirteitä, jotka parhaiten tukevat sitoutumista. Sitoutumista parhaiten tukevia persoonallisuuspiirteitä ovat heidän mukaansa esimerkiksi proaktiivinen persoonallisuus, positiivinen affektiivisuus ja tunnollisuus. Eri sukupolville on muovautunut erilaisia heitä yhdistäviä persoonallisuuspiirteitä samankaltaisten elämäntapahtumien myötä. Eri sukupolvien persoonallisuuspiirteet voivat siis tukea sitoutumista eri tavoin, joka osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijän sukupolvella olisi merkitystä sitoutumisessa. Toisaalta persoonallisuuspiirteiden tutkiminen on saanut osakseen myös kritiikkiä ja on muistutettu, että ihmisen persoonallisuus on melko muuttuva 30 ikävuoteen saakka (Lyons & Kuron, 2014).

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on löydetty suuriakin eroja nuorempien ja vanhempien sukupolvien väliltä siinä kuinka he suhtautuvat työhön. Nuoremmat sukupolvet on nähty omatoimisina ja itsenäisinä työntekijöinä, jotka ovat vähemmän uskollisia työnantajaorganisaatiolleen kuin vanhemmat sukupolvet. Nuorempien sukupolvien on kuvailtu olevan myös huolestuneempia omasta urakehityksestään sekä työn ja vapaa-ajan tasapainosta. (Lyons, 2005.) Nuorempien sukupolvien on nähty olevan valmiita tekemään nopeitakin muutoksia urallaan erilaisten uusien kehitysmahdollisuuksien perässä. Crainerin ja Dearloven (1999) mukaan tämä johtuu siitä, että nuoremmat sukupolvet kokevat olevansa itse vastuussa urastaan ja ovat sen vuoksi valmiimpia jättämään organisaation parempien mahdollisuuksien perässä kuin vanhemmat sukupolvet, jotka arvostaisivat enemmän muun muassa työn pysyvyyttä ja turvallisuutta. Nuorempien sukupolvien on nähty sitoutuvat erityisesti ammattiin eikä niinkään omaan työnantajaorganisaatioonsa. Ammattiin sitoutumisen ja organisaatiositoutumisen onkin tutkittu olevan ristiriidassa toistensa kanssa. (Ajay & Bindu, 2015.)

Aiemmassa tutkimuksessa löydetty sukupolvien väliset erot sitoutumisessa ja etenkin nuorempien sukupolvien suuret erot verrattuna vanhempiin sukupolviin ovat merkittäviä, koska työelämän muuttuessa jatkuvasti, organisaatioiden täytyy pystyä mukautumaan

kulttuurillisesti vastaamaan myös nuorempien työelämässä olevien sukupolvien vaatimuksiin ja odotuksiin (Bennett ym. 2012). Erityisesti, koska nuorempien sukupolvien on nähty sitoutuvan enemmän ammattiin kuin organisaatioon, tulisi organisaatioiden kiinnittää erityistä huomiota nuorempien sukupolvien tarpeisiin, toiveisiin ja suhtautumiseen työelämään.

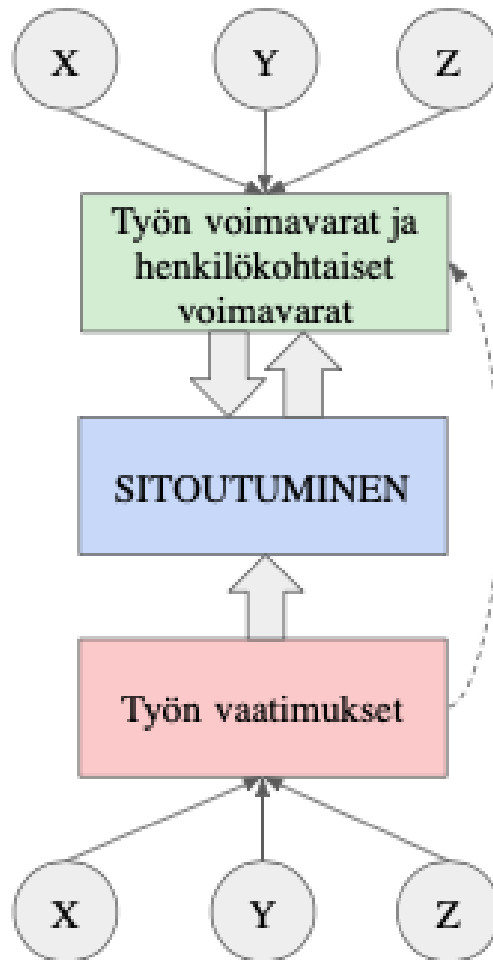
Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että sukupolvien välillä vaikuttaisi siis olevan eroavaisuuksia persoonallisuudessa, luonteessa ja tavassa suhtautua työhön. Yleisvaltaisen sitoutumisen malliin (Bakker & Demerouti, 2008) mukaan sitoutumista taas edistävät sekä työn voimavarat kuten työyhteisön tuki ja oppimismahdollisuudet sekä henkilökohtaiset voimavarat kuten optimismi ja resilienssi. Nämä voimavarat siis ennustavat sitoutumista ja niillä on positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Erityinen merkitys työn voimavaroilla ja henkilökohtaisilla voimavaroilla on silloin, jos työntekijä kohtaa työssään korkeita vaatimuksia kuten erilaisia työpaineita. Sukupolvien väliset eroavaisuudet siis todennäköisesti vaikuttavat myös siihen, millaisia henkilökohtaisia voimavaroja työntekijällä on ja miten hän suhtautuu työn voimavaroihin. Esimerkiksi X-sukupolven edustajien väitetään olevan itsenäisiä ja oma-aloitteisia (Twenge ym. 2010), joten he eivät välttämättä arvosta työyhteisöä, jossa saa kollegoilta paljon tukea yhtä paljon kuin muut sukupolvet tai eivät koe saavansa työyhteisön tuesta erityisiä voimavaroja työhönsä, kun taas jollekin toiselle sukupolvelle työyhteisöltä saatu tuki voi olla suuri ja tärkeä voimavara, joka lisää sitoutumista. Vastaavasti Y-sukupolvea kuvataan optimistisena (Twenge ym. 2010), joka on yksi henkilökohtainen voimavara, joka vaikuttaa sitoutumiseen, sillä optimististen työntekijöiden on nähty sitoutuvan organisaatioon helpommin (Bakker & Demerouti, 2008). Lähtökohtaisesti optimistisiksi kuvailuilla Y-sukupolven edustajilla voi siis olla suuremmat henkilökohtaiset voimavarat, jotka lisäävät sitoutumista kuin muilla sukupolvilla, jotka eivät ole yhtä optimistisia.

Aiempaan tutkimukseen nojaten voidaan sanoa, että eri sukupolvet todennäköisesti suhtautuvat myös työn vaatimuksiin erilailla ja kokevat erilaiset työn emotionaaliset, psyykkiset ja fyysiset vaatimukset eri tavoin. Esimerkiksi X-sukupolvelle on väitetty olevan tärkeämpää, että he saavat työskennellä joustavasti ja että työmäärä pysyy sopivana kuin Y-sukupolvelle (Horathov ym. 2019). Voitaisiin siis olettaa, että X-sukupolvi kokisi vaativampana työn, jossa etätyöskentely tai joustava työaika ei olisi mahdollista ja työ vaatisi paljon ylitöitä kuin Y-sukupolvi. Vastaavasti on väitetty, että X-sukupolvi ei koe tiimityöskentelyä niin tärkeänä kuin Y-sukupolvi (Horathov ym. 2019), joten Y-sukupolvi

kokisi todennäköisesti vaativampana itsenäisen työn, jossa työskenneltäisiin aina yksin. Mikäli työn vaatimukset koetaan liian suurina ja voimavarat liian alhaisina, vaikuttaa tämä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen.

Koska eri sukupolvilla on aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan erilaisia henkilökohtaisia voimavaroja ja he suhtautuvat todennäköisesti myös työn voimavaroihin ja vaatimuksiin eri tavalla, vaikuttavat eroavaisuudet todennäköisesti myös eri sukupolvien työntekijöiden sitoutumiseen. Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella näyttäisi siis siltä, että eri sukupolvien työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroaisivat toisistaan. Sitoutumisen on puolestaan taas nähty vaikuttavan työsuoriutumiseen ja sitä kautta koko organisaation kilpailukykyyn ja tuottavuuteen. (Gilbert, 2011; Bakker & Demerouti, 2008). Voidaan siis olettaa, että sukupolvella on merkitystä työntekijän sitoutumisessa ja siksi organisaatioiden olisi tärkeää ymmärtää monisukupolvista työvoimaa, jotta osaavia työntekijöitä saadaan houkuteltua organisaatioon ja toisaalta pidettyä organisaatiossa ja jotta nykyisiä työntekijöitä osattaisiin sitouttaa paremmin.

Alla olevassa kuviossa on esitetty tarkemmin kuinka sukupolvi voi vaikuttaa sitoutumiseen. Kuviossa on ensin kuvattu kuinka sitoutumiseen vaikuttavat työn vaatimus- ja voimarekijät sekä henkilökohtaiset voimavarekijät. Työn vaatimuksista voimavarioihin kulkeva katkoviiva kuvastaa sitä, että sitoutumisen ylläpitämiseksi voimavaroja tarvitaan erityisesti silloin, jos työn vaatimukset ovat liian korkeita. Sitoutumisesta kulkee nuoli myös voimavarekijöihin, sillä sitoutuneiden työntekijöiden on todettu kykenevän myös luomaan itselleen uusia voimavarekijöitä olemassa olevien voimavarojen lisäksi. Kuvioon on myös liitetty eri sukupolvet, joilla voi olla erilaisia kokemuksia työhön liittyvistä vaatimuksista ja voimavaroista sekä erilaisia henkilökohtaisia voimavaroja ja sukupolvi voi näin vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen. Tämän teoreettisen viitekehyksen avulla pyrin siis tutkimaan mikä merkitys sukupolvella on sitoutumisessa sekä selvittämään miten eri sukupolvien työntekijöiden sitoutuminen ilmenee. Pyrin myös selvittämään mitkä tekijät eli millaiset työn vaatimukset tai voimavarat vaikuttavat kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen.



KUVIO 2 Sukupolven merkitys sitoutumisessa ilmenee sitoutumiseen vaikuttavien voimavara- ja vaatimustekijöiden kautta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi kuinka tämä laadullinen tutkimus on toteutettu. Aluksi tarkastellaan lähemmin tutkimuksen kohdeorganisaatiota. Sen jälkeen perustelen laadullisen tutkimusmenetelmän soveltuvuuden tämän tutkimuksen toteuttamisessa ja esittelen kuinka tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelun keinoin. Lopuksi kerron kuinka kerätty haastatteluaineisto on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää kohdeorganisaationi eri sukupolvien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia sitoutumisesta ja selvittää ylipäätään sitä, millaiset tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen. Tarkoituksena on syventää teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä aiempaa tutkimusta ilmiöstä ja toisaalta tuoda esiin myös uusia havaintoja ja näkökulmia aiheeseen liittyen. Tarkoituksena on siis tutkia mikä merkitys sukupolvella on työntekijän sitoutumisessa ja selvittää onko sukupolvien välillä todella löydettävissä eroavaisuuksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöissä, kuten aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty. Tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostus ymmärtää paremmin monisukupolvista työvoimaa sekä mahdollisia sukupolvien välisiä eroja sitoutumisessa. Tutkimukseni kiinnostuksenkohteena on siis kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutuminen, mutta toisaalta myös kohdeorganisaation työntekijöiden sitouttaminen, sillä tavoitteena on myös löytää kohdeorganisaatiolle keinoja syventää työntekijöidensä sitoutumista.

3.1 Tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tapaustutkimuksen kohdeorganisaationa on suomalainen suunnittelutoimisto, joka tarjoaa erilaisia teknologia-, suunnittelu- ja projektinjohtopalveluita asiakkailleen. Kohdeorganisaatio on osa isompaa konsernia ja se työllistää tällä hetkellä noin 800 henkilöä. Kohdeorganisaatiossa on työntekijöitä kaikista tällä hetkellä työelämässä olevista sukupolvista ja näin ollen myös tutkimuksen kohderyhmän edustajia X-, Y- ja Z-sukupolvista.

Suurin osa kohdeorganisaation työntekijöistä toimii erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Kohdeorganisaation työntekijöiden työlle on ominaista projektiluontoisuus. Useimmiten työtä

tehdään siis projektien mukaan vaihtuvissa projektitiimeissä, eikä omassa niin sanotussa organisaatiokaavion mukaisessa hallinnollisessa tiimissä. Jokainen tietyn hallinnollisen tiimin jäsenistä saattaa siis työskennellä täysin eri projekteissa. Päivittäistä työtä valvovat siis useimmiten projekteittain vaihtuvat projektipäälliköt, eikä niinkään työntekijän oma hallinnollinen esimies. Projektityön lisäksi työlle on ominaista kansainvälisyys, sillä kohdeorganisaatiolla on liiketoimintaa sekä asiakkaita myös Suomen ulkopuolella.

Organisaatio on myös viimeaikoina läpikäynyt organisaatiomuutoksia, joiden myötä osan työntekijöiden esimies oli vaihtunut. Esimiesmuutoksilla oli pieni vaikutus tutkimuksen toteuttamiseen, sillä haastateltavat kokivat hankalaksi arvioida nykyistä esimiestä, jos esimies oli juuri vaihtunut. Tämä siis vaikutti työntekijöiden kokemuksiin ja näkemyksiin nykyisestä esimiestyöstä.

3.2 Laadullinen tapaustutkimus metodologisena lähtökohtana

Tutkimus on toteutettu käyttämällä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullisesta tutkimuksesta on eri metodioppaissa ja tutkimusraporteissa joskus viitattu myös termeillä pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään laadullisessa tutkimuksessa tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 157)

Tapaustutkimus on eräs laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, jossa keskeistä on juuri tutkittava tapaus. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on siis tietty tapaus, tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen työntekijät, joiden tutkimiseen tutkimus on rajattu. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysimenetelmiä. Tapaustutkimus toimii ikään kuin koko tutkimusprosessia ohjaavana strategiana. Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on siis kohdeorganisaatio ja se, miten juuri tämän kohdeorganisaation eri sukupolvien työntekijöiden sitoutuminen ilmenee. Toisaalta tämän tapaustutkimuksen avulla pyrin myös lisäämään ymmärrystä monisukupolvisen työvoiman sitoutumisesta laajemminkin eli tällä tapaustutkimuksella on myös välineellinen merkitys. (Eriksson & Koistinen, 2005.)

Toteutan tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena, koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkimustyön kohteena olevasta asiasta tai ilmiöstä sekä tuoda esiin haastateltavien omia tulkintoja ja ajatuksia. Laadullisen tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja löytää vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuin miksi ja miten. (Eskola & Suoranta, 2001.) Laadullinen tutkimus ei myöskään pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan se pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan tiettyjä ilmiöitä ja ymmärtämään ihmisten toimintaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98).

Laadullisissa tutkimuksissa analyysiyksiköiden määrä on yleensä pieni verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen ja laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat joko tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä kokemusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 98). Tutkiessani työntekijöiden sitoutumista on siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että haastateltavat ovat olleet organisaatiossa jo jonkin aikaa töissä, jotta haastateltaville olisi kertynyt riittävästi kokemusta organisaatiossa työskentelystä.

3.3 Aineiston keruu teemahaastattelulla

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, sillä vuoropuhelu haastateltavan ja haastattelijan välillä mahdollistaa muun muassa väärinkäsitysten oikaisemisen sekä kysymyksissä tai vastauksissa käytettyjen ilmausten selventämisen tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty nimenomaan teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelusta voidaan puhua myös puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelu on kohdennettu tiettyihin ennalta valittuihin teemoihin ja yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee näiden keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu tuo haastateltavan äänen hyvin esiin, sillä haastattelun aikana voidaan tarkentaa ja syventää tiettyjä kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88). Teemahaastattelussa haastattelukysymyksillä ei siis tarvitse olla tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan keskeiset teemat ohjaavat haastattelun kulkua. (Hirsijärvi &

Hurme, 2011). Valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen eli teemojen tulee liittyä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyihin asioihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 88).

Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska haluan että haastateltavat saavat itse muotoilla kokemuksensa ja näkemyksensä ilman, että haastattelijana liikaa rajaan ilmaisua. Teemahaastattelu luo vapautta keskusteluun, kun kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä eikä kaikilta haastateltavilta tarvitse kysyä täysin samoja kysymyksiä. Teemat, joille teemahaastattelun kulku perustuu on rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Valitsemani teemat perustuvat tekijöihin, joiden on tutkimuskirjallisuudessa todettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen.

Aineisto on kerätty kohdeorganisaationi X-, Y- ja Z-sukupolviin kuuluvista työntekijöistä. Aloitin aineiston keruun lähettämällä haastattelupyynnön. Haastattelupyynnön lähetettiin sähköpostitse satunnaisesti noin 60:lle kohdeorganisaation työntekijälle. Satunnaisille työntekijöille lähetettyä haastattelupyynnön oli rajattu kuitenkin niin, että se lähetettiin vain henkilöille, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa vähintään kuusi kuukautta. Haastattelupyynnössä kerroin tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista sekä tarpeesta löytää vapaaehtoisia haastateltavia, jotka olisivat valmiita jakamaan omia näkemyksiään ja kokemuksiaan aiheesta. Haastateltaville tiedotettiin myös haastatteluiden nauhoittamisesta sekä haastatteluaineiston käytöstä jo tässä vaiheessa.

Tähän haastattelupyynnöön vastasi yhdeksän henkilöä, jotka kaikki ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisten joukosta ensisijaisesti niin, että eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä haastateltiin yhtä monta. Tämän lisäksi haastateltavat pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisista tehtävistä ja eri liiketoimintayksiköistä, jotta haastateltavat edustaisivat mahdollisimman hyvin koko kohdeorganisaatiota. Ensimmäisen haastattelupyynnön jälkeen sain sovittua siis yhdeksän haastattelua. Haastateltavista vapaaehtoisista neljä edusti X-sukupolvea, neljä Y-sukupolvea ja yksi Z-sukupolvea. Vapaaehtoisia Z-sukupolven haastateltavia oli siis selvästi vaikeinta löytää. Lähetin vielä toisen haastattelupyynnön, joka oli räätälöity koskemaan vain Z-sukupolven edustajia, kymmenelle kohdeorganisaation työntekijälle. Tämän toisen haastattelupyynnön myötä tutkimukseen ilmoittautui vielä kolme vapaaehtoista haastateltavaa. Lopulta haastattelin siis kahtatoista henkilöä eli neljää jokaisen sukupolven edustajaa, jotka olivat kaikki

työskennelleet organisaatiossa vähintään kuusi kuukautta. Lopulta keskiarvo haastateltavien työsuhteen kestosta oli 2 vuotta ja 3 kuukautta.

TAULUKKO 4 Haastattelut

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto
X1	21.1.2020	59:06
X2	21.1.2020	39:48
X3	30.1.2020	31:06
X4	30.1.2020	31:09
Y1	16.1.2020	34:18
Y2	29.1.2020	35:47
Y3	30.1.2020	38:38
Y4	7.2.2020	50:01
Z1	30.1.2020	45:59
Z2	11.2.2020	34:14
Z3	11.2.2020	55:36
Z4	11.2.2020	46:11

Taulukkoon 4 on koottu tiedot jokaisesta haastattelusta. Haastateltavat on yksilöity kirjain- ja numeroyhdistelmillä. Kirjain viittaa sukupolveen, johon haastateltava kuuluu. Yksilöin haastateltavat eri sukupolvien mukaan, jotta aineiston analysointivaiheessa sukupolvien vertailu oli mahdollista. Lisäksi taulukkoon on merkitty jokaisen haastattelun ajankohta ja kesto.

Pidin haastattelut tammikuun ja helmikuun 2020 aikana. Haastattelujen kestot vaihtelivat reilusta puolesta tunnista lähes tuntiin. Keskimäärin yksi haastattelu kesti noin 42 minuuttia. Haastatteluista kahdeksan järjestettiin kohdeorganisaation tiloissa ja loput neljä Googlen Hangouts -sovelluksen kautta haastateltaville sopivana ajankohtana työajalla. Kohdeorganisaation tiloissa järjestettäviin haastatteluihin varasin neuvotteluhuoneen, jotta

voitiin varmistaa rauhallinen ympäristö ilman keskeytyksiä. Haastattelun alussa kerroin vielä tarkemmin tutkimuksen aiheesta, haastattelun kulusta ja haastatteluaineiston käytöstä. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista annoin haastateltavilla myös mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Haastatteluiden alussa annoin haastateltaville täytettäväksi lyhyen esitietolomakkeen, johon heitä pyydettiin merkitsemään oma syntymäaikansa sekä tieto siitä kauan he olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa. Mikäli haastattelu tehtiin Hangoutsin kautta, täytin tämän esitietolomakkeen itse haastateltavan antamien tietojen pohjalta. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin myöhempää analyysia varten.

Haastatteluni pohjautuivat teemahaastattelurunkoon (liite 1), joka sisälsi aiheeseen liittyvät ja haastattelussa käsiteltävät teemat sekä kustakin aiheesta esimerkkikysymyksiä. Kuten teemahaastattelulle on ominaista, etenivät kaikki haastattelut näiden samojen keskeisten teemojen varassa, mutta kaikilta haastateltavilta ei kysytty samoja kysymyksiä tai noudatettu samaa kysymysjärjestystä. Osassa haastatteluista esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä esitettiin enemmän, kun taas toisissa haastatteluissa tälle ei ollut tarvetta. Jätin myös joitakin kysymyksiä välistä, mikäli haastateltava ehti puhua näistä aiheista jo jonkin toisen teeman aikana.

Aineiston keruu onnistui hyvin ja teemahaastattelurunkoni osoittautui toimivaksi. Haastattelut sujuivat ilman suurempia häiriötekijöitä. Parin haastattelun aikana tuli pieniä keskeytyksiä esimerkiksi puhelinsoiton tai neuvotteluhuoneen oveen koputtamisen vuoksi, mutta nämä keskeytykset eivät mielestäni oleellisesti vaikuttaneet aineiston keruuseen tai haastattelutilanteeseen. Haastattelun lopussa annoin haastateltaville vielä mahdollisuuden kertoa, mikäli heillä oli jotain muuta sanottavaa aiheeseen liittyen, mitä emme varsinaisen haastattelun aikana käyneet läpi. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan noussut esille enää mitään merkittäviä teemoja, joten teemahaastattelurunkoni vaikutti kattavan aihealueen hyvin.

3.4 Aineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin

Teemahaastatteluiden avulla kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta

ilmioistä. Sisällönanalyysissa aineisto ensin jaetaan pienempiin osiin, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudelleen uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavalla menetelmällä, joka on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen menetelmän välimuoto. Tämä tutkimus on toteutettu teoriaohjaavasti. Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkentöjä teoriaan löytyy. Aineistosta tehdyille havainnoille etsitään siis vahvistusta tai selitystä teoriasta, mutta analyysi ei varsinaisesti perustu mihinkään olemassa olevaan teoriaan tai malliin niin kuin teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähtökohtana on siis teoria tai malli ja aineistolla mitataan sen toteutumista. Teoriaohjaavassa analyysissä taas tarkoituksena ei ole luoda uutta teoriaa tai todistaa olemassa olevan teorian paikkaansapitävyyttä, vaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 108-111.) Päädyin teoriaohjaavaan tutkimukseen, sillä eri sukupolvien sitoutumisesta ei ole olemassa valmiita teoriaa tai mallia, jonka toteutumista olisin voinut tutkimuksessani testata, mutta tutkimuskirjallisuutta, josta kytköksiä voi löytää on kuitenkin olemassa.

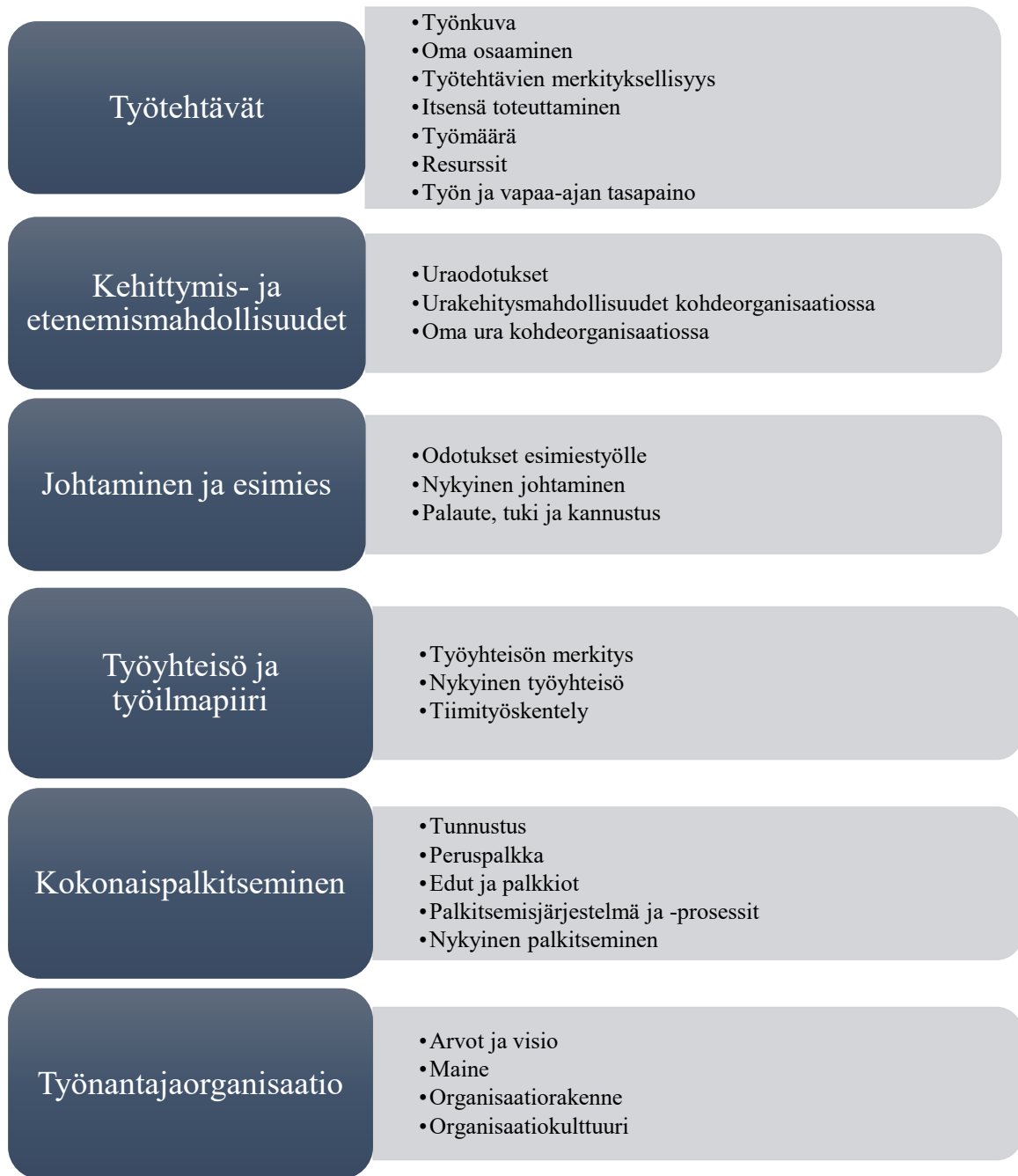
Aineiston analyysivaihe alkoi haastatteluaineiston litteroimisella. Litteroinnin ensimmäisessä vaiheessa kuuntelin nauhoittamani haastattelut ja kirjoitin ne sana sanalta auki tekstimuotoon. Sen jälkeen luin aineiston läpi ja perehdyin siihen tarkemmin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston runsauden vuoksi analyysivaihe on usein mielenkiintoinen, mutta haastava. Koska laadullisen tutkimuksen aineisto on usein runsasta, ei tutkija yleensä pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä aineistoa, eikä toisaalta kaikkea materiaalia ole edes tarpeen analysoida. (Hirsijärvi ym. 2018.) Litterointivaiheessa aukikirjoitettua tekstiä haastatteluista syntyi yhteensä 97 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1). Kun olin perehtynyt aineistoon tarkemmin, merkitsin aineistosta kaikki asiat, jotka liittyivät tutkittavaan ilmiöön. Kaikki muu ylimääräinen ja tutkittavan ilmiön kannalta turha materiaali eriteltiin siis tässä vaiheessa pois haastatteluaineistosta. Kun haastatteluaineistosta oli litteroitu ja sieltä oli merkitty tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat, lähdin seuraavaksi teemoittamaan aineistoa.

Teemoittelu vaiheessa etsin aineistosta toistuvia seikkoja eli teemoja ja tutkin mitä kustakin teemasta on sanottu. Laadullinen aineisto siis pilkottiin ja ryhmiteltiin teemoittelun avulla erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun avulla on mahdollista vertailla miten eri teemat

ovat esiintyneet aineistossa ja millaisia tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä haastateltavilla on ollut. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Ennen kuin lähdin etsimään varsinaisia teemoja aineistosta ryhmittelin aineiston haastateltavien sukupolven mukaan. Näin minun oli helpompi pitää erillään eri sukupolvien näkemykset. Etsin siis aineistosta ensin yhteneviä seikkoja ja muodostin niistä teemoja. Tämän jälkeen siirryin teemojen yksityiskohtaisempaan tarkasteluun ja keräsin haastatteluaineistosta teemoihin liittyviä asioita ja ilmauksia. Käytin tässä apuna erilaisia värikoodeja, joiden avulla koodasin haastatteluaineiston teemoittain sekä erittelin myös eri sukupolvien teemaan liittyvät näkemykset erilleen. Värikoodien avulla minun oli helppo järjestää aineisto niin, että samaa teemaa koskevat näkemykset oli kerätty aineistossa yhteen. Värikoodaamisen ja aineiston järjestelyn jälkeen minun oli helpompaa tiivistää ja pelkistää aineistoa. Taulukossa 5 on esimerkki siitä, kuinka tiivistin ja pelkistin aineistoa. Aineiston tiivistämisen ja pelkistämisen jälkeen muodostin myös tarvittaessa pääteemoihin liittyviä alateemoja. Teemarakenteen olen kuvannut tarkemmin kuviossa 3.

TAULUKKO 5 Esimerkki aineiston teemoittelusta ja pelkistämisestä.

Pääteema	Sukupolvi	Alkuperäinen ilmaus	Tiivistetty ja pelkistetty ilmaus	Pääteemaan liittyvä alateema
Palkitseminen	Z	“Se on sit vähän silleen, että jos kerran vuodessa tulee joku palkkio niin totta kai se tuntuu kivalta silloin. Mutta en mä sitä joka päivä ajattele, että jos mä nyt teen kauheen kovasti töitä niin mä saan joskus maaliskuussa tai huhtikuussa rahaa. Että ei se oo semmonen, että se yksittäinen tulospalkkio tai tämmönen motivois mua niinkun tekemään yhtään sen enemmän joka päivä.”	Vuosittainen bonus on kiva saada, mutta se ei motivoi suoriutumaan päivittäisestä työstä paremmin.	Edut ja palkkiot



KUVIO 3 Aineiston teemoittelu pääteemoihin ja alateemoihin. Pääteemat näkyvät kuviossa vasemmalla ja alateemat oikealla.

Aineiston teemoittelun jälkeen syvennyin etsimään aineistosta havaintoja, joita kirjasin ylös sekä etsimään näille havainnoille mahdollisia vahvistuksia ja selityksiä teoriasta. Tämän jälkeen etenin kirjoittamaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tuloksissa pohdin analyysini tuloksia ja mahdollisia teoriasta löytyneitä selityksiä havainnoilleni.

4 TULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Ensin käydään läpi millaisista tekijöistä työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa muodostuu ja sen jälkeen tarkastellaan näitä tekijöitä tarkemmin sukupolven näkökulmasta. Ensimmäinen alaluvun tarkoituksena on siis ensin selvittää millaisista tekijöistä kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutuminen ylipäättään muodostuu ja tämän jälkeen toisessa alaluvussa pureudutaan tarkemmin siihen, millainen merkitys sukupolvella on kuhunkin sitoutumiseen vaikuttavaan tekijään. Luvun lopussa pohditaan vielä sukupolven merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa ja verrataan näitä tuloksia aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen.

4.1 Työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa

4.1.1 Työntekijöiden käsityksiä sitoutumisesta

Haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä oli melko samankaltaisia näkemyksiä siitä, mitä sitoutuminen tarkoittaa. Haastateltavat kuvasivat sitoutumista usein haluna pysyä organisaatiossa. Haastateltavien mukaan sitoutunut henkilö pyrkii suorittamaan työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja pyrkii lisäksi kehittämään omaa työtään, työyhteisöä ja yhtiön liiketoimintaa eteenpäin. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä sekä ylpeä työpaikastaan. Sitoutunut työntekijä pyrkii aktiivisesti kohti organisaation tavoitteita ja on halukas tekemään töitä sen eteen, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Sitoutunut työntekijä ei myöskään suunnittele työpaikan vaihtamista, vaan on sitoutunut pidemmällä aikavälillä organisaatioon. Haastateltavat nostivat esiin eräänä seikkana myös työn merkityksen. Sitoutuneet työntekijät tekevät työtä jostain muustakin syystä kuin pelkästään rahan takia. He näkevät työllään syvemmän merkityksen ja tarkoituksen, josta he saavat motivaatiota.

Haastateltavien kuvauksissa sitoutumisesta oli yhteneväisyyksiä myös teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin sitoutumisen määritelmiin. Haastateltavat nostivat teorian tavoin esiin sen, että sitoutuminen on positiivinen työhön liittyvä tunnetila. Haastateltavat kuvasivat sitoutumista teorian tavoin myös pitkäaikaisena tilana, jossa työntekijä on tarmokas ja omistautunut eli hän haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin sekä toisaalta myös kehittää

työtä ja organisaatiota paremmaksi. Haastateltavien mukaan sitoutunut työntekijä ei myöskään suunnittele työpaikan vaihtamista.

Lähes kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että heille on tärkeää työskennellä yrityksessä, johon he voivat sitoutua. Jos työntekijät eivät voisi sitoutua, eivät he todennäköisesti pysyisi organisaatiossa kovinkaan kauaa. Osa haastateltavista ei edes tekisi työtä, johon he eivät kokisi voivansa sitoutua.

“On tärkeää, että voi sitoutua yritykseen, koska on huomattavasti mukavampaa tulla töihin, kun kokee, että omalla työllä on syvempi merkitys ja voi olla ylpeä omasta työstään.” (Y4)

“Jos ei olisi semmoista oloa, että tää on mun paikka ja mun homma, niin ei hirveen kauaa haluaisi jatkaa. Kyllähän se, että sitoutuu tuo sellasen pysyvyyden tunteen, että haluaa olla pidempään töissä.” (Y1)

4.1.2 Työtehtävien merkitys sitoutumisessa

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastateltavien esiin tuomia tekijöitä, joiden he kokivat vaikuttavan heidän sitoutumiseensa. Haastateltavien näkemyksissä heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä olivat erityisesti työtehtävät, työyhteisö ja työilmapiiri, johtaminen ja oma esimies, erilaiset kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja edut sekä itse työnantajaorganisaatio. Haastateltavat toivat vahvasti esille siis muun muassa omien työtehtäviensä merkityksen sitoutumisessa. Haastateltaville oli tärkeää, että työtehtävät ovat mielekkäitä, mielenkiintoisia ja tarpeeksi monipuolisia. Erityisesti esiin nousi se, että työtehtävien tulee vastata omaa koulutusta. Omaa karttunutta osaamista, ammattitaitoa ja omia vahvuuksia halutaan päästä hyödyntämään ja toisaalta myös kehittämään työssä. Työtehtävät, joissa näkee oman työnsä jäljen ja sen kuinka oma työ on hyödyttänyt muita, koettiin erityisen motivoiviksi ja mielekkäiksi. Näissä työtehtävissä työntekijä pystyy näkemään oman työnsä merkityksen ja hyödyn myös laajemmin organisaation kannalta.

“Työelämässä mulle on tärkeätä, että se työ on mulle mielenkiintoista ja pääsen hyödyntämään mun taitoja mitä oon kerryttänyt ja mun vahvuuksia. Mulle on tärkeätä se, että työ liittyy jollain tapaa siihen millaseen koulutukseen mä oon lopulta ajautunut. Kyllä se kertoo, mistä on kiinnostunut, jos on opiskellut jotain asiaa yli kuusi vuotta yliopistossa. Haluaisi hyödyntää sitten sitä omaa taustaa omassa työssä.” (Y3)

“Nyt on ainakin tajunnut sen, että enemmän täytyy olla sellaista [työtä] mikä oikeasti kiinnostaa ja semmosta mitä itsekin osaa, että olis jotain sellaista ammattitaitoa.” (Z1)

“Kyllä mä koen, että ne [työtehtävät] on tosi motivoivia ja kiinnostavia -- Ehkä just siksi, että sä näät aika helposti sen oman työn jäljen ja että se auttaa muita ihmisiä.” (Z2)

Ongelmallista on siis, mikäli työntekijä kokee, että oma osaaminen ei vastaa tehtävän vaativuutta tai jos työtehtäviä ei koeta motivoivaksi ja kiinnostaviksi. Tällöin työtehtävät voivatkin vaikuttaa sitoutumiseen heikentävästi, mikäli työntekijä kokee työtehtävät liian suurena ja kuormittavana työn vaatimuksena. Myös liian helpot tehtävät voidaan nähdä kuormittavana vaatimuksena, jos työntekijä kokee tämän vuoksi työtehtävät tylsiksi tai merkityksettömiksi ja kaipaisi työhönsä enemmän haasteita. Jos työtehtävät ovat liian rutiininomaisia tai yksitoikkoisia, saattaa työtehtäviin tylsistyä ja jäädä kaipaamaan haastavuutta. Liian helpot työtehtävät saattavat myös laskea työntekijöiden motivaatiota työntekoon. Haastatteluissa nousi myös esiin, että työntekijän voi olla vaikea arvostaa omaa työtään, mikäli hän kokee ettei pääse aidosti hyödyntämään omaa osaamistaan ja omia taitojaan.

“Meillä on tosi paljon semmosta manuaalista työtä, joka ei oo semmosta missä pääsis hyödyntämään omaa osaamista tai niitä vahvuuksia, mutta ne on semmosia työtehtäviä mitkä on pakko tehdä. -- Että ne on jonkun pakko tehdä, mutta mä en koe, että mä olisin välttämättä itse oikea henkilö tekemään niitä tehtäviä.” (Y4)

“Mulla ei oo sellasta fiilistä, että mun työtä arvostetaan, koska mä en arvosta sitä. Musta se työ on niinkun tyhmää tehtävää.” (X2)

Erityisesti tässä tapaustutkimuksessa, jossa työntekijät työskentelevät usein erilaisissa projekteissa, nousi esiin työtehtävien mielekkyyden riippuminen projektista ja siihen liittyvistä työtehtävistä. Työtehtävät vaihtelevat paljon projektista riippuen ja osassa projekteissa työtehtävät koettiin mielenkiintoisiksi ja motivoiviksi ja toisissa taas ei. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan suoranaisesti päässeet vaikuttamaan, mihin projekteihin he osallistuvat, vaan projektin jäsenet määräytyvät muun muassa resurssitarpeen ja aikataulujen mukaan.

“Täällä on paljon sellasiakin työtehtäviä mitkä vois olla [kiinnostavia], mutta se on niin silleen projektista kiinni, että minkä tyyppisiä ne projektit on. Että nyt ehkä tällä hetkellä ei oo ollu, koska ne projektit on ollu vähän sellasia vääränlaisia.” (Z1)

Tärkeä seikka sitoutumisessa ja työn mielekkyydessä oli myös mahdollisuus päästä toteuttamaan itseään. Erityisesti luovemmissa tehtävissä kuten suunnittelussa ja markkinoinnissa, työntekijät kokivat, että he pääsevät toteuttamaan itseään. Kokemukset itsensä toteuttamisesta näkyivät myös siinä, jos tehtäviä sai suorittaa omalla parhaaksi katsomallaan tavalla. Työntekijät kokivat, että he pääsevät toteuttamaan itseään voidessaan itse päättää, miten he oman työnsä suorittavat. Toisaalta pitkään samoissa tehtävissä olleet työntekijät saattoivat kokea, etteivät he enää päässeet toteuttamaan itseään työtehtävissään ja kokivat saaneensa nykyisistä työtehtävistään kaiken irti. Rutiininomaisissa ja jo tutuissa työtehtävissä tunnetta itsensä toteuttamisesta ei siis niin helposti syntynyt.

“Kyllä mä koen, että pääsee todellakin toteuttamaan itseään. Pääsee käyttämään omaa luovuutta aika paljon. Tavallaan tietää, mitä pitää tehdä, mutta se ratkaisu voi olla moninainen tai sen voi tehdä monellakin tapaa.” (Z2)

“No kyllä mun mielestä siinä [itsensä toteuttamisessa] on tullut raja vastaan. Että mä oon saanut sen, mitä tästä [työtehtävästä] voi saada irti” (X1)

Sen lisäksi, että työssä pääsisi toteuttamaan itseään ja päättämään miten työnsä suorittaa, tärkeäksi koettiin myös se, että saa itse määrittellä oman työtahtinsa eli sen, milloin työtä tekee. Työn tulee siis olla tarpeeksi haastavaa ja omaa ammattitaitoa kehittävää, mutta samalla halutaan myös, että töitä voi ajoittain ja tarpeen mukaan tehdä rennommallakin otteella. Yksi merkittävä tekijä oman työtahtin määrittelyssä olivat organisaation tarjoamat joustavan työn mahdollisuudet, kuten mahdollisuus etätyöskentelyyn ja joustaviin työaikoihin. Työntekijät kokivat, että joustavan työn mahdollisuudet auttavat heitä sovittamaan työtä omaan vapaa-aikaan ja omaan arkeen.

“Pystyt itse määrittelemään sen sun työtahtin. Pystyt tekemään haastavaa työtä, mutta sitten taas toisaalta sulla on myös mahdollisuus ottaa löysemmin.” (X3)

“Mä tykkään siitä, että on sellanen työ, että mulla on mahdollisuus tehdä sitä kotona ja näin. Mulla on mahdollisuus sovittaa se työ mun omaan arkeen. Että siitä mä just tykkään, että on tosi joustavat ne työajat.” (Y2)

Erityisesti projektityössä työmäärä usein vaihtelee. Projekteissa tulee työkuormapiikkejä, jolloin työmäärä saattaa olla hetkellisesti liian suuri ja vastaavasti välillä on rauhallisempaa. Liian suuri työmäärä kuluttaa pitkällä aikavälillä voimavaroja ja oman työtahtin sopivana pitämiseen tarvitaan paljon myös itsensä johtamisen taitoja. Tärkeää on myös pyrkiä

ennakoimaan projektin tulevia työkuormapiikkejä, jotta niihin osataan varautua ajoissa. Pitkällä aikavälillä työ määrän koettiin kuitenkin tasoittuvan sopivaksi.

“Tällä hetkellä työkuorma on sopiva, mutta on ollut useampia jaksoja tässä, mä puhun nyt neljän vuoden aikana, että on ollut ihan hurjaa työkuormaa ja se on kestänyt kauan. -- Ja sitten, jos siihen ei osaa etukäteen ennakoida, niin se on vaikeaa sitten, kun sä olet siellä huipulla, niin saada apu nopeasti. Että sit tuut hoitaan sen aika pitkälti yksin, jos sitä ei oo ajoissa huomattu. -- Mutta kyllä mä oon aina tykännyt, että on paljon töitä ja projektimaailmassa tulee niitä työkuormapiikkejä, että siellä saatetaan olla viikkojakin aika kovassa työkuormassa, mutta kyllä sitä tietää aina, että kyllä se sitten jossain vaiheessa helpottaa ja kääntyy sitten vähän rauhallisemmaksi.” (X1)

Tärkeää on myös, että työn suorittamiseen on tarjolla kaikki tarvittavat resurssit, jotta työtä voidaan tehdä tehokkaasti. Uuteen tehtävään tullessa on erityisen tärkeää, että työntekijä perehdytetään tehtävään kunnolla. Mikäli perehdytystä uuteen tehtävään ei ole tehty kunnolla, voi se syödä työntekijän tehokasta työaikaa vielä monta kuukautta myöhemminkin. Ilman perehdytystä työntekijän täytyy itse opetella omien virheiden myötä, kuinka työtehtävää tulisi suorittaa. Lisäksi tehokkuutta laskevat tietyt työvälineet ja järjestelmät, joiden käyttö vaatii paljon aikaa ja manuaalista työtä. Järjestelmiä kehittämällä ja yhdenmukaistamalla suoriutuisi työstä nopeammin ja työ olisi mielekkäämpää. Mikäli työntekijän työkuorma oli erityisen korkealla, koettiin että tehtävien suorittamiseen tarvittaisiin yksinkertaisesti lisää aikaa tai käsipareja, jotta kaikki työtehtävät saataisiin hoidettua. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, että työssä on tarjolla kaikki tarvittavat resurssit työn suorittamiseen.

Perehdytyksestä: “Piti vaan itse opetella ja kysellä niiltä henkilöiltä, joilla oli edes vähän kokemusta. Ja sitten ajan myötä ja virheiden myötä oppinut.” (Z4)

“Tietyt ohjelmat on aika vanhoja, että vois käyttää uudempia. Semmosia mistä olis niinkun enemmän hyötyä ja sellasia missä olis enemmän lisäosia, mitä voisi hyödyntää. Niitä alkaisi vaihtamaan mielellään.” (Y1)

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että sitoutumista edistävät monet työtehtäviin liittyvät voimavaratekijät, kuten mielenkiintoiset ja motivoivat työtehtävät, jossa pääsee hyödyntämään omaa koulutustaan ja omaa osaamistaan sekä työtehtävät, joissa työntekijä kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään. Myös oman työtahdin määrittäminen ja joustavien työnteon mahdollisuuksien nähtiin lisäävään työn voimavaroja ja esimerkiksi helpottavan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Sopiva työkuorma ja tarvittavat resurssit työn suorittamiseen ovat myös tärkeitä tekijöitä. Vastaavasti sitoutumista heikentäviä, työn

vaatimuksia, olivat muun muassa rutiininomaiset, manuaaliset ja yksitoikkoiset työtehtävät, joita ei koeta merkityksellisiksi. Myös liian pitkään jatkuva suuri työkuorma ja riittämättömät resurssit työntekoon voivat olla suurikin työn vaatimustekijä, joka voi heikentää sitoutumista.

4.1.3 Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys sitoutumisessa

Työyhteisö ja työilmapiiri nousi myös haastateltavien näkemyksissä esiin merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Läheisenä käsitteenä haastateltavat nostivat esiin myös yleisen viihtyvyyden töissä, johon työyhteisö ja työilmapiiri vaikuttivat merkittävästi. Työilmapiiriin liittyen tärkeäksi koettiin erityisesti avoin keskustelukulttuuri, työntekijöiden kuunteleminen ja vuorovaikutus sekä viestinnän läpinäkyvyys. Työilmapiiriin vaikuttaa myös vahvasti se, kuinka organisaatio suhtautuu työntekijöihinsä. Tärkeäksi koettiin, että organisaatio on aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja on valmis aidosti kuuntelemaan työntekijöitään ja vastaanottamaan palautetta sekä pyrkimään kehittämään toimintaansa saadun palautteen perusteella. Työyhteisössä taas arvostettiin muun muassa tuttuja kontakteja, joiden kanssa saa tehdä töitä sekä samanhenkistä työporukkaa ja työyhteisön tarjoamaa tukea ja turvaa. Toisaalta arvostettiin myös yhtiön suurta ja monikulttuurista työyhteisöä, joka tarjoaa mahdollisuuksia verkostoitua, kehittää omaa kielitaitoaan ja tutustua uusiin ihmisiin. Työyhteisön ja oman tiimin toimintaan nähtiin vaikuttavan paljon ymmärrys muiden tiimin jäsenten tavoista toimia. Koettiin, että on tärkeää ymmärtää oman tiiminsä luontaisia toimintatapoja, jotta osataan antaa muille tilaa ja ymmärretään erilaisia persoonia ja työskentelytyylejä.

“Kolmasosahan mä elämästä melkein käytetään töissä, että siinä mielessä se on tärkeätä, että siellä ainakin viihtyisi. -- Työkaverit on tärkeitä eli ne kenen kanssa teet töitä, niin sä viihdyt heidän kanssaan. Tykkää olla työajalla heidän kanssaan ja mahdollisesti myös työajan ulkopuolella.” (X3)

“Mulle antaa hirveesti nää kontaktit ja vuorovaikutus, että jos mä työskentelen vaan tietokoneen kanssa, niin se on mulle aika tylsää, että se vuorovaikutus on tärkeätä. Tosi kiva, että niistä [kontakteista] on tullut tuttuja ja että saa sellasia hyviä yhteyksiä. Se helpottaa hirveesti, että on muodostunut jo ihan sellanen yhteistyöverkosto.” (X1)

“Töissä on monesti haastavia tilanteita ja niitä on hyvä päästä purkamaan työkavereiden kanssa. Täällä on hirveen kivaa tehdä töitä sen takia, kun meillä on fiksua ja mukavia ihmisiä töissä. -- Mä kuitenkin koen, että meidän pitäisi ymmärtää aidosti se, että meillä on aika eri tavoilla toimivia henkilöitä meidän tiimissä ja mikään tapa ei oo tavallaan oikeampi tai väärempi, vaan se on vaan jokaisen luontainen tapa toimia ja sille pitää antaa tilaa ja ymmärrystä.” (Y4)

Työilmapiiri ja työkuultuuri on toiminut myös houkuttelevana tekijänä hakea organisaatioon töihin. Organisaatiossa jo työskentelevien tuttujen kautta oli selvinnyt muun muassa, että työilmapiiri ja työkuultuuri tukee työn ja arjen yhteensovittamista eikä töissä kilpailla siitä, kuka tekee pisintä työpäivää. Tutuilta saadut tiedot organisaation kulttuurista olivat vahvistaneet päätöstä hakea organisaatioon töihin.

“Pitää olla kuitenkin semmonen työpaikka, että se arki sujuu. Täällä ollut tosiaan tuttuja ja perheenjäseniä, että tiesin, että täällä on semmonen kulttuuri ettei kilpailla sillä, että kuka on pisimpään töissä. Että ei oo sellanen paikka, että siellä notkutaan yhdeksään asti illalla. Tiedän just semmosia yrityksiä, mitkä on tällasia ja niihin mä en ikinä hakisi.” (Y2)

Toisaalta huonommat kokemukset työviihtyvyydestä ja oman tiimin työilmapiiristä voivat heikentää merkittävästi sitoutumista. Oman tiimin sisällä työilmapiiriä heikensivät esimerkiksi negatiiviset työkaverit ja kokemukset siitä, että kaikki tiimin jäsenet eivät tee yhtä kovasti ja tunnollisesti töitä. Ison yhtiön haasteiksi koettiin myös työyhteisön vaihtuvuus sekä se, että suuremmassa yhtiössä, jossa projektitiimit vaihtuvat säännöllisesti työyhteisö voi helposti jäädä etäiseksi. Työskennellessä projektitiimeissä omaa virallista tiimiä ei välttämättä opi tuntemaan. Tiimissä saattaa olla jopa henkilöitä, jotka eivät tunne toisiaan, sillä hallinnollisen tiimin kesken ei tehdä töitä, vaan työt tehdään projektitiimeissä. Oma tiimi oli saattanut jäädä etäiseksi myös siitä syystä, että tiimin jäsenet istuivat fyysisesti eri toimipisteissä, jonka koettiin vaikuttavan työilmapiiriin ja työyhteisön toimivuuteen heikentävästi, kun toisia tiimin jäseniä ei näe kasvotusten. Myös liiallinen kiireen tuntu nähtiin työilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Vaikka työilmapiiriä kuvailtiin usein avoimeksi ja koettiin, että kaikkien mielipiteet otetaan hyvin huomioon, nähtiin toimintojen välisessä tiedonkulussa ja kommunikaatiossa kuitenkin kehitettävää. Informaatio ei aina kulkenut toimintojen välillä niin kuin sen pitäisi ja erityisesti ylöspäin mentäessä kommunikaatio saattoi katketa.

“Kun meillä on just sellasia duunikavereita, jotka on hirveen negatiivisia, niin se on tosi vaikeeta puhua semmosten kanssa. -- Mä oon kova tekeen töitä. Mä oon niinkun, kun mä sanon että mä oon töissä, niin mä oon töissä, vaikka mä olisin etänä. Mutta mä tiedän sellasia henkilöitä, jotka ei tee sitä. -- Ja sitten tää, että tullaan töihin myöhään ja lähdetään aikaisin eikä oikein tehdä töitä. Niin sekin ärsyttää mua.” (X2)

“Työyhteisö merkitsee aika paljon ja sen merkitys on nytten vielä korostunut. Tai niinkun isossa firmassa varsinkin helposti jää etäiseksi. Täällä nyt oon ollut

yheksän kuukautta ja tuntee niinkun muutaman kourallisen tyyppejä, että se on niinkun ehkä yks mikä vähän ärsyttää täällä. Että ei oikein oo semmosta yhteisöä niinkun. -- Me ollaan varmaan kyllä porukkana oltu silleen, että ollaan työskennelty ihan hyvin yhteen. Me ei vaan silti olla jollain tapaa tutustuttu niin hyvin.” (Z1)

“Mun virallisessa tiimissä niin siellä on kahdeksan ketä en oo koskaan edes tavannut. -- Se on vaan semmonen niinkun hallinnollinen ryhmä. Ei oo mitään semmosta, että me ryhmänä tehtäis töitä mitenkään luonnollisesti.” (X4)

Työyhteisöllä ja työilmapiirillä on siis vaikutusta työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen. Toisaalta hyvin toimiva työyhteisö voi olla arvokas työn voimavaratekijä, jolta saa apua ja tukea työssä ja miksei työn ulkopuolellakin. Avoin keskustelukulttuuri ja työntekijöitä arvostava työilmapiiri nähtiin myös tärkeänä työn voimavarana. Toisaalta taas työyhteisö ja työilmapiiri voi kääntyä myös työn vaatimustekijäksi, jos työyhteisö jää etäiseksi, tiedonkulussa on ongelmia tai työilmapiiri on liian kiireinen.

4.1.4 Johtajuuden ja esimiestyön merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat nostivat näkemyksissään esiin vahvasti myös johtamisen ja esimiestyön vaikutukset sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat, että hyvä esimies lisää heidän sitoutumistaan ja vastaavasti huono johtaminen heikentää sitoutumista. Johtamisen teemassa tuli vahvasti esille myös päätöksenteko ja kuinka sen tulisi olla mahdollisimman lähellä työntekijää. Työntekijät toivoivat, että heidät otettaisiin mukaan myös ylemmän johdon päätöksentekoon ja kehityshankkeisiin ja että he saisivat olla alusta asti mukana organisaation päätöksenteossa.

Haastateltavat kuvasivat hyvää esimiestä sellaiseksi, joka luottaa omaan tiimiinsä ja antaa vastuuta. Hyvä esimies kuuntelee ja pyrkii luomaan kannustavaa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda esiin omat mielipiteensä. On tärkeää, että esimies antaa vastuun lisäksi myös tarpeeksi vapautta ja itsenäisyyttä työntekoon. Toisaalta myös esimiehen antama tuki ja apu nähtiin tärkeänä erityisesti vaativissa työtehtävissä. Yksi hyvän esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on tuoda esiin yrityksen tavoitteita ja selventää, miten tiimissä työskennellään näiden tavoitteiden eteen ja mihin osa-alueisiin tulisi panostaa. Hyvä esimies on täsmällinen ja selkeä. Hän delegoi ja jakaa vastuuta selkeästi, osaa kommunikoida ja motivoi tiimiään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Hän myös näyttää omalla käytöksellään esimerkkiä. Hyvä

esimies myös pyrkii auttamaan omia tiimiläisiään löytämään uusia mahdollisuuksia ja etenemään urallaan.

“Ennen kaikkea mä haluan, että muhun luotetaan eikä turhaan varmistella. Jos mä olen sanonut, että mä hoidan jonkun asian, niin kyllä mä myös hoidan. Varmistelu ja muu saa ehkä vähän niskavillat pystyyn ja se pikemminkin hidastaa omaa tekemistä. Toivon siis, että esimies pystyy luottamaan mun omaan tekemiseen ja antamaan itsenäisyyttä. Toisaalta en myöskään halua, että mut jätetään täysin yksin suorittamaan jotain asiaa. Että kyllä mä haluan sellaiset linjaukset ja suunnat mihin me tiiminä mennään. Että ne on selvillä.” (Y4)

“Hyvä esimies luottaa ja antaa vastuuta ja jos tiimiläisellä herää omia kehittymishaluja, niin se ottaa sen asian työstettäväksi ja yrittää edesauttaa. -- Esimiehen tulisi tavallaan olla kiitollinen ja tyytyväinen, jos tiimin sisällä herää kehittymishaluja.” (X1)

Keskustelimme haastateltavien kanssa siitä, kuinka nykyinen johtaminen on vastannut heidän odotuksiaan ja toiveitaan. Keskustelujen aikana esille nousi se, että monilla haastateltavilla esimies oli vaihtunut viimeisen puolen vuoden aikana organisaatiomuutoksista johtuen, joten haastateltavat kokivat, että esimiestyötä ja johtamista oli vielä vaikea arvioida. Nykyisessä johtamisessa positiivisina asioina nähtiin kuitenkin oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus ja se, että esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänen kanssaan on helppo jutella esimerkiksi omasta työkuormasta tai avun tarpeesta. Esimies luottaa siihen, että kaikki tiimiläiset pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen ja jokainen hoitaa oman tonttinsa. Toisaalta haastateltavat kokivat, että nykyisessä johtamisessa on myös kehitettävää ja esimieskoulutusta voitaisiin parantaa. Osa haastateltavista koki, että heidän nykyisillä esimiehillään on puutteita johtajuustaidoissa. Hankaluuksia tuotti myös projektiorganisaatorakenne, sillä esimies ei välttämättä ole läsnä päivittäisessä työssä ja kommunikaatio voi jäädä vähäiseksi. Myös esimiehen ja tiimiläisen työskentely eri toimipaikoilla saatettiin kokea hankalaksi ja toivottiin esimieheltä enemmän tukea arjen työhön. Osa haastateltavista koki myös, että omasta työstä ei saa tarpeeksi palautetta. Erityisesti kaivattiin rakentavaa palautetta, jonka avulla voisi kehittyä omassa työssä.

“Kehitettävää olisi johtajuustaidoissa. Että tuntuu, no tää on mun näkemys, mutta täällä on nostettu johtajiksi ja nostetaan johtajiksi ihmisiä, joilla ei siihen mennessä ole mitään johtajuustaitoja. Ja kyllä se valitettavasti näkyy sitten siinä vuorovaikutuksessa ja semmosessa niinkun kohtaamisessa. -- Että kyllä pitäis mun mielestä siinä vaiheessa, kun nimitetään, niin olla jo kokemusta tai vähintään joku sisäinen koulutus siihen tehtävään” (X1)

“Mun mielestä projektitiimissä toimii tosi hyvin [johtaminen]. Siellä pelaa kaikki, mutta sitten taas täältä organisaatiosta niin se on surkeen huonoa. -- Kommunikaatiota ei ole. Mulla on kaikki kehityskeskustelut ja kaikki käymättä. Mutta tuolla [projektitiimissä] mulla pyörii nää kaikki one-to-one keskustelut, että siellä toimii kyllä hyvin.” (Y2)

Heikot esimiestaidot, palautteen vähyys ja esimiehen vähäinen läsnäolo arjen työssä voivat siis olla työntekijälle suuriakin sitoutumista heikentäviä työn vaatimustekijöitä. Myös esimiesmuutokset voivat aiheuttaa epä tietoisuutta ja hämmennystä ja näin osaltaan vaikeuttaa työskentelyä. Vastaavasti helposti lähestyttävä, oikeudenmukainen ja tiimiläisiinsä luottava esimies voi olla tärkeä voimavaratekijä, joka selkeyttää yhteisiä tavoitteita ja tukee arjen työssä ja vaikuttaa näin positiivisesti sitoutumiseen.

4.1.5 Kehittymismahdollisuuksien merkitys sitoutumisessa

Työntekijät kokivat tärkeäksi sen, että he pääsevät kehittämään omaa osaamistaan. Esimerkiksi urakehitysmahdollisuudet ja yhtiön tarjoamat muut kiinnostavat työmahdollisuudet olivat teemoja, jotka nousivat vahvasti esiin haastateltavien näkemyksissä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastateltavat arvostavat työskentelyä isossa konsernissa ja kokivat sen tarjoavan erilaisia mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Isossa konsernissa nähtiin olevan paljon kiinnostavia urakehitysmahdollisuuksia ja ylipäätään mahdollisuuksia kokeilla erilaisia tehtäviä ja toimenkuvia. Urakehitysmahdollisuuksien koettiin vaikuttavan sitoutumiseen merkittävästi, sillä vaikka työntekijän ei välttämättä kokisi nykyisiä työtehtäviään mieluisiksi, ovat organisaation tarjoamat tulevaisuuden mahdollisuudet vaikuttaneet siihen, että työntekijä on kuitenkin halunnut pysyä organisaatiossa.

Toisaalta vaikka iso konserni tarjoaa paljon mahdollisuuksia ja erilaisia urasuuntia, oli työntekijöille epäselvää kuinka he käytännössä pääsisivät etenemään urallaan tietystä tehtävästä seuraavaan. Tiettyjen tehtävien välillä siirtyminen nähtiin haastavaksi ja koettiin, että ennen siirtymistä uusi haastavampi tehtävä pitäisi jo täysin hallita, eikä tilaa kehittymiselle välttämättä anneta. Työntekijät kaipasivat urapolkuja ja selkeyttä siihen, kuinka tietyn tehtävän sisällä on mahdollista edetä sekä myös oppimisen ja erehtymisen sallimista uudessa roolissa ja ikään kuin aikaa kasvaa rooliin. Urakehitysmahdollisuuksia siis on, mutta niitä ei varsinaisesti mainosteta, vaan työntekijät kokivat, että heidän pitää itse selvittää ja löytää ratkaisut siihen, kuinka uralla pääsisi etenemään. Työntekijät kokivat, että oman osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen vaatii työntekijältä itseltään paljon

aktiivisuutta. Vasta hiljattain työelämään siirtyneellä Z-sukupolvella sitoutumista heikentävänä tekijänä oli myös yksinkertaisesti se, että he eivät välttämättä itse vielä tienneet mitä uraltaan ja tulevaisuudeltaan haluavat. Tämän vuoksi he eivät voineet täysin hyödyntää organisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Työntekijät kokivat, että heidän sitoutumistaan heikentää myös epätietoisuus tulevasta. Monilla projektityötä tekevillä työntekijöillä ei välttämättä ole tietoa, mikä on heidän seuraava projektinsa, vaan työtä tehdään projekti kerrallaan. Työntekijät toivoisivat, että tulevaisuuden projekteja suunniteltaisiin pidemmällä tähtäimellä, jotta työntekijäkin pystyisi ennakoimaan ja näkemään mitä tapahtuu pidemmällä aikavälillä.

“Mä en oo saanut ihan näkemystä siitä [urakehityksestä]. -- Mä en tiedä esimerkiksi, että miten otetaan se askel, että mistä löytyisi sitten etenemismahdollisuuksia tai muuta. “ (Y1)

“Yleisesti ottaen mä sanoisin, että täällä on kyllä niinkun kehittymismahdollisuuksia, mutta niihin tarttuminen on aika pitkälti yksilöstä kiinni eli kukaan ei tuu sulle tavallaan valmiiks kattamaan sitä pöytää, että tässä olis nyt tämä polku ja tätä tavoitetta kohti mennään. Vaan pitää olla itse tosi aktiivinen ja tietää, että mistä niitä uusia kehittymismahdollisuuksia ja uramahdollisuuksia lähtis kattamaan. Ja ehkä se mitä mä oon niinkun huomannut tässä omassa työssä on se, että tavallaan, jos sä työskentelet jossain tietyssä tehtävässä niin se hyppäys sinne seuraavaan vaiheeseen on aika iso. Ei ehkä niinkun anneta semmosta mahdollisuutta, jos nähdään, että on nuori ammattilainen, jolla on hyvä tausta kehittyä jossain tehtävässä niin ehkä niinkun pitkitetään sitä semmosta siirtymistä sinne seuraavaan vaiheeseen ja ajatellaan jotenkin niin, että se henkilö ei vielä oo valmis tai tehtävä on liian haastava.” (Y4)

Toisaalta tieto siitä, että suuressa konsernissa on mahdollisuuksia edetä uralla lisää sitoutumista ja voi olla jopa merkittävä syy jäädä organisaatioon, mutta toisaalta tietämättömyys urapoluista ja kokemukset siitä, että eri tehtävien välillä on haasteellista siirtyä tai ylipäätään epätietoisuus tulevasta voivat näyttäytyä merkittävinäkin sitoutumista heikentävinä työn vaatimustekijöinä. Vaikka olisi tyytyväinen nykyiseen rooliin ja tehtävään, monet haastateltavista kuitenkin halusivat tulevaisuudessa edetä urallaan. Mikäli eteneminen organisaatiossa koetaan kuitenkin haastavaksi, voi se vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijän sitoutumiseen.

4.1.6 Palkitsemisen ja etujen merkitys sitoutumisessa

Myös palkitseminen ja organisaatiossa käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä olivat tekijöitä, joilla haastateltavat kokivat olevan vaikutusta heidän sitoutumiseensa. Vaikka palkitseminen ei ollutkaan tärkein tai suurin työntekijöiden sitoutumiseen tai motivaatioon vaikuttava asia, haastateltavat toivat kuitenkin ilmi, että on tärkeää saada työstä omaa koulutusta vastaavaa palkkaa. Palkkaa merkityksellisimmiksi asioiksi koettiin esimerkiksi työtehtävien mielenkiintoisuus ja työn mielekkyys. Mikäli työntekijä oli tyytymätön palkkaansa, koettiin riittämätön palkitseminen suurena työn vaatimuksena, joka selvästi heikensi sitoutumista. Haastateltavat jopa mittasivat omaa sitoutumisen astettaan vertaamalla sitä suoraan omaan palkkaukseensa. Palkkauksella vaikutti olevan sitä suurempi merkitys sitoutumiseen, mitä tyytymättömämpi työntekijä siihen oli. Kun palkkauksen koettiin vastaavan koulutusta ja työtehtävän vaativuutta, eivät haastateltavat enää nähneet palkitsemisella niin suurta merkitystä heidän sitoutumisessaan. Tärkeää on siis, että työntekijät kokevat palkitsemisen olevan riittäväällä tasolla.

“Kyllä se [palkitseminen] aina motivoi, mutta yli 50% mun omasta motivaatiosta tulee siitä, että näkee, että sillä omalla tekemisellä on jotain hyötyä. Totta kai sitten tiettyyn pisteeseen asti palkka ja rahakin motivoi, että kyllähän sillä pitää pystyä elämään.” (Z2)

“Mä oon nyt oppinut tähän insinöörimaailmaan, että mä oon laskenut sen niin, että kun mulle maksetaan tämän verran, niin mä sitoudun sit sen verran.” (Y4)

Eräs mielenkiintoinen seikka, joka haastateltavien kokemuksissa nousi esiin oli se, että kaikki eivät välttämättä olleet tietoisia siitä, mistä kaikista osa-alueista organisaation palkitsemisjärjestelmä koostuu. Haastateltavat saattoivat kommentoida ettei palkitseminen koske heitä, vaikka esimerkiksi kaikkia työntekijöitä koskevat samat edut ja bonusjärjestelmä. Oli siis selvää, että työntekijät eivät tunne palkitsemisjärjestelmää ja sen osa-alueita tarpeeksi hyvin eikä järjestelmää koeta selkeäksi. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin hyödynsivät organisaation tarjoamia etuja, mutta eivät vain välttämättä mieltäneet niitä osaksi palkitsemisjärjestelmää. Haastateltavat kuvailivat etuja usein mukavaksi lisäksi, mutta kokivat silti tärkeämmäksi panostaa henkilökohtaiseen palkitsemiseen kuten peruspalkkaan, henkilökohtaisiin palkankorotuksiin ja kertapalkitsemisiin. Haastateltavat kokivat siis tärkeäksi, että hyvin tehdystä työstä palkitaan henkilökohtaisesti.

Suurin osa haastateltavista ei kokenut nykyistä palkitsemisjärjestelmää kovin motivoivaksi. Haastateltavat kokivat ettei järjestelmä lisää erityisesti motivaatiota suoriutua jokapäiväisessä työssä paremmin. Syynä oli joko tyytymättömyys omaan peruspalkkaan, kertapalkkioiden myöntämisperusteiden epäselvyys, tyytymättömyys palkankorotusprosesseihin tai bonuksien maksuperusteiden epäselvyys. Vaikka osa haastateltavista koki ettei nykyinen peruspalkka vastaa oman tehtävänkuvan vaativuutta, oli osa haastateltavista myös sitä mieltä, että vaikka he ovat tyytymättömiä nykyiseen peruspalkkaansa, vastaa se kuitenkin nykyisen tehtävän vaativuutta. He toivoivat siis palkankorotuksen lisäksi myös haastavampia tehtäviä.

“Kyllä mun mielestä se kokonaispalkka pitäisi olla niinkun sen tehtävän vastuullisuuden mukaan, että emmä nää, että nää tällaset [kerta]palkitsemiset, missä on aina hämävät laskentaperusteet, niin mä en niistä hirveesti motivoitu. -- En ajattele sitä tulospalkkiota, että huhkinpa pari tuntia nyt vielä.” (X4)

“Mun mielestä siinä [palkitsemisjärjestelmässä] olisi kyllä kehitettävää, koska se ei oo niinkun edelleenkään selkeää meillä, että mistä voi saada näitä eri palkitsemisasiota. -- Että tää on vähän tämmöstä, että nää säännöt on olemassa, mutta niistä joko tietää tai sitten ei.” (Y4)

“Mä haluaisin tietenkin lisää [peruspalkkaa], mutta myös sitä työtä. Että sen pitää vastaa siihen mitä sä teet. En mä todellakaan voi sanoa, että mä haluaisin lisää palkkaa siitä mitä mä nyt teen.” (X2)

Palkitsemisella ja eduilla voi siis olla suurikin merkitys sitoutumisessa, erityisesti tilanteessa, jossa palkitsemista ei nähdä riittävänä tai palkitsemisen perusteet koetaan epäselviksi ja niitä ei ymmärretä. Jos palkitsemisen koetaan olevan riittävällä tasolla, koetaan peruspalkan päälle tulevat edut ja muut palkitsemisen muodot yleensä mukavana lisänä, mutta motivaatio työntekoon tulee jostain muualta, eivätkä ylimääräiset palkitsemiset enää vaikuta sitoutumiseen niin merkittävästi kuin tilanteessa, jossa omaan palkitsemiseen ei olla tyytyväisiä.

4.1.7 Työnantajaorganisaation merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat kokivat, että myös itse työnantajaorganisaatiolla on suuri merkitys heidän sitoutumisessaan. Esimerkiksi työnantajaorganisaation maine, visio, arvot ja kulttuuri vaikuttivat haastateltavien kokemuksiin sitoutumisesta. Esille nousi myös muita tekijöitä, kuten organisaatorakenteen ja organisaatiomuutosten vaikutukset sitoutumiseen.

Työnantajaorganisaation hyvä maine koettiin yhdeksi sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Haastateltavat kokivat, että työnantajaorganisaatiolla on hyvä maine ja monet haastateltavat olivatkin ylpeitä työnantajaorganisaatiostaan ja siitä, että he ovat osana organisaation liiketoimintaa ja työyhteisöä. Mielenkiintoista oli, että ylpeyden tunnetta herätti nimenomaan työnantajaorganisaatio, mutta eivät niinkään omat työtehtävät. Kaikki haastateltavat eivät siis tunteneet olevansa ylpeitä omasta työstään ja omasta työpanoksestaan organisaatiossa, vaikka he olivat ylpeitä työnantajastaan.

“Oon ylpee siitä, että oon [kohdeorganisaatiossa]. -- Enemmän ylpeä just siitä yrityksestä, että en ehkä hehkuttaisi mun omia työtehtäviä, että mä teen tämmöstä ja niin, että enemmän just firma.” (Y3)

“Onhan se niinkun eri asia sanoa, että työskentelee [kohdeorganisaatiossa] kun se, että sanoo, että työskentelee jollekin ei tunnetulle pienelle kahden hengen yritykselle. -- Että paljon kirjoitetaan kaikkia Talouselämän ja Kauppalehden juttuja, että siitäkin tulee tavallaan sitä ylpeyttä, että saa olla osa tätä tekemistä ja työyhteisöä.” (Y4)

Ylpeyttä herätti hyvän maineen ja julkisuuskuvan lisäksi myös organisaation arvot ja visio. Organisaation nykyiset arvot koettiin kiinnostaviksi ja tärkeiksi ja haastateltavat kokivat haluavansa seistä niiden takana. Organisaation arvot vastasivat hyvin haastateltavien omaa arvomaailmaa ja sitä, mihin haastateltavat halusivat itsekin pyrkiä. Organisaation arvot olivat jopa vaikuttaneet siihen, kuinka omalla vapaa-ajalla toimitaan. Kohdeorganisaation arvot nähtiin kunnianhimoisina ja ehkä juuri siksi niin inspiroivina. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan pystyneet yhdistämään arvoja omaan päivittäiseen työhönsä ja näkemään, mikä merkitys arvoilla oli omassa päivittäisessä työssä, vaan arvojen nähtiin päivittäisen työn sijaan ohjaavan enemmänkin strategiatyötä ja ylemmän tason linjauksia. Koska arvot ja organisaation tavoitteet ovat kunnianhimoisia, aiheuttivat ne myös epävarmuutta siitä, ovatko ne käytännössä kuitenkaan täysin toteutettavissa.

“Kyllä ne [arvot] tuo lisäarvoa niinkun semmoseen työyhteisöön ja sellasta niinkun ylpeyttä, että kyllä mun mielestä [kohdeorganisaatiossa] on hienot arvot tällä hetkellä. -- Kyllä ne arvot on, niinkun tänä päivänähän ne on tärkeitä, että kyllä se niinkun omassa elämässäkin vaikuttaa niinkun mitä valintoja tekee. Vaikka aluks ajatteli, että ei näe ehkä muhun vaikuta, mut kyl se siihen on mennyt ja omaksunut, että niistä on tullutkin tärkeitä.” (X1)

“Tää on ehkä vähän pessimistisesti sanottu, mutta arvot kuulostaa hienolta. Se on sitten eri asia niinkun mikä on käytännössä toteutettavissa. Että ehkä aina ei itse usko sataprosenttisesti niihin kaikkein villeimpiin ideoihin tai ajatuksiin. “ (Z3)

Omaan arvomaailman sopivat arvot ja organisaation tavoitteet innostavat ja motivoivat työntekoon ja vaikuttivat positiivisesti myös haastateltavien sitoutumiseen. Toisaalta työntekijän voi olla vaikeaa yhdistää organisaation kunnianhimoisia tavoitteita sekä arvoja omaan päivittäiseen työhönsä. Jos arvot nähdään liian kunnianhimoisina ja suurina, voivat ne aiheuttaa myös epävarmuutta ja epäuskoa siitä, ovatko nämä yhteiset tavoitteet edes saavutettavissa. Työntekijä voi siis kokea liian kunnianhimoiset arvot myös rasitteena ja sitoutumista mahdollisesti heikentävänä työn vaatimustekijänä.

Organisaatiokulttuuri nousi myös haastateltavien näkemyksissä esiin yhtenä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Kohdeorganisaation kulttuuria kuvailtiin avoimena, mutta toisaalta myös kärsimättömänä. Avoin kulttuuri näkyi muun muassa kommunikaatiossa ja keskustelukulttuurissa sekä monikulttuurisuudessa. Kärsimättömyydellä taas viitattiin siihen, että organisaatiokulttuuri sietää huonosti odottelua. Organisaatiokulttuurin koettiin aiheuttavan helposti aikataulupaineita työntekijöille. Organisaatiokulttuurin kärsimättömyys liittyy läheisesti organisaatiomuutoksiin. Haastateltavat toivat ilmi sitä, että organisaation vauhti on kova ja se näkyy myös lukuisissa organisaatiomuutoksissa, jotka liittyvät yhtiön strategiaan. Teknisestä näkökulmasta ja strategian näkökulmasta muutosvauhti on varmasti hyvä, mutta koettiin ettei nykyinen muutosvauhti ole välttämättä oikea työntekijöille, jotka tarvitsevat aikaa myös palautumiselle.

“Tää kulttuuri sietää aika huonosti odottelua. Se on just jotenkin se kärsimättömyys, mikä tulee eri suunnista. -- Semmonen kärsimättömyys huokuu vähän sieltä sun täältä, että kaikki pitäis saada nyt tehtyä. Tai jos on joku pyyntö, niin se olis pitänyt saada eilen valmiiksi. Niin se on vähän semmosta. Totta kai jokainen kokee, että se oma asia on aina se tärkein ja sen takia tulee näitä tämmösiä aikataulupaineita.” (Y4)

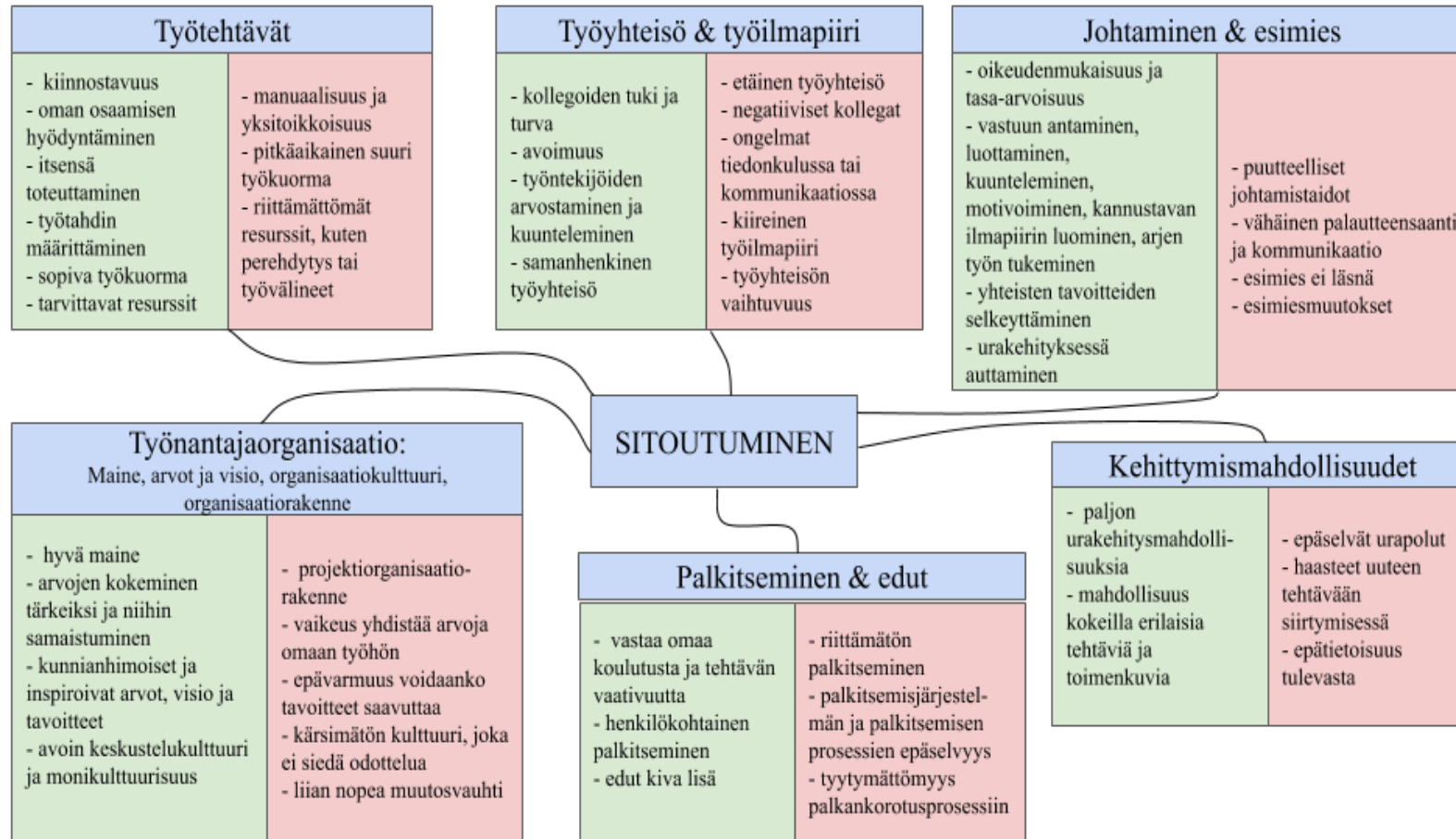
Työnantajaorganisaatioon liittyvänä piirteenä haastateltavat puhuivat myös organisaatorakenteesta ja työn tekemisestä vaihtuvissa projektitiimeissä. Tämä projektiorganisaatorakenne koettiin haastavaksi, sillä vaihtuvissa projektitiimeissä työskennellessä, oma hallinnollinen tiimi jää etäiseksi, eivätkä haastateltavat välttämättä edes tunteneet kaikkia oman tiimin jäseniä. Koettiin myös, että tämä organisaatorakenne ei tue palautteen antoa, kun oma esimies ei ole läsnä päivittäisessä työssä eikä oikeastaan näe, mitä työntekijä päivittäin projektissa tekee. Organisaatorakenne koettiin myös yhdeksi sitoutumista heikentäväksi tekijäksi.

“Mun mielestä se [organisaatorakenne] on vähän kummallinen järjestely. Koska, jos tiimin jäsen tulisi vastaan, niin en mä välttämättä edes tunnista. Ei me olla missään tekemisissä, eikä meillä oo ikinä mitään yhteisiä palavereita tai sellaisia.” (Y2)

“Mun sitoutumista heikentää tää linjaorganisaatiomalli. -- Haluaisin, että se, joka on niinkun mun esimies olis myös mun töiden esimies eikä vaan hallinnollinen esimies. Eli jos on linjaorganisaatio, niin eihän se esimies nää mua koskaan. Ei hän työskentele mun kanssa.” (X4)

4.1.8 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kohdeorganisaatiossa

Haastateltavien näkemyksissä heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä olivat siis erityisesti työtehtävät, työyhteisö ja työilmapiiri, johtaminen ja oma esimies, erilaiset kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja edut sekä itse työnantajaorganisaatio. Kaikki edellä mainituista tekijöistä voivat vaikuttaa sitoutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työntekijän kokemuksista riippuen kaikki nämä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voivat siis olla joko työn vaatimustekijöitä tai työn voimavaratekijöitä. Alla olevaan kuvioon olen eritellyt tässä tapaustutkimuksessa esiin tulleita työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä jaotellut jokaiseen tekijään liittyvät mahdolliset työn vaatimus- ja voimavaratekijät.



KUVIO 4 Kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sekä niiden jaottelu työn vaatimus- ja voimavaratekijöihin. Vihreä väri kuvastaa työn voimavaratekijöitä ja punainen väri työn vaatimustekijöitä.

Työn vaatimuksista huolimatta kaikki haastateltavat kokivat tällä hetkellä olevansa enemmän tai vähemmän sitoutuneita. Kukaan haastateltavista ei siis haastatteluhetkellä kokenut ettei hän olisi sitoutunut. Vaikuttaisi siis siltä, että esiin nousseista työn vaatimuksista huolimatta kaikkien haastateltavien työssä on kuitenkin tarpeeksi voimavaroja, jotka ylläpitävät sitoutumista. Haastateltavat toivat myös ilmi haluaan olla osa kohdeorganisaatiota, vaikka nykyinen työtilanne tai työtehtävä eivät olisikaan mieluisia. Haastateltavat kokivat siis tällä hetkellä olevansa sitoutuneita, koska toivoivat kohdeorganisaatiosta löytyvän tulevaisuudessa muita mahdollisuuksia ja työtehtäviä. Mikäli uusia mahdollisuuksia ei tulevaisuudessa löytyisi, heikentäisi se todennäköisesti myös sitoutumista.

“Kyllä mä jatkuvasti katson muuallekin. Mutta kyllä mä haluaisin olla osa [kohdeorganisaatiota], mutta jos mä en pääse tekemään niitä hommia mitkä mua aidosti kiinnostaa, niin sitten en ole niin sitoutunut.” (Y3)

Eräs mielenkiintoinen tutkimuksessa esiin noussut seikka oli myös se, että projektitiimeissä työskentelevät haastateltavat vaikuttivat sitoutuvan organisaation sijaan enemmänkin omaan projektiinsa. Erityisesti haastateltavat, jotka kokivat työssään paljon työhön liittyviä vaatimustekijöitä, vaikuttivat sitoutuvan kohdeorganisaatioon vain tietyn projektin ajaksi, eivätkä he ajatelleet omaa sitoutumistaan pitkäaikaisena organisaation kohdistuvana sitoutumisena. Nämä haastateltavat siis sitoutuivat enemmänkin lyhytkestoisempiin mielenkiintoisiin projekteihin kuin varsinaisesti organisaatioon itseensä. Haastateltavat saattoivat olla epävarmoja, mitä tulevaisuudessa projektin päättymisen jälkeen tapahtuisi ja mikä olisi heidän seuraava projektinsa. He kokivat, että projektin päättymisen jälkeen, he ovat avoimia katselemaan ympärilleen ja punnitsevat omaa sitoutumistaan uudestaan. Mikäli heille tarjottaisiin nykyisen projektin jälkeen uutta ja mielenkiintoista projektia, sitoutuisivat työntekijät taas todennäköisesti tämän projektin ajaksi organisaatioon. Projektien aikana sitoutuminen tuntui kuitenkin olevan vahvaa ja projektitiimeissä työskentelevillä tuntui olevan yhteinen käsitys siitä, että projekteja ei jätetä kesken ja ne hoidetaan aina loppuun asti.

“Kyllä mä nyt koen [olevani sitoutunut], että mä oon tässä luvannut tämän projektin hoitaa. -- Sitten se riippuu, että mitä täällä on tarjolla ja mitä muualla on tarjolla. Siinä on vähän semmonen markkinatilanne sitten.” (X4)

“No kyllä mä tällä hetkellä olen [sitoutunut]. Mutta en välttämättä projektin jälkeen. – Että tykkään kuitenkin olla projekteissa mukana. Enkä mä nyt oo ees miettinyt ,että mä minnekään vaihtaisin. Kyllä projektit pitää hoitaa loppuun.” (Y2)

4.2 Sukupolven merkitys sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä

Tässä tapaustutkimuksessa on siis tarkasteltu työntekijöiden sitoutumisen ilmenemistä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä pyritty selvittämään, mikä merkitys sukupolvella on sitoutumisessa. Tässä luvussa pureudutaan tarkemmin sukupolven näkökulmaan ja tarkastellaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä eri sukupolvien näkökulmasta. Ensin tuon esille sukupolvien väliltä löytyneitä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja sen jälkeen pohdin mikä merkitys sukupolvella on työntekijän sitoutumiseen ja kuinka sukupolvi vaikuttaa sitoutumisen ilmenemiseen.

4.2.1 Eri sukupolvien näkemyksiä sitoutumisesta

Puhuttaessa sitoutumisesta haastateltavat nostivat myös itse esiin sukupolven vaikutuksen sitoutumiseen. Esimerkiksi X-sukupolven haastateltavat toivat ilmi kokemuksiaan siitä, että nuorempien sukupolvien sitoutuminen olisi erilaista kuin vanhempien sukupolvien ja että nuorempien työntekijöiden sitoutuminen olisi heikompaa. He kokivat, että nuoremmat sukupolvet ovat kunnianhimoisempia ja heille urakehitys on erittäin tärkeää ja että nuoremmat sukupolvet olisivat valmiita siirtymään nopeasti seuraavaan yritykseen, jos he eivät pääse etenemään kohdeorganisaation sisällä. Sukupolven käsite sekä identifioituminen tiettyyn sukupolveen nousivat esiin myös eri sitoutumisen teemoissa. Esimerkiksi työn resursseista ja työvälaineistä keskustellessa, kuvaili eräs Z-sukupolven työntekijä itseään “tietokonesukupolven” edustajaksi ja totesi, että vanhempien järjestelmien käyttö on nuorille työlästä, sillä he ovat tottuneet käyttämään uusinta tekniikkaa ja tehokkaampia järjestelmiä. Myös työyhteisöistä keskustellessa nousi esiin tiimien erilainen ikärakenne ja eri sukupolvien työskentely yhdessä. Haastateltavat vaikuttivat viihtyvän parhaiten oman ikäistensä seurassa ja monisukupolvisissa tiimeissä nähtiin haasteena esimerkiksi yhteisten mielenkiinnonkohteiden puuttuminen erityisesti tilanteessa, jossa kaikki muut tiimin jäsenet olivat vanhempaa sukupolvea.

“Kyllä mä sanoisin, että ikäkin tekee, että sitoutuminen on todellakin erilaista kun nuorempana, että nuorena ei kyllä ollut samanlaista sitoutumista. -- Tänä päivänä varsinkin nuoret liikkuvat ja ottavat vauhtia ja heillä on se urakehityskin.” (X1)

“Meillä on paljon nuoria ja se on niinkun tosi kiva työskennellä, kun on samanikäisiä ja nähdään työn ulkopuolellakin jonkin verran. Niin se on kyllä mukavaa.” (Y3)

“On se [työyhteisö] tietyllä tavalla vaatinut semmosta sopeutumista. He on kaikki tämmösiä keski-ikäisiä ja ite oon tämmönen vähän reilu parikymppinen, niin sen puoleen ehkä aina ne kiinnostuksen kohteet ei kohtaa, jos miettii jotain kahvitaukojen aiheita tai muuta.” (Z3)

Vaikka jokainen työntekijä onkin oma yksilönsä, jolla on omat ajatukset, toiveet ja tarpeet työelämältä, on aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan eri sukupolviryhmien sisältä mahdollista löytää tietynlaisia ominaispiirteitä ja yhteneviä arvo- ja ajatusmaailmoja (Bennett ym. 2012). Aiempi tutkimus on myös löytänyt tukea väitteelle, jonka mukaan myös eri sukupolvien sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eroaisivat toisistaan (Gilbert, 2011). Seuraavaksi käydäänkin läpi tässä tapaustutkimuksessa esiin nousseita eroavaisuuksia ja toisaalta samankaltaisuuksia eri sukupolvien suhtautumisessa sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Samalla näitä havaintoja peilataan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Eri sukupolvet toivat haastatteluissa esiin samankaltaisia teemoja ja tekijöitä, joiden he kokivat vaikuttavan tällä hetkellä positiivisesti heidän sitoutumiseensa kohdeorganisaatiossa. Esiin nousi sellaisia yhteneviä teemoja kuten työyhteisö, palkitseminen, työnantajaorganisaation maine ja visio, kehittymismahdollisuudet, joustavan työn mahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Vaikka eri sukupolvet nostivat esiin osittain samankaltaisia teemoja, painottivat eri sukupolvien työntekijät näkemyksissään kuitenkin myös erilaisia teemoja. Esimerkiksi Z-sukupolven haastateltavat toivat muita sukupolvia vahvemmin esiin organisaation tarjoamien mahdollisuuksien, kuten urakehitysmahdollisuuksien vaikutuksen heidän sitoutumiseensa. Z-sukupolvi painotti myös joustavan työn mahdollisuuksien sekä hyvän työn ja vapaa-ajan tasapainon merkitystä heidän sitoutumiseensa. Y-sukupolvi taas painotti selvästi muita sukupolvia enemmän hyvän työilmapiirin ja työyhteisön positiivisia vaikutuksia. X-sukupolvi taas painotti itse työnantajaorganisaation ja sen vision ja maineen merkitystä heidän sitoutumistaan lisäävänä tekijänä.

Jos taas tarkastellaan tällä tekijöitä, joiden eri sukupolvet kokivat tällä hetkellä heikentävän heidän sitoutumistaan, nostivat eri sukupolvet jälleen esiin samankaltaisia teemoja. Esiin nousseita heikentäviä tekijöitä olivat muun muassa palkitseminen, päätöksenteon hitaus,

epätietoisuus tulevasta, resurssit sekä nykyiset työtehtävät. Erityisesti Y- ja Z-sukupolvi nostivat esiin melko samankaltaisia heidän sitoutumiseensa heikentävästi vaikuttavia tekijöitä, kuten nykyisten työtehtävien mielenkiinnottomuuden, huonon esimiestyön, vanhanaikaisten järjestelmien ja työvälineiden käytön sekä epätietoisuuden tulevasta. Epätietoisuuteen tulevasta liittyi myös kokemus nykyisien urapolkujen epäselvyydestä. Y- ja Z-sukupolvi nostivat esiin myös puutteet henkilökohtaisessa ohjauksessa sekä työtehtäviin perehdyttämisessä. Näistä teemoista X-sukupolvi painotti erityisesti nykyisen palkitsemisen ja jäykkien palkitsemisprosessien sekä negatiivisen työilmapiirin heikentävän heidän sitoutumistaan kohdeorganisaatioon. Taulukkoon 6 on koottu yhteen eri sukupolvien esiin tuomia eroavaisuuksia sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä.

TAULUKKO 6 Tekijät, joita eri sukupolvet painottivat kohdeorganisaatioon sitoutumisessaan

Sitoutumista lisäävät tekijät			Sitoutumista heikentävät tekijät		
X	Y	Z	X	Y	Z
Työnantaja-organisaation liiketoiminta ja visio	Hyvä työilmapiiri ja työyhteisö	Kehittymismahdollisuudet, joustavuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino	Palkitseminen, negatiivinen ilmapiiri	Esimiestyö, vanhat työvälineet, epätietoisuus tulevasta; urapolkujen epäselvyys, henkilökohtaisen ohjauksen puute, epämielenkiintoiset työtehtävät	Esimiestyö, vanhat työvälineet, epätietoisuus tulevasta, perehdytyksen ja mentorin puute, epämielenkiintoiset työtehtävät

Lopulta eri sukupolvien osalta sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä korostuivat siis melko samankaltaiset tekijät. Yllä olevaan taulukkoon on kuitenkin kerätty niitä teemoja, joita eri sukupolviin kuuluvat työntekijät erityisesti painottivat. Teoreettinen viitekehys tukeen näitä havaintoja siltä osin, että aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on havaittu Z-sukupolven ja Y-sukupolven jakavan osittain samoja ominaispiirteitä ja näkemyksiä (Schroth, 2019). Z- ja Y-sukupolvi olivatkin melko samaa mieltä siitä, mikä heidän sitoutumistaan kohdeorganisaatiossa heikentää. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan Z-sukupolvelle

urakehitysmahdollisuudet ja jatkuva kehittyminen ovat tärkeää ja he toivova työltään joustavuutta sekä työn ja vapaa-ajan hyvää tasapainoa (Fratricova & Kirchmayer, 2018) ja nämä olivat tekijöitä, joita myös kohdeorganisaation Z-sukupolveen kuuluvat työntekijät painottivat. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa Y-sukupolvea on myös kuvailtu sosiaalisena ja yhteistyökykyisenä, joka osaltaan tukee havaintoa siitä, että hyvä työilmapiiri ja työyhteisö olisivat erityisen tärkeitä sitoutumista lisääviä tekijöitä juuri Y-sukupolvelle. Toisaalta esimerkiksi X-sukupolven painottamille sitoutumiseen vaikuttaville tekijöille ei juurikaan löydy tukea teoreettisesta viitekehuksesta.

Tarkastellaan seuraavaksi vielä lähemmin kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaneita eri tekijöitä sukupolven näkökulmasta. Tarkoituksen on siis tarkastella kuinka nämä eri teemat selittävät mahdollisia sukupolvien välisiä ominaispiirteitä ja näkemyksiä. Tarkoituksena on myös etsiä teoriasta tukea näille havainnoille.

4.2.2 Työtehtävien merkitys eri sukupolvien sitoutumiseen

Työtehtävillä ei näyttänyt olevan kovinkaan erilaista merkitystä eri sukupolvien sitoutumisessa. Kaikki sukupolvet kaipasivat riittävän haastavia tehtäviä, jotka vastaisivat omaa koulutusta ja osaamista, eivätkä yksitoikkoiset ja rutiininomaiset työtehtävät olleet mieleisiä. Puhuttaessa työhön tarvittavista resursseista, korosti erityisesti Z-sukupolvi vanhanaikaisten järjestelmien ja riittämättömän perehdytyksen tuomia haasteita. Eri sukupolvilla oli myös samankaltaisia kokemuksia työstä palautumisesta ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Työstä kyllä palautuu, mutta se vaatii itsensä johtamisen taitoja ja tietoista priorisointia. X-sukupolvi korosti myös iän tuomaa kokemusta, jonka myötä he ovat oppineet etteivät ota töitä kotiin ja osaavat pitää työkuormasta ja palautumisesta itse huolen. Kaikille sukupolville tuntui olevan tärkeää, että työ ja vapaa-aika on hyvässä tasapainossa ja että elämässä on muutakin kuin työnteko. Erityisesti nuoremmat sukupolvet Z- ja Y-sukupolvi nostivat esiin ajatustaan siitä, että työn ulkopuolinen elämä on tärkeämpää kuin työ ja työn tulisi rakentua muun elämän ympärille.

“No mulla on sopiva työmäärä, koska mä pidän sen sopivana. Että tässäkin mä pidän puoleni. -- Työ ei valu vapaa-ajalle, koska en ota töitä mukaan.” (X4)

“Mä oon sen verran vanha ihminen, että mä osaan kyllä pitää puoleni” (X3)

“Olen viimeaikoina pyöritellyt mielessä sitä, että rakennanko mä mun elämää työn ympärille, kun sehän itse asiassa pitäisi olla niin, että työ rakentuu mun muun elämän ympärille” (Y4)

Myös aikaisempi tutkimuskirjallisuus on sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan tasapaino on kaikille sukupolville tärkeää ja erityisesti Y- ja Z-sukupolvi toivovat työltään joustavuutta (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009). Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan erityisesti Y-sukupolvi toivoo, että työ mukautuu heidän vapaa-aikaansa, joka tukee myös näitä havaintoja. Ei ole myöskään yllättävää, että uusimman teknologian parissa kasvanut Z-sukupolvi näkee haasteena ja vaivalloisena vanhanaikaisten järjestelmien käytön. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa X-sukupolvea on kuvailtu vastuullisena ja toisaalta myös nämä havainnot tukevat aikaisempia tuloksia, siltä osin että X-sukupolvi ottaa itse vastuun omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan.

4.2.3 Työyhteisön ja työilmapiirin merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa

Työyhteisön ja työilmapiirin merkityksessä sitoutumiseen oli löydettävissä lieviä eroavaisuuksia siinä, millaisia asioita eri sukupolvien edustajat nostivat esiin näkemyksissään. Kuten sanottu, erityisesti Y-sukupolvi painotti, kuinka hyvällä työyhteisöllä ja työilmapiirillä on positiivinen vaikutus heidän sitoutumiseensa. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin toivat puheissaan esiin, että työyhteisöllä on suuri merkitys ja työkaverit ovat tärkeässä roolissa työssä viihtyvyyden kannalta. Y-sukupolvi painotti kuitenkin erityisesti, että hyvä työyhteisö lisää heidän sitoutumistaan, muiden sukupolvien painottaessa enemmän muita tekijöitä kuten työnantajaorganisaatiota ja kehittymismahdollisuuksia.

Puhuttaessa nykyisestä työyhteisöstä erityisesti Z-sukupolvi toi esiin kokemuksiaan työskentelystä tiimissä, jossa kaikki muut olivat vanhempaa sukupolvea. Työskentely ainoana Z-sukupolven edustajana vanhempien sukupolvien kanssa vaati haastateltavien mukaan sopeutumista. Työyhteisöön saattoi olla vaikeampi päästä mukaan ja työyhteisö saattoi jäädä tämän vuoksi etäiseksi. Mielenkiintoista oli, että muut sukupolvet eivät nostaneet esille haasteita työskentelyssä muiden sukupolvien kanssa, vaan kokemus nousi esiin pelkästään Z-sukupolven kohdalla. Mieltymyksissä tiimityöskentelyn suhteen ei ollut löydettävissä samanlaista yhteyttä kuin teoriassa, jonka mukaan X-sukupolven työntekijöille olisi mielekkäämpää työskennellä itsenäisesti kuin muille sukupolville (Twenge ym. 2010).

Tiimityöskentelyn mielekkääksi kokeminen oli hyvin yksilöllistä eikä sukupolvella vaikuttanut olevan siihen merkitystä.

4.2.4 Johtajuuden ja esimiestyön merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa

Eri sukupolvien työntekijöillä oli samankaltaisia näkemyksiä siitä, millaista on hyvä johtajuus ja millainen on hyvä esimies. Kaikki sukupolvet toivat puheissaan esiin samankaltaisia teemoja kuten luottamus, selkeys ja kuunteleminen. Sukupolvien väliltä löytyi kuitenkin myös pieniä eroavaisuuksia. Esimerkiksi X-sukupolvi painotti muita sukupolvia enemmän sitä, että hyvä esimies antaa tilaa ja tarpeeksi vapausasteita tiiminsä jäsenille. X-sukupolvelle vaikutti olevan tärkeää, että he saavat tehdä työtä tarpeeksi itsenäisesti ja esimiehen rooli on lähinnä tukea tarvittaessa. Tämä havainto tukee aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta ja havaintoja siitä, että X-sukupolvi olisi itsenäisempi kuin nuoremmat sukupolvet (Twenge ym. 2010). Toisaalta X-sukupolvi nosti haasteeksi myös projektiorganisaatorakenteen ja sen, että oman hallinnollisen esimiehen kanssa ei työskennellä yhdessä, jolloin muun muassa palautteensaanti kärsii.

Y- ja Z-sukupolvi nostivat esiin sen, että hyvä esimies on nykyaikainen. Huonoon johtajuuteen viitattiin muun muassa sanoilla “armeijajohtajuus” sekä “sellainen perinteinen johtaja millaisena johtaja nähtiin parikymmentä vuotta sitten”. Nykyaikainen johtaja näyttää esimerkkiä ja etenee asiat eivätkä tittelet edellä. Nykyaikaiselle johtajalle tärkeintä siis on se, että asiat tulevat hoidetuksi yhtenä tiiminä, eikä tiimin jäsenten titteleillä ja rooleilla ole niin suurta merkitystä. Nykyisessä johtamisessa X- ja Y- sukupolvi nostivatkin haasteiksi muun muassa ongelmat kommunikaatiossa ja tiedonkulussa sekä töiden ja vastuiden jaossa. X- ja Y-sukupolvi arvostivat nykyisessä johtamisessa erityisesti rentoutta, oikeudenmukaisuutta ja esimiehen luottoa tiimiinsä ja toivat näitä teemoja vahvasti esiin puheissaan. Myös X- ja Y-sukupolvi toivoivat enemmän palautetta ja nostivat esiin erityisesti kehittävän ja rakentavan palautteen merkityksen.

Teoriasta löytyy tukea osalle näistä havainnoista. Esimerkiksi Y-sukupolvea on kuvailtu tasa-arvoiseksi, joka tukee havaintoa siitä, että Y-sukupolvelle titteleillä ei ole suurta merkitystä ja he arvostavat oikeudenmukaisuutta. Toisaalta, vaikka aiemmassa tutkimuksessa on todettu Z- ja Y-sukupolvella olevan osittain samoja piirteitä, todetaan aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa myös Z-sukupolven olevan kaikista sukupolvista

menestymisenhaluisin ja heille jatkuva urakehitys ja status on tärkeää (Schroth, 2019). Tämä ei tue havaintoa siitä, että myöskään Z-sukupuolvelle tittelit eivät olisi tärkeitä. Toisaalta taas teoria tukee havaintoa siitä, että Z-sukupuolvi arvostaisi erityisesti rakentavaa ja kehittäväää palautetta, joka auttaa kehittymään uralla.

4.2.5 Kehittymismahdollisuuksien merkitys eri sukupolvien sitoutumisessa

Erilaisilla kehittymismahdollisuuksilla vaikutti olevan erilainen merkitys eri sukupolville, jotka ovat hyvin erilaisissa vaiheissa omalla urallaan. Esimerkiksi keskusteltaessa omista uraodotuksista nostivat eri sukupolvet esiin erilaisia tavoitteita. Suurin osa X-sukupolven edustajista halusi edetä urallaan ja päästä syventämään omaa asiantuntijuuttaan, mutta toisaalta esiin nousi myös se, ettei urakehitystavoitteita tai -suunnitelmia ollut välttämättä enää ollenkaan. Y-sukupolven haastateltavat odottivat uraltaan nimenomaan vastuullisempia tehtäviä ja uusia vastuita omien mielenkiinnonkohteidensa saralla. Z-sukupuolvi taas nosti esiin toiveita siitä, että tulevaisuudessa olisi mukavaa päästä askel askeleelta etenemään uralla. Toisaalta omalle uralle ei välttämättä ollut kovia ennako-odotuksia ja oma tulevaisuus ja uraodotukset saattoivat olla vasta mietinnässä. Aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta poiketen, vaikka Z-sukupuolvi halusikin edetä urallaan, ei Z-sukupuolvi vaikuttanut kovinkaan merkittävästi muita sukupolvia menestyksenhaluisemmalta. Toisaalta esiin ei noussut myöskään se, että X-sukupolven työntekijät olisivat erityisen alttiita vaihtamaan työpaikkaansa useasti. (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009; Schrotch, 2019.)

”No ei mulla sellasia [uraodotuksia] nyt tässä oo. – Sanotaan näin, että ei se mun maailmaa kaataisi, jos mä olisin tässä [työtehtävässä] pidemmän aikaa.” (X3)

”Tähtäimessä on kyllä, että pääsis yhtiön sisällä tai oman tehtävän sisällä korkeammalle aina. Se on aina niinkun hyvä saavutus, mutta niinkun pikkuhiljaa. Ei oo tähtäimessä silleen, että vuoden päästä heti ylennys tai silleen. Pikkuhiljaa ja se [urakehitys] on aina niinkun mielessä.” (Z4)

Sukupolvilla oli myös erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä kohdeorganisaation tarjoamista urakehitysmahdollisuuksista. X-sukupuolvi nosti esiin sen, ettei organisaatio pystynyt tarjoamaan heille enää sopivia urakehitysmahdollisuuksia ja saatettiin jopa kokea, että urakehitysmahdollisuuksia annetaan enemmän nuoremmille sukupolville. Mielenkiintoista oli, että X-sukupuolvi nosti esiin sen, että huonot urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat myös nuorempiin sukupolviin eivätkä he viihdy organisaatiossa pitkään, jos

urakehitysmahdollisuuksia ei löydy. Y- ja Z- sukupolvi kokivat kuitenkin, että konserni kyllä tarjoaa heille kattavia urakehitysmahdollisuuksia, mutta haasteeksi koettiin enemmänkin se, kuinka näitä mahdollisuuksia pääsisi käytännössä hyödyntämään. Sukupolvista Z-sukupolvi näki organisaation urakehitysmahdollisuudet kaikista positiivisimpina ja Z-sukupolvi nosti esiin nimenomaan organisaation koon ja sen, että mahdollisuuksia löytyy laajasti erilaisista rooleista ja tehtävistä ja omaa uraa voisi lähteä kehittämään myös nykyisistä tehtävistä poikkeaviin tehtäviin. Toisaalta epätietoisuus tulevasta ja omasta urasta nousi myös esiin. Organisaation tarjoamiin urakehitysmahdollisuuksiin ei oltu välttämättä lähemmin edes tutustuttu, koska omat tulevaisuuden suunnitelmat eivät olleet vielä selvillä. Aiemmasta tutkimuskirjallisuudessa Y-sukupolvea on kuvattu optimistisena ja Z-sukupolvea avoimena uusille ideoille (Twenge ym. 2010; Mosca ym. 2019) . Nämä havainnot voisivat osaltaan tukea sitä, miksi Y- ja Z-sukupolvi näkevät organisaation kehittymismahdollisuudet paremmiksi kuin X-sukupolvi. Y-sukupolvi on optimistisempi omasta urakehityksestään ja toisaalta Z-sukupolvi on avoin kehittymään urallaan myös nykyisistä tehtävistä poikkeaviin tehtäviin.

Kaikki sukupolvet olivat kuitenkin samaa mieltä siitä, että jos omalla uralla haluaa pyrkiä eteenpäin, on vastuu siitä ensisijaisesti työntekijällä itsellään ja itse pitää olla aktiivinen. Haastateltavien esiin nostamia syitä, miksi uralla ei oltu aktiivisesti pyritty etenemään, joko tämän organisaation sisällä tai hakemalla uusia tehtäviä muualta, olivat muun muassa sitoutuminen nykyiseen projektiin, oma laiskuus, ajanpuute tai epäselvät tulevaisuudensuunnitelmat. Vaikka toiveita urakehityksestä siis olisikin, eivät kaikki haastateltavat kuitenkaan pyrkineet aktiivisesti urallaan eteenpäin. Toisaalta osa oli myös pyrkinyt aktiivisesti hyödyntämään niin organisaation sisäisiä kuin sen ulkopuolisiakin kehittymismahdollisuuksia esimerkiksi hakemalla sisäisiä mielenkiintoisia työpaikkoja, osallistumalla koulutuksiin ja kouluttautumalla lisää. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, että sukupolvi olisi merkittävä tekijä työntekijän aktiivisuudessa omaan urakehitykseen liittyen eikä työntekijän sukupolven avulla voida selittää aktiivisuuteen liittyviä eroja. Tämä havainto on tietyllä tapaa ristiriidassa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, jossa nimenomaan Z-sukupolvi on nähty kaikista sukupolvista menestymisenhaluisempana ja pyrkivän jatkuvasti kehittymään omalla urallaan (Schrotch, 2019).

Vaikka sukupolvilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia urakehitysmahdollisuuksia kohdeorganisaatio tarjoaa ja kuinka hyvin he pääsevät organisaatiossa kehittämään itseään, oli mielenkiintoista huomata, että tällä ei kuitenkaan ollut suurta vaikutusta eri sukupolvien näkemyksiin siitä, näkevätkö he itsensä rakentamassa uraa juuri kohdeorganisaatiossa. Lähes kaikki haastateltavat sukupolvesta ja urakehitystilanteestaan huolimatta näkivät mahdollisena sen, että he jäisivät rakentamaan uraa juuri kohdeorganisaatioon. Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin sen, että jotta uran rakentaminen kohdeorganisaatiossa olisi mahdollista, tulisi heille tarjota mahdollisuus edetä urallaan. Eli mikäli uran rakentaminen eteenpäin organisaation sisällä olisi mahdollista, lähes kaikki haastatelluista työntekijöistä jäisivät mieluummin organisaatioon rakentamaan uraa kuin lähtisivät sen ulkopuolelle. Tämäkin havainto on myös osaltaan ristiriidassa aikaisemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, jossa on korostettu, että erityisesti X-sukupolvi on altis vaihtamaan useasti työpaikkaa ja että X-sukupolvi olisi muita sukupolvia vähemmän sitoutuneempi yhteen työnantajaorganisaatioon (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009).

4.2.6 Palkitsemisen merkitys eri sukupolvien sitoutumiseen

Palkitsemisella ja eduilla oli vaihtelevasti merkitystä eri sukupolvien työntekijöiden sitoutumiseen ja eri sukupolvet nostivat puheissaan esiin erilaisia teemoja. Puhuttaessa tunnustuksen saamisesta, kokivat eri sukupolvet tunnustuksen merkityksen eri tavoin. X-sukupolveen kuuluvat työntekijät puhuivat tunnustuksen yhteydessä lähinnä peruspalkasta ja muista rahallisesti mitattavissa olevista eduista. Y-sukupolvi sekä Z-sukupolvi taas kokivat tunnustuksen olevan enemmän myös sanallisia asioita kuten kiitoksia, positiivista palautetta ja esimerkiksi annettuja uusia vastuualueita tai haastavampia tehtäviä.

”Mä koen, että meillä on niitä mahdollisuuksia antaa tunnustusta. Eikä sen aina tarvii olla mikään rahallinen juttu, vaan se voi olla sitä kiitosta tai joku muu tämmönen kaunis ele.” (Y4)

Puhuttaessa etujen ja palkkioiden tärkeydestä osana palkitsemista, ei sukupolvi näyttäytynyt merkittävänä tekijänä. Jokaisessa sukupolviryhmässä mielipiteet ja kokemukset etujen ja palkkioiden tärkeydestä vaihtelivat paljon. Osa haastateltavista piti nykyisiä etuja ja palkkioita tärkeänä osana palkitsemista ja kokivat niiden lisäävän sitoutumista ja motivaatiota, mutta toisaalta osa haastateltavista koki myös etteivät nykyiset edut ja palkkiot motivoi heitä tai että niillä ei ole suurta vaikutusta motivaatioon tai sitoutumiseen. Aiemman

tutkimuskirjallisuuden mukaan palkitseminen motivoisi erityisesti Z-sukupolvea (Fratricova & Kirchmayer, 2018), joten teoreettisen viitekehyksen perusteella olisi voinut luulla, että Z-sukupolvi olisi pitänyt etuja ja palkitsemista tärkeämpänä kuin muut sukupolvet. Nämä tutkimuksessa esiin nousseet havainnot eivät siis tukeneet aikaisempaa tutkimusta.

Nykyiseen palkitsemiseensa työuran alkuvaiheilla oleva Z-sukupolvi oli kaikista tyytyväisin. He kokivat nykyisen palkitsemisen vastaavan tehtäviensä vaativuutta. Z-sukupolvi nosti myös esiin ajatuksia ja pohdintaa siitä, miltä palkkakehitys tuleen näyttämään tulevaisuudessa, kun oma osaaminenkin kasvaa ja toivoivat palkan kehittyvän tulevaisuudessa oikeaan suuntaan. X- ja Y-sukupolvi taas olivat vähemmän tyytyväisiä omaan palkitsemiseensa ja toivat enemmän esiin ajatuksia siitä, ettei palkitseminen vastaa joko oman työn vaativuutta tai että organisaation ulkopuolelta saisi muualta samasta työtehtävästä parempaa palkkaa.

4.2.7 Työnantajaorganisaation merkitys eri sukupolvien sitoutumiseen

Kaikille sukupolville vaikutti olevan tärkeää, että työnantajaorganisaatio arvostaa työntekijöitään, organisaatiokulttuuri on avoin ja organisaatiossa olisi matala hierarkia, joka mahdollistaisi myös päätöksenteon joustavuuden. Eri sukupolvet nostivat esiin myös samankaltaisia ajatuksia koskien kohdeorganisaation arvoja. Kaikki sukupolvet pitivät kohdeorganisaation arvoja onnistuneina ja tärkeinä ja sellaisina arvoina, joiden takana he voivat seistä.

Sukupolvien väliltä oli kuitenkin löydettävissä pieniä eroavaisuuksia siinä kuinka tärkeää heille oli, että työnantajaorganisaation arvot ovat heidän omien arvojensa mukaisia. X-sukupolvelle oli tärkeää, jopa välttämätöntä, että organisaation arvot vastaavat heidän omia arvojaan. Y-sukupolvelle ja X-sukupolvelle arvojen yhteensopivuus heidän omien arvojensa kanssa oli myös melko tärkeää, mutta se ei vaikuttanut olevan yhtä välttämätöntä kuin X-sukupolvelle. Y- ja X-sukupolvikaan eivät halua työskennellä vastoin omia arvojaan, mutta arvojen yhteensopivuus ei vaikuttanut olevan tärkein kriteeri työnantajaorganisaatiossa. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on nostettu esiin, että Y-sukupolvelle työn merkityksellisyys olisi tärkeämpää kuin muille sukupolville (Twenge ym. 2010). Olisi siis voinut olettaa, että Y-sukupolvelle olisi myös muita sukupolvia tärkeämpää se, että heidän arvomaailmansa kohtaa organisaation arvojen kanssa, sillä arvot ovat yhteydessä työn

merkityksellisyyteen. Arvoihin liittyvät havainnot eivät siis tältä osin tukeneet aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta.

“Mä sanoisin, että se merkitys on kyllä kasvanut viime vuosien aikana. Kun mä aloin etsiä näitä tehtäviä, niin siinä vaiheessa keskityin oikeastaan vain siihen, että saan jalkaa oven väliin eikä sinänsä ollut niin paljon merkitystä millaisia arvoja se yritys edustaa. Mutta tällä hetkellä, kun on jo ammattiosaamista ja varmasti pääsisi jonnekin muuallekin töihin, niin en tässä vaiheessa enää hakisi yritykseen, joka ei toimi mun omien arvojen mukaisesti tai jotenkin niitä omia arvoja vastaan.” (Y4)

“En mä väitä, että sen täytyy olla tasan yks yhteen. Mutta, jos olis kauheen isoja ristiriitoja niissä arvoissa, niin kyllä mä uskon, että ei olisi ehkä kovin hyvä omatunto tehdä sitä työtä, jos tuntuu, että se on omien arvojen vastaista” (Z3)

4.2.8 Yhteenveto sukupolven merkityksestä kohdeorganisaatioon sitoutumisessa

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että yleisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olisivat kaikilla sukupolvilla samankaltaisia ja että sukupolvet nostivat esiin samankaltaisia heidän sitoutumiseensa positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia teemoja. Samankaltaisuuksista huolimatta, tässä tutkimuksessa löydettiin myös havaintoja, jotka tukevat aikaisemman tutkimuskirjallisuuden väitettä siitä, että eri sukupolvien työntekijöillä on myös erilaisia odotuksia, toiveita ja tarpeita työelämässä (Bennett ym. 2012). Vaikka sitoutumiseen vaikuttavat tekijät näyttivätkin olevan samankaltaisia, löytyi kuitenkin eroavaisuuksia siinä, millaisia teemoja eri sukupolvet näistä tekijöistä painottivat. Osa näistä eroavaisuuksista tuki aikaisempaa teoriaa, mutta toisaalta tässä tutkimuksessa löydettiin myös aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa ristiriidassa olevia tuloksia.

Teoreettista viitekehystä tukevia havaintoja olivat muun muassa se, että Z- ja Y-sukupolvi tuntuivat jakavan usein samoja näkemyksiä eri työelämään liittyvistä teemoista. Myös työn ja vapaa-ajan tasapaino oli kaikille sukupolville tärkeää ja näin on todettu myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Greenwood & Murphy, 2009; Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009; Fratricova & Kirchmayer, 2018). X-sukupolven itsenäisyys ja vastuullisuus (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009) näyttäytyivät myös tämän tutkimuksen tuloksissa puhuttaessa esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapainosta sekä esimiestyöstä. Havainnot siitä, että Y-sukupolvelle on tärkeää työskennellä hyvässä tiimissä ja työyhteisössä tukevat myös aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintoja Y-sukupolven sosiaalisuudesta ja yhteistyökykyisyydestä.

Lisäksi Y-sukupolvea on kuvailtu tasa-arvoisena ja optimistisena (Twenge ym. 2010; Gibson ym. 2009) ja nämä piirteet saivat tukea Y-sukupolven näkemyksissä esimiestyöstä sekä organisaation tarjoamissa urakehitysmahdollisuuksissa. Vastaavasti Z-sukupolven avoimuus uusille ideoille (Fratricova & Kirchmayer, 2018) sai tukea Z-sukupolven näkemyksistä organisaation urakehitysmahdollisuuksista.

Toisaalta tässä tutkimuksessa löytyi myös aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa ristiriidassa olevia havaintoja. Tutkimuksen tulokset olivat erityisesti ristiriidassa sen kanssa, että Z-sukupolvi olisi kaikista sukupolvista menestymisenhaluisin (Schroth, 2019). Tämä ei näyttäytynyt mitenkään esimerkiksi uraodotuksista ja omasta aktiivisuudesta urakehityksen suhteen puhuttaessa. Z-sukupolven on myös sanottu motivoituvan erityisesti palkitsemisesta, mutta tämän tutkimuksen tuloksien perusteella palkitseminen ei ole Z-sukupolvelle mitenkään erityinen motivaationlähde. Ristiriitaisia tuloksia saatiin myös X-sukupolven alttiudesta vaihtaa useasti työnantajaorganisaatiota. Tuloksien mukaan X-sukupolvi ei ollut muita sukupolvia alttiimpi vaihtamaan työnantajaorganisaatiota ja tämä nousi esiin erityisesti puhuttaessa X-sukupolven uraodotuksista sekä uran rakentamisesta kohdeorganisaatiossa. Aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan X-sukupolvi olisi myös itsenäisin sukupolvi, mutta tämä ei tullut esiin puhuttaessa esimerkiksi eri sukupolvien mieltymyksistä tiimityöskentelyyn eikä X-sukupolvi siis työskennellyt muita sukupolvia mieluummin itsenäisesti.

Osa tuloksissa esiin nousseista X-, Y- ja Z-sukupolvien väliltä löydetystä eroavaisuuksista ei siis voitu vahvistaa tässä tutkimuksessa ja voidaankin sanoa ettei tässä tutkimuksessa eri sukupolvien väliltä löydetty yhtä selkeitä eroavaisuuksia kuin aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty. Tietyissä sitoutumiseen vaikuttavissa teemoissa kuten kokemuksissa työtehtävistä, tiimityön mielekkyydestä tai työn ja vapaa-ajan tasapainosta ei sukupolvella näyttänyt olevan minkäänlaista merkitystä, vaan tuloksissa painottui enemmän haastateltavien yksilöllisyys. Samaan sukupolveen kuuluvat yksilöt saattoivat olla myös vahvasti eri mieltä sitoutumiseen liittyvistä teemoista. Eri sukupolviin kuuluvat työntekijät ovat siis ensisijaisesti yksilöitä, joilla voi kaikilla olla eriäviä näkemyksiä ja toiveita työelämältä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan siis sanoa, että eri sukupolvien välisen sitoutumisen ilmenemisestä ei oltu löydettävissä yhtä merkittäviä eroja kuin aiempi tutkimuskirjallisuus antaa ymmärtää. Eri sukupolvien väliltä löydetyt eroavaisuudet sitoutumisessa olivat siis melko marginaalisia ja tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi

siltä, että eri sukupolvet eivät ole kovinkaan radikaalisti toisistaan eroavia ryhmiä, ainakaan sitoutumisen kannalta.

4.2.9 Työuran vaikutus sukupolvien välisiin eroavaisuuksiin

Tutkimuksessa löydettyjä sukupolvien välisiä eroavaisuuksia vaikutti selittävän osaltaan se, missä vaiheessa työntekijä oli työurallaan. Luonnollisesti nuoremmat sukupolvet ovat vasta työuransa alkuvaiheilla, kun vanhemmat sukupolvet ovat todennäköisesti ehtineet jo kerryttämään ammattiosaamista ja kokemusta työelämästä ja ovat jo työurallaan pidemmällä. Työuran vaihe näytti vaikuttavan erityisesti eri sukupolvien kokemuksiin kehittymismahdollisuuksista, palkitsemisesta sekä työnantajaorganisaation arvoista. Esimerkiksi puhuttaessa urakehitysmahdollisuuksista ja –tavoitteista nousi esiin se, ettei X-sukupolvella välttämättä enää ollut varsinaisia urakehitystavoitteita. Tämä johtuu sukupolvea todennäköisemmin siitä, että X-sukupolvi on jo ehtinyt etenemään urallaan ja uraodotukset olivat nyt varsinaisen urakehityksen sijaan esimerkiksi oman asiantuntijuuden syventämisessä nykyisessä roolissa. Vastaavasti Y-sukupolvi, joka ei ole vielä niin pitkällä työurallaan, mutta ehtinyt kuitenkin jo kerryttämään ammattiosaamista, toivoi nyt vastuullisempia tehtäviä ja etenemistä urallaan. Toisaalta taas juuri työelämään astunut Z-sukupolvi ei välttämättä vielä edes tiennyt mitä omalta uraltaan haluaa. Z-sukupolvi korostikin muita sukupolvia enemmän esimerkiksi hyvän perehdytyksen ja mentoroinnin merkitystä kuin vanhemmat sukupolvet. Todennäköisesti tähänkin vaikuttaa sukupolvea enemmän nimenomaan se, että Z-sukupolvi on vasta siirtynyt työelämään eikä heillä ole niin paljoa kokemusta työelämässä toimimisesta, jolloin perehdytyksen ja henkilökohtaisen ohjauksen tarve korostuu.

Uran alkuvaiheessa myöskään palkka ei välttämättä näyttele niin suurta roolia, vaan esimerkiksi työkokemuksen kerryttäminen arvostetussa organisaatiossa nähdään tärkeämpänä. Palkitsemisen teemassa korostuikin se, että juuri työelämään astunut Z-sukupolvi oli kaikista tyytyväisin omaan palkitsemiseensa. Toisaalta taas pidemmällä urallaan olevat, jo ammattiosaamista kerryttäneet Y- ja X-sukupolvi kiinnittävät palkitsemiseensa ja sen tasoon varmastikin jo enemmän huomiota, eivätkä he olleet omaan palkitsemiseensa yhtä tyytyväisiä kuin Z-sukupolvi. Y- ja X-sukupolvi toivat esiin myös esimerkiksi palkankorotusprosessien jäykkyyden, sillä he ovat jo edenneet urallaan pidemmälle ja päässeet näkemään miten palkankorotusprosessit toimivat. Juuri työelämään astunut Z-sukupolvi ei ole vielä välttämättä päässyt etenemään urallaan ja näkemään miten palkka tulevaisuudessa kehittyy, joten heillä ei

todennäköisesti ole vielä ollenkaan kokemusta kohdeorganisaation palkankorotusprosesseista, eivätkä he siksi tuoneet asiaa esiin puheissaan.

Myös työnantajaorganisaation arvojen yhteensopivuus omien arvojen kanssa näytti olevan jollain tapaa yhteydessä työuran vaiheeseen. Z- ja Y-sukupolvelle arvojen yhteensopivuus ei ollut yhtä välttämätöntä kuin X-sukupolvelle. Mitä pidemmällä urallaan työntekijä siis on, sitä tärkeämpänä näyttäytyy myös se, minkälaisessa organisaatiossa työskentelee ja millaisten arvojen eteen tekee työtä. Uran alkuvaiheilla arvojen yhteensopivuus ei siis välttämättä ole niin tärkeä tekijä, vaan tärkeämpää on saada ”jalkaa oven väliin” ja päästä kerryttämään työkokemusta omaa koulutusta vastaavalta alalta. Työkokemuksen ja ammattiosaamisen kertyessä työpaikan valinnassa alkaa todennäköisesti kiinnittää enemmän huomiota myös työnantajaorganisaatioon ja sen arvoihin. Tämän vuoksi arvojen yhteensopivuus vaikuttaisi olevan tärkeämpää vanhimmalle X-sukupolvelle kuin nuoremmille Z- ja Y-sukupolvelle.

Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että yleisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olisivat eri sukupolvilla melko samankaltaiset. Kaikki sukupolvet korostivat muun muassa mielenkiintoisten työtehtävien, hyvän työyhteisön, hyvän johtajuuden, kehittymismahdollisuuksien ja riittävän palkitsemisen merkitystä osana heidän sitoutumistaan. Eri sukupolvet saattoivat painottaa tiettyjä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä muita enemmän, mutta sitoutuminen ilmeni kuitenkin kaikilla sukupolvilla melko samankaltaisena ja koostui samoista tekijöistä. Työuran vaihe ja pituus vaikuttivat myös selittävän sukupolvea enemmän tiettyjä sukupolvien välisiä eroavaisuuksia esimerkiksi näkemyksissä urakehitysmahdollisuuksista sekä palkitsemisesta. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siis siltä, että sukupolvella ei ole kovin suurta merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa kohdeorganisaatioon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata miten X-, Y- ja Z-sukupolvien sitoutuminen ilmenee kohdeorganisaatiossa ja selvittää mikä merkitys sukupolvella on työntekijöiden sitoutumiseen. Tällä tutkimuksella haluttiin myös tunnistaa kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä löytää kohdeorganisaatiolle keinoja sitouttaa monisukupolvista työvoimaa paremmin. Lähestyin tutkimusongelmaani olemassa olevan tutkimuksen pohjalta, tutkien ensin sitoutumista ja sukupolvea erillisinä ilmiöinä ja sen jälkeen näitä ilmiöitä yhdistävää tutkimusta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja tutkimuksen aineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta. Tutkimuksen aineiston analysoinnin avulla pyrittiin vastaamaan siihen, millaisista tekijöistä työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa muodostuu ja miten X-, Y- ja Z-sukupolvien sitoutuminen kohdeorganisaatiossa ilmenee. Lisäksi aineiston analysoinnin avulla vastattiin varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli siihen mikä merkitys sukupolvella on sitoutumisessa. Tässä luvussa käydään läpi vielä keskeisimmät tutkimustulokset ja vastataan niiden pohjalta tutkimuskysymykseen.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät, jotka voidaan jakaa työhön liittyviin piirteisiin sekä henkilökohtaisiin piirteisiin. Myös yleisvaltaisen sitoutumisen mallin (kuvio 1) mukaan sitoutuminen muodostuu riittävästä työn voimavaroista ja henkilökohtaisista voimavaroista (Bakker & Demerouti, 2008). Tässä tutkimuksessa tunnistettiin erityisesti kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia työhön liittyviä piirteitä sekä tunnistettiin niihin liittyviä voimavara- ja vaatimustekijöitä (kuvio 3). Kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttivat erityisesti työtehtävät, työyhteisö ja työilmapiiri, johtaminen ja esimies, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen sekä itse työnantajaorganisaatio. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös sukupolvea yhtenä työntekijänä henkilökohtaisena sitoutumiseen vaikuttavana piirteenä, sillä aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaan sukupolvella on vaikutusta työelämässä toimimiseen sekä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin (Bennett ym. 2012; Gilbert, 2011).

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan löydetty kovin merkittäviä eroavaisuuksia X-, Y- ja Z-sukupolvien väliltä sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä ja eri sukupolvien sitoutuminen ilmeni melko samankaltaisesti. Vaikka sukupolvet korostivat samankaltaisia tekijöitä sitoutumisessaan, löydettiin tässä tutkimuksessa kuitenkin myös havaintoja, jotka tukevat aiemman tutkimuskirjallisuuden väitettä siitä, että eri sukupolvien työntekijöillä on myös erilaisia odotuksia, toiveita ja tarpeita työelämässä (Bennett ym. 2012). Tässä tutkimuksessa löydetty havainnot tukivat aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa tehtyjä havaintoja muun muassa siitä, että Z- ja Y- sukupolvi jakavat osittain samanlaisia näkemyksiä ja että työn ja vapaa-ajan tasapaino on kaikille sukupolville tärkeää. Havainnoista löydettiin tukea myös aiemman tutkimuskirjallisuuden väitteille siitä, että X-sukupolvi olisi itsenäinen ja vastuullinen, Y-sukupolvi sosiaalinen, yhteistyökykyinen, tasa-arvoinen ja optimistinen sekä Z-sukupolvi avoin uusille ideoille. Vaikka osa havainnoista tuki aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta, löydettiin toisaalta myös aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa ristiriidassa olevia tuloksia. Tämän tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi ei esimerkiksi olisi yhtä menestymisenhaluinen ja pitäisi palkitsemista niin merkittävänä kuin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan. Tämän tutkimuksen tulokset eivät myöskään tukeneet aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintoja siitä, että X-sukupolvi olisi erityisen altis vaihtamaan työnantajaorganisaatiota.

Kohdeorganisaatio ja sen ominaispiirteet selittävät osaltaan näitä havaintoja. Kohdeorganisaatiossa työlle ominaista on projektiluontoisuus ja kohdeorganisaation työntekijöillä tuntui olevan vahva yhteinen näkemys siitä, että projekteja ei jätetä kesken, vaan ne hoidetaan loppuun asti. Työn projektiluontoisuus ja työntekijöiden vahva sitoutuminen projekteihin sukupolvea riippumatta saattavat siis osaltaan selittää tämän tutkimuksen tuloksien eroavaisuuksia aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa. Työntekijöiden vahva näkemys projekteihin sitoutumisesta selittää osaltaan esimerkiksi sitä, miksi X-sukupolvi ei aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta poiketen näyttäytynyt muita sukupolvia alttiimpana vaihtamaan työnantajaorganisaatiota.

Vaikutti myös siltä, että työuran vaihe ja pituus selittivät sukupolvea enemmän tiettyjä sukupolvien välisiä eroavaisuuksia esimerkiksi näkemyksissä urakehitysmahdollisuuksista, palkitsemisesta sekä organisaation arvoista. Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa on todettu nuorempien sukupolvien poikkeavan paljon vanhemmista sukupolvista (Bennett ym.

2012). Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että yleisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olisivat eri sukupolvilla melko samankaltaiset. Vaikuttaisi siis siltä, että nykypäivänä samankaltaiset arvot ja toiveet työelämästä kuvaavat melko hyvin sekä X-, Y- että Z-sukupolvea. Viime vuosina esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista on puhuttu paljon ja monissa organisaatioissa on alettu panostamaan työntekijöiden hyvinvointiin enemmän. On siis melko luonnollista, että kaikille sukupolville vaikuttaa olevan yhä tärkeämpää esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä riittävä joustavuus työelämässä. Ympäröivän työkuulttuurin ja työelämän asenteiden muutoksilla on siis todennäköisesti vaikutuksia myös työelämässä olevien sukupolvien näkemyksiin ja niiden samankaltaistumiseen.

5.2 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siis siltä, että sukupolvella ei ole kovin suurta merkitystä kohdeorganisaation työntekijöiden sitoutumisessa, vaan sitoutumiseen liittyviä eroavaisuuksia selittävät enemmän esimerkiksi työuran pituus, kohdeorganisaation ominaispiirteet, ympäröivä työkuulttuuri sekä työntekijöiden yksilölliset erot. Kohdeorganisaation ja myös muiden monisukupolvisten organisaatioiden on siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen seikkaan, että monisukupolvinen työvoima koostuu nimenomaan työurallaan eri vaiheissa olevista työntekijöistä ja monisukupolvisen työvoiman sitouttamisessa kannattaa kiinnittää huomiota myös erilaisiin työuran vaiheisiin. Jotta organisaatio pystyy hallitsemaan monisukupolvista työntekijäjoukkoa ja sitouttamaan heitä paremmin, olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että eri sukupolvet ovat työurillaan eri vaiheissa ja vaativat näin ollen myös erilaista tukea. Työuraansa aloitteleva Z-sukupolvi vaatii erityistä huomiota esimerkiksi perehdytyksen saralla. Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti nuorilla, jotka vasta aloittelevat työuraansa ja ovat ensimmäisissä omaa koulutustaan vastaavissa työtehtävissä. Perehdytyksen lisäksi Z-sukupolven uratoiveet ja tulevaisuus voivat olla vielä epäselviä, joten organisaation kannattaa panostaa heidän kohdallaan myös henkilökohtaiseen mentorointiin. Mentorointi voisi avartaa Z-sukupolven ymmärrystä organisaation erilaisista kehittymismahdollisuuksista sekä urapoluista ja auttaa näin hahmottamaan millaisia mahdollisuuksia organisaatio tarjoaa. Z-sukupolven sitouttamisessa kannattaa kiinnittää huomiota myös nykyaikaisiin työvälineisiin, sillä Z-

sukupolvi on tottunut käyttämään uusinta teknologiaa ja kehittyneitä järjestelmiä ja kokee niiden käytön mielekkääksi.

Työurallaan jo pidemmälle ehtineet X- ja Y-sukupolvi vaativat taas hieman erilaista huomiota ja tukemista organisaatiolta. Kohdeorganisaation kohdalla X- ja Y-sukupolvi toivat erityisesti esiin sen, että selkeitä urapolkuja ei ole saatavilla eikä ole selkeää kuinka käytännössä uralla voisi edetä nykyisestä tehtävästä eteenpäin. Kohdeorganisaation tulisi siis selkeyttää urapolkuja ja mahdollisuuksia uralla etenemiseen sekä tehdä läpinäkyvämmäksi esimerkiksi palkankorotusprosessit ja sen minkälaista osaamista ja kokemusta vaativampiin tehtäviin eteneminen aidosti vaatii. On myös hyvä huomioida se, että vaikka kaikilla X-sukupolven edustajilla ei enää ollut varsinaisia urakehitystavoitteita, halusivat he kuitenkin päästä syventämään ja hyödyntämään omaa asiantuntijuuttaan. Esimerkiksi mentorointiohjelman avulla X-sukupolvi voisi päästä jakamaan asiantuntijuuttaan ja oppejaan nuoremmille. Tämä vastaisi samalla myös nuorempien sukupolvien toiveisiin saada enemmän henkilökohtaista coachausta ja ohjausta.

Tiimien rakenteissa olisi kuitenkin hyvä huomioida se, että eri sukupolvilla on erilaisia kommunikaatiotapoja ja kiinnostuksenkohteita ja erityisesti nuoremmilla sukupolvilla voi olla vaikeuksia sopeutua tiimiin, jossa kaikki muut jäsenet ovat vanhempia. Perehdytyksen kehittäminen voisi olla ratkaisu myös tähän ongelmaan, mikäli nuoret työntekijät pääsisivät perehdytyksen aikana tutustumaan myös muihin työuransa alkuvaiheilla oleviin työntekijöihin. Vaikka omassa tiimissä ei olisikaan samanikäisiä tiimikavereita, olisi nuorilla kuitenkin mahdollisuus verkostoitua organisaation muiden uusien työntekijöiden kanssa.

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttivat heikentävästi myös kokemukset huonosti hoidetusta esimiestyöstä sekä nykyisen palkitsemisjärjestelmän epäselkeys. Haastateltavat toivoivat, että uusia esimiehiä koulutettaisiin paremmin tehtävään, erityisesti mikäli aiempaa esimieskokemusta ei ollut. Esimieskoulutus on erittäin tärkeää etenkin tilanteessa, jossa organisaatiossa on tapahtunut organisaatiomuutoksia ja monien työntekijöiden esimies oli vaihtunut viimeaikoina. Puutteita nähtiin johtajuustaidoissa sekä siinä, ettei esimies ole läsnä päivittäisessä työssä. Projektiorganisaatorakenteesta huolimatta esimiehen ja tiimin jäsenten kommunikaation tulisi toimia ja esimiehen tulisi olla paremmin perillä siitä, mitä työntekijän työtehtäviin arjessa kuuluu. Kommunikaatiota voitaisiin parantaa esimerkiksi pakollisilla tiimipalavereilla sekä esimiehen ja alaisen välisillä

keskusteluilla. Tällä hetkellä kaikki esimiehet eivät pitäneet tällaisia palavereita välttämättä olenkaan tai ainakaan kovin säännöllisesti, eivätkä kaikki työntekijät edes tunteneet kaikkia oman tiiminsä jäseniä. Säännölliset tapaamiset oman tiimin ja esimiehen kanssa parantaisivat varmasti myös palautteenantoa, sillä monet työntekijät kokivat ettei palautetta tällä hetkellä saa tarpeeksi. Työntekijät toivoivatkin erityisesti kehittävää palautetta, jonka avulla he voisivat kehittyä omassa työssään. Säännöllisissä tapaamisissa voitaisiin myös keskustella työntekijöiden uratoiveista ja esimies voisi tarpeen mukaan auttaa työntekijöitä urallaan eteenpäin. Tämä tukisi myös työntekijöiden toiveita henkilökohtaisesta ohjauksesta.

Toisena suurena koko organisaatiota koskevana ongelmana näyttäytyi nykyisen palkitsemisjärjestelmän epäselvyys. Monet työntekijät kokivat ettei palkitseminen koske heitä, sillä osa työntekijöistä mielsi palkitsemisen tarkoittavan vain ja ainoastaan ylimääräisiä kertapalkitsemisia. Epäselvää oli siis se, että palkitsemista ovat myös peruspalkan ja kertapalkkioiden lisäksi kaikkia työntekijöitä koskevat yhteiset edut ja bonusjärjestelmä. Kohdeorganisaation tulisi avata ja selkeyttää työntekijöilleen paremmin sitä, mistä kaikista osista nykyinen palkitsemisjärjestelmä koostuu sekä tehdä läpinäkyvämmäksi sitä, mistä esimerkiksi vuosittainen bonus koostuu ja millaisista asioista voi saada ylimääräisiä kertapalkitsemisia ja kuinka näiden kertapalkkioiden suuruus lasketaan. Erityisesti palkankorotusprosesseja tulisi tehdä läpinäkyvämmiksi, sillä työntekijöille oli epäselvää kuinka palkankorotusta voi saada ja millaisia vaatimuksia sen saamiselle on. Erityisesti työntekijät, joilla oli jo työuraa pitkälti takana kokivat ettei oma palkkakehitys vuosien aikana ole vastannut oman osaamisen kehittymistä työssä.

Monisukupolvisen, työurallaan eri vaiheissa olevan työvoiman ja tiimien johtamisessa ja sitouttamisessa tulisi siis erityisesti miettiä, millaisia erilaisia tarpeita eri sukupolvilla on ja millaisissa erilaisissa asioissa he tarvitsevat tukea missäkin työuran vaiheessa. Monisukupolviset tiimit ovat myös rikkaus ja eri sukupolvien vahvuuksia kannattaakin pyrkiä hyödyntämään. Esimerkiksi nuoremmat sukupolvet saattavat olla parempia tai kiinnostuneempia tietoteknisistä asioista ja niihin liittyvistä työtehtävistä, kun taas vanhemmilla sukupolvilla voi olla parempaa kokonaisvaltaisempaa näkemystä työstä ja työkokemuksen myötä karttunutta tietoa. Esimerkiksi mentoroinnin ja perehdytyksen avulla kokeneet vanhemmat sukupolvet voisivat jakaa oppejaan työuraansa aloitteleville nuoremmille sukupolville ja näin nopeuttaa heidän oppimistaan. Tämä auttaisi myös

organisaatioita pitämään huolen siitä, että tarvittavat tiedot ja opit siirtyvät organisaatiossa eteenpäin sukupolvelta toiselle.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein termien reliabiliteetti ja validiteetti kautta. Tämä terminologia pohjautuu kuitenkin pitkälti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, joka ei juuri sellaisenaan toteudu laadullisessa tutkimuksessa vaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toistettavuus ilmenee enemmänkin pyrkimyksenä välttää virheitä. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys taas tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että valittu tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sillä on tarkoitettukin mitattavan. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyyttä kuvastaa tutkijan pyrkimys selostaa mahdollisimman tarkasti kuinka tutkimuksen kaikki eri vaiheet on toteutettu. (Hirsijärvi ym. 2015.) Tämän lisäksi hyvä tutkimus noudattaa myös eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan eettisiä periaatteita. Esimerkiksi työntekijöille lähetetyissä haastattelupyynnöissä on pyritty antamaan riittävät tiedot tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä tutkimuksen tekijästä. Lisäksi haastattelupyynnöissä kävi ilmi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja luottamuksellisuus sekä se, että osallistujien henkilöllisyyttä ei paljasteta tutkimuksessa. Lisäksi kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja nauhoitteet poistamaan heti litteroinnin jälkeen. Myös itse haastattelutilanteen alussa käytiin vielä läpi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja annettiin haastateltaville mahdollisuus esittää tutkimusprosessiin liittyviä kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa osallistujien henkilöllisyyden salassapitämiseksi on minimoitu esimerkiksi haastateltavista kerrottuja taustatietoja sekä vältetty käyttämästä sitaatteja, joista tarkemmin selviäisi haastateltavan henkilön työtehtävä, tiimi, yksikkö tai jokin muu hänen henkilöllisyytensä salassapitämistä uhkaava tieto.

Tässä tutkimuksessa on pyritty välttämään virheitä tutkimuksen tuloksien analysoinnissa nauhoittamalla kaikki haastattelut, jotta haastattelut saatiin sanasta sanaan ylös, eikä haastattelujen sisältö ollut vain tutkijan muistin tai muistiinpanojen varassa. Myös teemahaastattelun käyttö aineistonkeruumenetelmänä vähentää virheitä, sillä teemahaastattelu

on joustava aineistonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa muun maussa väärinkäsitysten oikaisemisen sekä kysymyksissä tai vastauksissa käytettyjen ilmausten selventämisen tarvittaessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien joukko kuvasi pienuudestaan huolimatta melko hyvin organisaatiota, sillä kaikki haastateltavat toimivat hyvin erilaisissa rooleissa ja tehtävissä ympäri organisaatiota. Haastatteluihin osallistui sekä miehiä että naisia ja eri sukupolvet olivat tasavertaisesti edustettuna. Myös eri sukupolviryhmien sisällä haastateltavat olivat hyvin eri ikäisiä eli sukupolviryhmät olivat myös iän perusteella laajasti edustettuina. Poikkeuksen tähän teki kuitenkin Z-sukupolvi, joka on vasta hiljattain siirtymässä työelämään ja tämän vuoksi kaikki Z-sukupolven edustajat olivat syntyneet lähellä vuotta 1995 ja olivat melko samanikäisiä.

Tässä tutkimuksessa olen myös pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kuinka tutkimuksen kaikki eri vaiheet on toteutettu. Olen pyrkinyt perustelemaan tekemiäni valintoja ja rajoituksia teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen aineiston keruun ja aineiston analysoinnin osalta mahdollisimman kattavasti. Erityisesti kappaleessa kolme olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja läpinäkyvästi kuinka tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset pyrkivät lisäämään ymmärrystä siitä, millainen merkitys sukupolvella on sitoutumisessa ja miten eri sukupolvien sitoutuminen ilmenee. Työntekijöiden sitoutuminen sekä sukupolvi ovat monimuotoisia ilmiöitä, joita on tutkittu paljon. Aiheet yhdistävää tutkimusta on kuitenkin vähemmän, joten sitoutumisen tarkastelu nimenomaan sukupolven näkökulmasta tuo uutta tietoa ja havaintoja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset osaltaan jopa haastavat aikaisempaa aiheita yhdistävää tutkimusta. Sitoutumisen tutkiminen eri sukupolvien näkökulmasta on kuitenkin vasta vähäistä, joten jatkotutkimusaiheita löytyy runsaasti. Tarve olisi ehdottomasti laajemmalle tutkimukselle, jossa haastateltavien joukko olisi suurempi. Nykyiset tutkimukset rajoittuvat yleensä tutkimaan ja vertailemaan vain muutamaa sukupolvea, joten olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus, jossa kaikki viisi tällä hetkellä työelämässä olevaa sukupolvea olisivat edustettuina.

Laajemman tutkimuksen lisäksi tarvetta olisi tutkimukselle, jossa pystyttäisiin poistamaan työuran pituuden vaikutukset. Tarvetta olisi siis tutkimukselle, jossa seurattaisiin eri sukupolviin kuuluvia työntekijöitä aina tietyssä työuran vaiheessa. Näin saataisiin tarkempaa tietoa siitä, mitkä eroavaisuuksista selittyvät aidosti sukupolveen liittyvillä tekijöillä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia mihin eri sukupolviin työntekijät itse kokevat kuuluvansa. Tässäkin tutkimuksessa eräs Z-sukupolven työntekijän koki olevansa osa ”tietokonesukupolvea”. Olisi siis mielenkiintoista tutkia millaisiin sukupolviin työntekijät itse kokevat identifioituvansa, miten he oman sukupolvensa määrittelisivät ja miten nämä näkemykset eroaisivat aiemman tutkimuskirjallisuuden mukaisesti sukupolven määrittelyistä.

LÄHTEET

- Ajay & Bindu. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment; A study of generational diversity. *Emeraldinsight. Benchmarking: An International Journal*. (6)22, 1192-1211.
- Bakker. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*. 72(3), 400-414.
- Bakker, Albrecht & Leuter. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20, 4-28.
- Bakker & Demerouti. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*. 13(3).
- Bakker & Demerouti. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bates. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*. 49(2), 44-51.
- Bennett, Pitt & Price. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*. 30(7/8), 278- 288.
- Bencsik, Horváth-Csikós & Timea. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3), 90-106.
- Campbell W., Campbell, S., Siedor, & Twenge. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*. 8, 324– 331.
- Cennamo & Gardner. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8).
- Christian, Garza & Slaughter. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 64, 89-136.
- Cohen. (2003). *Multiple commitments in the workplace. An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*. 38, 1550-1581.
- Cooper-Harkim & Viswesvaran. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. 131(2), 241-259.
- Crainer & Dearlove. (1999). Death of executive talent. *Management Review*. 88, 8-13.
- Dagher, Chapa & Junaid. (2015). The historical evolution of employee engagement and self-efficacy constructs. *Journal of Management History*. 21(2), 232-256.

- Dencker, Joshi & Martocchio. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*. 18, 180-187.
- Eläketurvakeskus 2018. Eläkkeellesiirtymisikä nousi hieman. Viitattu 31.3.2020. <https://www.etk.fi/tiedote/elakkeellesiirtymisika-nousi-hieman/>
- Eriksson & Koistinen. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Foster. (2013). Generation and discourse in working life stories. *The British journal of Sociology*. 64, 195-215.
- Fratricova & Kirchmayer. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*. 2, 28-39.
- Gallup. (2016). *The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Q12 Meta-analysis: Ninth Edition.
- Gibson, Greenwood & Murphy. (2009). Generational differences in the workplace: personal values, behaviors and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*. 4(3).
- Gilbert. (2011). The Millenials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. *Ivey Business Journal*.
- Gursory, Chi & Karadog. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*. 32, 40-48.
- Hirsijärvi & Hurme. (2011). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, Remes & Sajavaara. (2008). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Horvathova, Mikusova & Kashi. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research*. 32(1), 3895-3917.
- Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Managerial Journal*. 33, 692-724.
- Lyons. (2005). Are gender differences in basic human values a generational phenomenon? *Sex Roles: A Journal of Research*. 53, 763-778.
- Lyons & Kuron. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 139-157.
- Macey, Schneider, Barbera & Young. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Backwell.
- Mannheim. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. London: Roteledge & Kegan Paul.

- Maslach & Leiter. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach & Leiter. (2004). *Stress and burnout: the critical research*. Handbook of Stress Medicine and Health. Lontoo: CRC Press.
- Maslach, Schaufeli & Leiter. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 52, 397-422.
- McCordle. (2006). *New generations at work: Attracting, recruiting, retraining & training generation Y*. McCordle Research.
- Meister & Willyerd. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today*. HarperCollins Publishers.
- Meyer & Maltin. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. 77(2), 323-337.
- Mowday, Steers & Porter. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.
- Mowday, Porter & Steers. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Mäkikangas, Feldt & Kinnunen. (2005). Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia: Tiedepoliittinen aikakauslehti*. 40(5).
- Pilcher. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*. 481-495.
- Pyöry. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Väitöskirja. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Turenki: Hansaprint.
- Rich, LePine & Crawford. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of Management Journal*. 52, 617-635.
- Richman. (2006). Everyone wants an engaged workforce: How can you create it? *Workspan*. 49, 36-39.
- Ryder. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*. 30, 843-861.
- Saari. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Suomen yliopistopaino.
- Saks. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21, 600-619.
- Saks & Gruman. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*. 25(2), 155-182.

- Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. 3, 71-92.
- Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam. (2017). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. 1-19.
- Schroth. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*. 61(3), pp 5-18.
- Shimazu & Schaufeli. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*. 47(5), 495-502.
- Shuck, Ghosh, Zigarmi & Nimon. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*. 12(1), 11-35.
- Shuck & Reio. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice? *Advances in Developing Human Resources*. 13(4), 419-428.
- Sinokki. (2016). *Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma.
- Tuomi & Sarajärvi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Twenge, Campbell, Hoffman & Lance. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values decreasing. *Journal of Management*. 36(5), 1117-1142.
- Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle & Leonard. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 85, 756– 767.
- Wright, Gardner, Moynihan & Allen. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*. 58(2), 409-446.
- Young, Glerum, Wang & Joseph. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 39(10), 1330–1346

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelukysymykset

Haastattelukysymykset ovat esimerkkejä valituista teemoista. Haastattelut etenevät yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskeisten teemojen varassa, eikä kaikilta haastateltavilta ole välttämättä kysytty samoja kysymyksiä tai noudatettu samaa kysymysjärjestystä.

Taustatiedot työsuhteesta: Ikä, kauan ollut töissä kohdeorganisaatiossa

Lämmittely:

- 1) Kuvailisitko hieman rooliasi kohdeorganisaatiossa?

TEEMA 2: Työn merkitys

- 2) Mitä työ sinulle merkitsee? Mikä on sinulle tärkeää työelämässä?
- 3) Millaiset asiat motivoivat sinua työssä?

TEEMA 3: Organisaatio

- 4) Ensinnäkin yleisesti: Millaisessa organisaatiossa haluaisit työskennellä? Mitkä asiat ovat tärkeitä?
- 5) Mikä sai sinut hakemaan juuri kohdeorganisaatioon töihin?
- 6) Onko sinulle tärkeää, että työpaikka on arvojesi mukainen? Kuinka tärkeää?
- 7) Mitä ajattelet kohdeorganisaation arvoista ja missiosta?

TEEMA 4: Nykyinen työtehtävä

- 8) Ovatko nykyiset työtehtäväsi motivoivia ja kiinnostavia? Koetko työsi merkitykselliseksi? Oletko ylpeä työstäsi?
- 9) Onko työnkuvasi selkeä? Tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
- 10) Onko työmääräsi sopiva? Onko sinulla tarvittavat resurssit työntekoon?
- 11) Vastaako osaamisesi nykyistä työtehtävääsi?
- 12) Pääsetkö toteuttamaan itseäsi työssä? Koetko, että uppoudut helposti työtehtäviisi?
- 13) Palaudutko työstä? Onko työ ja vapaa-aika sopivassa tasapainossa?

TEEMA 4: Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet

- 14) Mitä odotat uraltasi?
- 15) Koetko nykyisen tehtävän vastaavan osaamistasi?
- 16) Onko kohdeorganisaatiossa hyvät urakehitysmahdollisuudet? Tarjoaako kohdeorganisaatio sinulle sopivia kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia? Hyödynnätkö aktiivisesti näitä mahdollisuuksia?
- 17) Näetkö itsesi rakentamassa uraa tämän organisaation sisällä?
- 18) Mitkä asiat saavat sinut pysymään kohdeorganisaatioon?
- 19) Pyritkö itse aktiivisesti urallasi eteenpäin?

TEEMA 5: Työyhteistö ja työilmapiiri

- 20) Mitä työyhteistö sinulle merkitsee? Miten kuvailisit nykyistä työyhteistöäsi?
- 21) Onko tiimityöskentely sinulle tärkeää/mieluisaa?
- 22) Miten kuvailisit työilmapiiriä kohdeorganisaatiossa?

TEEMA 6: Esimies ja johtaminen

- 23) Miten haluaisit tulla johdetuksi? Vastaako nykyinen johtaminen odotuksiasi?
- 24) Teemat: palautteen saanti, tuki, kannustus

TEEMA 7: Palkitseminen

- 25) Millaista tunnustusta saat työstäsi?
- 26) Puhuttaessa kokonaispalkitsemisesta, kuinka tärkeää sinulle ovat kohdeorganisaation peruspalkan päälle tarjoamat edut?
- 27) Mitä mieltä olet nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä? (Selkeys, oikeudenmukaisuus, kokonaisvaltaisuus, motivaatio)

TEEMA 8: Sitoutuminen

- 28) Mitä sitoutuminen tarkoittaa sinulle? Mitä sitoutuminen organisaatioon merkitsee sinulle?
- 29) Millaisien asioiden koet edistävän sitoutumistasi kohdeorganisaatioon? Entä heikentävän?
- 30) Mitkä asiat vaikuttavat tällä hetkellä negatiivisesti sitoutumiseesi työssä? Entä positiivisesti?