

Anitra Laine

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS Y-SUKUPOLVEN SITOUTUMISEEN ORGANISAATIOSSA

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2020

TIIVISTELMÄ

Anitra Laine: Y-sukupolven sitoutuminen tietoperustaisessa organisaatiossa: työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys sitoutumisessa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän maisteriopinnot
Huhtikuu 2020

Y-sukupolven uskotaan poikkeavan aiemmista sukupolvista paljon ja Y-sukupolven edustajilla onkin monia ominaisuuksia, jotka saattavat tehdä heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olemisesta erilaista kuin muiden sukupolvien kanssa (Myers & Sadaghiani 2010). Tämän takia on tärkeää tutkia juuri Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

Nykyään työelämässä kilpailu organisaatioiden välillä on kovaa. Organisaatioiden täytyy siis hyödyntää kaikki mahdolliset kilpailuedut, joilla ne voivat erottua muista organisaatioista. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin (Meyer & Herscovitch 2001, 299), ja siitä johtuen työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon voi olla yksi mahdollinen kilpailuetu. Tästä johtuen onkin merkityksellistä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen organisaatiossa.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja selvittää, millaiset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä sitoutumiseen. Kiinnostuksen kohteena olivat työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja organisaation vuorovaikutusrakenteiden ja -käytänteiden merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Tutkielman aineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta, jotka toteutettiin tammi–helmikuussa 2020. Haastateltavat olivat vuosina 1988-1996-syntyneitä tietoperustaisissa organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Aineistoa analysoitiin laadullisesti sisällönanalysilla.

Tutkielman tulokset osoittivat, että työyhteisön vuorovaikutuksella on merkitystä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Tulokset osoittivat, että Y-sukupolven sitoutuminen kohdistuu työyhteisöön ja heille työyhteisön vertaissuhteet ja johtaja-alaissuhteet ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta. Haastateltavat toivat esille, että heille työyhteisön vuorovaikutuksessa on erityisen merkittävää se, että työyhteisön jäsenet ovat ystäviä keskenään ja vuorovaikutus on suurimmalta osaltaan vapaamuotoista ja epävirallista. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi myös se, että Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon näyttäisi olevan vahvaa. Y-sukupolven sitoutuminen vaikuttaisi kuitenkin olevan vahvuudesta huolimatta lyhytaikaista, sillä harva haastateltava näki pitkäaikaista tulevaisuutta organisaatiossa, jossa he tällä hetkellä työskentelevät.

Avainsanat: työyhteisön vuorovaikutus, viestintä, vuorovaikutussuhde, vertaissuhde, johtaja-alaissuhde, vuorovaikutusrakenne, vuorovaikutuskäytäntö, Y-sukupolvi

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON.....	7
3	TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSSUHTEET.....	11
4	TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSRAKENTEET JA -KÄYTÄNTEET.....	15
5	Y-SUKUPOLVI.....	17
6	TIETOPERUSTAISET ORGANISAATIOT JA TIETOTYÖ.....	21
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
	7.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	23
	7.2 Teemahaastattelu.....	24
	7.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu.....	26
	7.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	27
8	TULOKSET.....	29
	8.1 Organisaation merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa.....	29
	8.1.1 Organisaatioon sitoutuminen.....	29
	8.1.2 Organisaation arvojen ja työn merkityksellisyyden merkitys sitoutumisessa.....	30
	8.1.3 Joustavuuden merkitys sitoutumisessa.....	31
	8.1.4 Uran ja palkan merkitys sitoutumisessa.....	33
	8.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon.....	34
	8.2.1 Vertaissuhteiden merkitys sitoutumisessa.....	34
	8.2.2 Johtaja-alaisuuden merkitys sitoutumisessa.....	38
	8.3 Vuorovaikutusrakenteiden ja –käytänteiden merkitys.....	41
	Y-sukupolven sitoutumisessa.....	41
	8.3.1 Päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys sitoutumisessa.....	41
	8.3.2 Organisaation sisäisen viestinnän merkitys sitoutumisessa.....	42
	8.3.3 Teknologivälitteisen viestinnän merkitys sitoutumisessa.....	45
9	POHDINTA.....	47
10	PÄÄTÄNTÖ.....	52

10.1 Arviointi	52
10.2 Eettinen pohdinta	55
10.3 Jatkotutkimushaasteet	56
KIRJALLISUUS.....	58
LIITTEET.....	63

1 JOHDANTO

Uudet sukupolvet tulevat muuttamaan työelämää, ja Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan suurten ikäluokkien eläköityessä (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi 2017, 46). Y-sukupolven uskotaan poikkeavan aiemmista sukupolvista paljon ja Y-sukupolven edustajilla onkin monia ominaisuuksia, jotka saattavat tehdä heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olemisesta erilaista kuin muiden sukupolvien kanssa (Myers & Sadaghiani 2010). Y-sukupolvi määritellään usein ikäluokaksi, jonka edustajat ovat syntyneet vuosina 1981–1995. Y-sukupolvi tulee valtaamaan työelämän ja tuomaan organisaatioille uusia haasteita erilaisilla ominaisuuksillaan, asenteillaan ja odotuksillaan (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi 2017, 46). Tämän takia onkin tärkeää tutkia juuri Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

Nykyään työelämässä kilpailu organisaatioiden välillä on kovaa. Organisaatioiden täytyy siis hyödyntää kaikki mahdolliset kilpailuedut, joilla ne voivat erottua muista organisaatioista. Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin (Meyer & Herscovitch 2001, 299), ja siitä johtuen työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon voi olla yksi mahdollinen kilpailuetu. Tästä johtuen onkin merkityksellistä tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen organisaatiossa.

Ilman vuorovaikutusta ei olisi organisaatiota (Ashcraft, Kuhn & Coore 2009, 7). Organisaatio syntyy, kun siellä olevat ihmiset pystyvät olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja haluavat osallistua toimintaan saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Barnard 1938, Ashcraftin, Kuhnin & Cooren 2009 mukaan).

Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan määritellä kolmen eri ulottuvuuden kautta. Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan, työntekijän identifioitumiseen ja osallistumiseen. Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa siihen, että työntekijä on tietoinen siitä, mikä hinta organisaation jättämisellä olisi. Kolmas Meyerin ja Allenin määrittelemä sitoutumisen ulottuvuus on normatiivinen sitoutuminen. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä siis pysyy organisaatiossa, koska hän kokee, että hänen täytyy pysyä siellä. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Tässä tutkielmassa organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan ilmiötä, joka muodostuu työntekijän suhteesta esimerkiksi työtiimiin, johtajaan tai työnantajaorganisaatioon, ja joka ilmentyy työyhteisön vuorovaikutuksessa, kuten työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja organisaation vuorovaikutusrakenteissa ja -käytänteissä.

Työyhteisön vuorovaikutus on merkityksellistä yksilön motivaation, työyhteisöön identifioitumisen, päätöksenteon ja vaikuttamisen näkökulmista. Työyhteisön vuorovaikutuksen avulla luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita työyhteisön jäsenten välillä ja työntekijöiden ja tärkeimpien sidosryhmien välillä. Yksilölliset eroavaisuuden vuorovaikutuksessa vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin ja sitä kautta myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Myers & Sadaghiani 2010.) Viestintätyytyväisyydestä suuri osa muodostuu toimivista viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteistä. Viestintätyytyväisyyteen vaikuttavatkin vuorovaikutussuhteiden lisäksi organisaation viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteet, kuten esimerkiksi tiedonkulku organisaatiossa ja henkilökohtainen palauteenanto. (Downs & Hazen 1977, 66-68.)

Tässä tutkielmassa työyhteisön vuorovaikutuksella tarkoitetaan sekä työyhteisössä olevia vuorovaikutussuhteita että organisaation vuorovaikutusrakenteita ja -käytänteitä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon.

Organisaatioon sitoutumista on aiemmin tutkittu viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimus on kuitenkin keskittynyt erityisesti johtamisviestinnän näkökulmaan. Tutkimusta siitä, mitkä vuorovaikutukselliset tekijät vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen ei tiettävästi ole tehty aiemmin. Tästä johtuen tutkielmani tavoitteena on ymmärtää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja selvittää, millaiset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä sitoutumiseen.

2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON

Ilman vuorovaikutusta ei olisi organisaatiota (Ashcraft, Kuhn & Coore 2009, 7). Organisaatio syntyy, kun siellä olevat ihmiset kykenevät olemaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja haluavat osallistua toimintaan saavuttaakseen yhteisen tavoitteen (Barnard 1938, Ashcraftin, Kuhnin & Cooren 2009 mukaan). Tässä tutkielmassa organisaatiolla tarkoitetaan mitä tahansa julkisen tai yksityisen sektorin organisaatiota, joka toimii työpaikkana ihmisille. Organisaation käsitettä ei ole tässä tutkimuksessa rajattu tiukasti, koska haluan saada tutkimuksen avulla yleiskuvan siitä, miten Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon näyttäytyy ja millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on siihen.

On yleisesti tunnistettua, että työntekijöille voi kehittyä useita töihin liittyviä sitoutumisia ja että sitoutuminen on moniulotteinen käsite (Meyer & Herscovitch 2001, 299). Työntekijä voi sitoutua esimerkiksi työyhteisöön, ammattiin tai työnantajaorganisaatioon. Työntekijän sitoutumista organisaatioon on kuvattu useilla eri käsitteillä. Eniten käytettyjä ja kattavimmin työntekijän sitoutumista kuvaavia käsitteitä ovat työntekijän kiinnittymisen (employee engagement) ja organisaatioon sitoutumisen (organizational commitment) käsitteet.

Työelämässä sitoutumisen käsitteellä kuvataan työntekijän psykologista suhdetta esimerkiksi työryhmään, esimieheen, ammattiin tai työnantajaorganisaatioon. Työntekijän vahvaa psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioon voidaan kuvailla myös uskollisuuden käsitteellä. (Meyer & Allen 1997, 2.)

Harterin, Schmidtin ja Hayesin (2002, 269) mukaan työntekijän kiinnittymisen käsite viittaa työntekijän työhön osallistumiseen, työtyytyväisyyteen ja innokkuuteen tehdä töitä. Heidän mukaansa kiinnittymistä kuvaa työntekijän halu ja panostus organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Schaufeli, Salanova, González-romá ja Bakker (2002, 74) puolestaan kuvailevat työntekijän kiinnittymistä positiiviseksi, tyydytystä aikaan saavaksi, työhön liittyväksi mielentilaksi. Heidän mukaansa kiinnittyminen viittaa pysyvämpään ja kaiken kattavaan tilaan, joka ei liity mihinkään yksittäiseen objektiin, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työntekijän kiinnittymisen käsitteellä kuvataan siis työntekijän sitoutumista organisaatioon melko kokonaisvaltaisesti.

Tässä tutkielmassa käytän käsitettä organisaatioon sitoutuminen, koska se kuvaa mielestäni parhaiten sitä ilmiötä, jota tutkin tässä tutkielmassa.

Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan määritellä kolmen eri ulottuvuuden kautta. Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan, työntekijän identifioitumiseen ja osallistumiseen. Työntekijät, jotka ovat affektiivisesti sitoutuneita organisaatioon pysyvät organisaatiossa, koska he haluavat työskennellä siellä. Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa siihen, että työntekijä on tietoinen siitä, mikä hinta organisaation jättämisellä olisi. Tällaisen sitoumuksen omaavat työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska he kokevat tarvitsevänsä sitä. Kolmas heidän määrittelemänsä sitoutumisen ulottuvuus on normatiivinen sitoutuminen. Se kuvaa sitä, että työntekijä kokee velvollisuudekseen työskennellä organisaatiossa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä siis pysyy organisaatiossa, koska hän kokee, että hänen täytyy pysyä siellä. (Meyer & Allen 1991, 67.)

Mowdayn, Porterin ja Steersin (1982) mukaan sitoutuminen taas ilmenee kolmen kognitiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden kautta. Ensimmäinen ulottuvuus on organisaation tavoitteisiin ja arvoihin uskomisen. Toinen näistä ulottuvuuksista on tahto pysyä organisaation jäsenenä. Kolmas ja viimeinen ulottuvuus on vaivan näkeminen organisaation hyväksi. Nämä ulottuvuudet voisivat olla verrattavissa Meyerin ja Allenin (1991, 67) määritelmän affektiiviseen sitoutumiseen, jossa korostuu työntekijän tahto pysyä organisaatiossa ja kiintymys organisaatiota kohtaan.

Työntekijän sitoutuminen voi ottaa useita eri muotoja ja vaikuttaa esimerkiksi organisaation tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin (Meyer & Herscovitch 2001, 299). Tutkimalla työntekijän sitoutumista voidaan siis mahdollisesti löytää keinoja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Tästä syystä työntekijän sitoutumisen tutkiminen on yhteiskunnallisesti merkittävää.

Edeltäviin määritelmiin pohjautuen tässä tutkielmassa organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan ilmiötä, joka muodostuu työntekijän suhteesta esimerkiksi työtiimiin, johtajaan tai työnantajaorganisaatioon, ja joka ilmenee työyhteisön vuorovaikutuksessa, kuten työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja organisaation vuorovaikutusrakenteissa ja -käytännöissä.

Organisaatioon sitoutumista on aiemmin tutkittu viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimusta on tehty erityisesti johtamisviestinnän näkökulmasta. Ng, Butts, Vandenberg, Dejoy ja Wilson (2006) tutkivat johtamisviestinnän, oppimismahdollisuuksien ja työaikojen joustavuuden yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että nämä työympäristön piirteet ovat merkittävässä roolissa, jos organisaatio haluaa houkutella uusia työntekijöitä ja pitää nykyiset työntekijät organisaatiossa. Bambacas ja Patrickson (2008) puolestaan tutkivat interpersonaalisen vuorovaikutuksen piirteitä, jotka lisäävät sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti viestien selkeyden ja viestinnän johdonmukaisuuden todettiin olevan tärkeitä tekijöitä työntekijän sitoutumisessa. Viestinnän selkeyden ja tarkoituksenmukaisuuden merkitys vaikuttaisikin korostuvan nykyaikana työelämässä todella paljon.

Jian ja Dalisay (2017) ovat tutkineet sitä, miten johtajan ja työntekijän välisten keskustelujen laatu on yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tulokset osoittavat, että keskustelun laadulla on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Tuloksista myös selviää, että mitä laadukkaampi johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde on, sitä suurempi vaikutus keskustelun laadulla on työntekijän sitoutumiseen.

Varona (1996) on puolestaan tutkinut viestintätyytyväisyyden yhteyttä työntekijän sitoutumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että viestintätyytyväisyys on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Van den Hoof ja de Ridder (2004) puolestaan tutkivat sitä, millainen vaikutus työntekijän organisaatioon sitoutumisella, organisaation viestintäilmapiirillä ja teknologiavälitteisen viestinnän käytöllä on tiedon jakamiseen organisaatiossa. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä siihen, kuinka paljon tietoa työntekijä jakaa. Sitoutunut työntekijä siis jakaa mielellään tietoaan muille työntekijöille, kun taas työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita eivät myöskään jaa tietoa muille työntekijöille.

Sitoutumisella on useita lähikäsitteitä, kuten kiinnittyminen ja kuuluminen (belonging). Kuulumista on tutkittu vuorovaikutuskäytänteiden näkökulmasta. Vuorovaikutuskäytänteiden on nähty vahvistavan työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja sitä kautta työntekijän tunnetta kuulumisesta, koska tällöin työntekijät ovat samassa tilassa ja samojen asioiden äärellä. (Rajamäki & Mikkola 2017, 4.) Lähdesmäki, Saresma, Hiltunen, Jäntti, Sääsilahti, Vallius ja Ahvenjärvi (2016) mukaan yksilö voi kokea kuulumisen tunnetta tietyllä intensiteetillä esimerkiksi tiettyjä ryhmiä, kuten työtiimejä,

kohtaan tietyn aikaa. Heidän mukaansa kuulumisen tunne on relationaalinen eli vuorovaikutussuhteiden kautta muodostuva, eikä sitä ole olemassa ilman vuorovaikutusta.

Työntekijän sitoutumista on tutkittu myös teknologiavälitteisen viestinnän näkökulmasta. Jacobs (2006) tutki sitä, mitkä viestintäjärjestelmät ja -käytännöt lisäävät ja mitkä vähentävät työntekijän sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että teknologiavälitteinen viestintä ei välttämättä ole avainasemassa työntekijöiden sitoutumisessa. Y-sukupolven edustajat ovat kuitenkin diginatiiveja, ja siksi teknologiavälitteisellä viestinnällä voi olla erityinen merkitys heidän sitoutumisessaan organisaatioon. Organisaatioon sitoutumista ei ole kuitenkaan aiemmin tiittävästi tutkittu siitä näkökulmasta, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutumista on siis määritelty useilla eri tavoilla ja useiden erilaisten ulottuvuuksien kautta. Työyhteisön vuorovaikutus näkyy useissa organisaatioon sitoutumisen määritelmässä. Tästä johtuen seuraavissa luvuissa käsittelemkin työyhteisön vuorovaikutusta työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ja organisaation vuorovaikutusrakenteiden ja -käytänteiden kautta.

3 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSSUHTEET

Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ollessa toistuvaa, heidän välilleen muodostuu vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella sekä tehtävä- että suhdekeskeisyyden näkökulmasta. Yleensä työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin liittyy ensisijaisesti tehtäväkeskeisyys, eli ne rakentuvat usein jonkin työhön liittyvän tehtävän suorittamisen ympärille. Työelämän vuorovaikutussuhdetta määrittää molemminpuolinen riippuvuus, jatkuva vuorovaikutus ja kokemus suhteen osapuolten välisestä yhteydestä (Aira 2012, 52-55).

Työyhteisön vuorovaikutus on merkityksellistä yksilön motivaation, työyhteisöön identifioitumisen, päätöksenteon ja vaikuttamisen näkökulmista. Työyhteisön vuorovaikutuksen avulla luodaan ja ylläpidetään vuorovaikutussuhteita työyhteisön jäsenten välillä ja työntekijöiden ja tärkeimpien sidosryhmien välillä. Yksilölliset eroavaisuuden vuorovaikutuksessa vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin ja sitä kautta myös työntekijöiden tyytyväisyyteen. (Myers & Sadaghiani 2010.) Työyhteisön vuorovaikutussuhteita rakentuu, kun vuorovaikutustilanteet ovat toistuvia ja kohtaamisiin tietyn henkilön kanssa alkaa muodostua erityisiä vuorovaikutuskaavoja, suhteen osapuolet alkavat tiedostaa suhteen jatkuvuuden ja kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta toisiinsa. Mitä läheisempi suhde on, sitä vahvempi myös yhteenkuuluvuuden tunne on. (Sias 2009, 2.) Työyhteisön vuorovaikutussuhteet rakentuvat työskentelyn ohessa, ja ne voivat olla laadultaan ja merkitykseltään erilaisia (Rajamäki & Mikkola 2017, 4).

Työyhteisön vertaissuhteiden on todettu olevan merkittäviä yksilön henkilökohtaiselle kehitykselle ja kasvulle (Kram & Isabella 1985). Niitä on kuitenkin tutkittu melko vähän (Sias 2009, 76). Sen jälkeen kun yksilö on tutustunut työyhteisönsä jäseniin hän saa työyhteisöltään tukea ja yleensä kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta heitä kohtaan (Myers, Seibold & Park 2011, Rajamäen ja Mikkolan 2017 mukaan). Esimerkiksi kun hoitoalalla oleva työntekijä on tyytyväinen työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin, on myös epätodennäköisempää, että he tahtoisivat vaihtaa työpaikkaa johonkin toiseen (Naz & Gul 2014, 40). Juuri työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kautta yksilö kokeekin olevansa osa organisaatiota (Kramer & Sias 2014, Rajamäen ja Mikkolan 2017 mukaan).

Työyhteisön vertaissuhteita voidaan määritellä Kramin ja Isabellan (1985) jaottelun mukaan tiedonvaihto-, kollegiaalisiin ja erityisiin vertaissuhteisiin. Airan (2012, 67) mukaan tiedonvaihtosuhteet ovat etäisiä ja niissä vuorovaikutus keskittyy työhön liittyviin asioihin ja työtehtäviin liittyvän tiedon vaihtamiseen. Kollegiaalisissa suhteissa keskustellaan tiedonvaihtosuhteita monipuolisemmin työhön liittyvistä asioista ja lisäksi yksityiselämän asioista. Niissä työyhteisön vuorovaikutussuhde sekoittuu vapaa-ajan ystävyysuhteeseen. Erityisiä vertaissuhteita voidaan verrata yksityiselämän läheisiin ystäviin. Niitä kuvaa monipuoliset puheenaiheet, avoimuus ja läheisyys sekä yksityiselämään liittyvistä asioista keskusteleminen.

Koska kokoaikaiset työntekijät viettävät suuren osan ajastaan työpaikalla, he luultavasti viettävät enemmän aikaa muiden työntekijöiden kanssa kuin esimerkiksi perheensä kanssa. Tästä johtuen työntekijän kokemus organisaatiosta perustuu suurelta osin kokemuksiin, joita hänellä on interpersonaalista vuorovaikutussuhteista työkavereidensa kanssa. (Kramer & Sias 2014, Rajamäen & Mikkolan 2017 mukaan.) Työyhteisön vuorovaikutussuhteet rakentuvat työnteon ohessa ja myös työn kautta, ja ne voivat olla laadultaan ja merkitykseltään erilaisia (Rajamäki & Mikkola 2017, 5). Työyhteisön vertaissuhteet ovat yhteydessä työntekijöiden asenteisiin, kokemuksiin ja käyttäytymiseen. Työntekijän vuorovaikutussuhteilla työkavereihin on vaikutus työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden korkealaatuisten vertaissuhteiden ylläpitäminen näyttäisikin olevan tehokas keino sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Nämä vuorovaikutussuhteet saavat työntekijän jäämään organisaatioon, vaikka organisaatioon jääminen ei olisi parasta työntekijälle. (Sias 2009, 76.) Toisaalta työkaverit saattavat myös rohkaista tai vastavuoroisesti painostaa työntekijää vaihtamaan työpaikkaa esimerkiksi kritisoimalla työntekijää tai väheksymällä hänen suorituksiaan, väheksymällä työntekijän nykyistä työyhteisöä, työnantajaorganisaatiota tai työyhteisön johtajaa, tai rohkaisemalla työntekijää etsimään itselleen uutta ja parempaa työpaikkaa (Cox 1999, 184-185).

Vertaissuhteella tarkoitetaan vuorovaikutussuhdetta, jossa osapuolet ovat hierarkkisesti tasavertaisia, ja joilla ei ole muodollista valtasuhdetta toistensa välillä (Sias 2009). Vertaissuhteet ovat merkittäviä sekä työyhteisölle että siinä oleville yksilöille, sillä niiden kautta yksilö voi kehittyä ammatillisesti ja henkilökohtaisella tasolla. Koska vertaissuhteissa ei ole hierarkiaa, yhteistyön toteuttaminen ja tuen osoittaminen voi olla helpompaa kuin hierarkkisessa suhteessa (Kram & Isabella 1985,112).

Tarkoituksenmukaisessa vuorovaikutussuhteessa yksi tärkeimmistä asioista on usein sosiaalisen tuen vastaanottaminen vuorovaikutussuhteen toiselta osapuolelta (Mikkola & Rajamäki 2017). Sosiaalinen tuki voidaan luokitella Housen (1981 Burlesonin & MacGeorgen, 2002, 320 mukaan) mukaan emotionaaliseen, informatiiviseen ja instrumentaaliseen tukeen. Emotionaalisella tuella tarkoitetaan tunnetason apua kuten lohdutusta tai luottamuksen osoittamista tuen saajaa kohtaan. Informatiivinen tuki koostuu esimerkiksi neuvoista, ohjaamisesta ja tiedon jakamisesta. Instrumentaalisella tuella puolestaan tarkoitetaan resurssien tarjoamista. Auttaja voi esimerkiksi auttaa töiden tekemisessä tai antaa tuen saajan käyttöön välineitä, joilla hän selviää töistä helpommin.

Työpaikan vertaissuhteiden lisäksi myös johtaja-alaisuhteella on huomionarvoinen rooli työntekijän sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sekä työntekijöiden työtyytyväisyys että organisaatioon sitoutuminen ovat yhteydessä johtaja-alaisuorovaikutussuhteen laatuun (Sias 2005, 381). Korkealaatuinen vuorovaikutussuhde siis lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Johtaja-alaisuorovaikutus on erityisen merkittävä silloin, kun tarkastellaan työntekijän kiinnittymistä organisaatioon (Myers, Seibold & Park 2011, Rajamäen ja Mikkolan 2017 mukaan).

Johtajan ja työntekijän välillä oleva avoin vuorovaikutus vahvistaa työntekijän organisaatioon sitoutumista (Myers & Sadaghiani 2010). Johtajat ovat useissa työpaikoissa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa päivittäin esimerkiksi tiedon jakamisen ja palautteen antamisen kautta. Se, miten työntekijät kokevat johtajiensa käyttämät vuorovaikutuskäytännöt, voi joko heikentää tai lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Meyer & Herscovitch 2001.) Johtaja-alaisuhteessa tärkeää on vuorovaikutuksen molemminpuolisuus. Esimerkiksi sillä, onko johtaja avoin työntekijöiltä tuleville ideoille, kuunteleeko ja kiinnittääkö hän huomiota työntekijöitensä ja kuinka paljon ohjausta ja ohjeistusta hän tarjoaa työntekijöille työhön liittyvissä tehtävissä, on todettu olevan merkitystä työntekijän viestintätyytyväisyyteen ja sen myötä myös organisaatioon sitoutumiseen. (Downs & Hazen 1977, 66-68; Varona 1996.)

Työntekijät haluavat työskennellä sellaisessa ympäristössä, jossa he voivat luottaa työnantajiinsa. Työntekijät luottavat siihen, että heidän johtajansa vuorovaikutus on rehellistä ja läpinäkyvää ja hän haluaa tukea ja kuunnella työntekijöitään. Luottamuksen rakentumisessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. (Mishra, Boynton & Mishra 2014.) Onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta tärkeää on, että työyhteisön jäsenet sopivat yhdessä työnjaosta, jakavat tietoa ja osallistuvat

yhteiseen päätöksentekoon (Scott 2013, 302). Lisäksi työyhteisön vuorovaikutukseen vaikuttaa konteksti, ympäristö ja kulttuuri (Rabøl, McPhail, Østergaard, Andersen ja Mogensen 2012, 137).

4 TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUSRAKENTEET JA -KÄYTÄNTEET

Organisaation vuorovaikutusrakenteet ja -käytännöt rakentuvat vuorovaikutuksessa ja ovat tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Vuorovaikutusrakenteet ja -käytännöt mahdollistavat esimerkiksi päätöksenteon, tiedottamisen ja sujuvien palaverien ja kokousten pitämisen organisaatiossa.

Anthony Giddensin (1979) strukturaatioteoriaa (structuration theory) voidaan käyttää selittämään sitä, miten vuorovaikutusrakenteet muodostuvat työyhteisössä. Strukturaatioteoria perustuu siihen, että jokainen organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutusepisodi rakentaa vuorovaikutuskäytännöitä. Yksilön toimiessa vuorovaikutuksessa rakentuneen käytännön mukaan, hän samalla toistaa sitä ja jatkaa kyseessä olevan käytännön olemassaoloa. Yksilö voi toiminnallaan myös vaikuttaa näihin käytännöihin ja muokata niitä. (Poole & McPhee 2005, 6–8.)

Strukturaatioteoriassa keskeinen ajatus on, että ryhmien vuorovaikutusrakenteet ja toimintatavat rakentuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisten suhteiden kesken. Vuorovaikutuksella ja rakenteilla on siis toisiinsa vastavuoroinen suhde. Rakenteet ohjaavat vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksessa rakenteita voidaan toistaa, mutta myös uudistaa ja muokata. Rakenteet eivät siis ole välttämättä pysyviä, mutta sosiaalinen paine saattaa aiheuttaa sen, ettei niitä kaikissa tilanteissa kyseenalaisteta. Rakenteet voivat olla myös stabiileja, jolloin niitä toistetaan niin, että ne eivät muutu. Rakenteet voivat myös muuntautua joko niin, että niiden muutos tiedostetaan tai niin, että muutosta ei tiedosteta. Muutos voi tapahtua joko asteittaisesti tai nopeasti. Kun rakenteita muutetaan, siihen yleensä liittyy ryhmän sisällä tapahtuvaa neuvottelua niiden muuttamisesta. (Poole, Seibold & McPhee 1996.) Strukturaatioteorian mukaan työyhteisön jäseniin vaikuttavat erilaiset sosiaaliset rakenteet, kuten tiimin koko, statushierarkiat sekä vuorovaikutussuhteet (Poole 2003, 244).

Käytännöt ovat niitä toteuttaville yksilöille merkityksellisiä toimintamalleja, jotka järjestävät ihmisten toimintaa suhteessa toisiinsa. Tällaisia käytännöitä voivat olla esimerkiksi kokoukseen osallistuminen ja henkilöstökirjeen lähettäminen tai lukeminen. Käytänteiden pohjalta organisaatioon muodostuu vuorovaikutusrakenteita, jotka ovat eräänlaisia malleja siitä, millä tavoin organisaatiossa tulisi toimia. Yksilöiden välisellä vuorovaikutuksella ja rakenteilla on siis vastavuoroinen suhde: rakenteet ohjaavat yksilöiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, ja ihmisten välinen vuorovaikutus puolestaan vaikuttaa rakenteisiin ja muokkaa niitä. Strukturaatioteorian

mukaan organisaatio ei ole työyhteisön jäsenistä erillään oleva instituutio, vaan se muodostuu ja sitä toisinnetaan yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen vuorovaikutus on tehokas keino esimerkiksi muutoksen aikaansaamiseen organisaatiossa. (Poole & McPhee 2005, 6–8.)

Viestintäytyvyäisyydestä suuri osa muodostuu toimivista viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöistä. Viestintäytyvyäisyyteen vaikuttavatkin vuorovaikutussuhteiden lisäksi organisaation vuorovaikutuskäytännöt, kuten esimerkiksi tiedonkulku organisaatiossa ja henkilökohtainen palauteantaminen. Viestintäytyvyäisyyttä lisää se, että organisaatiossa tiedotetaan siihen liittyvistä muutoksista, organisaation taloudellisesta tilanteesta, sen toimintatavoista ja tavoitteista, sekä työntekijän työympäristöön liittyvistä asioista, kuten hänen työyhteisöönsä liittyvistä tulevaisuudensuunnitelmista ja hänen työnsä vaatimuksista. Palauteantamiseen liittyvät käytännöt ovat merkityksellisiä, koska työntekijät haluavat tietää, miten heitä arvioidaan. Palauteantamisessa tärkeäksi koetaan se, että se on henkilökohtaista. Viestintäytyvyäisyyteen liittyy myös se, miten käytännöt on toteutettu, eli ovatko esimerkiksi palaverit hyvin suunniteltuja, ovatko ohjeistukset selkeitä ja tiiviitä ja onko tietoa tarjolla sopiva määrä. (Downs & Hazen 1977, 66-68.)

Viestintäteknologia muodostaa organisaatiossa laajan kokonaisuuden, joka on osa organisaation rakennetta ja joka sisältää paljon erilaisia mahdollisuuksia ja rajoitteita. Aikaisemmin viestintäteknologian merkitys organisaatiossa oli lähinnä yksilön tai koko organisaation suorituksen ja tehokkuuden helpottaminen tai parantaminen. Nykyaikana esimerkiksi teknologiavälitteiset palaverit ja kokoukset ovat osa organisaatioiden arkipäivää. (Sivunen 2007.) Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt kotitalouksiin, joissa on tietokoneita ja joka on kasvanut digitaalisen median ympäröimänä (Myers & Sadaghiani 2010). Y-sukupolvi on siis ensimmäinen diginatiivi sukupolvi, minkä takia tässä tutkielmassa on tärkeää ottaa huomioon erilaiset viestintäteknologiat ja niiden mahdollinen yhteys myös Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa työyhteisön vuorovaikutuksella tarkoitetaan sekä työyhteisössä olevia vuorovaikutussuhteita että organisaation vuorovaikutusrakenteita ja -käytänteitä. Tutkielmassa yritetään selvittää sitä, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon.

5 Y-SUKUPOLVI

Y-sukupolven edustajilla on monia ominaisuuksia, jotka saattavat tehdä heidän kanssaan vuorovaikutuksessa olemisesta erilaista kuin muiden sukupolvien kanssa, mutta jokainen sukupolvi on saapunut työpaikoille omine ainutlaatuisine ominaisuuksineen. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Uudet sukupolvet tulevat muuttamaan työelämää, ja Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi 2017, 46-47). Tämän työmarkkinoihin vaikuttavan muutoksen takia tässä tutkielmassa tarkastellaan juuri Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

Y-sukupolven syntymäajalle on useita erilaisia määritelmiä ja tarkkoja vuosilukuja onkin vaikeaa määritellä. Usein Y-sukupolvi määritellään vuosina 1981– 1995 syntyneiden ikäluokaksi. Y-sukupolvi tulee valtaamaan työmarkkinat ja tuomaan organisaatioille uusia haasteita erilaisilla näkemyksillään, asenteillaan ja odotuksillaan. Vaikka Y-sukupolven arvot eivät välttämättä eroa aiemmista sukupolvista, heidän suhtautumisensa työhön ja työpaikkoihin on erilainen. (Stewart ym. 2017, 46.) Esimerkiksi yleinen näkemys Y-sukupolven edustajista on se, että he ovat kärsimättömiä, itsekkäitä ja epälojaaleja. Jotkut organisaatiot uskovatkin, että heidän täytyy muuttaa sääntöjään ja käytäntöjään hyödyntääkseen Y-sukupolven täyden potentiaalin. Onkin esitetty kysymyksiä siitä, miten johtajat voivat parhaiten motivoida Y-sukupolven edustajia ja siitä, miten Y-sukupolven ainutlaatuisiksi kuvaillut ominaisuudet muuttuvat organisaation jäsenyydeksi ja organisaatioon sitoutumiseksi. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Y-sukupolven uskotaan poikkeavan aiemmista sukupolvista paljon. Y-sukupolvi ei pidä aiempien sukupolvien tavoin työtä elämän tärkeimpänä sisältönä, vaan työssä tärkeää on sen merkityksellisyys, arvot, vapaa-ajan ja työn yhdistäminen, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet ja työn mielekkyys (Järvensivu & Piiraisen, 2012, 86). Y-sukupolven työntekijät ovat kiinnostuneita joustavista työurista, ja heille tärkeintä on työn ja vapaa-ajan tasapaino. Y-sukupolvi pyrkii työn ja vapaa-ajan tasapainoon, joka mahdollistaa sen, että työ ja huvi ovat aidosti tasapainossa. Y-sukupolvi vaikuttaisikin avoimesti myöntävän, että he priorisoivat läheiset henkilökohtaiset ihmissuhteet työn edelle. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että Y-sukupolven edustajat, toisin kuin muiden sukupolvien edustajat, pitävät vahvoja vuorovaikutussuhteita johtajien kanssa olennaisina pitkäaikaisen työtyytyväisyyden kannalta. Yleisesti, työntekijän työtyytyväisyys on korkeampi, kun hänen esimiehensä kommunikoi avoimesti työntekijöiden kanssa: esimerkiksi jakaa informaatiota, kertoo huonot uutiset, arvioi työssä suoriutumista säännöllisesti ja luo supportiivisen ilmapiirin. Y-sukupolvi odottaa vuorovaikutuksen johtajien kanssa olevan säännöllisempää, positiivisempaa ja vahvistavampaa kuin aikaisempien sukupolvien edustajat. Y-sukupolvi vaikuttaisikin kaipaavan sekä suhde- että tehtäväkeskeisessä vuorovaikutuksessa esimiehiltä hyväksyvää ja kannustavaa vuorovaikutusta neutraalin tai negatiivisen vuorovaikutuksen sijaan. Kirjallisuudessa on väitetty, että tämä Y-sukupolven tarve vahvistukselle johtuu jatkuvasta supportiivisten viestien virrasta, joita Y-sukupolven edustajat ovat saaneet vanhemmiltaan, opettajiltaan ja valmentajiltaan koko lapsuutensa ajan. Y-sukupolven odotukset säännöllisestä, supportiivisesta ja avoimesta vuorovaikutuksesta kuten myös statukseen liittyvän muodollisuuden puuttuminen voivat aiheuttaa sen, että vanhemmat työntekijät pitävät heitä epäkunnioittavina. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Eroavaisuudet Y-sukupolven ja muiden sukupolvien käsityksessä ajasta ovat myös olennaisia. Tutkimuksissa on selvinnyt, että Y-sukupolven edustajat ovat kärsimättömiä odottamaan sitä, että heidät huomioidaan arvokkaina osina työyhteisöä. Y-sukupolven edustajilla on huomattavasti lyhyempi aikahorisontti kuin aikaisemmilla sukupolvilla. He multitaskaavat ja näkevät ajan tärkeänä resurssina, jota ei pitäisi tuhjata. He odottavat, että heitä arvioidaan lopputulosten perusteella eikä sen perusteella, minkä ikäisiä he ovat tai kuinka paljon kokemusta heillä on. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Kaikki yleiset näkemykset Y-sukupolven edustajista eivät ole negatiivisia. Y-sukupolvea pidetään myös erilaisuuden hyväksyvinä ja uskotaan, että he osaavat hyödyntää teknologiaa paremmin kuin aikaisemmat sukupolvet, näkevät ongelmat ja mahdollisuudet uusista näkökulmista ja työskentelevät mieluummin tiimeissä kuin aikaisemmat sukupolvet. (Myers & Sadaghiani 2010.) Terjesenin, Vinnicomben ja Freemanin (2007, 517) mukaan Y-sukupolvi haluaakin kehittää työyhteisöä ja olla mukana vaikuttamassa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen.

Y-sukupolvi myös suhtautuu organisaatioon sitoutumiseen muista sukupolvista poiketen. Uuden sukupolven erot arvoissa aiempiin sukupolviin verrattuna voivat ilmetä esimerkiksi ongelmina työvoiman pysyvyydessä. Jos nuoret työntekijät eivät pidä työtä tarpeeksi voimaannuttavana, he saattavat vaihtaa työpaikkaa helpommin. Sukupolvenmuutos työvoimassa vaikuttaa muun muassa

siihen, miten työntekijöitä kannattaa johtaa ja motivoida ja työnantajien on työelämän sukupolvenvaihdon myötä tärkeää valmistautua ongelmiin työntekijöiden pysyvyydessä. (Stewart ym., 2017, 49–51.)

Y-sukupolvella vaikuttaisi olevan kolme taipumusta, jotka vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen. Ensinnäkin Y-sukupolven edustajat odottavat läheisiä vuorovaikutussuhteita johtajiensa kanssa ja säännöllistä palautetta heiltä. Toisekseen he odottavat avointa vuorovaikutusta esimiehiltään jopa sellaisista asioista, joita ei yleensä jaeta. Kolmanneksi Y-sukupolven työntekijät työskentelevät mieluummin tiimeissä kuin yksin osittain siksi, että se on heistä hauskempaa, ja osittain siksi, että he haluavat vältellä riskejä. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt kotitalouksiin, joissa on tietokoneita ja joka on kasvanut digitaalisen median ympäröimänä. Y-sukupolvi vaikuttaisikin olevan enemmän mukavuusalueellaan uusien teknologioiden ja vuorovaikutteisten medioiden keskellä kuin aikaisemmat sukupolvet; he viettävät enemmän aikaa viikossa median parissa kuin aiemmat sukupolvet; ja samalla kun Y-sukupolven edustajat ovat median suurkuluttajia, suuri osa heistä myös luo sisältöä verkkoon. Y-sukupolven ollessa mukavuusalueella uusien mediateknologioiden kanssa voidaan olettaa, että he tuovat työpaikoille mahdollisesti hyödyllisiä taitoja teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyen. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Useat Y-sukupolven edustajat aloittavat työuransa työpaikoissa, joissa on teknologiavälitteistä viestintää ja esimerkiksi virtuaalisia tiimejä. Ei ole vielä selvää, tulevatko Y-sukupolven edustajat olemaan tehokkaita näissä ajan ja paikan osalta joustavissa työoloissa. Y-sukupolvella vaikuttaisi olevan niitä tukevia ja niitä vastustavia asenteita. Y-sukupolvella on taipumuksia teknologiavälitteiseen viestintään: he näkevät työn joustavana (erityisesti sen osalta milloin ja missä työtä tehdään) ja he toivovat joustavia työaikoja saavuttaakseen tavoittelemansa työn ja vapaa-ajan tasapainon. Näiden ominaisuuksien tulisi tehdä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta houkuttelevaa Y-sukupolvelle. Toisaalta Y-sukupolvi kaipaa paljon supportiivista johtamista ja rakennetta työhön, joita on vaikeaa toteuttaa maantieteellisesti jakautuneena ja teknologiavälitteisenä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on kuitenkin houkuttelevaa Y-sukupolven edustajille monista syistä kuten esimerkiksi siksi, että se hajottaa sosiaalisia rajoja vähentämällä fyysisten rajojen rajoituksia ihmisten sosiaalisissa kontakteissa, se lisää ryhmän osallistumista, ja madaltaa organisaation hierarkisuutta. (Myers & Sadaghiani 2010.)

Y-sukupolvi on siis monin tavoin ainutlaatuinen sukupolvi. Tästä johtuen on tärkeää selvittää, millaisia kokemuksia heillä on organisaatioon sitoutumisesta ja siitä, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on sitoutumiseen.

6 TIETOPERUSTAISET ORGANISAATIOT JA TIETOTYÖ

Tietoperustaisella organisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jonka työntekijöistä suurin osa on jonkin alan asiantuntijoita ja korkeasti koulutettuja. Tietoperustaisissa organisaatioissa työn keskeisenä välineenä on työntekijöiden omaama asiantuntemus, tieto ja osaaminen ja tällaisissa organisaatioissa työn tuloksena on konkreettisten tuotteiden sijaan pitkälle kehiteltyjä palveluita. Tietoperustaisessa organisaatiossa tiedolla ja sosiaalisella pääomalla on siis muita panoksia sekä aineellista ja taloudellista pääomaa suurempi merkitys. Niin työn ”panos” kuin siitä syntyvä ”tuotos” perustuvat tietoperustaisissa organisaatioissa ihmisten tiedolle ja uuden tiedon luomiselle. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009.)

Tietotyön yleistymisen seurauksena työelämä on monien uusien haasteiden edessä. Menestyminen työelämässä edellyttää etenkin korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä mutta samalla myös vuorovaikutustaitoja. Tietotyöntekijät eivät ole yksinäisiä sankareita, vaan he työskentelevät keskimääräistä useammin tiimeissä, joissa eri alojen asiantuntemus risteää. (Pyöriä 2006, 55-56.) Monialaiset työtiimit ovat siis merkittävä osa tietotyön tekemistä.

Tietoperustaista työtä voidaan tehdä sekä yksin että yhdessä tiimeissä. Työ perustuu osittain yksilön asiantuntemukselle ja itseohjautuvalle työskentelylle ja osittain yhteistyölle työntekijöiden välillä. Merkittävä osa tietoperustaista työtä on kuitenkin tiedon käyttö ja uuden tiedon luonti sekä organisaation työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen merkitystä tietoperustaisessa työssä havainnollistaa myös se, että yrityksen kilpailukyky riippuu pitkälti sen työntekijöiden asiantuntijuudesta ja valmiuksista työskennellä yhdessä ja luoda yhdessä uutta tietoa ja uusia merkityksiä. Menestyminen tietoperustaisessa työssä edellyttää etenkin korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja päätöksenteon taitoja mutta niiden lisäksi myös vuorovaikutustaitoja. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009.) Vuorovaikutuksella ja vuorovaikutustaidoilla on siis merkittävä rooli tietoperustaisen työn tekemisessä ja siinä menestymisessä.

Tietotyöntekijöiksi voidaan määritellä työntekijät, jotka käyttävät tietotekniikkaa työssään, ovat suorittaneet vähintään ylemmän keskiasteen tutkinnon ja joiden työhön kuuluu suunnittelua ja ideointia. Olennaista tietotyössä on työhön sisältyvä luova ongelmanratkaisu ja tiedon tuottaminen.

Tietotyöntekijät toimivat usein eritasoisissa asiantuntijatehtävissä. Tietotyöhön kuuluu olennaisena aina myös rutiineja, kuten esimerkiksi hallinnollisia töitä ja raportointia. (Saari 2014, 25.)

Tietotyön keskeisimmiksi kriteereiksi voidaan nostaa tietotekniikan käyttö, työn edellyttämä suunnittelu sekä koulutus. Sen sijaan tietotyö voi sisältää paljon myös sellaisia vaiheita, jotka eivät ole suoraan sidoksissa teknologian käyttämiseen. Jos tietotyössä erityisesti luovuuden katsotaan korostuvan rutiinien kustannuksella, voivat ajasta, paikasta ja työvälineistä riippumattomat kognitiiviset prosessit olla kaikkein tärkein osa koko tietotyötä tekevän toimenkuvaa. (Blom, Melin & Pyöriä 2000, 422-425.)

Koska tietoperustainen työ eroaa luonteeltaan perinteisemmästä työstä, voidaan olettaa, että myös sitoutuminen tietoperustaiseen organisaatioon on erilaista kuin perinteisempiin organisaatioihin ja siksi sitä on tärkeää tutkia.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja selvittää, mitkä vuorovaikutukselliset tekijät ovat yhteydessä sitoutumiseen.

Tutkielman tarkoituksena on siis saada tietää, millaiset työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat merkittäviä y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Tutkielmassa perehdytään y-sukupolvea edustavien tietotyötä tekevien henkilöiden sitoutumiseen organisaatiossa.

Uudet sukupolvet tulevat muuttamaan työelämää, ja Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi 2017, 46-47). Tästä johtuen Y-sukupolven sitoutumisen tutkiminen on merkittävää, sillä tutkimuksen avulla voidaan selvittää millaiset työyhteisön vuorovaikutuksen piirteet ovat yhteydessä juuri Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Tutkimusongelmani on tiivistettynä: *Mikä on työyhteisön vuorovaikutuksen merkitys y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon?*

Työntekijän vuorovaikutussuhteilla työkavereiden kanssa on vaikutusta työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijöiden korkealaatuisten vertaissuhteiden ylläpito vaikuttaisikin olevan tehokas keino pitää työntekijät organisaatiossa. (Sias 2009, 76.) Voidaan ennakoida, että työyhteisössä olevilla vertaissuhteilla on merkitystä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin saamaan tietoa siitä, miten työyhteisössä olevat vuorovaikutussuhteet, kuten vertaissuhteet ja johtaja-alaisuhde, vaikuttavat Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutuu:

K1: Millaisia kokemuksia Y-sukupolvea edustavilla työntekijöillä on työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen?

Organisaation vuorovaikutusrakenteet ja -käytännöt rakentuvat vuorovaikutuksessa ja ovat tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Vuorovaikutusrakenteet ja -käytännöt mahdollistavat esimerkiksi päätöksenteon, tiedottamisen ja sujuvien palaverien ja kokousten pitämisen organisaatiossa.

Viestintätyytyväisyydestä suuri osa muodostuu toimivista viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöistä. Downs ja Hazenin (1977) mukaan viestintätyytyväisyyteen vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden

lisäksi organisaation vuorovaikutuskäytänteet, kuten esimerkiksi tiedonkulku organisaatiossa ja henkilökohtainen palauteenanto. Tästä johtuen on mielenkiintoista tutkia, millainen merkitys vuorovaikutusrakenteilla ja -käytänteillä on Y-sukupolven sitoutumiseen. Toisella tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään, miten organisaation vuorovaikutusrakenteet ja -käytänteet ovat yhteydessä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Tällä kysymyksellä haluan selvittää esimerkiksi Y-sukupolven kokemuksia päätöksenteosta organisaatiossa, palautteen antamisesta ja saamisesta ja organisaatiossa järjestetyistä kokouksista ja palavereista. Tämän tutkiminen on merkityksellistä, koska tulosten perusteella voidaan löytää sellaisia vuorovaikutusrakenteita ja -käytänteitä, jotka heikentävät tai lisäävät Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Tästä johtuen toinen tutkimuskysymykseni on:

K2: Millaisia kokemuksia Y-sukupolvea edustavilla työntekijöillä on vuorovaikutusrakenteiden ja -käytänteiden merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen?

Uudet sukupolvet tulevat muuttamaan työelämää, ja Y-sukupolven osuus työvoimasta tulee kasvamaan, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Stewart, Oliver, Cravens & Oishi 2017, 46-47). Tästä johtuen on tärkeää selvittää, miten Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon voitaisiin kehittää. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään, miten vuorovaikutusta kehittämällä voitaisiin edistää Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Tämän tutkimuskysymyksen avulla voidaan löytää konkreettisia keinoja kehittää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kolmas tutkimuskysymykseni on:

K3: Millaisella vuorovaikutuksella voitaisiin edistää Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon?

Tutkimuskysymysten avulla pyrin saamaan tietoa myös yleisemmällä tasolla siitä, millaista Y-sukupolven sitoutuminen organisaatioon on.

7.2 Teemahaastattelu

Tutkimukseni toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tavoitteenani oli saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavana olevasta ilmiöstä eli Y-sukupolven sitoutumisesta organisaatioon. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena

on pyrkiä kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä ja tapahtumia, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja tuottamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valitaan sellaiset tutkimushenkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai joilla on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013.) Tutkielmani aiheena on organisaatioon sitoutuminen ja siksi valitsin haastateltavaksi henkilöitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa vähintään kolme kuukautta, jotta heillä olisi riittävä kokemus organisaatiossa työskentelystä.

Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja selvittää, mitkä vuorovaikutukselliset tekijät ovat yhteydessä sitoutumiseen. Tutkielma toteutetaan tutkimalla Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden kokemuksia. Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua, koska teemahaastattelun käyttäminen mahdollistaa haastateltavien kokemusten ja käsitysten tutkimisen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelussa etsitään vastauksia jo ennalta määritetyillä teemoilla, jotka pyrkivät löytämään vastauksia tutkimusongelmaan, tutkimustavoitteeseen tai tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajärvi 2011, 75). Haastattelu siis etenee etukäteen valittujen teemojen mukaisesti ja teemojen perusteella muodostetun haastattelurungon avulla. Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja niiden mukaan eteneminen, mutta haastattelussa eteenpäin meneminen ei ole kuitenkaan täysin vapaata. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Haastattelun teemat rakennettiin teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta. Teemahaastatteluni rungon (Liite 2) muodostin teoriaperustan pohjalta. Ensimmäinen teema keskittyi tarkastelemaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita. Teeman tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia haastateltavilla on siitä, millaisia työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat ja millaista vuorovaikutus työyhteisössä on. Toisen teeman alle asettuivat organisaation vuorovaikutusrakenteet ja -käytänteet, joita ovat muun muassa päätöksenteko, palautteenanto ja työhön liittyvät ohjeistukset. Tavoitteena tämän teeman kysymyksillä oli selvittää edelleen, millaisia kokemuksia haastateltavilla on organisaation vuorovaikutusrakenteisiin ja -käytänteisiin liittyen. Kolmanteen teemaan kuului työntekijän sitoutuminen ja sillä pyrittiin selvittämään kuinka sitoutunut työntekijä on ja mitkä asiat sitoutumiseen vaikuttavat.

Haastattelu koetaan usein sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuuden vuoksi. Jos haastateltava ei esimerkiksi ymmärrä kysymystä ja tarvitsee tarkennusta, on tämä mahdollista antaa haastattelutilanteessa. Haastatteluissa pyritään myös herättämään keskusteluja, mikä ei

kyselylomakkeissa ole mahdollista. Haastattelun tulee kuitenkin olla omassa tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä perusteltu. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä on perusteltua, koska tutkin haastateltavien kokemuksia ja käsityksiä heidän sitoutumisestaan organisaatioon. Lisäksi haastattelu on aineistonkeruu menetelmänä usein aikaa vievää. Tästä huolimatta haastattelu mahdollistaa rikkaan aineiston keräämisen, joka auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2001.)

Ennen varsinaisia haastatteluita pidin eräälle tutulleni pilottihaastattelun, jonka perusteella muokkasin haastattelurunkoa. Erityisesti kysymys ”keitä läheisiin työkavereihisi kuuluu?” herätti haastateltavassa hämmennystä, koska haastateltava oletti, että halusin tietää hänen läheisten työkavereidensa nimet. Tästä johtuen kerroin varsinaisissa tutkimushaastatteluissa tämän kysymyksen kohdalla heti sen, että kysymyksellä ei haeta työkavereiden nimiä, vaan pikemminkin heidän työroolejaan suhteessa haastateltavaan. Tarkoitan tällä esimerkiksi sitä, että ovatko nämä henkilöt työntekijän kanssa saman tiimin jäseniä tai kenties hänen esimiehiään. Tein myös muita pieniä muutoksia haastattelurunkoon esimerkiksi sanoittamalla joitakin kysymyksiä uudestaan. Muuten haastattelurunko tuntui pilottihaastattelun perusteella toimivalta ja sen rakenne pysyi pitkälti samana läpi kaikkien haastatteluiden.

7.3 Haastateltavat ja aineistonkeruu

Tutkielmaa varten haastattelin kahtatoista tietotyötä työkseen tekevää vuosina 1985-1996 syntynyttä henkilöä. Haastateltavista seitsemän työskenteli julkisella sektorilla ja viisi yksityisellä sektorilla. Nauhoitin kaikki haastattelut digitaalisella nauhurilla.

Tutkimushenkilöt kerättiin sosiaalisen median ja jo ennalta tuntemieni henkilöiden kautta. Kerroin tutkielmani aiheesta keskusteltaessa tuttujen kanssa ja toin sitä esille myös sosiaalisessa mediassa. Tutkielmani aihe herätti kiinnostusta ja monet ehdottivat omia tuttujaan mukaan tutkimushenkilöiksi ja pian minulla olikin 12 tutkimushenkilöä kasassa. Tämä jälkeen lähetin tutkimushenkilöille infokirjeen (Liite 1), jossa kerroin lyhyesti tutkielmani aiheesta.

Haastattelut toteutin haastateltavien valitsemissa paikoissa. Viisi haastattelua toteutin haastateltavien kotona, kolme Skypen välityksellä ja neljä rauhallisissa julkisissa paikoissa, kuten kahviloissa. Aloitin haastattelut kertomalla, että haastattelu on täysin anonyymi ja anonyymiteetistä

pidetään huolta tutkielmassa. Kerroin myös haastattelun taltioinnista ja siitä, että aineisto säilytetään salasanan takana niin, että vain minulla on pääsy siihen ja haastatteluaineisto hävitetään, kun tutkielmani on hyväksytty. Haastattelut olivat rentoja ja keskustelunomaisia tilanteita.

Aineistoksi muodostui kaksitoista haastattelutallennetta. Tallenteet ovat kestoiltaan vaihtelevia, sillä haastattelut olivat kestoiltaan eri pituisia. Haastattelut olivat kestoiltaan 19-47 minuuttia pitkiä. Keskimäärin haastattelut kestivät noin 32 minuuttia. Aineiston lopulliseksi laajuudeksi muodostui yhteensä 389 minuuttia, eli 6 tuntia ja 29 minuuttia.

7.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa analysoin aineiston käyttämällä analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan kuitenkin vain kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Tämä tulee huomioida tutkimuksissa, jotka ovat toteutettu sisällönanalyysillä, sillä analyysissä saatuja järjestettyjä johtopäätöksiä ei voida esittää suoraan tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91,103.)

Aloitin aineiston analysoinnin litteroimalla haastattelut. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun muuttamista kirjalliseen muotoon. Nämä tekstiksi puretut äänitallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Tutkimuskysymyksillä on suuri rooli määrittäessä litteroinnin tarkkuustasoa (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 427). Tämä vaikuttaa siihen, kuinka tarkasti haastattelut muutetaan tekstimuotoon. Oman aineistoni haastattelut litteroin sanatarkasti niin, että litteroin puheen puhekielisesti ottaen mukaan myös täytesanat (tota, niinku). Jätin kuitenkin litteroimatta äänenpainot, huokaukset ja muut tarkkaan litterointiin lukeutuvat piirteet, sillä niiden litteroiminen ei ollut tutkimuskysymyksieni kannalta olennaista.

Litteroinnin jälkeen aloitin aineistoni analyysin. Analyysin alussa aineistoon tutustutaan, se järjestetään selkeäksi kokonaisuudeksi ja sitä rajataan. Aineiston analyysin pohjana on aineistoon tutustuminen, sillä huolellinen tutustuminen aineistoon auttaa luokittelemaan ja tyypittelemään aineistoa. Aineistoa järjestellään, luokitellaan ja siitä pyritään löytämään erilaisia ilmiöitä. Aineiston analysointi, luokittelu ja tulkinta liittyvät tiiviisti toisiinsa, mutta ne ovat silti hyvin

erilaisia osatehtäviä. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10-12, 18.) Luokittelun jälkeen aineistosta voidaan etsiä haastatteluista nousevia eroja ja yhtäläisyyksiä vertailemalla haastatteluista saatuja aineistoja keskenään (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96).

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Itse toteutin tässä tutkielmassa Milesin ja Hubermanin (1984) laadullisen aineiston analyysimenetelmää. Tämä analyysimenetelmä soveltuu hyvin aineistolähtöisen analyysin toteuttamiseen. Tämä aineiston analyysimenetelmä koostuu kolmesta eri analyysivaiheesta, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Analyysivaiheet ovat aineiston tiivistäminen (data reduction), aineiston esittäminen (data display) ja tulkintojen ja johtopäätösten tekeminen (conclusions drawing/verification).

Aloitin tutkimukseni aineiston analysoimisen lukemalla litteroidut haastattelut läpi useaan kertaan. Pyrin etsimään litteroiduista aineistoista tutkimuskysymysteni kannalta oleellisia asioita ja merkitsin ne eri väreillä. Tällä tavoin sain pelkistettyä aineistoa. Pelkistämisen avulla pyrin löytämään erilaisia teemoja, jotka nousevat esiin aineistoista. Pelkistämisen tarkoituksena onkin karsia aineistosta tutkimukselle epäoleellinen eli aineistoa ikään kuin pilkataan ja tiivistetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Seuraavaksi jaottelin aineistosta nousseet, tutkimuskysymysteni kannalta oleelliset asiat tutkimuskysymysteni alle sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen koin aineiston osion antavan vastauksen.

Analyysin toisessa vaiheessa pyrin löytämään haastatteluaineistoista eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Pyrin selvittämään, ovatko haastateltavat nähneet asiat keskenään samalla tavalla vai onko heidän kokemuksissaan ja näkemyksissään joitakin eroja. Toisin sanoen vertailin eri haastateltavien vastauksia samoihin kysymyksiin ja pyrin tätä kautta analysoimaan erilaisia näkökulmia tutkittavana olevasta ilmiöstä eli Y-sukupolven sitoutumisesta organisaatioon.

Analyysin kolmannessa vaiheessa eli tulkintojen ja johtopäätösten tekemisessä tiivistetystä aineistosta etsitään säännönmukaisuuksia ja epäsäännöllisyyksiä (Miles & Huberman 1984). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin viimeistä eli kolmatta vaihetta ei ole tarkoituksenmukaista erottaa analyysin muista prosesseista tai tulosten esittämisestä (Kostiainen 2003, 76). Tämän vuoksi en tehnyt analyysin kolmannelta vaiheelta erillistä kuvausta.

8 TULOKSET

Tuloksissa kerron aluksi luvussa 7.1, millainen merkitys itse organisaatiolla on Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Kuvaan aineiston perusteella, millaiset organisaatioon liittyvät asiat nousivat esiin haastatteluissa ja millainen merkitys niillä voi olla Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Luvussa 7.2 tarkastelen työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitystä Y-sukupolven organisaatioon sitoutumisessa. Luku on jaettu työyhteisön vertaissuhteita ja johtaja-alaisuuksia käsitteleviin alalukuihin. Luvussa 7.3 kuvailen vuorovaikutusrakenteiden ja -käytänteiden merkitystä Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon.

8.1 Organisaation merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa

8.1.1 Organisaatioon sitoutuminen

Haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mitä organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa. Useat haastateltavista kertoivat, että heille organisaatioon sitoutuminen merkitsee sitä, että he viihtyvät työpaikallaan. He kuvailivat, että sitoutunut työntekijä on innoissaan työstään ja tulee usein töihin hyvillä mielin. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että organisaatioon sitoutuminen on sitä, että työntekijä haluaa antaa organisaatiosta hyvän kuvan ulkopuolelle. Tämä tulee esille esimerkiksi niin, että työntekijä puhuu organisaatiosta positiiviseen sävyyn.

Se on sitä että tai mulle se tarkoittaa sitä että myöskin yrittää välittää sitä hyvää kuvaa siitä organisaatiosta. (H6)

Lähes kaikki haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioon. Moni heistä koki haluavansa tehdä parhaansa sen eteen, että organisaatio saavuttaisi tavoitteensa ja sitä kautta sitoutuneensa organisaation tavoitteisiin ja itse organisaatioon. Toisaalta vain yksi haastateltavista näki pitkäaikaisen tulevaisuuden siinä organisaatiossa, jossa hän työskentelee tällä hetkellä. Suurin osa haastateltavista näki vain lyhytaikaisen tulevaisuuden organisaatiossa. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee sitoutumistaan organisaatioon:

Mut se että näänkö mä tulevaisuuden siinä niin lyhyen tulevaisuuden ni miks ei mut semmosta niinku tosi pitkää tulevaisuutta ni en tällä hetkellä nää et toi ala ei välttämättä tarjoo mulle sit loppupeleissä semmosia haasteita mitä mä kaipaen mut toistaseks joo. (H1)

Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa olevan Y-sukupolven osalta melko lyhytaikaista ja haastattelujen perusteella monilla Y-sukupolven edustajilla onkin nuoresta iästään huolimatta jo paljon kokemusta eri organisaatioissa työskentelystä. Haastatteluista nousi esille myös se, että monella on määräaikainen työsopimus ja siksi pidempiaikaista tulevaisuutta nykyisessä organisaatiossa on vaikeaa nähdä.

Organisaatiolla näyttäisi olevan suuri merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Sitoutumisessa ei näyttänyt olevan eroa sillä, työskenteleekö haastateltava yksityisellä vai julkisella sektorilla. Samat teemat nousivat esiin lähes kaikilla haastateltavilla riippumatta siitä, millä sektorilla he työskentelevät.

Itse organisaatiossa Y-sukupolvi sitoutuu siis organisaation tavoitteisiin ja organisaation positiivisen julkisuuskuvan ylläpitämiseen. Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden mielestä sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin ja on innossaan työstään. Haastattelujen perusteella Y-sukupolvi kokee olevansa sitoutunut organisaatioon, mutta sitoutuminen näyttäisi olevan lyhytaikaista. Pohdinnassa perehdyn tarkemmin siihen, mitkä syyt mahdollisesti vaikuttavat sitoutumisen lyhytaikaisuuteen.

8.1.2 Organisaation arvojen ja työn merkityksellisyyden merkitys sitoutumisessa

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaatioon sitoutuminen on sitä, että työntekijä ikään kuin ottaa organisaation arvot omikseen ja toimii niiden mukaisesti. Haastatteluissa tulikin selkeästi esille, että Y-sukupolvi pitää organisaation arvoja ja työn merkityksellisyyttä tärkeinä tekijöinä organisaatioon sitoutumisessa. Arvot nousivat useissa haastatteluissa esille ja niillä koettiin olevan merkitystä organisaatioon sitoutumisessa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että organisaation arvot vastaavat heidän arvojaan. Useissa haastatteluissa nousi esille, että yksi suuren merkityksen omaava arvo on ilmastoystävällisyys. Arvoista esiin nousivat myös luottamus, läpinäkyvyys ja aitous.

Kaikki haastateltavat, jotka kokivat, että organisaation arvot eivät ole linjassa hänen omien arvojensa kanssa, mainitsivat, että eivät näe pitkäaikaista tulevaisuutta kyseisessä organisaatiossa.

No siis eihän ne tän organisaation arvot oo ihan sellasii et mitä mä toivoisin et ne olis et siis verrattuna mun omii arvoihin ni on ne sillee aika erilaisii (H5)

Sitoutumisen kannalta olennaisena pidettiin myös sitä, että organisaation tekemällä työllä on merkitystä. Sitoutumista organisaatioon lisäsi esimerkiksi se, että organisaation tarkoitus on auttaa ihmisiä tai taistella ilmastonmuutosta vastaan. Haastatteluissa nousi esille myös monen haastateltavan haave päästä työskentelemään organisaatiossa, jossa heidän työllään on aidosti yhteiskunnallisesti merkitystä. Sitoutumisen kannalta yksi merkittävimmistä asioista vaikuttaisikin olevan työn merkityksellisyys.

Mun mielestä tää organisaatio tekee tärkeätä työtä sellasten asioiden kuten esimerkiks ilmastoasioitten parissa mitkä mäki koen tärkeiksi että niitä kehitetään. (H7)

Osa haastateltavista toi haastatteluissa esille myös sen, että he eivät tiedä organisaation arvoja tai ne ovat heille jotenkin epäselvät. Organisaation arvoista kysyttäessä he hämmentyivät ja miettivät pitkään, mitä organisaation arvot voisivat olla tai nimesivät joitakin organisaation arvoja, mutta totesivat, että eivät oikeastaan ymmärrä, mitä ne tarkoittavat tai mihin niillä pyritään.

Organisaation arvoilla näyttäisi siis haastattelujen perusteella olevan merkitystä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutuminen organisaatioon on vahvempaa, jos organisaation arvot ovat linjassa henkilön omien arvojen kanssa ja sitoutumista puolestaan vähentää organisaation ja työntekijän omien arvojen välinen ristiriita. Sitoutumista voi vähentää myös se, että organisaation arvot ovat työntekijälle epäselvät tai hän ei tiedä, mitä arvoja organisaatiolla on.

8.1.3 Joustavuuden merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat kokivat sitoutumisen kannalta merkittäväksi myös joustavuuden. Joustavuudella he tarkoittivat mahdollisuutta monipaikkaiseen työhön ja etätyöhön ja joustavuutta työajoissa ja työtehtävissä. Esittelen seuraavaksi tarkemmin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia joustavuuden merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen.

Haastateltavien mukaan joustavuus tulee esiin esimerkiksi joustavina työaikoina. Useimmissa organisaatioissa, joissa haastateltavat työskentelevät on käytössä liukuva työaika. He siis saavat mennä töihin tietyn liukuman välillä ja lähteä töistä tietyn liukuman aikana. Lisäksi moni haastateltavista mainitsi, että työajat joustavat tarvittaessa myös liukumien ulkopuolelle ja myös lyhyemmät työpäivät ovat tarvittaessa mahdollisia. Seuraavassa esimerkissä eräs haastateltava kuvailee, missä asioissa joustavuutta toivotaan:

Ja sit toki semmonen joustavuus siinä, tarkoitan just esimerkiks sitä et on monipaikkainen työ ja et on mahdollisuus siihen ja se et tuol otetaan hyvin huomioon jos on vaikka jotain terveydellisiä ongelmia ja sit muokataan sitä kenties työaikaa sen mukaa. (H8)

Toinen esimerkki joustavuudesta on etätyömahdollisuus. Kaksi haastateltavista kertoi tekevänsä etätöitä viikottain, yleensä noin kaksi päivää viikossa. Tämä helpottaa esimerkiksi sellaisten työntekijöiden työntekoa, jotka asuvat toisella paikkakunnalla kuin missä organisaatio sijaitsee tai joilla on muuten tarve työskennellä etänä. Toisaalta paljon etätöitä tekevät työntekijät tuntuvat kaipaavan sitä, että työkavereita näkee myös kasvokkain ja töitä voi tehdä yhdessä myös fyysisesti samassa paikassa.

Käyn aika harvoin itse työpaikalla ku se on aika kaukana ni olishan se kiva jos ois semmonen työpaikka joka ois lähellä ja jossa näkis useemmin niitä ihmisiä ja joista tulis sit ehkä jopa kavereita työpaikan ulkopuolella. (H8)

Kolmas esimerkki joustavuudesta työpaikalla on monipaikkainen työ. Haastatteluissa nousi esille, että useilla organisaatioilla on toimipisteitä eri kaupungeissa ja jopa eri maissa. Tällaiset organisaatiot mahdollistivat työntekijöilleen monipaikkaisen työn. Eräs haastateltavista esimerkiksi kertoi, että hän tekee välillä töitä pääkonttorilla ja välillä kotikaupunkiaan lähellä sijaitsevalla sivukonttorilla. Haastatteluista tuli ilmi, että monipaikkaista työtä arvostetaan ja sitä toivotaan kokoajan lisää. Monipaikkainen työ näyttäisikin lisäävän Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

Y-sukupolvi kokee, että organisaation on hyvä olla joustava myös tehtävien suhteen. Tällä haastateltavat tarkoittivat sitä, että työnkuvaa ollaan valmiita muokkaamaan tarvittaessa työntekijän toiveiden ja vahvuuksien mukaan. Haastateltavat mainitsivat, että useissa työpaikkailmoituksissa on lähiaikoina esimerkiksi mainittu, että työnkuva tarkentuu työhön valitun henkilön mukaiseksi.

Esimerkiks mun yks työkaveri oli kertonut et se haluis oppia enemmän yhen ohjelma käyttöä ja kysyny et saisko hän opetella sitä ni häntä oli heti rohkastu siihen ja hän sai sit siitä itelleen työtehtävän meidän työpaikalla (H2)

Joustavuus nousi esille jokaisessa haastattelussa. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että heidän työpaikkansa on jo tarpeeksi joustava, mutta osa kaipasi lisää joustavuutta esimerkiksi työajoissa. Joustavuus näyttäisikin olevan yksi merkittävä tekijä, joka vaikuttaa Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutumista lisää se, jos organisaatiossa ollaan valmiita joustamaan työtehtävissä, työajoissa ja työskentelypaikoissa. Sitoutumista puolestaan vähentää se, jos organisaatiossa ei olla valmiita joustamaan oikeastaan missään ja työntekijöiden toiveisiin joustavuudesta suhtaudutaan negatiivisesti.

8.1.4 Uran ja palkan merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat toivat esille myös työuran ja palkan merkityksen organisaatioon sitoutumisessa. Työuralla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, onko organisaatiossa pysymisestä hyötyä työntekijän työuran kannalta. Tähän teemaan liittyvät esimerkiksi etenemismahdollisuudet ja työkokemuksen monipuolisuus. Haastateltavat nostivat myös palkan merkityksen esiin haastatteluissa ja moni kertoikin, että heidän sitoutumistaan organisaatioon voitaisiin lisätä palkankorotuksella. Kerron seuraavaksi tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia työuran ja palkan merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen.

Haastatteluissa oli näkyvissä nykyaikana vallitseva job hopping -kulttuuri. Y-sukupolven edustajat vaikuttaisivat jahtaavan uusia mahdollisuuksia ja kokemuksia. Ennen ehkä haaveiltiin vakituisesta työpaikasta, mutta nyt haaveena vaikuttaisi sen sijaan olevan monipuolinen ja mielenkiintoinen työkokemus. Moni haastateltava toi esille sen, että koska nykyinen työpaikka oli ensimmäisiä virallisia oman alan työpaikkoja heidän työurallaan, he kokevat sen ikään kuin ponnahduslautana uralleen. Kovinkaan moni ei nähnyt työskentelevänsä nykyisessä organisaatiossa koko työelämäänsä.

Oon nyt siis ollut tässä firmassa muutaman vuoden ja sain viime vuonna ylennyksen ja oon silleen niinku tosi hyvässä asemassa mut silti tosi moni tuttu on tullu sanoo et joo ku sä oot jo ollut siellä niin kauan ni eiks sun pitäis jo hakea töitä jostain muualta ja lähtee ettei niinku uusia haasteita. (H2)

Haastattelujen perusteella yksi tekijä organisaatioon sitoutumisessa on palkka ja työsuhte-edut. Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkka on loppujen lopuksi se syy, miksi työtä tehdään. He myös kokivat, että palkankorotus olisi yksi merkittävä tekijä, jolla heidän sitoutumistaan organisaatioon voisi lisätä.

No lähtökohtaisesti tottakai palkka on se yks syy koska rahalla tekee paljon ja sitä tarvii aina johonkin (H5)

Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa näyttäisi haastattelujen perusteella vaikuttavan myös työn merkityksellisyys ja palkka. Työn merkityksellisyydessä korostuu työn yhteiskunnallinen merkitys ja vaikuttaisikin siltä, että Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon lisää se, että organisaatiossa saa tehdä työtä, jolla on merkitystä.

8.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden merkitys Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon

8.2.1 Vertaissuhteiden merkitys sitoutumisessa

Haastatteluaineistosta selviää, että vertaissuhteilla on merkitystä Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Useimmat haastateltavat kertoivat, että heille organisaatioon sitoutuminen merkitsee sitä, että he ovat sitoutuneet työkavereihinsa ja työyhteisöönsä. He kokivat, että työyhteisö on se osa organisaatiota, joka on vahvasti mukana heidän jokapäiväisessä työssään ja siksi heille organisaatioon sitoutuminen merkitsee työyhteisöön sitoutumista.

Työyhteisön vertaissuhteet koettiin sitoutumisen kannalta tärkeänä asiana. Vertaissuhteisiin liittyen esiin nousivat vapaamuotoinen ja epävirallinen vuorovaikutus, ystävyys, palautteenanto ja arvostus, yhteinen aika ja yhdessä keskusteleminen. Kerron seuraavaksi tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia näistä teemoista.

Erityisen tärkeäksi piirteeksi työyhteisön vertaissuhteissa nousi vuorovaikutuksen vapaamuotoisuus. Haastateltavat kokivat, että vapaamuotoinen vuorovaikutus helpottaa työyhteisöön tutustumista ja siihen osaksi pääsemistä. Muodollisemman vuorovaikutuksen merkitys ymmärrettiin ja sen tarve todettiin, mutta haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että vapaamuotoinen ja epävirallinen vuorovaikutus on muodollista tärkeämpää.

Mä tuun hyvillä mielin töihin koska mä teen hyvien tyyppien kanssa töitä et vaikka se työ ei välttämättä aina tai se työpäivä ei välttämättä oo aina sillee et jee mut ku on kivoja tyyppjeä ympärillä ni sitten tota se on paljon miellyttävämpää tavallaan tehdä semmosta tylsää (H12)

Vapaamuotoinen vuorovaikutus mahdollistaa haastateltavien mielestä esimerkiksi sen, että töiden ohessa voi ajoittain jutella myös työhön liittymättömistä asioista. Tämän ansiosta töissä on heidän mukaansa aidosti hauskaa ja sinne on päivittäin mukavaa mennä. Haastatteluaineistosta nousi esille myös, että yksi sitoutumisen kannalta merkittävä asia työyhteisön vuorovaikutuksessa on yhteinen aika myös vapaa-ajalla. Haastateltavat kertoivat, että se toteutuu esimerkiksi yhteisten työpaikan järjestämien harrastusten kautta tai töiden jälkeen yhdessä kahville tai viinilasillisen äärelle lähtemisellä.

Silloin tällöin kun jos käydään silleen työkavereiden kanssa vaikka vähän ulkona. Sillee niinku vaikka pitkän työviikon jälkeen perjantaina käydään jossain vähän ni se on mun mielest tosi tärkeetä sen työyhteisön kannalta. (H2)

Moni haastateltavista nosti esille myös sen, että sitoutumisen kannalta on merkittävää, että työyhteisössä ollaan oikeasti ystäviä ja siellä on sellaisia ihmisiä, joihin voi olla yhteydessä myös työajan ulkopuolella ja koskien muitakin asioita kuin vain työasioita. Tämä hämärtää haastateltavien mukaan työ- ja vapaa-ajan rajaa, mutta se ei heidän mukaansa ole välttämättä huono asia, koska nämä ystävät tuovat niin paljon hyviä asioita mukanaan.

Oikeestaan mä luulen et jos on jotai ni on ihmisiä jolle voi soittaa vaikka keskellä yötä. Ja se vaikuttaa ihan hirveesti, varsinki siihen sitoutumiseeki (H8)

Osa haastateltavista kaipaisi enemmän yhteistä aikaa työyhteisön kanssa esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen muodossa. Useampi haastateltava toi esille, että he ovat aiemmin työskennelleet sellaisissa työyhteisöissä, joissa vietettiin kahvitaukoja yhdessä. Heidän mielestään työyhteisöön on aluksi todella vaikeaa päästä mukaan, jos työyhteisön kesken keskustellaan lähinnä työasioista ja yhteistä aikaa ei vietetä oikeastaan ollenkaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tällainen vuorovaikutuksen puute vähentää sitoutumista ja he toivovat, että asia olisi toisin heidän seuraavassa työpaikassaan.

Yhdessä mun entisistä työpaikoista meil oli joka päivä niinku semmonen yhteinen kahvihetki ja se oli jotenki tosi kiva ku ehti päivittäin juttelee kuulumisii ja sillee ja nyt täs nykyes työssä ei oo semmosta ni kyl se harmittaa. (H5)

Työyhteisön vuorovaikutuksessa tärkeänä pidettiin myös sitä, että työyhteisön jäsenet antavat palautetta ja näyttävät arvostuksensa. Haastateltavista moni myönsi, että kriittistä palautetta tulee annettua positiivista palautetta helpommin, vaikka kiitollisuuden ja arvostuksen tunteita onkin työkavereita kohtaan. Moni haastateltava myös toi haastatteluissa esille sen, että helposti ajattelee, että palautteen antaminen on vain johtoasemassa olevien henkilöiden vastuulla. Haastateltavat

kuitenkin pohtivat, että asia ei ole näin, vaan kaikki voivat antaa palautetta ja työntekijöitä pitäisi kannustaa siihen enemmän.

Kyllä mun mielestä sitä varsinkin semmosta hyvää rakentavaa palautetta voi antaa useemminkin että ehkä se välillä vähän niinku unohtuu meiltä monelta ja aattelee vaa et se on johdon tehtävä mut vois sitä kyl olla enemmän koska se kuitenkin vaikuttaa silleen positiivisesi kaikkeen ku saa niitä kehujaki välillä. (H3)

Palautteenanto koettiin tärkeäksi myös se takia, että ilman sitä ei tiedä, miten on onnistunut työssään. Haastateltavat kokivat, että kaikenlainen palaute on heille tärkeää, sen ei tarvitse olla pelkästään positiivista vaan he ottavat mielellään vastaan myös kriittistä palautetta. Eräs haastateltava myös mainitsi, että hän toivoisi, että hänelle kerrottaisiin heti, jos hän tekee jotain väärin niin hän saisi korjattua asian välittömästi eikä esimerkiksi vasta kuukauden päästä kun hän itse huomaa asian.

kyl se vaikuttaa tosi paljon siihen motivaatioon et jos kukaa ei tuu ikinä kysymään tai sanomaan mitää palautetta niin silloinhan tavallaan ei pysty motivoitumaan millään tavalla siinä työssä koska sit ei tiää et onko tehny jotain oikein tai väärin tai että meneekö hyvin vai ja sit se tavallaan sitä omaa kiinnostusta vie pois päin niinku itellä toivosin sitä kritiikkiä ja kaikkee et ihan kunnolla pystys ole siinä läsnä (H11)

Työyhteisön vuorovaikutuksessa tärkeänä pidettiin myös sitä, että ongelmat otetaan välittömästi puheeksi. Avoin vuorovaikutus koettiin ratkaisuna moniin työyhteisöjen mahdollisiin ongelmiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ongelmat usein paisuvat kokoluokkaansa suuremmiksi, jos niistä ei puhuta avoimesti. Tämä olikin yksi sellainen asia, johon moni haastateltavista toivoi parannusta.

Toivois että jos tällasta jotain ilmenee, tällasta niinku kärhämää ihmisten välillä ni silloin se otettais heti puheeks ja puututtas siihen ja keskusteltas siitä myös yhteisesti. (H11)

Haastatteluaineiston perusteella tärkeänä koettiin myös se, että tietoa välitetään kaikille niille, jotka sitä tarvitsevat. Haastateltavat kertoivat, että usein tieto kulkeutuu vain osalle työyhteisön jäsenistä. Tietoa välitettiin helposti esimerkiksi työyhteisön jäsenille, joiden kanssa ollaan läheisiä, mutta vähemmän läheisille työkavereille tieto ei aina kulkeutunut. Tämä saattaa johtaa ongelmallisiin tilanteisiin tai työssä tehtyihin virheisiin, jos kaikki tietoa tarvitsevat eivät ole saaneet tietoa ajoissa itselleen. Tähän moni haastateltava kaipaisikin kehittämistä.

On tavallaan monta ihmistä ja iso porukka ni sit se viesti ei välttämättä aina tavota kaikkia oikeita ihmisiä ja se aiheuttaa paljon ylimäärästä työntekoo joissain tilanteissa. (H5)

Myös sosiaalisen tuen yhteys Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa nousi haastatteluissa esille. Haastateltavat korostivat sitoutumisen kannalta merkittäväksi avun pyytämistä ja saamista

työyhteisössä. He kokivat, että kaikkia työntekijöitä on tärkeää kannustaa pyytämään apua aina kun he sitä tarvitsevat. He myös toivoivat, että työyhteisön jäsenet olisivat valmiita auttamaan aina silloin, kun apua tarvitaan. Tämä helpottaa työntekoa, kun tietää ettei ole yksin asioiden kanssa vaan apu on aina lähellä.

Lähes kaikki haastateltavat toivat haastatteluissa esille ainaisen kiireen ja paineen, jonka alaisena he työskentelevät. Tämä paineen ja kiireen alla työskentely voi olla työntekijälle todella uuvuttavaa, mutta se helpottaa, jos tietää, että työkaverit ovat valmiita auttamaan ja helpottamaan sinun työtaakkaasi. Haastatteluaineiston perusteella on todella yleistä, että työtehtäviä kertyy jatkuvasti lisää ja työtaakasta on ajoittain vaikeaa selvittää. Yksi haastateltava kuvaili tilannetta näin:

Kun saat yhden tehtävän tehtyä ni sulle on ehtiny kertyy jo kymmenen hommaa lisää. (H10)

Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että työyhteisö on se asia, joka pitää heidät organisaatiossa. Heistä moni kertoi, että he ovat useaan otteeseen harkinneet työpaikan vaihtoa, mutta päätyneet jäämään organisaatioon, koska ovat olleet huolissaan siitä, että tulevassa työpaikassa ei olisi yhtä mukavaa työyhteisöä. Haastatteluiden perusteella voikin todeta, että monet työyhteisön jäsenet ovat aidosti ystäviä keskenään ja viettävät aikaa yhdessä myös työpaikan ulkopuolella.

Haastateltavien mukaan työyhteisön vuorovaikutuksella voi olla myös päinvastainen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Jos työyhteisössä aliarvioidaan toisia tai esiintyy työpaikkakiusaamista, se vähentää työntekijöiden sitoutumista. Useampi haastateltava mainitsi, että on kokenut työpaikallaan aliarviointia, koska on nuori ja ei ole vielä pitkää työuraa takana. Aliarviointi näkyy haastateltavien mukaan esimerkiksi kokouksissa, kun heidän työpanostaan on vähätelty tai arvosteltu ilkeään sävyyn. Eräs haastateltavista kertoi, että aliarviointi on johtanut tilanteeseen, jossa voidaan jo puhua työpaikkakiusaamisesta.

Meillä esim viime viikolla yhes palaveris kävi sillee et vanhemmat työntekijät rupes vähättelee meidän työpanosta ja haukkumaa ja siis se meni kyl sellaseks et sitä vois jo niinku kutsuu kiusaamiseksi. (H6)

Sitoutumisen kannalta merkittäväksi asiaksi työyhteisön vuorovaikutuksessa nostettiin myös yhdessä keskusteleminen. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että työyhteisössä keskustellaan yhdessä yhteishengestä ja työntekijöiden fiiliksistä. Keskusteluhetkiä toivottiin pidettävän usein, mahdollisesti jopa viikottain. Tämän koettiin parantavan työyhteisön vuorovaikutusta ja lähentävän ihmisiä.

Sitten niinkun pidetään semmosia keskusteluhetkiä aina välillä et tota puhutaan sit yhdessä ja kaikil on mahdollisuus avautua. (H3)

Työyhteisön vertaissuhteilla näyttäisi olevan merkitystä Y-sukupolven organisaatioon sitoutumisessa. Y-sukupolvelle vapaamuotoinen ja epävirallinen vuorovaikutus on tärkeää ja sen takia esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen mahdollistaminen voisi lisätä Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Haastatteluista nousi myös esille, että palautteen antamista pidetään tärkeänä ja sitä toivottaisiin lisää.

8.2.2 Johtaja-alaisuuden merkitys sitoutumisessa

Haastatteluaineiston perusteella myös johtaja-alaisuus on yhteydessä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Johtaja-alaisuuteen liittyen esiin nousivat molemminpuolinen ja avoin vuorovaikutus, johtajan tavoitettavuus, hierarkian puuttuminen, arvostuksen ja luottamuksen osoittaminen ja läsnäolo. Seuraavaksi esittelen tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia näistä teemoista.

Organisaatioon sitoutumista lisäävää vuorovaikutussuhdetta kuvailtiin molemminpuoliseksi ja avoimeksi. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että johtaja on läsnä arjessa ja tavoitettavissa. Esimiehen tavoittamattomuus ja poissaolo puolestaan vaikuttaisivat vähentävän sitoutumista organisaatioon. Moni haastateltava toikin esille sen, että heidän johtajansa on tavoitettavissa lähes aina, ei pelkästään virallisena työaikana.

Tärkeää et se on semmonen helposti lähestyttävä ja helposti kiinnisaatava niinku et jos tarvii jotain ni voi soittaa, tekstiviesti, sähköposti et jollain kyllä niinku kiinni saa aina vaikka hän ei olisakaan paikan päällä fyysisesti nii hän on niinku lähellä periaatteessa vaikka hän ei oo niinku näkyvillä aina (H1)

Haastatteluista selvisi myös se, että Y-sukupolvea edustavat työntekijät kaipaavat kasvokkaista vuorovaikutusta myös esimiehensä kanssa, koska he kokevat, että joitakin asioita on helpompaa hoitaa kasvokkain. Moni haastateltava toi esille, että johtajaan on välillä vaikeaa saada yhteyttä, koska hän on niin kiireinen ja sen takia työasioita jää helposti roikkumaan. Asiat on haastateltavien mukaan nopeampaa hoitaa kasvokkain kuin esimerkiksi sähköpostilla ja siksi he toivoisivat lisää kasvokkaista vuorovaikutusta.

No ehkä vähän niinku liian vähän sellasta niinku silleen tavallaan et molemmat on niinku fyysisesti samassa paikassa. Niinku se hankaloittaa siis tiettyjä asioita ku sä et niinku pääse puhumaan sen ihmisen kanssa silleen kasvokkain. (H10)

Y-sukupolven mielestä johtaja-alaisuudessa sitoutumisen kannalta tärkeää on myös se, että johtaja on osa työyhteisöä. Haastateltavat kuvailivat, että parasta on, jos johtaja on helposti lähestyttävä ja ikään kuin yksi työkavereista. Moni haastateltava mainitsi sitoutumisen kannalta olennaiseksi myös sen, että johtaja työskentelee samassa tilassa esimerkiksi samassa avokonttorissa, muiden työntekijöiden kanssa ja on myös siinä mielessä saavutettavissa. Sitoutumista näyttäisi vähentävän se, jos johtajat ovat omissa työhuoneissaan, tavallaan saavuttamattomissa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että samassa tilassa työskentelevää johtajaa on helpompi lähestyä ja hän on todennäköisemmin aito osa työyhteisöä kuin toisessa tilassa työskentelevä johtaja.

ehkä just se että se on vähän niinkun yks kavereista, tottakai on auktoriteetti siinä mutta hän on niinku helposti lähestyttävä ja ei semmonen pelottava mitä niinku joillaki paikoilla on johtamassa. (H1)

Johtaja-alaisuudessa sitoutumisen kannalta tärkeäksi koettiin myös hierarkian puuttuminen. Osa haastateltavista toi ilmi sen, että heidän työpaikallaan johtajia ei tarvitse teititellä ja heidän kanssaan voi muutenkin jutella niin kuin työkavereidenkin kanssa. Haastateltavat kokivat, että tämä on tärkeää, koska silloin myös johtajat ovat helposti lähestyttäviä ja heidän kanssaan voi tarvittaessa keskustella mistä vaan. Kun johtajat ovat helposti lähestyttäviä, heitä on helppo lähestyä myös asioilla, jotka työntekijää vaivaavat ja ne ehkä saadaan myös selvitettyä paremmin.

Meillä on siis sille et johtajat on tosi helposti lähestyttäviä ja niille voi mennä puhuu millon vaa tosi avoimesti niinku menis muillekki työkavereille (H9)

Haastateltavat kokivat sitoutumisen kannalta merkittäväksi myös sen, että johtaja arvostaa työntekijöitä ja tuo sen esille. Arvostuksen näyttäminen on haastateltavien mukaan helppoa, eikä se vaadi paljoa aikaa. Arvostuksen voi heidän mukaansa tuoda esille arjessa pienillä teoilla, esimerkiksi kiittämällä hyvästä työstä. Eräs haastateltava kuvaili tätä näin:

Mä olin tossa viime vuonna mukana semmoses isommas projektissa ja sit tuntu kyl tosi kivalta ku sen projektin loppumisen jälkee mun esimies laitto viestii ja kiitti mua henkilökohtasesti ja sit se oli kans käyttäny siin sähköpostis erilaisii hymiöit mikä oli kans kiva ku se ei hirveen usein käytä semmosii ni siit tuli kyl tosi hyvä mieli (H7)

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteesta esiin nousi myös palautteenanto. Palautteenannolla voi olla positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, jos se on molemminpuolista ja rakentavaa. Molemminpuolisuudella haastateltavat tarkoittivat sitä, että esimiehen tulee antaa palautetta, mutta myös vastaanottaa sitä. Palautteen toivottiin myös olevan rakentavaa ja positiivista. Moni

haastateltava toi esille sen, että usein esimiehet antavat helpommin negatiivista ja kriittistä palautetta, eikä positiivista palautetta saada tarpeeksi.

Johtaja-alaisvuorovaikutuksessa sitoutumista näyttäisi lisäävän myös se, että johtaja luottaa alaisiin. Johtaja voi osoittaa luottamusta esimerkiksi antamalla lisää vastuuta tai tuomalla esiin sen, että hän luottaa siihen, että työntekijä tekee työnsä kunnialla myös etänä, eikä hänen tekemisiään tarvitse vahtia. Esimiehen luottamus näyttäisi lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta mahdollisesti myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Meikäläisen motivaatiota ehkä parantaa se että koen että mua arvostetaan ja että saan tarpeeksi luottoa esimieheltä (H6)

Vaikuttamismahdollisuudet nousivat esiin myös useissa haastatteluissa. Työntekijät kokevat tärkeänä sen, että johtaja arvostaa heidän mielipiteitään ja kyselee niitä aktiivisesti eikä vain tee yksin päätöksiä kaikesta. Erityisen tärkeänä tätä pidettiin sellaisissa tilanteissa, joissa tehdään päätöksiä työntekijöitä koskevista projekteista tai hankkeista, jotka tulevat työllistämään työntekijöitä paljon. Se että johtaja kuuntelee ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, saa työntekijät tuntemaan itsensä merkittäväksi osaksi työyhteisöä ja koko organisaatiota. Tämä puolestaan voi lisätä työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Johtajani kuuntelee mielellään mielipiteitäni työhön liittyvissä asioissa ja usein kysyykin mun näkemyksiä asioihin jos on kyse jostain uusista projekteista ja kylhän se saa mut tuntemaa itteni tärkeeks täs organisaatios (H9)

Sitoutumisen kannalta tärkeäksi koettiin myös se, että johtaja ei aiheuta työntekijöilleen alemmuudentunnetta esimerkiksi jättämällä huomiotta alaistensa ideoita tai korostamalla omaa valtaansa. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää, että johtajaa ei tarvitse pelätä ja töihin tulo ei ahdistaa. Moni kertoi, että he ovat itse tai heidän läheisensä ovat aiemmin työskennelleet huonojen johtajien alaisina, jotka eivät arvostaneet alaisiaan. Haastateltavat mainitsivat sitoutumista lisääväksi myös sen, että esimiehelle voi avoimesti sanoa, jos on huono päivä tai väsyttää ja voi olla varma, että johtaja ei syyllistä vaan suhtautuu inhimillisesti ja kannustavasti.

Johtaja-alaisuudessa sitoutumista näyttäisi lisäävän se, että vuorovaikutus on avointa ja molemminpuolista ja johtaja on tavoitettavissa ja läsnä. Myös hierarkian puuttuminen

koettiin sitoutumisen kannalta tärkeäksi. Sitoutumista näyttäisi vähentävän erityisesti se, jos johtaja korostaa omaa valtaansa ja ei arvosta alaisiaan.

8.3 Vuorovaikutusrakenteiden ja –käytänteiden merkitys

Y-sukupolven sitoutumisessa

8.3.1 Päätöksenteon ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys sitoutumisessa

Sitoutumisen kannalta merkittäväksi koettiin myös organisaation päätöksentekoprosessit ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet. Seuraavaksi esittelen tarkemmin haastateltavien kokemuksia näistä teemoista.

Sitoutumisen kannalta merkittävänä tekijänä esiin nousi tavoitteiden asettaminen organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat, että tavoitteet asetetaan pääosin johdon toimesta. He olivat sitä mieltä, että johdon onkin hyvä asettaa organisaation toimintaa ohjaavat tavoitteet. Haastateltavat kuitenkin toivat esille, että pienemmistä tavoitteista olisi heidän mielestään hyvä keskustella myös yhdessä, jotta ne olisivat realistisia ja tavoitettavissa. Tämä myös lisäisi työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, koska jos tavoitteita asetettaisiin yhdessä, työntekijät voisivat seistä niiden takana sataprosenttisesti ja he olisivat sen johdosta mahdollisesti vielä enemmän valmiita tekemään parhaansa, jotta nuo tavoitteet saavutettaisiin.

Meillä keskustellaan tavoitteista tosi paljon mut se menee niinku sillee että niinku esimiehet ja johto tosi paljon tuo eteenpäin meille sitä että mitä pitäis niinku saavuttaa ja sit asettaa meille kysymyksiä et miten te saavutate tän et pitäis niinku tavallaa osata vastata että miten mun työllä voi auttaa saavuttamaan jotain., mikä on vaikeeta ku ne tavoitteet ei välttämättä oo sillee realistisia. (H11)

Yksi Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa vaikuttavista vuorovaikutuskäytänteistä on päätöksentekoprosessit. Useat haastateltavat mainitsivat, että organisaatiossa, jossa he työskentelevät, johtoporras tekee kaikki suuremmat päätökset ja muut käytännössä toteuttavat ne. Tämä on haastateltavien mukaan osittain haasteellista, koska johtoporras ei itse tee käytännön töitä ja heidän päätöksensä vaikuttavat perustuvan usein dataan, joka ei välttämättä kerro koko totuutta. Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että päätöksentekoa pitäisi kehittää niin, että myös itse

työntekijöiltä kysyttäisiin mielipiteitä, jotta heitä koskevat päätökset olisivat sellaisia, johon he voivat olla tyytyväisiä.

Kyl ne meillä valuu ylhäältä alaspäin et ei siin välttämättä kysellä meiltä et onks tää tavallaa järkevää et näätteks te et tää onnistuu vaan se sanotaan et pitää tehdä näin ja ku ne johtajat tekee niit päätöksii vaa jonku datan tai semmosen perusteel ni ne ei ehkä ihan tajuu sillee sitä todellisuutta (H4)

Haastateltavat toivat esille, että heidän työmotivaatiotaan lisää myös se, että heitä aidosti kuunnellaan ja heidän ideoitaan arvostetaan. Haastateltavat toivat esille, että erityisen palkitsevaa on, jos heidän ideoitaan aletaan viedä eteenpäin ja toteuttaa ja niiden toimivuuden saa mahdollisesti itse todeta vielä käytännössä. Tämä saa työntekijän luottamaan osaamiseensa, mikä lisää heidän motivaatiotaan ja mahdollisesti myös sitoutumista organisaatioon.

Mulle ainaki tulee siit tosi arvostettu olo jos oon esim ehottanu jotain jossain palaveris ja sit ne on sillee, et toi on oikeesti tosi hieno idea ja sit sitä niinku aletaan toteuttaa, niin kyl siitä tulee sellai fiilis et kyl mä osaan ja se lisää sit motivaatiota. (H7)

Haastatteluista nousi esille se, että sitoutumista puolestaan vähentää se, jos ideoita kyllä kuunnellaan, mutta kaikki jää aina vain kuunteluasteella, eikä asioita ikinä edistetä. He kuvailivat, että on yleistä, että ideoita kuunnellaan innokkaasti, mutta niiden toteuttamiseksi ei kuitenkaan ryhdytä minkäänlaisiin toimiin. Tällainen toiminta voi haastateltavien mukaan vähentää sitoutumista organisaatioon.

Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon näyttäisi siis lisäävän se, että heidän näkemyksiään otetaan huomioon tavoitteiden asettamisessa ja päätöksenteossa. Sitoutumista vähentää se, jos työntekijöitä ei aidosti kuunnella tai heillä ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia organisaatiossa.

8.3.2 Organisaation sisäisen viestinnän merkitys sitoutumisessa

Haastateltavat toivat esille, että myös organisaation sisäisellä viestinnällä on merkitystä organisaatioon sitoutumiseen. Sisäisessä viestinnässä merkitykselliseksi koettiin suhdekeskeinen viestintä, työpaikan muodolliset tilanteet, tiimityöskentely ja organisaation sisäinen tiedottaminen. Seuraavaksi esittelen tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia näistä teemoista.

Tunne- ja ihmiskeskeisen vuorovaikutus näyttäisi olevan merkittävää Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon. Haastatteluissa korostui se, että työntekijät toivovat, että organisaatiossa toiminta olisi inhimillistä ja ymmärrettäisiin se, että kaikki ovat vain ihmisiä. Inhimillistä suhtautumista toivottiin yleisesti kaikilta työyhteisön jäseniltä. Y-sukupolven edustajilla näyttäisi myös vallitsevana ajatuksena olevan se, että työntekijät tekevät organisaation ja ovat siksi organisaation tärkein resurssi. Seuraavassa esimerkissä yksi haastateltava tuo esille näkemyksiään asiasta:

Varmasti ne kaikki asiat käsitellään ja työntekijöitä kuunnellaan mut se et miten niihin asioihin reagoidaan voisi olla mielestäni ehkä hieman ihmis- eikä asialäheisempi elikkä siis niihin asioihin vois reagoida silleen että loppupeleissähän työpaikalla tärkeimpiä ihmisiä ovat työntekijät ei ne asiat joita teemme, asiat tulee kyllä loppupeleissä yhdessä tehtyä kunhan saadaan pelisäännöt ja muut asiat yhdessä sovittua. Mielestäni ehkä se olisi korjaamisen arvoinen asia. (H12)

Haastattelujen perusteella muodolliset vuorovaikutustilanteet, ja erityisesti kokoukset ja palaverit, voivat sekä lisätä että vähentää organisaatioon sitoutumista. Jos kokoukset on organisoitu hyvin, niihin on kutsuttu kaikki tarvittavat henkilöt ja niissä ehditään käsittelemään kaikki asiat suunnitellusti, ne lisäävät organisaatioon sitoutumista. Myös kokouksiin järjestetty kahvitarjoilu mainittiin yhtenä tekijänä, joka voi lisätä sitoutumista. Haastatteluissa mainittiinkin, että työpaikoilla naureskellaan sille, että kaikilla on enemmän motivaatiota osallistua kokouksiin ja koulutuksiin, jos niissä on kahvitarjoilu. Organisaatioon sitoutumista puolestaan vähentää, huonosti organisoidut kokoukset, joissa ei esimerkiksi käsitellä mitään uusia ja olennaisia asioita vaan keskustellaan samoista asioista joka viikko.

Jos miettii et onks niist mitään hyötty ni on ja ei et jotkut on semmosia et siellä vaan käydään istumassa ja pyöritellään asioita ja mitään ei tapahu ja nähään viikon päästä uudestaan ja pyöritellään samoja asioita et joissain tapauksissa liikaa on sitä että vaan istutaan alas ja jauhetaan mutta ei niinku tehä. (H4)

Sitoutumista näyttäisi vähentävän myös se, jos muodollisissa vuorovaikutustilanteissa kuten esimerkiksi kokouksissa keskitytään liian yksityiskohtaisesti työntekijän kannalta pienen merkityksen omaaviin asioihin. Haastateltavat kertoivat tällaisten kokousten olevan heidän mielestään työajan tuhlausta.

Siis semmosta turhaa pikkuasioiden ympärillä pyörimistä elikkä siis turhien ja vähäisen merkityksen omaavia asioita käydään läpi liikaa ja sit meidän on pakko istuu siel ja kuunnella vaik ois hirveesti omiiki töitä. (H12)

Moni haastateltava kertoi tekevänsä paljon työtä tiimeissä. He kertoivatkin, että heidän kokemustensa perusteella työskentely tiimeissä voi lisätä sitoutumista. Haastateltavat mainitsivat, että tiimityön etuja ovat esimerkiksi hauskuus, ideoiden vaihto ja brainstorming sekä

tiimityöskentelyyn tarvittavien taitojen kehittyminen. Moni haastateltava kertoikin olevansa mukana monessa erilaisessa työtiimissä.

Mä oon siis mukana tosi mones erilaisess tiimis ja me tavataa niitten kaa aina tietyn aikavälein ja jotenki se työ eteneeki aina paremmin niis tapaamisiss ku sillee yksin vaik tottakai osa niist jutuist pitääki tehdä yksin. (H3)

Haastatteluissa tuli ilmi, että useissa organisaatioissa työhön liittyvät ohjeistukset ovat puutteellisia, mikä vähentää sitoutumista. Muutama haastateltava kertoi, että on joutunut kyselemään ohjeistuksien perään, jotta heidän työntekonsa on edes ollut mahdollista. Ohjeistuksen puute näkyi selvimmin sellaisten haastateltavien kohdalla, jotka ovat vaihtaneet toiseen työtehtävään samassa organisaatiossa. Työntekijät ovat työskennelleet organisaatiossa jo pidempään, joten helposti oletetaan, että he kyllä osaavat jo uuteenkin tehtävään liittyvät asiat.

Varsinkin kun hyppäs tähän tehtävään silleen aika äkkiseltään. Oon kaivannut sillee enemmänkin sitä ohjeistusta et aika itsenäisesti on sitte pitänyt ottaa selvää ja paljon on saanut kysellä ja enemmänkin ois pitäny, ku oon kuitenkin ollu täs samas organisaatios jo pidempää ni ehkä oletetaan jo et tiään kaiken. (H5)

Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he eivät kaipaisikaan lisää ohjeistusta. He nauttivat siitä, että saavat itse opetella uusia asioita ja löytää oman tyylin ja rutiinin tehdä niitä asioita. Heidän mukaansa liian tarkka ohjeistus voi olla haitallista esimerkiksi silloin, kun tehdään luovaa työtä.

Sitoutumista lisääväksi vuorovaikutuskäytänteeksi noin puolet haastateltavista mainitsi johtoportaan järjestämät kuukausikatsaukset. Organisaatiosta riippuen ne järjestetään joko kasvokkain tai teknologiavälitteisesti. Näissä kuukausikatsauksissa organisaation johto kertoo, mitä organisaatiossa on siinä kuussa meneillään. Tämä käytänte oli haastateltavien mielestä tärkeä sen takia, että se mahdollistaa sen, että organisaation työntekijät ovat perillä organisaatiossa tapahtuvista asioista, eivätkä he esimerkiksi kuule omaa organisaatioon koskevista asioista ensin organisaation ulkopuolelta.

Meil on siis kerran kuussa niinku semmonen tilaisuus tai siis semmonen missä johtajat kertoo kaikille et miten on menny ja mitä tapahtuu seuraavaks ja sillee et niinku pidetään meiat kartalla siit et mitä tääl on meneillään. (H1)

Näissä tilaisuuksissa on myös mahdollista esittää kysymyksiä ja kommentteja johtoportaalalle. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tämä lisää heidän tunnettaan siitä, että heillä on merkitystä

organisaatiossa, koska heidän mielipiteellään on aidosti väliä ja he kokevat, että heitä kuunnellaan organisaatiossa. Tämä lisää myös heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Moni haastateltava toi puolestaan esille, että heidän työpaikallaan ei tiedoteta tarpeeksi organisaation tilanteesta. Nämä haastateltavat kertoivat kaipaavansa tietoa siitä, miten organisaatiolla menee.

No ois niinku kiva tietää et tavallaan silleen vähän enemmän ehkä et miten meillä menee tuolla, siis ku välillä ei oo mitää käsitystä et onks meil hyvin vai huonosti. (H7)

Sisäisellä viestinnällä näyttäisi haastattelujen perusteella olevan merkitystä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutumista lisää erityisesti vapaamuotoinen ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus. Tarkoituksenmukaisuus korostuu erityisesti muodollisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kokouksissa ja palavereissa, joiden toivotaan olevan hyödyllisiä työntekijöille. Sitoutumista vähentää töihin liittyvien ohjeistuksien puute ja heikko tiedottaminen organisaation sisällä.

8.3.3 Teknologiavälitteisen viestinnän merkitys sitoutumisessa

Myös teknologiavälitteinen vuorovaikutus koettiin organisaatioon sitoutumisen kannalta olennaiseksi. Siihen liittyen esiin nousivat käytössä olevan viestintävälineet ja -sovellukset ja yhteyksien toimivuus. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia näistä teemoista.

Haastateltavat mainitsivat sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä erilaiset viestintävälineet ja –sovellukset, jotka mahdollistavat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi sen, että saman organisaation eri toimipisteissä työskentelevät työntekijät voivat olla helposti ja nopeasti yhteydessä toisiinsa. Organisaatioiden toimipisteet voivat olla kaukana toisistaan ja yhteistyön tekeminen eri toimipisteillä työskentelevien kanssa olisi haastavaa, jos teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei olisi mahdollista.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi tuoda mukanaan myös haasteita, jotka voivat vähentää sitoutumista. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille sen, että usein viestintälaitteiden ja –sovellusten kanssa on teknisiä ongelmia. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi se, että

skypekokouksessa äänet eivät kuulu tai esitystila ei toimi. Yksi haastateltavista toi esille myös sen, että suurimmalle osalle tietotyön tekijöistä tietokone on tärkein työväline ja tilanteessa, jossa verkkoyhteys kaatuu, työn tekeminen on lähes mahdotonta.

Välillä toki yhteydet takkuu ja se vähän vaikeuttaa työntekoa kuin oikeestaan kaikkeen tarvii tietokonetta ja nettiä. (H6)

Haastatteluista nousi esille ajatus siitä, että organisaatiot voisivat ottaa rohkeammin käyttöön uutta teknologiaa ja uusia viestintävälineitä. Tämä voisi helpottaa työntekoa ja sitä kautta myös lisätä Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

Haastattelujen perusteella Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon lisää se, että organisaatio mahdollistaa sellaisen viestintäteknologian käytön, jota tarvitaan esimerkiksi etätöissä tai sellaisissa etäpalaverissa, joissa osa osallistujista on eri paikoissa. Sitoutumisen kannalta sillä ei kuitenkaan näyttäisi olevan vaikutusta, onko käytössä uusin ja hienoin teknologia.

9 POHDINTA

Tämän tutkielman tavoitteena oli ymmärtää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja selvittää, millaiset vuorovaikutukselliset tekijät ovat yhteydessä sitoutumiseen. Työyhteisön vuorovaikutuksella näyttäisi tulosten perusteella olevan merkitystä Y-sukupolven organisaatioon sitoutumiseen. Tuloksia tarkasteltaessa selviää, että Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon on ainutlaatuisia piirteitä. Y-sukupolven työntekijät vaikuttaisivat olevan sitoutuneita organisaatioon ja sitoutuminen vaikuttaisi olevan vahvaa. Tämä tulee esille muun muassa työntekijöiden sitoutumisena organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja haluna antaa organisaatiosta hyvä kuva ulkopuolelle.

Tuloksista paljastuva huomionarvioinen ristiriita piilee siinä, että Y-sukupolven työntekijät vaikuttaisivat olevan sitoutuneita organisaatioon, mutta sitoutuminen näyttäisi olevan lyhytaikaista. Kaikki haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita organisaatioon, mutta vain yksi heistä näki pidempiaikaisen tulevaisuuden organisaatiossa. Myersin ja Sadaghianin (2010) mukaan Y-sukupolven edustajilla onkin huomattavasti lyhyempi aikahorisontti kuin aikaisemmilla sukupolvilla. He multitaskaavat ja näkevät ajan tärkeänä resurssina, jota ei pitäisi tuhjata. He odottavat, että heitä arvioidaan lopputulosten perusteella eikä sen perusteella, minkä ikäisiä he ovat tai kuinka paljon kokemusta heillä on. Lyhytaikainen sitoutuminen voi johtua ainakin osittain myös siitä, että haastateltavien mukaan nykyään lyhyet määräaikaiset työ sopimukset ovat hyvin yleisiä.

Sitoutumisessa ei näyttänyt olevan eroa sillä, työskenteleekö haastateltava yksityisellä vai julkisella sektorilla. Samat teemat nousivat esiin lähes kaikilla haastateltavilla riippumatta siitä, millä sektorilla he työskentelevät. Tämä voi johtua siitä, että kaikki haastateltavat tekevät tietotyötä ja siksi heidän työnsä ja siihen liittyvät prosessit ovat mahdollisesti samankaltaisia.

Meyer ja Allen (1991, 67) ovat määritelleet työntekijän sitoutumista organisaatioon kolmen eri ulottuvuuden avulla. Heidän määrittelemänsä ulottuvuudet ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Tämän tutkielman tuloksissa esiin nousee lähinnä affektiivinen sitoutuminen. Y-sukupolvea edustavat työntekijät näyttäisivät pysyvän organisaatiossa sen takia, että he haluavat työskennellä siellä. Tulosten perusteella vaikuttaisikin siltä, että työntekijät lähtevät organisaatiosta siinä vaiheessa, kun he eivät enää halua työskennellä siellä. Y-sukupolvea edustavat työntekijät eivät siis tulosten perusteella näyttäisi jäävän organisaatioon esimerkiksi velvollisuuden

tunteen takia. Tästä voidaan päätellä, että Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon saattaa korostua affektiivinen sitoutuminen normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen sijaan.

Lisäksi merkittävänä tekijänä esille nousee työtoverit ja vuorovaikutus heidän kanssaan. Monelle tärkein syy pysyä organisaatiossa oli työkaverit. Tuloksista selviää se, että monelle työntekijälle työkaverit ovat myös vapaa-ajan ystäviä. Työnteko ystävien kanssa on varmasti monelle mielekästä ja siksi siitä ei haluta luopua, vaikka työ itsessään ei olisi työntekijän mielestä antoisaa tai organisaatioon sitouttavaa. Tämä on tullut esille myös aiemmissa tutkimuksissa muilla aloilla työskentelevien työntekijöiden kohdalla. Esimerkiksi kun hoitoalalla oleva työntekijä on tyytyväinen työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin, on myös epätodennäköisempää, että he tahtoisivat vaihtaa työpaikkaa johonkin toiseen (Naz & Gul 2014, 40).

Työelämässä sitoutumisen käsitteellä kuvataan työntekijän psykologista suhdetta esimerkiksi työryhmään, esimieheen, ammattiin tai työnantajaorganisaatioon (Meyer & Allen 1997, 2.). Y-sukupolven sitoutuminen näyttäisi tulosten perusteella kohdistuvan erityisesti työyhteisöön. lähes kaikki haastateltavat vastasivat sitoutuneensa työyhteisöön, kun heiltä kysyttiin mihin he kokevat organisaatiossa sitoutuneensa. Kramer ja Sias (2014) ovatkin todenneet, että juuri työyhteisön vuorovaikutuksen kautta yksilö kokeekin olevansa osa organisaatiota (Rajamäki & Mikkola 2017). Työyhteisö on osa työntekijöiden jokapäiväistä arkea ja työkavereiden kanssa saatetaan viettää enemmän aikaa kuin oman perheen kanssa. Tästä johtuen on ymmärrettävää, että Y-sukupolven sitoutuminen kohdistuu juuri työyhteisöön.

Tuloksista esiin nousi myös se, että Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon lisää myös se, että työkavereiden kanssa vietetään aikaa myös vapaa-ajalla. Tämä saattaa johtua siitä, että Myersin ja Sadaghianin (2010) mukaan Y-sukupolvelle työn ja vapaa-ajan tasapaino on tärkeää ja tässä työ ja vapaa-aika ikään kuin yhdistyvät. Kun työkaveruksista tulee ystäviä myös työpaikan ulkopuolella, tätä tasapainoa on ehkä helpompaa ylläpitää niin, että työ ei ole hallitseva asia Y-sukupolven elämässä.

Myersin ja Sadaghianin (2010) mukaan Y-sukupolvi vaikuttaisi avoimesti myöntävän, että he priorisoivat läheiset henkilökohtaiset ihmissuhteet työn edelle. Tämän tutkimuksen tulokset ovat osittain ristiriidassa Myersin ja Sadaghianin toteamuksen kanssa. Tuloksista nousee esille vapaa-ajan merkitys, mutta enemmän tuloksissa korostuu Y-sukupolven halu edetä urullaan.

Haastateltavat kertoivat näkevänsä vain lyhyen tulevaisuuden nykyisessä organisaatiossa sen takia, että eivät koe, että voisivat edetä siellä. Moni haastateltava myös mainitsi tarvitsevansa mahdollisimman monipuolisen työuran menestyäkseen. Jos Y-sukupolven edustajat aidosti priorisoisivat vapaa-ajan ja henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet selkeästi tärkeämmiksi kuin työuran, heille tuskin olisi niin tärkeää se, millä tavoin he pystyisivät menestymään urallaan ja pääsisivät mahdollisimman pitkälle työelämässä.

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) mukaan vuorovaikutuksen merkitystä tietoperustaisessa työssä havainnollistaa se, että yrityksen kilpailukyky riippuu sen henkilöstön asiantuntijuudesta ja valmiuksista työskennellä yhdessä ja luoda yhdessä uutta tietoa ja uusia merkityksiä. Tämä nousee esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa: Y-sukupolvi näyttäisikin tulosten perusteella ajattelevan, että työntekijät ovat organisaation tärkein resurssi ja heihin pitäisi panostaa. Tästä johtuen organisaatioon sitouttaminen voi olla erityisen merkityksellistä Y-sukupolven kohdalla, koska he tuntevat oman arvonsa ja eivät ehkä jää niin helposti sellaiseen organisaatioon töihin, jossa he eivät koe saavansa ansaitsemaansa arvostusta.

Y-sukupolvi on ensimmäinen sukupolvi, joka on syntynyt kotitalouksiin, joissa on tietokoneita ja joka on kasvanut digitaalisen median ympäröimänä (Myers & Sadaghiani 2010). Y-sukupolvi on siis ensimmäinen diginatiivi sukupolvi. Tämän tutkimuksen tuloksen mukaan Y-sukupolvi onkin mukavuusalueellaan käyttäessään erilaisia viestintäteknologioita. Tuloksissa yllättävää on kuitenkin Y-sukupolven suuri tarve kasvokkaiselle vuorovaikutukselle. Y-sukupolvea edustavat työntekijät kokevat, että monia asioita on helpompaa hoitaa kasvokkain ja he toivovat, että kasvokkaista vuorovaikutusta olisi enemmän. Y-sukupolven edustajat myös kaipaavat paljon sellaista tukea työtiimiltä, jota saa parhaiten silloin, kun kaikki tiimin jäsenet ovat fyysisesti samassa paikassa. Tällaisen sosiaalisen tuen saavuttamiseksi oltiin myös valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Myers ja Sadaghiani (2010) ovatkin sanoneet, että Y-sukupolvi kaipaava sosiaalista tukea enemmän ja useammin kuin aiempien sukupolvien edustajat.

Erityisen merkityksellistä Y-sukupolvelle on saada sosiaalista tukea esimieheltä. Tämän ovat todenneet myös Myers ja Sadaghiani (2010), joiden mukaan työntekijän työtyytyväisyys on korkeampi, kun hänen esimiehensä kommunikoi avoimesti työntekijöiden kanssa: esimerkiksi jakaa informaatiota, kertoo huonot uutiset, arvioi työssä suoriutumista säännöllisesti ja luo supportiivisen. Tulokset osoittavatkin, että esimieheltä saatu sosiaalinen tuki on yksi työyhteisön vuorovaikutuksen osa, jolla on merkittävä yhteys Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa.

Tulosten perusteella Y-sukupolven sitoutumista voitaisiin kehittää usein eri tavoin. Ensinnäkin työntekijöiden organisaatioon sitoutumista voitaisiinkin mahdollisesti kehittää tuomalla henkilöstölle selkeämmin esiin organisaation arvoja ja visiota. Y-sukupolvelle sitoutumisen kannalta erityisen merkittävä seikka näyttäisi olevan organisaation arvojen ja työntekijän omien arvojen kohtaaminen. Tätä tukee myös Järvensivun ja Piiraisen (2012) huomio siitä, että Y-sukupolvelle työssä tärkeää on arvot ja työn merkityksellisyys. Tuloksista onkin nähtävissä, että jos organisaation ja työntekijän arvot eivät kohtaa, työntekijä ei näe tulevaisuutta organisaatiossa ja harkitsee työpaikan vaihtamista. Jos organisaation arvot ovat työntekijälle epäselvät tai hän ei tiedä niitä, se voi siis vähentää hänen sitoutumistaan organisaatiossa.

Joustavuuden lisääminen voisikin olla yksi keino, jolla Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon voisi kehittää. Tulokset osoittavat, että työn joustavuus on Y-sukupolven organisaatioon sitoutumisen kannalta merkittävää. Myers ja Sadaghiani (2010) ovatkin todenneet, että Y-sukupolvi näkee työn joustavana (erityisesti sen osalta milloin ja missä työtä tehdään) ja he toivovat joustavia työaikoja saavuttaakseen tavoittelemansa työn ja vapaa-ajan tasapainon. Tämä toteutuu organisaatioissa esimerkiksi monipaikkaisena työnä, jossa työntekijät voivat työskennellä eri kaupungeista käsin, sekä etätyönä.

Y-sukupolvelle vapaamuotoinen ja epävirallinen vuorovaikutus on tärkeää ja sen takia esimerkiksi yhteisten kahvitaukojen mahdollistaminen voisi lisätä Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon. Toinen konkreettinen asia, jota organisaatioissa voitaisiin toteuttaa, on kannustaminen palautteen antamiseen. Tuloksista nousi esille, että palautteen antamista pidetään merkityksellisenä ja sitä toivottaisiin lisää.

Tulosten perusteella Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon voitaisiin kehittää myös osallistamalla työntekijöitä heitä koskevaan päätöksentekoon ja kysymällä heidän mielipiteitään tavoitteita asetettaessa. Sitoutumista voidaan myös kehittää kuuntelemalla työntekijöiden ideoita ja myös toteuttamalla näitä ideoita.

Sitoutumista voitaisiin lisätä myös kehittämällä organisaation sisäistä viestintää. Haastattelujen perusteella eniten kehitystä kaivattaisiin organisaation asioista tiedottamiseen sisäisesti ja kattavaan ohjeistukseen. Haastatteluista nousi esille ajatus siitä, että organisaatiot voisivat ottaa rohkeammin

käyttöön uutta teknologiaa ja uusia viestintävälineitä. Tämä voisi helpottaa työntekoa ja sitä kautta myös lisätä Y-sukupolven sitoutumista organisaatioon.

10 PÄÄTÄNTÖ

10.1 Arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida useiden arviointikriteereiden avulla. Validiteetin arvioiminen tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtyjen tulkintojen oikeellisuuden arviointia (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27). Tässä tutkielmassa validiteettia voidaan arvioida sen kautta, olenko valinnut oikean ja mahdollisimman hyvän aineiston ja vastaako se tarpeeksi hyvin tutkimuskysymyksiin. Validiteettia voidaan arvioida myös sen kautta, olenko tulkinnut kohdetta systemaattisesti ja tehnyt analyysin tarpeeksi järjestelmällisesti. Pysin valitsemaan tutkittavat henkilöt niin, että he työskentelivät eri organisaatioissa, mikä antaa mahdollisesti enemmän erilaisia näkemyksiä, kuin jos kaikki olisivat työskennelleet samassa organisaatiossa. Pysin myös rakentamaan sellaisen haastattelurungon, jolla sain mahdollisimman hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Kokemattomuuteni haastattelijana saattoi vaikuttaa haastattelutilanteisiin, koska tilanne ei ollut minulle luonteva. Haastattelun toteuttamista olisi voinut harjoitella enemmän ennen varsinaisia haastatteluja. Tein kuitenkin ennen tämän tutkielman aineistona toimineita haastatteluja ennen pilottihaastattelun, jossa sain harjoitella haastattelutilannetta etukäteen. Kaikki haastattelut myös sujuivat hyvin ja olivat rentoja ja keskustelunomaisia tilanteita. Haastatteluihin on voinut vaikuttaa myös paikat, joissa haastattelut toteutettiin. Koska osa toteutettiin julkisilla paikoilla, se on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Lisäksi teknologiavälitteisiin haastatteluihin vaikutti se, että yhteys pätki välillä ja se on saattanut vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten haastateltava on kuullut joitakin haastattelun kysymyksiä tai siihen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monelta eri osin. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu ja siksi onkin tärkeää miettiä sitä, olenko haastattelijana mahdollisesti johdatellut haastateltavaa. Keskustelun jonkinlaista johdattelua on jo haastattelurungon luominen, koska se määrittää, mistä aihealueista haastattelutilanteessa keskustellaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä lisäkysymysten esittäminen ja keskustelunomainen tilanne, mikä saattaa helposti ajautua siihen, että haastattelija omilla lisäkysymyksillään ohjaa haastateltavaa vastauksissaan. Minä kuitenkin koen, etteivät lisäkysymykseni olleet ohjaavia, vaan lähinnä tarkentavia. Luotettavuutta arvioidessa on hyvä pohtia myös haastateltavien rehellisyyttä. Haastateltavista osa mainitsi haastattelussa, että heille

organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa sitä, että he ovat sitoutuneet antamaan organisaatiosta hyvän kuvan ulkopuolelle. Tämän takia on syytä pohtia sitä, että he ovat saattaneet olla epärehellisiä haastatteluissa. Käytettäessä haastattelua aineistonkeruumenetelmänä, minulla ei siis ole täyttä varmuutta siitä, että haastateltavat puhuivat totta ja vastasivat kaikkiin kysymyksiin täysin rehellisesti.

Tutkimusta on mahdollista arvioida myös uskottavuuden kannalta. Uskottavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli sitä, miten hyvin ne edustavat tutkimuskohteena olevaa ilmiötä (Hammersley 1990, 57.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta voi heikentää se, että olen tehnyt tulkintoja aineistosta, eivätkä tekemäni tulkinnat välttämättä vastaa sitä, mitä haastateltavat ovat tarkoittaneet. Laajemmassa tutkimuksessa olisin voinut hyödyntää mahdollisesti myös joitakin muita tutkimusmenetelmiä tai vertailla eri analyysitavoilla saatuja tuloksia suhteessa tutkielmani tuloksiin. Tutkimukseni uskottavuus voisi parantua näin toimimalla. (Hammersley 1990, 57.) Silvermanin (2011, 369) mukaan tutkimuksen uskottavuutta voisi parantaa vastaajan todentamisella (respondent validation). Siinä johtopäätökset tarkistutetaan tutkimushenkilöillä, jotta ne ovat mahdollisimman oikeita. Tämän tutkimuksen uskottavuutta voitaisiin siis mahdollisesti parantaa näyttämällä haastateltaville tekemäni analyysi ja kysyä heidän näkemyksiään siitä, kuinka oikein olen heitä tulkinnut.

Tutkimuksen uskottavuuden arviointi liittyy saatujen siinä tulosten tarkkuuteen ja siihen, miten hyvin ne kuvaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hammersley 1990, 57). Uskottavuutta arvioitaessa on otettava huomioon tutkimushenkilöiden tietoisuus tutkittavasta aiheesta ja siitä, että he ovat tutkittavana. Kerroin haastateltaville etukäteen tutkimuksen aiheen lyhyesti. On siis otettava huomioon, että tutkimushenkilöt tiesivät tutkittavan aiheen ja saattoivat miettiä aihetta jo etukäteen, mikä voi vaikuttaa tuloksiin.

Laadullista tutkimusta on mahdollista arvioida myös siirrettävyyden ja mahdollisen yleistettävyyden kannalta. Tutkimukseeni valitut henkilöt ovat kaikki samalta alalta. Tutkimukseeni valitut henkilöt olivat syntyneet vuosina 1988-1996. Y-sukupolvi määritellään usein niin, että se alkaa noin 1980-luvun alussa syntyneistä henkilöistä. Tutkielman aineisto ei jakautunut tasaisesti sukupolvessa ja sen takia onkin tärkeää pohtia, onko se voinut vaikuttaa jollakin tavalla tuloksiini ja voisivatko tulokset olla erilaisia, jos olisin valinnut haastateltaviksi myös esimerkiksi hieman vanhempia henkilöitä. Tutkimuksen mahdollista yleistettävyyttä voi arvioida tutkimuksen laajuuden kautta. Tutkimus oli pieni, vain 12 haastateltavaa. Aineisto oli monipuolinen ja rikas, mutta laajemmalla tutkimuksella

yleistettävyyttä voitaisiin parantaa.

Tutkimuksen arvioinnissa vahvistettavuudella tarkoitetaan tulosten totuudenmukaisuutta ja sitä, kuinka hyvin ne pitävät paikkaansa. Lisäksi sillä tarkoitetaan sitä, miten hyvin aikaisempi tutkimustieto tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Tässä tutkielmassa vahvistettavuuden arviointi liittyy analyysimenetelmänä käytettyyn sisällönanalyysiin, joka perustuu tulkintaan (Meyers & Seibold 2012, 344). Onkin otettava huomioon, etten ole välttämättä tulkinnut haastateltavien kertomia asioita heidän tarkoittamallaan tavalla.

Tutkimuksen vahvistettavuutta olisi voinut parantaa vertaisarvioimalla aineistoa (Silverman 2011, 367). Tässä tutkimuksessa vertaisarviointi olisi voitu toteuttaa esimerkiksi pyytämällä toista henkilöä analysoimaan litteroimaani aineistoani. Vertaisarvioinnin avulla olisin voinut vertailla minun ja toisen henkilön tekemiä tulkintoja toisiinsa. Tulosten vahvistettavuutta lisää kuitenkin se, että luin litteroidun aineiston useaan kertaan läpi ennen tulkintojen tekemistä ja myös tulkintojen tekemisen jälkeen tarkistaakseni tulkinnat.

Tutkimusta voidaan arvioida myös siirrettävyyden näkökulmasta. Siirrettävyyttä arvioidessa pohditaan sitä, kuinka siirrettävissä tutkimuksen tulokset ovat toiseen kontekstiin ja voidaanko niitä mahdollisesti yleistää (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tutkimukseni tuloksia ei voi sellaisenaan yleistää, mutta ne voivat olla osittain siirrettävissä muilla aloilla työskenteleviin Y-sukupolven edustajiin. Voidaan ajatella, että jos tulevaisuudessa toteutettaisiin samankaltainen tutkimus, tuloksista voisi löytyä samankaltaisia löydöksiä kuin minun tutkimuksestani.

Siirrettävyyden voi olla yhteydessä myös aineiston kylläntymiseen eli aineiston saturaatioon. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä tilannetta, kun aineiston laajentaminen ei tuo enää uutta tietoa, eli aineisto alkaa toistamaan itseään (Eskola & Suoranta 1998, 63). Aineistoni oli laaja ja rikas, sillä haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja he vastasivat haastattelukysymyksiin laajasti ja monipuolisesti. Monet työyhteisön vuorovaikutuksen piirteet nousivat aineistossa esiin kuitenkin säännöllisesti.

10.2 Eettinen pohdinta

Yksi tutkimuksen arviointikriteereistä on myös eettisyyden arviointi. Tehtäessä laadullista tutkimusta haastatteleminen on huolehdittava tietyistä eettisistä periaatteista. Haastateltavien anonymiteetistä on tärkeää huolehtia. Lisäksi on tärkeää, että niitä organisaatioita, joissa haastateltavat työskentelevät ei voi myöskään tunnistaa kirjoitetusta raportista. Eettisyyden kannalta on myös pohdittava sitä, että jos haastattelut olisivat olleet laajempia, olisiko organisaatioiden johtajille hyvien eettisten periaatteiden mukaista ilmoittaa siitä, että haastattelin organisaation työntekijää tai työntekijöitä. Jos olisin tutkinut jonkin tietyn organisaation työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta ja sitä, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on siihen, olisi ollut tarkoituksenmukaista ja eettisesti oikein kysyä tutkimuslupaa organisaation johdolta. Tässä tutkimuksessa työntekijät olivat kuitenkin eri organisaatioista, eikä heitä voi raportin perusteella liittää mihinkään organisaatioon.

Pyrin tutkimusta tehdessäni siihen, että tutkimus olisi mahdollisimman hyvin eettisiä periaatteita noudattava, huolehtimalla esimerkiksi haastattelijan roolin objektiivisuudesta ja siitä, että en ohjaa haastateltavia vastaamaan niin, että tutkimusaineisto olisi ollut rikkaampaa. Litteroin saamani tutkimusaineiston kokonaan sanatarkasti, jotta välttäisin sitä, että olisin muuntanut tai vääristänyt haastateltavien sanoja ja asioiden merkityskokonaisuuksia. Huolehdin eettisyydestä myös niin, että tutkimuksen aineistoon ei ollut muilla pääsyä ja aion hävittää tutkimusaineiston, kun pro gradu -tutkielmani on hyväksytty.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on määritellyt ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joita ihmistieteisiin luettavien tutkimusten täytyy noudattaa. TENKin mukaan tutkijan on: 1) kunnioitettava tutkittavan itsemääräämisoikeutta, 2) vältettävä aiheuttamasta vahinkoa tai haittaa tutkittavalle ja 3) mahdollistettava tutkittavan yksityisyys ja tietosuoja (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2019). Käsittelen seuraavaksi tutkimustani näiden kolmen kriteerin kautta.

Tutkittavan itsemääräämisoikeudet tarkoittavat sitä, että tutkittavalla tulee olla riittävästi tietoa tutkimukseen osallistumisesta ja vapaus valita, haluaako hän osallistua tutkimukseen vai ei (Eettinen ennakoarviointi ihmistieteissä 2019). Kerroin haastateltaville etukäteen tutkielman aiheesta, haastattelusta, haastattelun tallentamisesta ja tallenteen säilyttämisestä. Tästä johtuen kaikkien tutkimushenkilöiden voidaan uskoa tietäneen tutkielmani aiheesta ja toteutuksesta ja osallistuneen siihen haastateltavina vapaaehtoisesti. Toin myös tutkimushenkilöille ilmi heidän oikeutensa

keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen prosessin kaikissa vaiheissa ennen pro gradu -tutkielmani hyväksymistä. Tutkimushenkilön keskeyttäessä osallistumisen haastattelun tallenne ja litteroitu aineisto olisi poistettu välittömästi.

Vahingoittamisen ja haitan aiheuttamisen välttämistä sekä yksityisyyttä ja tietosuojaa arvioitaessa tarkastelun kohteena on tutkimuksen aineistonkeruu, aineiston säilyttäminen ja tutkielman julkaisusta mahdollisesti aiheutuvat seuraukset (Eettinen ennakkoarviointi ihmistieteissä 2019). Haastattelut toteutettiin anonyyminä niin, että haastateltava ei kertonut tallenteilla missään vaiheessa nimeään tai sen organisaation nimeä, jossa hän työskentelee. Tutkimuksen kannalta riitti, että haastateltavat kertovat mitä organisaatio tekee. Tällä pyrin kunnioittamaan haastateltavien yksityisyyttä. Siirsin aineiston heti äänityksen jälkeen omalle tietokoneelleni, jossa säilytin sitä salasanan takana siihen asti, että tutkielmani hyväksyttiin. Aineistoon ei ollut pääsyä kenelläkään ulkopuolisella.

Tutkimushenkilöiden anonymiteetti on tutkielmassani varmistettu poistamalla virallisesta työstä kaikki tunnistetekijät, joista haastateltavien henkilöllisyys tai organisaatio voitaisiin tunnistaa. Tutkittavien tietoja ei siis voida tunnistaa tässä tutkielmassa.

10.3 Jatkotutkimushaasteet

Työyhteisön vuorovaikutuksen yhteyttä Y-sukupolven sitoutumiseen organisaatiossa ei ole juurikaan tutkittu, jonka vuoksi sitä olisi mielenkiintoista tutkia enemmän, ja laajemmassa kontekstissa. Olisi mielekästä tehdä samankaltainen tutkimus kuin tässä tutkielmassa kuvailtu tutkimus, mutta laajemmalla aineistolla.

Työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen liittyen voidaan tehdä paljon erilaista jatkotutkimusta. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tehdä tutkimus, jossa vertaillaan saman alan työntekijöitä, jotka edustavat kahta eri sukupolvea. Tällaisella tutkimuksella voitaisiin selvittää, millä tavoin organisaatioon sitoutuminen eroaa eri sukupolvien välillä. Tutkimuksella saataisiin tietoa esimerkiksi siitä, millaiset vuorovaikutuskäytännöt toimivat työpaikalla parhaiten eri sukupolvia edustavien työntekijöiden kohdalla. Tämän tiedon avulla organisaatiot voisivat tehdä muutoksia sitouttaakseen työntekijöitään organisaatioon.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatioon sitoutumiseen liittyviä eroavaisuuksia eri alojen välillä. Voitaisiin esimerkiksi tutkia, millainen yhteys työyhteisön vuorovaikutuksella on kaupanalan työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Tällaisessa tutkimuksessa tärkeää olisi tutkia yhden sukupolven edustajia eri aloilla, koska eri sukupolvien välillä sitoutumisessa on oletettavasti eroa.

Yksi jatkotutkimusidea voisi olla tutkimus, jossa tutkitaan sitä, lisääntyykö organisaatioon sitoutuminen, jos työyhteisön vuorovaikutusta ja työpaikan vuorovaikutusrakenteita ja –käytänteitä kehitetään. Tämä voitaisiin toteuttaa haastattelemalla organisaation työntekijöitä ennen muutosta ja muutoksen jälkeen ja vertailemalla tuloksia. Tällainen tutkimustieto saattaisi kannustaa organisaatioita kehittämään työyhteisön vuorovaikutusta ja työpaikan vuorovaikutusrakenteita ja –käytänteitä

Tässä tutkimuksessa tutkimushenkilöt työskentelivät yksityisellä ja julkisella sektorilla. Sitoutumisessa ei näyttänyt olevan eroa sillä, työskenteleekö haastateltava yksityisellä vai julkisella sektorilla ja samat teemat nousivat esiin lähes kaikilla haastateltavilla riippumatta siitä, millä sektorilla he työskentelevät. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia kolmannen sektorin organisaatioissa työskentelevien Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työyhteisön vuorovaikutuksen merkitystä siihen. Olisi myös mielenkiintoista toteuttaa laajempi tutkimus, jossa vertaillaan eri sektorien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

KIRJALLISUUS

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä studies in humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. & Cooren, F. 2009. Constitutional amendments: “materializing” organizational communication”. *The Academy of Management Annals* 3 (1), 7.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12 (1), 51-72.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. (2000). Tietotyön lumo ja realiteetit. 422-425

Burleson, B. & MacGeorge, E. 2002. Supportive communication. Teoksessa M. Knapp & J. Daly (toim.) *The Sage handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage, 374–424.

Cox, S. A. 1999. Group communication and employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Southern Communication Journal*, 64, 181–192.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 4 (3), 63–74.

Ettinen ennakoarvointi ihmistieteissä 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK).
Saatavana: <https://www.tenk.fi/fi/eettinenennakoarvointi-ihmistieteissa> [Viitattu 28.03.2020]

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and con-tradiction in social analysis*. Berkeley: University of California Press.

Hammersley, M. 1990. Reading ethnographic research. New York: Longman Inc.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2007). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 35-36

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. 48

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 427

Jacobs, G. 2006. Communication for commitment in remote technical workforces. *Journal of Communication Management* 10 (4), 353-70.

Jian, G. & Dalisay, F. 2017. Conversation at Work. *Communication Research* 44 (2), 177-197.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 86

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Jyväskylä Studies in Humanities* 3.

Kram, K., & Isabella, L. (1985) Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal* 28, 110–132.

Kramer, M.W. & Sias, P.M. 2014. Interpersonal communication in formal organizations. Teoksessa C. R. Berger (toim.) *Interpersonal communication*. De Gruyter Mouton: Berlin, 467–491.

Lähdesmäki, T., Saresma, T., Hiltunen, K. Jäntti, S. Sääsilahti, N. Vallius, A. & Ahvenjärvi, K. (2016) Fluidity and flexibility of "belonging": : Uses of the concept in contemporary research. *Acta*

Sociologica 59 (3), 233-247.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management review* 1 (1), 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. 2

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299.

Miles, M., & Huberman, A. (1984). *Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft*. *Educational Researcher*, 13(5), 20-30.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2), 183-202.

Mowday, R. T., Porter, L. & Steers, R. 1982. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Myers, K.K. & Sadaghiani, K. (2010) Millennials in the workplace: a communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* 25, 225–238.

Naz, S. & Gul, S. (2014) Moderating role of organizational commitment between communication satisfaction and turnover intentions among nurses. *Pakistan Journal of Psychological Research* 29 (1), 39–52.

Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R.J., Dejoy, D. M. & Wilson, M. G. 2006. Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 68 (3), 474-89.

- Poole, M. 2003. Group Communication and the Structuring Process. Teoksessa R. Cathcart, R. Hirokawa, L. Samovar & L. Henman (toim.) Small Group Communication: Theory & Practice. 8. painos. Roxbury: Los Angeles, 48–56.
- Poole, M. Sc. & Seibold, D. R. & McPhee R. D. 1996. The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. Sc. Poole (ed.) Communication and group decision making. Thousand Oaks: Sage Publications, 114–146.
- Poole, M. & McPhee, R. 2005. Structuration theory. Teoksessa S. May & D. K. Mumby (toim.) Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage. 171–196.
- Pyöriä, P. (2006). Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa: J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy–Jvenes Print, 55-56.
- Rabøl, L., McPhail, M., Østergaard, D., Andersen, H. & Mogensen, T. 2012. Promoters and barriers in hospital team communication. A focus group study. Journal of Communication in Healthcare, 5 (2), 129–139.
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimusyhdistys ry; Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. 4
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtajan viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylän yliopisto
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 9-36.
- Saari, Tiina (2014): Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. 25

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71-92.

Sias, P. 2009. *Organizing Relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships.* Thousand Oaks: Sage. 2

Sias, P. M. 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.

Silverman, D. 2011. *Interpreting qualitative data.* London: sage, 369.

Stewart, Oliver, Cravens & Oishi. 2017. Managing millenials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1). 46-47

Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6). 517

Tuomi, J. & Sarajärvi, A, 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 109

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Vantaa: Hansaprint Oy. 91-103

Van den Hooff, B & de Ridder, J.A. 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8 (6), 117-30.

Varona, F. 1996. Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication* 33 (2), 111- 40.

LIITE 1: INFOKIRJE TUTKIMUSHENKILÖILLE

Hyvä tutkimushenkilö,

olen viestinnän maisteriopiskelija Tampereen yliopiston informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunnasta.

Teen maisterintutkielmaa työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä Y-sukupolven sitoutumisessa organisaatioon Tutkielman ohjaajana toimii FT, viestinnän professori Pekka Isotalus (pekka.isotalus@tuni.fi) Tampereen yliopiston informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunnasta. Kerään tutkielmani aineiston haastattelemalla Y-sukupolvea edustavia työntekijöitä, jotka tekevät työkseen tietotyötä. Haastattelut toteutetaan joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana. Haastateltavien henkilöllisyyksiä ei paljasteta ulkopuolisille missään vaiheessa. Lisäksi haastateltavien edustamat organisaatiot säilyvät tunnistamattomina.

Tutkielmaani voi tulla lyhyitä, litteroituja aineistonäytteitä, mutta niistä poistetaan kaikki sellainen tieto, joista osapuolten henkilöllisyys, paikkakunta tai heidän edustamansa organisaatio on mahdollista tunnistaa.

Aineistoa säilytetään luottamuksellisesti salasanan takana niin, että vain minulla on pääsy aineistoon. Aineisto hävitetään tutkielman hyväksymisen jälkeen.

Tulokset lisäävät ymmärrystä Y-sukupolven sitoutumisesta organisaatioon ja siitä, millainen merkitys työyhteisön vuorovaikutuksella on siinä. Osallistumalla tutkimukseen pääset tuottamaan uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää Y-sukupolvea edustavien työntekijöiden sitoutumisen kehittämisessä. Osallistuminen on vapaaehtoista, ja sinulla on oikeus peruuttaa suostumuksesi tallennetun haastattelun jälkeen. Tällöin tallenne hävitetään välittömästi eikä sitä käytetä tutkimuksessa.

Arvostan mielenkiintoasi tutkimustani kohtaan. Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Anitra Laine

Tampereen yliopisto

(yhteystiedot)

LIITE 2: HAASTATTELURUNKO

Haastattelun käynnistys

- Ikä, työpaikka, kauanko työskennellyt kyseisessä työpaikassa?
- Mitä teet työkseesi?

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

Keitä työyhteisösi kuuluu?

- Keitä läheisiin työkavereihisi kuuluu? (mikä rooli heillä on suhteessa sinuun? Esim. työskentelette samassa tiimissä, hän on esimiehesi jne.) Kuinka paljon aikaa vietätte yhdessä töissä?
- Kenen/keiden kanssa juttelet työasioista? Entä muista asioista?
- Kenen kanssa olet tekemisissä työssäsi? Entä työasioiden ulkopuolella?
 - Millaista vuorovaikutus on?
 - Mikä tämän työyhteisön vuorovaikutuksessa on parasta? Voisitko antaa esimerkkejä?
 - Onko työyhteisösi vuorovaikutuksessa jotain negatiivista tai haastavaa? Voisitko antaa esimerkkejä?
- Toimiiko vuorovaikutus työtehtävissä? Entä työtehtävien ulkopuolella?
 - Millaista vuorovaikutus on parhaimmillaan? Voisitko antaa esimerkkejä?
 - Onko joitain työtehtäviä, jotka ovat haastavia, koska vuorovaikutus ei toimi? Voisitko antaa esimerkkejä?
- Vietätkö vapaa-ajalla aikaa työkavereidesi kanssa?
 - Kuinka usein?
 - Mitä teette yhdessä? Esimerkkejä?
 - Kaipaisitko tähän muutoksia? Millaisia?

Organisaation vuorovaikutusrakenteet ja -käytänteet

- Mitä viestintävälineitä sinulla on käytössäsi työssäsi?
- Millaisia muodollisia tilanteita teillä on töissä? Voisitko antaa esimerkkejä?
 - Miten tyytyväinen olet niihin?
 - Onko jotain käytänteitä, jotka eivät toimi? Mitä ne ovat? Mitä syitä niiden toimimattomuuteen voisi olla?
- Entä vapaamuotoisempia tilanteita? Esimerkiksi kahvipöytäkeskustelut
 - Kuinka usein näitä tilanteita on?
 - Millaisia tilanteet ovat?
- Kuinka paljon teillä keskustellaan työn tavoitteista?
- Miten arvioisit tiedonkulkua työpaikalla?
- Miten työpaikallasi tiedotetaan organisaatioon liittyvistä asioista? Esim. muutokset, taloudellinen tilanne jne. Voisitko antaa esimerkkejä?
- Kaipaisitko tiedottamiseen joitain muutoksia? Millaisia?
- Kuinka usein annat/saat palautetta? Onko tämä mielestäsi tarpeeksi usein?
- Miten päätöksenteko toteutuu työpaikallasi? Kaipaisitko siihen joitain muutoksia?
- Millaisia ohjeistuksia olet saanut työpaikallasi? Mitä mieltä olet niistä?

Työntekijän sitoutuminen

- Mitä organisaatioon sitoutuminen mielestäsi on?
- Mitkä ovat niitä asioita, joihin koet sitoutuneesi organisaatiossa?
- Kuvaile arvojasi työelämässä ja -yhteisössä. Mitkä asiat ovat työssä ja työelämässä tärkeitä?
 - Mitkä sinulle tärkeitä arvoja työelämässä?
 - Miten koet omien arvojesi ja organisaation arvojen yhteyden/erot?

- Koetko että organisaatio edustaa omia arvojasi?
 - Millainen vaikutus sillä on organisaatioon sitoutumiseen?
- Viihdytkö työpaikassasi? Miksi (et)?
- Mikä saa sinut tulemaan töihin?
- Miksi haluat olla / et halua olla töissä juuri tässä organisaatiossa?
 - Näetkö tulevaisuutta tässä organisaatiossa?
- Koetko olevasi sitoutunut tähän organisaatioon? Miten se mielestäsi näkyy?
- Mitä organisaatio voisi tehdä, jotta olisit sitoutuneempi?
- Mitkä syyt saavat sinut jäämään organisaatioon? Entä lähtemään organisaatiosta?
 - Onko vuorovaikutuksella merkitystä tähän? Millainen merkitys?
- Mikä on työssäsi kuormittavaa tai negatiivista?
- Mikä on työssäsi parasta?
- Onko vielä jotain, mitä haluaisit mainita?

