

Aliisa Hellström

Y-SUKUPOLVEN TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Lokakuu 2020

TIIVISTELMÄ

Aliisa Hellström: Y-sukupolven työhön sitoutuminen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Elinikäinen oppiminen ja kasvatustieteet

Lokakuu 2020

Tässä pro gradussa tehtiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus Y-sukupolven työhön sitoutumisesta. Tarkastelussa hyödynnettiin myös organisaation näkökulmaa. Aihe on ajankohtainen, sillä Y-sukupolvi on parhaillaan työelämässä tai siirtymässä työelämään. Tässä tutkielmassa Y-sukupolvella tarkoitetaan 1980-1996 syntyneitä henkilöitä. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatiot, joissa työntekijät ovat sitoutuneita, ovat menestyvämpiä. Aiemman tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi kaipaa työltään joustavuutta ja merkityksellisyyttä. Työhön sitoutuminen on osa laajempaa kokonaisuutta, työhyvinvointia. Tällä kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin niistä tekijöistä, jotka liittyvät Y-sukupolven työhön sitoutumiseen sekä löytämään ominaisuuksia, joilla organisaatio voi tukea työhön sitoutumista.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä aiempaa tutkimusaineistoa löytyi sekä Y-sukupolvesta että työhön sitoutumisesta. Tutkimusaineisto koostui yhteensä 32 eri lähteestä, joista suuri osa oli verkkoaineistoa. Aineisto koostui ajankohtaisesta lähdekirjallisuudesta sekä aiemmista tutkimuksista. Aineistoa pyrittiin rajaamaan sisänoton sekä poissulun ohjaavilla periaatteilla. Aineisto kerättiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksena vuonna 2020. Aineistonkeruun jälkeen aineisto analysoitiin laadullista sisällön analyysia hyödyntäen teemoittelun avulla.

Tutkielman tulokset osoittavat, että Y-sukupolven työhön sitoutumiseen vaikuttaa jaetut arvot, yhteenkuuluvuuden tunne esimerkiksi tiimityössä, osallisuuden mahdollisuudet päätöksenteossa sekä yhteiset tavoitteet. Lisäksi tuloksissa kävi ilmi, että vaikutusmahdollisuudet ja yksilöllisyys on Y-sukupolvelle aineiston mukaan tärkeää ja keskeinen osa työhön sitoutumista. Tuloksissa kävi ilmi, että organisaatio voi tukea Y-sukupolven työhön sitoutumista päätöksentekoon osallistamisella ja läpinäkyvällä organisaatiokulttuurilla. Työhön sitoutuminen on yhteydessä myös psykologisen sopimuksen kokemukseen. Psykologinen sopimus viittaa työsopimuksen ulkopuolella tapahtuvaan subjektiiviseen kokemukseen, kuinka tasapainoisesti työntekijä kokee saavansa työlleen vastinetta ja arvostusta organisaatiolta – ja päinvastoin.

Avainsanat: kuvaileva kirjallisuuskatsaus, y-sukupolvi, työhön sitoutuminen, työntekijän sitoutuminen, organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Aliisa Hellström: A descriptive literature review: Generation Y's work engagement
Master's Thesis
Tampere University
Lifelong Learning and Education
October 2020

The purpose of this Master's Thesis was to make a descriptive literature review in Generation Y's work engagement. In this study, generation Y is considered as people born in between 1980 and 1996. The material for this study is focusing on the years 2000-2020 and it is mainly from online sources. The purpose of this study is to make a descriptive review from Generation Y's engagement towards work. In this study it was analysed, what kind of work engagement there is inside Generation Y. The study was made by reflecting organisation's point of view.

This Master's Thesis was done by descriptive literature review because there were various prior studies from the topic. As this study was conducted by literature review, the material included various sources and prior studies. In total, the material of this study included 32 different theoretical sources. Research material was collected in 2020 by using mainly e-sources. The material was analysed by using qualitative content analysis.

In this study, results showed that Generation Y's engagement towards work is related to shared values, the experiences of belongingness, possibilities in decision making and having common goals at work. Along with these, results showed that individual growth at work is important to Generation Y as a part of work engagement. An organisation can support Generation Y's work engagement by participating them and by making organisation culture visible to employees. Still, it is important to notice that work engagement is always a subjective experience and related to psychological contract. By psychological contract it is meant all subjective and individual factors that are not included the employment contract.

Key words: a descriptive literature review, generation y, work engagement, employee engagement, organisation, work commitment

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1	Y-SUKUPOLVEN MÄÄRITELMÄN MONINAISUUS	11
2.1.1	<i>Aiemmat sukupolvet</i>	13
2.2	SITOUTUMINEN	15
2.2.1	<i>Työhön sitoutumisen kohde, luonne ja voimakkuus</i>	17
2.3	ORGANISAATION OMINAISUUDET	18
2.3.1	<i>Organisaatio ja työhön sitoutuminen</i>	20
2.3.2	<i>Organisaatiokulttuuri ja työnantajakuva</i>	21
2.4	PSYKOLOGINEN SOPIMUS	22
2.5	POHDINTAA SITOUTUMISEN MITATTAVUUDESTA	24
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1	KUVAILEVAN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ESITTELY	26
3.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ	27
3.3	TUTKIMUKSEN VAIHEET	28
3.4	AINEISTONKERUUN KUVAUS	29
3.4.1	<i>Käytetyt tietokannat</i>	30
3.4.2	<i>Sisäänotto- sekä poissulku</i>	31
3.4.3	<i>Aineistonkeruuprosessin kuvaus</i>	31
4	AINEISTON ANALYYSI	34
4.1	LAADULLINEN SISÄLLÖNANALYYSI	34
4.2	AINEISTON ANALYYSIN KUVAUS	34
5	TULOKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	37
5.1	TEEMAT Y-SUKUPOLVESTA	37
5.2	TEEMAT TYÖHÖN SITOUTUMISESTA	39
5.3	TULOSTEN KUVAUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSIIN VASTAAMINEN	41
5.4	EETTISYYS	44
5.5	LUOTETTAVUUS	45
6	POHDINTA	46
7	KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET	48
8	LÄHTEET	50
9	LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Työelämässä on viime vuosikymmeninä alkanut merkittävä sukupolvisiirtymä, kun Y-sukupolvi on tullut työmarkkinoille suurten ikäluokkien tilalle. Y-sukupolven puhutaan asettavan uudenlaisia ehtoja sitoutumiselleen. Ehdolla tarkoitetaan osallisuuden halua, toimijuuden kokemuksia ja työhön vaikuttamisen keinoja. Työn merkityksellisyys on saanut uusia ulottuvuuksia, kun työntekijät pohtivat työn tarkoitusta ja mielekkyyttä (Pyöriä 2012, 105, 108 & 117). Lukuisat tutkimukset ovat todistaneet, että sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työstään paremmin ja samaan aikaan organisaatiotkin menestyvät (Johnson, Robertson & Cooper 2019, 32).

Työelämän sukupolvisiirtymän sekä työelämän murroksen rinnalla organisaatiot kilpailevat supistuvasta työvoimasta yhä kovemmin. Kilpailu on teknologian ja vapaan liikkuvuuden vuoksi myös globaalia, mikä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden tulee pitää erityistä huolta motivoituneesta ja sitoutuneesta henkilöstöstään. Työhön kohdistuu siis aivan uudenlaisia elementtejä, mikä voi johtaa esimerkiksi työntekijän työn ja vapaa-ajan erottamisen hämärtymiseen (Pyöriä 2012, 41, 100 & 117). Työhön sitoutuminen ei suinkaan ole vain syy henkilöstön pysyvyyden ylläpitämiseen, sillä sitoutuneisuudella on todettu olevan myönteisiä yhteyksiä myös organisaation toiminnalle. Sitoutuneet työntekijät ovat kiinnittyneet ja tyytyväisiä työskentelemässään organisaatiossa ja täten myös haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa. Lisäksi työhön sitoutuneet henkilöt kertovat todennäköisemmin positiivisia asioita työnantajastaan. Sitoutuminen on tärkeää myös siksi, että silloin työntekijä työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen ja antaa oman panoksensa työskentelyyn (Johnson ym. 2019, 31-32).

Y-sukupolven sitoutuminen sisältää monialaisesti eri ulottuvuuksia nykypäivän työelämässä ja työn murroksessa. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tehdä kuvaileva kirjallisuuskatsaus Y-sukupolven sitoutumisesta työhön. Tarkastelu tapahtuu organisaation näkökulmasta. Y-sukupolvella tarkoitetaan

tässä tutkielmassa vuosina 1980-1996 syntyneitä henkilöitä. Tutkielmassa pyritään selvittämään työntekijän sitoutumiseen liittyviä tekijöitä kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena on lisätä tietoa myös niistä organisaation ominaisuuksista, joilla Y-sukupolven työhön sitoutumista voidaan tukea. Tutkimuksen tarkoituksena on siis vastata ajankohtaiseen yhteiskunnalliseen kysymykseen työikäisen Y-sukupolven sitoutumisesta organisaatioon.

Bushin (2017, 20) mukaan Y-sukupolven edustajat kokevat työurallaan useampia työpaikkoja sekä tehtäviä kuin aiemmat sukupolvet. Niin kutsuttu ”job hopping” tarkoittaa siis työpaikan vaihtamista parin vuoden välein, ja sen takia organisaatioiden tulisi ymmärtää syitä ja pohtia jopa kilpailukeinoja työntekijöiden sitoutumiseen liittyen (Mellanen & Mellanen 2020). Toisaalta, Pyöriä, Ojala ja Nätti (2019, 142) nostavat esiin ”siipien koetteluun erilaisissa lyhytaikaisissa töissä” olleen jo pidemmän aikaa osana nuoruuden työelämää. He myös korostavat nuorempien sukupolvien heikentyvän työmoraalin olevan liioittelua ja kuvaavat Y-sukupolven sitoutumisen työpaikkaan olevan riippuvainen oman alan löytymisestä (Pyöriä ym. 2019, 154). Y-sukupolven työelämän haasteet tulevat ilmi muun muassa Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän tutkimuksessa (2014, 194), jossa muutokseen sopeutumisen haasteissa nousi muun muassa yksinäisyys, kaoottisuus sekä ulkopuolisuus. Koska Y-sukupolvi on iso osa 2020-luvun ja tulevien vuosikymmenten työvoimaa, on organisaation näkökulmasta merkittävää ymmärtää näiden työntekijöiden arvoja ja ajatuksia (Gerhardt & Peluchette 2018, 201). Lisäksi Suomen syntyvyys on laskenut melkein vuosikymmenen ajan, mikä taas muokkaa työikäisen väestön rakennetta työelämässä (Yle 2019). Tilastokeskuksen mukaan työikäinen väestö koostuu 15-64-vuotiaista, joten Y-sukupolvi tulee määritelmän mukaan olemaan työelämässä vielä pitkään (Tilastokeskus 2019). Lämsä, Päivike ja Hautala (2013, 92) kuvaavat sitoutumisen käsitteen tarkastelevan ihmisen suhdetta työhön ja työntekoon. Tämän takia on perusteltua, että työntekijän sitoutumiseen kiinnitetään huomiota, jotta voidaan ymmärtää työelämää ja työkykyä paremmin. Työelämän sukupolvisiirtymät ja työelämän murros jatkuvine organisaatiomuutoksineen lisäävät myös epävarmuutta sekä murentavat työntekijän sitoutumispohjaa (Pyöriä 2012, 41).

Tämän tutkimuksen pyrkimys on tuottaa aiempaa kirjallisuutta sekä muuta lähdemateriaalia käyttäen kattava koonti Y-sukupolven sitoutumisesta työhönsä.

Tutkimustuloksista hyötyy esimerkiksi organisaatio, joka kaipaa lisätietoa työntekijöidensä sitoutumisesta. Lisäksi Y-sukupolven edustaja voi löytää avainkohtia oman työhönsä sitoutumisesta. Tutkimustuloksia voi mahdollisesti hyödyntää myös Y-sukupolvesta seuraavien sukupolvien eli esimerkiksi Z-sukupolven työhön sitoutumisessa, sillä näiden peräkkäisten sukupolvien määritelmät menevät usein hieman päällekkäin. Z-sukupolven katsotaan olevan 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa syntyneet henkilöt. Tutkielmasta on toivottavasti hyötyä kaikille aiheesta kiinnostuneelle.

Työelämän murros on ollut yleisessä keskustelussa jo useamman vuoden ajan. Työelämän murrokseen liittyvät muun muassa globalisaatio, teknologisoituminen, väestön ikääntyminen ja talouden kestävyysvaje. Samalla, kun työmarkkinat globalisoituvat ja digitalisoituvat, tulee nykyisille sekä tuleville sukupolville vaade jatkaa työuraansa yhä pidempään. (Pyöriä 2012, 100.)

Myös Y-sukupolven työmoraali, työhön sitoutuminen, johtaminen sekä työ-
kulttuurilliset seikat ovat olleet keskusteluiden aiheena (ks. Piispa 2018; Pyöriä, Ojala & Nätti 2019, 155-156; Mellanen & Mellanen 2020). Monet yhdistävät opinnot ja työn, mikä tarkoittaa työuran alkamista yhä aiemmin (Pyöriä ym. 2019, 156). Työntekijät eivät välttämättä enää kilpaile työpaikoista vaan työpaikat kilpailevat parhaista työntekijöistä (Mellanen & Mellanen 2020). Suomessakin toimiva Great Place to Work-instituutti on tehnyt tutkimusta organisaatiokulttuureista, työntekijäkokemuksista ja työntekijöiden luottamuksesta jo useamman vuosikymmenen (Rauhala ym. 2013, 39; greatplacetowork.fi).

Aikaisempaa tutkimustietoa löytyy myös muun muassa Y-sukupolvesta työelämässä sekä työntekijän ja työnantajan vastavuoroisesta sitoutumisesta. Lisäksi henkilöstön sitoutumisesta, työn imusta sekä työmotivaatiosta on tehty lukuisia tutkimuksia ja oppaita. Aiheesta löytyy myös ajankohtaisia keskusteluja esimerkiksi podcastien muodossa, joita myös tässä tutkimuksessa on sisällytetty aineistoon. Ajankohtaisuutensa vuoksi juuri organisaation näkökulma ja yksilöllinen näkökulma Y-sukupolven sitoutumiseen on tutkimisen arvoinen. Y-sukupolven edustajista puhutaan menestyjinä, intohimojensa ja onnellisuutensa tavoittelijoina, mikä voi kasata paineita nuorelle työntekijälle (Yle 2020). Universumin tekemän opiskelijatutkimuksen perusteella opiskelijat arvostavat esimerkiksi työn merkityksellisyyttä, työn ja vapaa-ajan välillä vallitsevaa tasapainoa ja työpaikan varmuutta (Kaijala & Tolvanen 2020, 67-68).

Työurien pituuteen eräänä työhön sitoutumisen mittana ei vaikuta pelkkä työuran piteneminen sen loppupäästä, koska todellisuudessa työurat alkavat opiskeluaikoina tai jopa aiemmin (Pyöriä ym. 2017, 71). Toisaalta, työmarkkinat voivat vaatia osaamisen kerryttämisen jo opiskeluaikoina, etenkin kilpailluilla toimialoilla. Tämä näkyy Suomen työmarkkinoilla juuri siten, että nuoret käyvät töissä jo opintojensa ohella (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 71), parantaakseen työllistymismahdollisuuksiaan valmistumisen jälkeen. Enää ei toimi se, että opiskeluaika pyhitetään opiskelulle vaan työelämään aletaan sitoutua tiiviisti jo opiskeluaikana. Työelämän, yhteiskunnan ja globaalisti ajateltuna koko maailman hajautuminen ja moninaistuminen heijastuu myös työelämää käsitteleviin tutkimuksiin. Tästä syystä, parhaillaan työelämässä olevan tai viimeistään lähi-vuosina sinne pysyvämmiin siirtyvän Y-sukupolven työhön sitoutumista on perusteltavaa tutkia lähemmin.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Y-sukupolven työhön sitoutuminen sijoittuu ilmiönä erityisesti organisaatiokulttuurin, työpsykologian sekä sukupolvien pariin. Työhön sitoutuminen on myös osa työhyvinvointia. Pro gradu -tutkielmani lähdeaineisto on pääosin 2000-luvulta, tarkemmin ottaen suurilta osin 2010-luvulta. Ihmisen sitoutuminen eri kohteisiin havaittiin 1980-luvulla, mikä tekee sitoutumisen tarkastelusta suhteellisen tuoreen ilmiön (Lämsä ym. 2013, 92).

Tutkimustieto viimeisen 10-20 vuoden ajalta on Y-sukupolven työelämään sitoutumisen kannalta oleellista, sillä vuosituhannen vaihteessa Y-sukupolvi alkoi siirtymään työelämään. Työhön sitoutumisen käsitteen ohessa puhutaan myös muun muassa työn merkityksellisyydestä sekä psykologisesta sopimuksesta. Kiinnostus esimerkiksi työn merkityksellisyyteen onkin lisääntynyt 2010-luvulla (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 17). Tunne yhteisestä tarkoituksesta voi kasvattaa työntekijän sitoutumista. Sitoutumisen on todettu myös olevan korkeammalla organisaatioissa, joissa työntekijät kokevat omaavansa samat arvot työnantajan kanssa. (Weiss, Tesser & Swanson 2014, 44.)

Seuraavaksi esitellään teoreettisen viitekehyksen kannalta oleellisimmat käsitteet. Teoriaosuus muodostuu alkaen Y-sukupolven käsitteen luotaamisella, jonka jälkeen teoria etenee luonnollisesti muihin sukupolviin kontekstin antamiseksi. Sen jälkeen perehdytään työhön sitoutumiseen ja sen yksityiskohtaisempiin piirteisiin, kuten sitoutumisen kohteeseen, luonteeseen sekä voimakkuuteen. Tämän jälkeen syvennytään organisaatioon, organisaatiokulttuuriin ja psykologisen sopimuksen käsitteeseen. Lopuksi, teoreettisen viitekehyksen täydentämiseksi pohditaan työhön sitoutumisen mitattavuutta ja sen mahdollisia ristiriitoja.

2.1 Y-sukupolven määritelmän moninaisuus

Y-sukupolvella tarkoitetaan usein 1980-luvulla syntyneitä henkilöitä, mutta Y-sukupolveen luetaan myös 1990-luvulla syntyneet (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 194). Gerhardtin ja Peluchetten (2018, 3) mukaan Y-sukupolvi muodostuu vuosina 1980-2000 syntyneistä. Tässä tutkimuksessa käytän Ruspinin (2014, 622) Y-sukupolven määritelmää 1980-luvulla syntyneistä 1990-luvun puoleen väliin, koska se toimii kattavana käsitteenä sukupolvelle. Tällä hetkellä työelämässä oleva tai sinne suuntaava Y-sukupolven edustaja voi olla siis esimerkiksi 25-vuotias opiskelija tai 40-vuotias jo pidempään työelämässä ollut henkilö. Siksi Y-sukupolven määrittely on yhtä haastavaa kuin minkä tahansa muun sukupolven. Toisaalta, Mellanen ja Mellanen (2020, 28) kuvaavat Y-sukupolven määritelmän jopa epämääräisemmäksi kuin muiden sukupolvien. Tätä puoltaa myös Pyöriä, Ojala, Saari ja Järvinen (2017b, 2). Tutkimuksen selkeyttämiseksi, tässä pro gradu -tutkielmassa rajanveto Y-sukupolvelle ovat vuosina 1980-1996 syntyneet henkilöt.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa Y-sukupolvesta puhutaan käsitteillä generation Y sekä millenials (Ruspini 2014, 622), ja samalla tavoin kotimaisessa kirjallisuudessa käytetään Y-sukupolvea sekä milleniaalit-termiä toistensa synonyymeina. Y-sukupolven edustajista puhuttaessa on käytetty myös diginatiivinitymystä. Diginatiivi-käsite juontaa juurensa siihen, että Y-sukupolvi on ensimmäinen vahvasti digiajassa varttunut sukupolvi (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 73). Y-sukupolvi on siis sukupolvi, joka on tottunut hakemaan ja etsimään tietoa teknologian avulla (Mellanen & Mellanen 2020, 29). Vain teknologisesta näkökulmasta tarkastellen, Y-sukupolvella on aina ollut tieto aivan käsien ulottuvilla (Gerhardt & Peluchette 2018, 207). Määritelmiä on siis monia, ja käytettävä käsite riippuu yleensä lausujan omasta välittömästä kokemuksesta. (Piispa 2018, 9 & 14; Järvensivu ym. 2014, 194.)

Gerhardtin ja Peluchetten (2018, 210) mukaan muutos on ollut tietynlainen normi Y-sukupolvelle ja esimerkiksi epäkohtia havaitessaan he toimivat ja pyrkivät mahdollisuuksien mukaan muuttamaan asioita. Piispan (2018, 36) mukaan Y-sukupolvelle on ominaista esimerkiksi yksilöllisyyden tavoittelu. He ovat samalla tottuneet henkilöstön vähenemisen vaikutuksiin (Järvensivu ym. 2014,

195). Y-sukupolven edustajat kokevat tärkeäksi työhön ja päätöksentekoon osallistumisen (Gerhardt & Peluchette 2018, 207 & 2017). Toisaalta, työelämän muuttuminen ja globalisaation eteneminen on aiheuttanut Y-sukupolvelle myös yksinäisyyttä (Järvensivu ym. 2014, 195). Pyöriä, Ojala, Saari ja Mäkinen (2017b) korostavat kuitenkin, että nuoret ovat aiemminkin etsineet paikkaansa työelämässä ja punninneet eri koulutusmahdollisuuksia eli tämä ei välttämättä ole vain Y-sukupolven ominaisuus.

Mellanen ja Mellanen (2020) ovat puolestaan tutkineet Y-sukupolven työelämää erityisesti johtajuuden näkökulmasta. He nostivat kotimaisessa tutkimuksessaan ilmi kolme tekijää, jotka vaikuttavat Y-sukupolven edustajien onnistuneisiin työntekijäkokemuksiin. Nämä tekijät ovat 1) luottamus ja yhteenkuuluvuus 2) työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä 3) henkilökohtainen kasvu (Mellanen & Mellanen 2020, 93). Esimerkiksi luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden koetaan olevan ikään kuin organisaatiokulttuurin ilmentymä (Mellanen & Mellanen 2020, 93). Luottamusta kasvattaa myös läpinäkyvyys esimerkiksi päätöksenteossa (Mellanen & Mellanen 2020, 107). Työn ja vapaa-ajan tasapaino puolestaan kertoo hyvinvoinnin huolehtimisesta, kun taas henkilökohtainen kasvu viittaa oppimisen mahdollisuuteen. (Mellanen & Mellanen 2020, 93.) Tässä näkökulmassa korostuu hyvän organisaatiokulttuurin luominen sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. Etenkin henkilökohtainen kasvu (Mellanen & Mellanen 2020, 93) täydentää myös Piispan (2018, 36) aiempaa näkökulmaa Y-sukupolven yksilöllisyyden tavoittelusta. Myös Mankan (2012, 26) mukaan Y-sukupolvi arvostaa paljon vaikutusmahdollisuuksia työssä. Myös Unfinished Business-podcastissa Loviisa Läärä (2020) kuvaa organisaatiokulttuurin ja työn merkityksellisyyden roolia työelämässä: ”Se on taas niin milleniaalia, tai semmosta nykyajan sukupolville tyyppistä, että ei katsota vaan sitä, että miten minä sovin tämän yrityksen tarinaan vaan miten yritys sopii minun tarinaani. Se on tärkeämpää, että jakaa saman arvomaailman”. Myös Mellanen ja Mellanen (2020, 93) kertovat työntekijän haluaavan olevan osa organisaation tarinaa, sillä se vaikuttaa muun muassa organisaation arvojen ja tarkoitukseen yhteensopivuuden kokemukseen.

2.1.1 Aiemmat sukupolvet

Sukupolvella viitataan samana aikana ja samanlaisessa kulttuurisessa ympäristössä aikuistuneeseen ikäluokkaan (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017a, 71). yhteiskunnallisten murrosten aikana samaan ikäryhmään kuuluvat henkilöt osallistuvat sekä organisoituvat ajamaan yhteistä elämäntapaa. (Pyöriä ym. 2017a, 73). Jotta Y-sukupolven määritelmälle saisi kontekstia, on siis syytä tarkastella myös aiempia sukupolvia. Toisaalta, on huomioitava, että yksi sukupolvi jakautuu eri ryhmiin, riippuen esimerkiksi koulutusvalinnoistaan tai poliittisesta suuntautumisestaan (Pyöriä ym. 2017a, 73). Gerhardt ja Peluchette (2018, 202) ovat kuvanneet, kuinka jokaisella työssä käyvällä henkilöllä on odotuksia työhön ja työympäristöön liittyen. Tätä näkemystä voidaan heijastaa myös sukupolvien edustajiin. Sukupolven kokema historiallinen konteksti liittyy siis osaltaan myös työntekijän uskomuksiin siitä, mitä työ on ja mitä sen tulisi sisältää (Gerhardt & Peluchette 2018, 201).

Pyöriä, Ojala ja Nätti (2019, 194) ovat tuoneet esille ansiotyön arvostuksen ja työhön sitoutumisen pysyneen samalla tasolla viime vuosikymmenten ajan (2019, 153). He kuvaavat työn arvostuksen kuitenkin myös vaihtelevan talous-suhdanteiden mukaan (Pyöriä ym. 2019, 154). Tilastokeskuksen työolotutkimuksen raportin (2018, 41) mukaan ikä on yhteydessä suomalaisten työpaikanvaihtoon siten, että nuoremmat ovat vaihtaneet työpaikkaa useammin kuin vanhemmat. Esimerkiksi vuoden 2018 työolotutkimuksessa kävi ilmi, että 15-24 vuotiaista 79% oli vaihtanut työpaikkaa viimeksi kuluneen viiden vuoden aikana. Vertailukohdaksi 35-44 vuotiailla osuus oli 68%. (Tilastokeskus 2018, 41.) Samaisessa työolotutkimuksessa todettiin, että määräaikaisissa työsuhteissa olleet henkilöt olivat luonnollisesti vaihtaneet työpaikkaa useammin kuin vakituisessa työsuhteessa olevat (Tilastokeskus, 2018, 42).

Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014) ovat tutkineet työelämän sukupolvia ja etenkin eri sukupolvien muutoksissa pärjäämisen strategioita. Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014) ovat jaotelleet Y-sukupolvea ennen olevat neljä sukupolvea seuraavanlaisesti:

Suuret ikäluokat (s. 1945-1954) ovat kokeneet tietotekniikan tulon työelämässä ollessaan. Tietotekniikan käyttö oli opeteltu esimerkiksi koulutusten kautta. Suurten ikäluokkien työ ja vapaa-aika oli suhteellisen eroteltua. (Järvensivu ym. 2014, 180). Mankan (2012, 25) mukaan suurten ikäluokkien työn merkitykseen sisältyi myös korkea työmoraali ja työhön suhtautuminen perustui pärjäämiselle ja työtehtävyydelle. **Öljykriisin sukupolvi** (s. 1955-1964) ei ollut kokenut tietotekniikan vallankumousta samoissa määrin kuin aiempi suuret ikäluokat. Tämän sijaan organisatoriset muutokset oli tuotu ilmi vastauksissa, ja ne yhdistettiin kiireeseen ja koettiin rasittavina. (Järvensivu ym. 2014, 183). **Hyvinvoinnin sukupolvi** (s. 1965-1972) puolestaan korosti pohdintaa, kontekstointia ja selittämistä niille kokemuksille, joita suuret ikäluokat olivat havainneet. Avainkokemuksena toimi niin sanottu kova-arvoisuus ja työelämän mielettömyys. Mielettömyydellä tarkoitettiin haastatteluissa etenkin turhien raporttien ja selvitysten tekemistä ja haitalliseksi koettuja organisatorisia muutoksia, joka johtui johdon hapuilusta. Hyvinvoinnin sukupolven vastauksissa tuli kuitenkin ilmi myös pohdinta (Järvensivu ym. 2014, 187-189). **Lamasukupolvea** (s. 1973-1979) voidaan pitää ensimmäisenä uuden työelämän sukupolvena, ja lamasukupolvea kuvattiin huolestuneesti suorittavaksi työelämän sukupolveksi. (Järvensivu ym. 2014, 190.)

Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014) tekemää tutkimusta sukupolvien muutosstrategioista voidaan hyödyntää myös Y-sukupolven sopeutumisesta nykyajan työelämään sekä tutkielman alussa ilmi tuodussa työn murroksen keskustelussa. Tutkimuksessa (Järvensivu ym. 2014) on haastatteluiden avulla kuultu sukupolvien kokemuksia ja reflektoitu sitä muutokseen sopeutumiseen. Y-sukupolvikin siis ikään kuin mukautuu työelämän ja organisaatioiden tuomiin muutoksiin omalla tyylillään, aivan kuten aiemmatkin sukupolvet ovat tehneet. Aiempien sukupolvien kokemuksia, etenkin yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksen työhön sitoutumiseen, voi heijastaa työelämässä parhaillaan olevaan Y-sukupolven työskentelyyn. Kuten Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014) ovat korostaneet, sukupolvien välisiä eroja löytyy. Toisaalta, samanaikaisesti on hyvä muistaa, kuinka sukupolvien sisältäkin löytyy variaatiota, eikä täten voida tehdä rajuja yleistyksiä sukupolvien välisille eroille. Lisäksi Manka (2012, 10) on todennut eri sukupolvien suhtautuvan työhön ja työelämään eri tavoin. Sukupolvea yhdistää yhtenevä

maailmankatsomus, sillä he ovat kokeneet samat historialliset tapahtumat. Tiettyyn sukupolveen kuuluminen on siis myös osa henkilön identiteettiä. (Gerhardt & Peluchette 2018, 203.)

2.2 *Sitoutuminen*

Työntekijän sitoutumisen määrittely yksioikoisesti (engl. employee engagement tai work commitment) on haastavaa, sillä käsite voi tarkoittaa eri toimijoille eri asioita. Kirjallisuudessa ollaan kuitenkin yhtä mieltä sen vaikutuksista. (Whittington, Meskelis, Asare & Beldona 2017, 2). Eri käsitykset tulevat ilmi esimerkiksi siinä, että työntekijä voi kokea painetta omasta sitoutumisestaan, kun taas organisaatiota voi kammoksuttaa henkilöstön vaihtuvuus. Työntekijän sitoutumisen tutkiminen ulottuu eri tieteenaloille: kasvatustieteisiin, psykologiaan, henkilöstöhallintoon, hoitotieteisiin sekä liiketalouteen (Rothmann 2017, 318). Työhön sitoutuminen on osa laajempaa kokonaisuutta, työhyvinvointia (Manka 2012, 38).

Keskustelu työntekijän sitoutumisesta alkoi nosta päätään 1990-luvulla William Kahnin esseessä psykologisten tekijöiden merkityksestä työympäristössä. Kahnin mukaan työntekijän tulee kokea merkityksellisyyttä, turvallisuutta sekä saatavuutta (Kahn 1990, 692 & Claxton 2019, 154). Kahnin mukaan työntekijä on valmis sitoutumaan työhönsä, kun hän on ensin sitoutunut itseensä. Työntekijän sitoutuminen näkyy kaikkialla työympäristössä: tiimityöskentelyssä, palavereissa ja työtehtävien tekemisessä. (Kahn 2005, 180).

Erittäin sitoutuneella työntekijällä on intohimoa siihen, minkä parissa hän työskentelee (Claxton 2019, 153). Aaltosen ym. (2020, 66) mukaan työntekijältä odotetaan myös yhteisiin arvoihin sitoutumista. Työhön sitoutuminen on suuremmissa mittakaavassa osa työntekijän työhyvinvointia (Pyöriä 2012, 42). Pyöriän (2012, 42) teoksessa Saari ja Pyöriä toteavat, että on mahdotonta sanoa, aiheuttaako työhön sitoutuminen organisaation menestystä vai organisaation menestys työhön sitoutumista. Kaijalan ja Tolvasen (2020, 104) mukaan henkilöstön tasolla sitoutuminen tapahtuu osallistamalla ja mukaan ottamisella moniammatillisesti.

Työhön sitoutumisesta (engl. work engagement) puhuttaessa voidaan käyttää rinnakkain myös työntekijän sitoutumisen (engl. employee engagement) kä-

sitettä, jota tässäkin tutkielmassa käsitellään. Koska käsitteet työntekijän sitoutumisesta sekä työhön sitoutumisesta ovat niin lähellä toisiaan, käytetään tässä tutkielmassa niitä osin myös rinnakkain. Työhön sitoutuminen kattaa sekä yksilöllisen näkökulman työntekijän sitoutumisesta että organisaation näkökulmasta. Yksilöllisestä näkökulmasta katsoen, työntekijän työhön sitoutuminen voi olla ikään kuin psykologinen tila, jossa hän etsii ratkaisuja parempaan työskentelyyn. Kun taas organisaation tasolla työntekijän sitoutumiseen voi vaikuttaa se, millainen organisaatio pystyy sitouttamaan työntekijän. (Rothmann 2017, 318-320.) Esimerkiksi tiimityöskentely ja koetut hyödyt voivat lisätä työntekijän sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja niihin pyrkimiseen (Manka 2012, 63 & 66). Tätä tukee myös näkemys yhteisön päämäärien ymmärtämisen sitoutumisen vahvistumisesta ryhmän tasolla (Aaltonen ym. 2020, 142). Rauhala, Leppänen ja Heikkilä (2013, 28) ovat kuvanneet myös toivon tunteen yhteyttä työhön sitoutumisen kanssa.

Rantanen (2019) kuvaa Vaikuttava työnantajabrändi-podcastissa esimiehen vaikutuksen yhteyttä työntekijäkokemukseen muun muassa asenteiden, johtamisen ja arvomaailman kautta. Tätä näkemystä mukailee myös tunneyhteyden luominen esimiehen ja työntekijöiden välille, joka syntyy läsnäolosta sekä arvostavasta kuuntelusta, mikä liittyy osaltaan työntekijän itseluottamukseen (Rauhala ym. 2013, 79). Toisaalta Rantanen (2019) korostaa myös vastavuoroisuutta esimiehen ja yksilön välillä sekä yksilön omaa vastuuta työn iloon liittyen. Lisäksi työntekijä tekee oletuksia johtajistaan ja heidän valmiuksistaan (Gerhardt & Peluchette 2018, 205). Myös onnistumisenkokemukset ja niiden varmistaminen muodostaa sitoutumista, mutta onnistumisia ei välttämättä synny, mikäli tavoitteet ovat liian kaukana (Rauhala ym. 2013, 104). Manka (2012, 38) mainitsee työntekijöiden sitoutumisen vaikuttavan myönteisesti työn laatuun.

Jotta ymmärtää työntekijän sitoutumisen käsitteen, on syytä avata hieman myös vastakohtia. Sitoutuneen työntekijän vastakohtana voidaan nähdä sitoutumaton työntekijä (engl. disengaged employee), joka harjoittaa organisaatiolle haitallista työkäyttäytymistä. Haitallinen työkäyttäytyminen tarkoittaa käytännössä poissaoloja, organisaatiosta vetäytymistä sekä vahingollista asiakaspalvelua. (Whittington ym. 2017, 1.) Tämänkaltaisia ovat niin sanotut toivottomat työntekijät (Rauhala ym. 2013, 29), jotka ovat tekevinään töitä. Toivottomat työntekijät voivat levittää kyynisyyttään ja toivottomuuttaan muihin työyhteisössä (Rauhala ym.

2013, 29). Lämsä, Päivike ja Hautala (2013, 92) ovat nostaneet esiin vastustavan työntekijän, jolloin työntekijä välttelee aktiivisesti työskentelyä, jota häneltä edellytetään. On huomioitava, että työntekijä voi tehdä annetut työtehtävät olematta sitoutunut (Lämsä ym. 2013, 92). Jatkuva paine työskennellä pienemmillä resursseilla voi puolestaan johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen sekä henkilöstön uupumiseen (Kahn 2004). Mikäli työntekijä sitoutuu liian intohimoisesti työhönsä, voi työntekijä kokea työväsymystä, uupumista ja lääkkeiden tai päihteiden väärinkäyttöä. (Lämsä 2013, 94). Uupuminen voi aiheuttaa loppuunpalamista (engl. burn out), mikä käsitetään myös työhön sitoutumisen vastakohtana (Rothmann 2017, 317). Manka (2012, 12) on nostanut esiin huomionarvoisen asian, että työpaikka voi silti kadota, vaikka kuinka sitoutunut työntekijä olisi työnantajaansa tai työnsä kehittämiseen. Uupunut tai pahoinvoiva työntekijä ei välttämättä halua toimia organisaation eduksi, mikä puolestaan heikentää asiakassuhteita (Manka 2012, 35).

2.2.1 Työhön sitoutumisen kohde, luonne ja voimakkuus

Lämsä ym. (2013, 92) ovat jakaneet työhön sitoutumisen kolmeen keskeiseen ominaisuuteen, jotka ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohteella viitataan siihen, mihin ihminen sitoutuu. Kohde ei nimittäin aina ole sama, vaan työntekijä voi olla sitoutunut muun muassa ammattiinsa, työtehtäväänsä tai ympäröivään organisaatioon. Tätä tukee myös Kahnin (1990, 692) näkemys siitä, että ihmiset voivat käyttää työssään eri puolia itsestään. Lämsä ym. (2013, 92) ovat kuvanneet ammatin arvoperustan ja ihmisen ammatillisen asiantuntijuuden yhteyden ammattiin sitoutumisella. Työntekijä ei välttämättä ole sitoutumaton, jotta hän voi kokea ristiriitaisuutta sitoutumisestaan. Työntekijä voi nimittäin kokea ristiriitaa ammattiin ja organisaatioon sitoutumisen välillä, jolloin sitoutumisella on monta eri kohdetta. Käytännössä työntekijä voi siis vaikkapa olla sitoutunut organisaatioon, mutta työtehtävät eivät tunnu omalta. Sitoutumisen tavoitteellisuuteen liittyen, Rauhalan ym. (2013, 33) mukaan ihminen arvioi omia onnistumismahdollisuuksiaan tavoitteen saavuttamisesta jo ennen sitoutumistaan. Eli toisin sanoen työntekijä on luultavasti pohtinut vaikutusmahdollisuuksiaan organisaatiossa tai työtehtävissään jo ennen työsuhteen alkua, ellei jopa ennen

työhön hakemista. Tämä näkemys tukee Piispan (2018, 36) ajatusta yksilöllisyyden tavoittelusta.

Sitoutumisen luonne perustuu kolmenlaiselle sitoutumiselle, mitkä ovat jatkuvuusperustainen, normatiivinen sekä tunneperäinen sitoutuminen (Lämsä ym. 2013, 93). Jatkuvuusperustainen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että ihminen on halukas tekemään jatkuvasti töitä. Työntekijä siis kokee työn tuovan hänelle hyötyä. (Lämsä ym. 2013, 93.) Jatkuvuus voi tarkoittaa eri työntekijöille eri asioita: toinen ajattelee jatkuvuuden samassa organisaatiossa pysymisellä, missä on tutut tavat ja työtehtävät, kun taas toinen toivoo jatkuvuutta etenemisen saralla ja nykyinen työpaikka voi olla vain yksi vaihe jatkuvuudessa (Saari & Koivunen, 2017, 60). Normatiivisella sitoutumisen luonteella viitataan siihen, että ihminen on sisäistänyt vallitsevat säännöt tai normit, joiden mukaan työtä tehdään sopimuksen mukaisesti. Normeilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi työsopimusta tai lainsäädäntöä. Normien toteuttaminen kuitenkin vaatii sääntöjen kunnioittamista tai arvostamista, mikä johtaa niiden noudattamiseen. (Lämsä ym. 2013, 93.) Tunneperäisellä sitoutumisella puolestaan viitataan sitoutumisen arvo-, tunne-, ja samaistumisperustaan. Kun ihminen on tunneperäisesti sitoutunut, hän tuntee kiintymystä työn tekemiseen ja työskentely tuntuu arvokkaalta. (Lämsä ym. 2013, 94.) Tunneperäinen sitoutuminen on työn mielekkyyttä myös sisällöllisesti ja työntekijä suhtautuu myönteisesti työnantajaansa (Saari & Koivunen 2017, 58).

Vapaa-aika sekä perhe-elämä tarjoavat ihmisille enemmän mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Tämä heijastuu myös työltä kaivattuun merkityksellisyyteen sekä identiteettiin. Työn merkityksellisyydellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaisten arvojen toteutumista työssä houkuttelevuuden tai mielekkyyden kautta. (Pyöriä 2012, 108-109).

2.3 Organisaation ominaisuudet

Salmisen mukaan (1993) organisaatioilla tarkoitetaan yrityksiä, yhdistyksiä, laitoksia, virastoja sekä kuntia. Perinteinen määritelmä on jakaa organisaatiot yksityiseen, julkiseen sekä kolmanteen sektoriin (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, 9). Organisaatio voi myös olla sosiaalinen ryhmittymä tai rakenne (Salminen 1993),

jonka muodostavat yksittäisten työntekijöiden tunteet ja mielentilat (Rauhala ym. 2013, 39). Organisaatio sisältää siis ne fyysiset, inhimilliset ja sosiaaliset rakenteet, jotka ihmiset ovat muodostaneet jonkin toiminnan tarkoituksen perusteella (Shafritz & Ozt 2001, tieteen termipankki.fi). Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten välisiä suhteita ja rakentuneita toimintatapoja. Rakenne määrittää luonnollisesti myös työtehtävät, roolit ja verkostot. (Lämsä ym. 2013, 152.) Käytännössä siis myös fyysinen työympäristö, kuten työskentelytilat ja työvälineet, ovat osa organisaatiota (Mellanen & Mellanen 2020, 93). Organisaation toiminta perustuu pyrkimykselle saavuttaa yhteiset tavoitteet (Lämsä ym. 2013, 9) eli organisaation jäsenet, esimerkiksi tiimiläiset, työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, oli kyse sitten myynnin lisäämisestä, uuden innovoinnista tai palvelun parantamisesta.

Gartner (1985, 698) määrittelee organisaation olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristöön, yksilöihin sekä prosesseihin. Kun taas Mankan (2012, 60) mukaan organisaatio koostuu tavoitteellisuudesta, joustavasta rakenteesta, jatkuvasta kehittämisestä ja toimivasta työympäristöstä. Manka (2012, 89) kertoo toimivan työyhteisön ja kulttuurin edellyttävän kaikkien osallistumista, sitoutumista sekä harjoittelua. Eri sektoreilla organisaatiot voivat olla rakenteeltaan perinteisiä ja hierarkkisia tai joustavampia ja verkostomaisempia (Manka 2020, 10). Nykyinen teknologia ja globaalistunut maailma mahdollistavat sen, että yhteisiin tavoitteisiin pyrkivät organisaatiot voivat sijaita eri puolilla maailmaa (Manka 2012, 11).

Harisalon (2008, 17) mukaan organisaatiolle on neljä määritelmää, jotka ovat 1) tavoite- ja tehokkuusmalli 2) säilymismalli 3) vaihdantamalli sekä 4) tulkinnallinen mielikuva. Tavoite- ja tehokkuusmalli perustuu ajatukselle, että organisaatio on suunniteltu järjestelmä, jonka tehtäväksi on määrittynyt toteuttaa annetut tavoitteet. Säilymismalli tarkoittaa puolestaan organisaation olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden mahdollistamista. Vaihdantamalli perustuu ympäristön olosuhteiden ohjaamiselle osana organisaation kehittymistä. Tulkinnallinen mielikuva perustuu ihmisläheiselle ajatukselle siitä, että ihmisen ymmärrys organisaatiosta riippuu hänen omista käsityksistään sekä tulkinnoistaan. (Harisalo 2008, 17-18.) Tässä tutkimuksessa merkittävin määritelmä on tulkinnallinen mielikuva, sillä tarkastelun kohteena ovat työntekijät, joilla on omat käsityksensä organisaatiosta.

Pyöriän (2012, 111) mukaan yhä useammassa organisaatioissa on tiimejä, jotka tiiminvetäjien johdolla toimivat usein itseohjautuvasti. Tiimeillä on tällöin tuulosvastuu sekä itsenäisiä mahdollisuuksia suunnitella ja organisoida toimintaansa. (Pyöriä 2012, 111-112). Kahnin (2005, 180) mukaan työntekijän sitoutuminen näkyykin esimerkiksi tiimityöskentelyssä. (Kahn 2005, 180). Myös Manka (2012, 63 & 66) on kuvannut tiimityöskentelyn ja etenkin siitä koettujen hyötyjen lisäävän työntekijän sitoutumista (ks. Lämsä ym 2013, 142).

2.3.1 Organisaatio ja työhön sitoutuminen

Organisaation eräänä pääomana toimii henkilöstö. Organisaatioon sitoutuminen on työntekijän kiinnittymistä omaan työpaikkaansa (Saari & Koivunen 2017, 56). Taloudellisesta näkökulmasta sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle tuottavampi kuin sitoutumaton ja pahoinvoiva työntekijä (Rothmann 2017, 317 & Whittington 2017, 1; Phillips, Phillips & Ray 2016). Mikäli työntekijä on uupunut tai pahoinvoiva, ei hän välttämättä halua käyttää omaa osaamistaan organisaation hyödyksi. Tämä vaikuttaa luonnollisesti myös asiakassuhteisiin. (Manka 2012, 35.)

Organisaation tarjoaman tiimityön kautta tiimin jäsenet ovat sitoutuneita työhönsä, mikä puolestaan edistää organisaation menestystä (Lämsä ym. 2013, 142). Kuitenkaan, kaikkia työntekijöitä ei välttämättä kiinnosta tai motivoi organisaatiolle tai edes itselleen koitua taloudellinen hyöty (Pyöriä 2012, 114). Mikäli työntekijä sitoutuu organisaatioon liikaa, vapaa-aika, perhe ja harrastukset voivat kärsiä (Saari & Koivunen 2017, 60). Lisäksi mitä tulee organisaation viestinnälliseen puoleen, pelkkä tiedottaminen organisaation sisällä tehdyistä päätöksistä tai arvoista ei riitä työntekijän sitouttamiseksi, jos hän ei ole päässyt olemaan osana päätöksentekoa. Ei siis riitä, että vain toivotaan työhön sitoutumista, mikäli siihen ei olla valmiita osallistamaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 86-87).

Toisaalta, organisaation tarjoaman työaikojen yksilöllistämisen avulla, työelämän sekä vapaa-ajan tai kodin erottaminen voi olla pehmeämpää (Pyöriä 2012, 114). Manka (2012, 25) on tuonut esiin työn merkityksen olevan ikäsidonnaista ja toteaa, mitä nuoremasta on kysymys, sitä vähemmälle työ jää. Manka (2012, 28) on ehdottanut työtä koskevien arvojen muuttumisen haastavan työnantajan joustavuutta, ja on nostanut keskusteluun sen, pitäisikö työtä kehittää

nuorten toiveita mukaillen. Näin nuoret, tässä tapauksessa Y-sukupolven edustajat, voisivat sitoutua työtehtäviin omin ehdoin (Manka 2012, 28). Omin ehdoin työskentelyllä ei suinkaan tarkoiteta työn vähentämistä vaan mielekkääseen työhön keskittymistä (Manka 2012, 30).

Työntekijän sitoutuminen organisaatiossa voi jopa saada työntekijän niin hyväksyväiseksi nykyiseen tilanteeseen, että muutosvastarinta kasvaa (Saari & Koivunen 2017, 60). Pyöriän (2012, 106) mukaan työnantaja ei enää pidä työntekijän ahkeruutta, uskollisuutta tai lojaalisuutta yhtä tärkeänä kuin aiemmin. Organisaatioillakin on painetta, sillä ne joutuvat kilpailemaan yhä kovemmin supistuvasta työvoimasta. Organisaatioiden täytyy reagoida sekä kuunnella ihmisiä etenkin työn rajoissa. (Pyöriä 2012, 117.)

Samalla ihmisten organisaatioille tuottama arvo muodostuu uusista elementeistä ahkeruuden ja uskollisuuden sijasta. Ihmisten tuoma arvo perustuu yhä enemmän aloitteellisuudelle, luovuudelle sekä innostuneelle sitoutumiselle. (Pyöriä 2012, 117). Organisaatiolta ei vaadita tai toivota pelkästään ohjaavia sekä innostavia päämääriä, vaan myös arvoja ja yhteisten merkitysten syntymistä. (Pyöriä 2012, 118). Jos henkilöstö halutaan saada sitoutumaan, tulee kommunikoida avoimesti ja rakentaa prosessia yhdessä, vaikka usein henkilöstön sitouttaminen voikin jäädä liian vähälle huomiolle (Kaijala & Tolvanen 2020, 86). Organisaatiot voivatkin siis parantaa sitoutumista esimerkiksi mahdollistavalla ajattelulla sekä osallistavalla päätöksenteolla (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar 2016, 5). Organisaatioiden tulee kasvattaa työntekijöidensä tunnetta osallistumisesta ja näin ollen lisätä myönteisiä tunteita työhön liittyen. Lisäksi yhteisöllisyyden kokeminen on tärkeää (Chandani ym. 2016, 6).

2.3.2 Organisaatiokulttuuri ja työnantajakuva

Työhön sitoutumisesta puhuttaessa on oleellista nostaa käsitteenmäärittelyyn lyhyesti myös organisaatiokulttuurin merkitys. Käsite nousi esille organisaatiokäytännön rinnalla, ja organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tarkemmin ottaen organisaation yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. (Lämsä 2013, 176). Rauhala, Lepänen ja Heikkilä (2013) ovat käsitelleet etenkin organisaation psykologista pääomaa, missä otetaan kantaa myös organisaatiokulttuurin merkitykseen. He to-

teavatkin organisaatiokulttuurilla olevan yhteyttä myös työntekijöiden itseluottamukselle (Rauhala ym. 2013, 35). Organisaatio tarvitseekin fyysisten tilojen lisäksi myös arvoja, työilmapiiriä sekä erilaisia prosesseja (Rauhala ym. 2013, 37). Mankan (2012, 25) mukaan viime vuosikymmeninä vallinneet johtamisperiaatteet sekä organisaatiokulttuuri ovat suurten ikäluokkien eli noin vuosina 1946-1960 syntyneiden aikaansaannosta.

Organisaatiokulttuurin yhdeksi tehtäväksi voidaan määritellä ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään. Tavoitteena on siis se, että yhteinen kulttuuri edistäisi sitoutumista koko organisaatiota sekä tavoitteita kohtaan. (Lämsä 2013, 179.) Vakaiden organisaatioiden menestys mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen, parantaa koulutuksen edellytyksiä työpaikoilla ja osaavan työvoiman rekrytointia. Tämä puolestaan johtaa organisaatiokulttuurin sekä työhön sitoutumisen vahvistumiseen. (Pyöriä 2012, 43.) Menestys ja sen tavoittelu vaikuttavat siis sekä organisaatiokulttuuriin että ilmapiiriin (Pyöriä 2012, 44). Avoin organisaatiokulttuuri voi näkyä konkreettisesti esimerkiksi johdon läpinäkyvällä toiminnalla (Chandani ym. 2016, 6).

Henkilöstöstä huolehtiminen mahdollistaa vaikutukset myös työnantajaku-
van muodostumiseen. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63). Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan työsuhteessa tapahtuvia asioita, kuten perehdytystä, työn sisältöä, työyhteisöä sekä työhyvinvointia. Sisäisen työnantajakuva on merkittävässä asemassa myös ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa, sillä tyytyväinen henkilöstö kertoo läheisilleen ja tutuilleen työnantajastaan positiiviseen sävyyn. (Kaijala & Tolvanen 2020, 63.) Ulkoinen työnantajakuva puolestaan on sisäisen työnantajakuvan heijastuma organisaation ulkopuolelle (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Työnantajakuva rakentuu organisaatioon yhdistetyistä mielikuvista sekä kokemuksista. Se toimii ikään kuin organisaatiokulttuurin ilmentymänä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.)

2.4 *Psykologinen sopimus*

Kun puhutaan työsuhteesta, työnantajan ja työntekijän välillä voidaan nähdä olevan psykologinen sopimus. Käsitteellä viitataan työntekijän ja työnantajan väliin vaihtosuhteeseen sekä sen tilaan (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014,

294). Käsite itsessään on muodostunut jo 1960-luvulla (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 294). Psykologinen sopimus on saanut lähtönsä siitä havainnosta, että työntekijän ja työnantajan välinen suhde ei ole kaikkea mitä työsopimuksessa sanotaan, vaan se sisältää paljon muutakin. (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 295). Keskeisiä piirteitä psykologisessa sopimuksessa siis on, että se on yksilöllinen subjektiivinen sopimus, joiden ominaisuuksia ei yleensä edes sanota ääneen (Pyöriä 2012, 106). Psykologisen sopimuksen välinen niin kutsuttu vaihtosuhte ei siis käsittele vain työnantajan maksamaa palkkaa ja työntekijän menetettyä aikaa (Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 295).

Psykologinen sopimus tulee ilmi osapuolten välillä etenkin muutostilanteissa eli esimerkiksi työsuhteen alkaessa tai organisaatiomuutosten keskellä (Pyöriä 2012, 105). Psykologinen sopimus sisältää transaktionaalisia ulottuvuuksia sekä relationaalisia ulottuvuuksia. Transaktionaalisilla ulottuvuuksilla tarkoitetaan muun muassa työstä saatavaa palkkaa ja kehittymismahdollisuuksia. Relationaalinen ulottuvuus puolestaan muodostuu lojaalisuudesta, turvallisuudesta, luottamuksesta ja arvostuksesta. (Järvensivu ym. 2014, 297 & Pyöriä 2012, 106).

Psykologinen sopimus muovautuu samalla, kun työntekijältä vaaditut ominaisuudetkin muuttuvat. (Pyöriä 2012, 107). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kun organisaatio ei voi tarjota ”elinikäistä työpaikkaa” työntekijöilleen, niin psykologisen sopimuksen vahvuus voi heiketä (Pyöriä 2012, 115; Järvensivu, Nikkanen & Syrjä 2014, 296). Yleisessä keskustelussa ollut työelämän murros voi muutosten kautta olla yhteydessä myös psykologiseen sopimukseen. Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä (2014, 295) kuvaavatkin tätä ilmiötä niin, että vaikka viralliset dokumentit työsopimuksista eivät ole juurikaan muuttuneet, niin sosiaalisessa mielessä psykologisessa sopimuksessa voi tapahtua paljonkin. Psykologisessa sopimuksessa keskeisintä on työntekijän kokemus siitä, kuinka tasapainoisesti hän kokee saavansa työstä tai antavansa työnantajalleen. Tämän tasapainon tulee olla kunnossa sopimuksen kestävyuden edellyttämiseksi (Järvensivu ym. 2014, 297). Jos vastavuoroisuus ei puolestaan pysy tasapainoisena, työntekijä saattaa hakeutua muihin tehtäviin tai toiseen organisaatioon. Pyöriä, Ojala ja Nätti (2019, 160) ehdottavat subjektiivisen epävarmuuden hallitsemiseksi läpinäkyvää tiedottamista etenkin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin liittyen.

2.5 *Pohdintaa sitoutumisen mitattavuudesta*

Työhön sitoutumista on hyvä pohtia myös eri näkökulmista, ja etenkin sen mitattavuudessa lähestymiskulmia on monia. Tässä kappaleessa pohdin organisaation sisäisiä mittauksia sekä tieteellisiä tutkimuksia. Mittaus voi olla joko laadullista tai määrällistä, kuten esimerkiksi työntekijöiden itsearviointeja, laajoja työhyvinvointitutkimuksia tai työnilosta kertovia mittareita (Manka 2017, 215). Työntekijän sitoutumista on hyödyllistä mitata, jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa esimerkiksi henkilöstön viihtyvyyden tai pysyvyyden mahdollistamiseksi ja jatkuvuuden takaamiseksi. Arvioinnilla voidaan kehityksen lisäksi seurata mahdollisia työhyvinvoinnin riskejä (Manka 2017, 215).

Työhön sitoutumisen mittaaminen on kuitenkin haastavaa. Mitattavuuden tekee haasteelliseksi se, että sitoutumisen kaltaista aineetonta ja abstraktia ilmiötä voi olla hankalaa mitata lukujen tai datan avulla, kun keskiössä on työntekijä. Työhön sitoutumista on mitattu lähinnä henkilöstöbarometreilla eli kartoittavilla kyselyillä. Organisaatio voi myös itse ylläpitää statistiikkaa henkilöstön pysyvyyden vaihteluista osana työhön sitoutumista. Työhyvinvointikyselyiden avulla työntekijät voivat tuottaa organisaatiolle tietoa pinnan alla olevista asioista, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen. Organisaation ilmapiirikyselyiden kautta on mitattu muun muassa työyhteisön yhteistyötä ja työn mielekkyyttä ja laatua (Manka 2017, 218-219). Tätä ilmapiirikyselyä voisi soveltaa ja laajentaa myös työhön sitoutumiseen.

Laaja-alaisempaa kotimaista työelämä tutkimusta on työn mielekkyydestä ja psyykkisestä sekä fyysisestä kuormittavuudesta (Manka 2017, 216-217). Suomessa on ollut käytössä Työ- ja Elinkeinoministeriön luoma Työolobarometri, joka mittaa muun muassa työssä oppimista ja vaikutusmahdollisuuksia, työkykyä ja työmarkkinanäkymiä (Työ- ja elinkeinoministeriö). Työolobarometrin lisäksi valtakunnallisella tasolla on ollut käytössä jo useamman vuosikymmenen Tilastokeskuksen tekemä Työolotutkimus, joka on viimeksi tehty vuonna 2018 (Tilastokeskus). Työolotutkimuksessa selvitetään työympäristöjen ulottuvuuksien ohessa muun muassa työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä työorganisaatiotason tekijöistä (Tilastokeskus).

Työhön sitoutumisen mittaaminen on organisaation näkökulmasta perusteltua, sillä työntekijädata voi toimia suunnannäyttäjänä siitä, mihin ollaan menossa.

Kriittisesti ajateltuna työntekijän kannalta työhön sitoutumisen mittaaminen ei välttämättä tuota lainkaan lisäarvoa työntekijälle eli mittauksen kohteelle. Näkökulma henkilöstön pysyvyydestä on siis ajateltu organisaation lähtökohdista. Tieto siitä, kuinka sitoutunut tai sitoutumaton on, ei välttämättä tuo uutta tietoa työntekijälle. Toisaalta, jos työntekijä huomaa olevansa hyvin sitoutunut työnteoonsa, voisi tieto siitä toimia muistutuksena muun muassa vapaa-ajan tärkeydestä. Kriittisesti pohdittuna työntekijän työsuhteen pituus tai ylipäättään henkilöstön pysyvyys ei välttämättä kuvaa työhön sitoutumista. Työsuhteen pituus voi siis tarkoittaa organisaatiolle sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Työsuhteen korkea ajallinen pituus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että työntekijän sitoutuneisuus olisi vakio. Työntekijä voi nimittäin tehdä sovitut työtehtävänsä olematta sitoutunut (Lämsä ym. 2013, 92).

Mitattavuudella pyritään tuomaan tietoa, jotta voidaan toimia paremmin. Henkilöstöanalytiikka voi kertoa esimerkiksi vaihtuvuudesta, rekrytoinneista, sairauspoissaoloista sekä ikärakenteista (Kaijala & Tolvanen 2020, 47). Edellä mainittu henkilöstöanalytiikka on kuitenkin jo tapahtuneiden asioiden tiedon varasointia ja analysointia. Esimerkiksi Lapin yliopistossa on kehitetty Quality of Working Life-mittari, joka perustuu motivaatioteorialle ja mittaa työn laatua. QWL-mittarin avulla henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolot vähenevät. (marmai.fi)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tähän asti tehty tutkimus työhön sitoutumisesta on pirstaleista ja näkemyksiä on useita. Aiemmat tutkimukset ovat etenkin Y-sukupolven näkökulmasta ristiriidassa keskenään ja toisaalta menevät yhteneväisesti. Yleisesti käydyt keskustelut työelämän murroksesta saattavat vaikuttaa myös tutkimuksissa kiinnitettyihin havaintoihin. Tutkimukseni tavoitteena on selkeyttää tietoa 2010-luvulla julkaistuja tutkimuksista liittyen Y-sukupolven työhön sitoutumiseen. Tieteellinen tutkimus on siis tässä tutkimuksessa merkkien tulkintaa sekä uusien johtolankojen tuottamista (Alasuutari 2001, 77-79). Tätä Alasuutarin (2001, 77-79) näkemystä sovelletaan tässä pro gradu -tutkielmassa niin, että lähdeaineisto sisältää tulkittavia merkkejä ja analyysissä tulleet havainnot puolestaan johtolankoja.

3.1 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen esittely

Tämä tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, tarkemmin ottaen kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaukseni tarkoituksena on selvittää, miten Y-sukupolvea ja työhön sitoutumista on aiemmin tutkittu organisaation näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 138). Tässä kirjallisuuskatsauksessa Y-sukupolvea ja työhön sitoutumista tarkastellaan aluksi toisistaan erilleen, minkä jälkeen yhteisen synteesin kautta aiheita tarkastellaan yhteisesti. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on suosittu tutkimusmenetelmä etenkin hoito- ja terveystieteellisessä tutkimuksessa (Kangasniemi ym. 2013, 293), mutta se on sovellettavissa myös kasvatustieteelliseen tutkimukseen. Kirjallisuuskatsaus on ikään kuin ”tutkimuksen tutkimista” (Salminen, 2011, 4) eli aiempien tutkimusten analyttistä – mahdollisesti myös kriittistä – tarkastelua.

Yleisesti ottaen, kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen eri tutkimusmenetelmään: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyttiseen kirjallisuuskatsaukseen. (Rhoades 2011,

62). Kallio (2006, 18) käyttää kirjallisuuskatsauksesta myös termiä review-tutkimus, jolle on ominaista luoda ikään kuin yleiskatsaus aihepiiriin sekä tiivistää suuressa tietomäärästä esiin olennaiset tiedonjyvät. Tarkoitukseni ei kuitenkaan ole jättää kirjallisuuskatsausta vain lyhyeksi katsaukseksi, vaan sisältää tutkimukseen myös analyttistä ja kriittistä otetta (Salminen 2011, 5). Tutkimuksen päämääränä on yhteenveto Y-sukupolven työhön sitoutumisesta, ja keskeisenä tavoitteena on päätelmien tekeminen perustuen aiempien tutkimusten olennaiseen sisältöön (Kallio 2006, 19). Kirjallisuuskatsaus avaa siis mahdollisuuden uusiin näkökulmiin tai aiempien tutkimusten aukkojen täydentämiseen. Työelämän kuvaaminen on usein yleistämistä (Ojala, Pyöriä, Ikonen & Koivunen. 2017, 127), minkä takia kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii tutkimusmenetelmäksi hyvin myös työhön sitoutumisen tutkimiseen.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistolähtöisyydellä pyritään ilmiön kuvauksen ymmärtämiseen (Kangasniemi ym. 2013, 292) eli tässä tutkimuksessa Y-sukupolven työhön sitoutumiseen. Lisäksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tarkoituksenmukainen menetelmä vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin, koska työni kohdistuu esimerkiksi humanistisen tutkimusperinteen ilmiöihin. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset esitellään seuraavassa luvussa. Työhön sitoutuminen on ilmiönä monialainen, ja siksi kuvaileva kirjallisuuskatsaus sopii menetelmänä aiheen tutkimiseen. Ilmiön monialaisuuden vuoksi, tutkimuksessa käytetty aineisto on monitieteellistä.

3.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimustehtävä

Tämän tutkielman aiheena on työhön sitoutuminen, ja aihetta tarkastellaan Y-sukupolven näkökulmasta sivuten myös organisaatioita. Tutkimuskysymys ohjaa kuvailevaa kirjallisuuskatsausta läpi tutkimusprosessin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa pyritään antamaan kattava ja kuvaileva vastaus tutkimuskysymyseen tai -kysymyksiin, minkä takia kysymysten muodostumisella on tutkimusprosessissa merkittävä rooli. Työhön sitoutuminen on aiheena monialainen, mikä luo haasteita myös tutkimuskysymyksen oikeanlaiseen muodostamiseen. Tutkimuskysymyksen tuleekin olla tarpeeksi täsmällinen, mutta samalla kuitenkin tarpeeksi väljätkö (Kangasniemi ym. 2013, 294-295). Lisäksi tutkimuskysymysten muotoilua teki haastavaksi se, että kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole

tarkoin määriteltyjä ohjeita kysymystenasetteluun. Tutkimuskysymyksien muodostaminen perustellusti olikin tutkimuksen haastavimpia kohtia ja ne muotoutuivat useasti uudelleen. Tässä kohtaa on syytä korostaa kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle ominaista tutkimusvaiheiden päällekkäisyyttä. Lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi muotoutuivat seuraavat kaksi kysymystä:

1 Minkälaisia tekijöitä Y-sukupolven työhön sitoutumiseen liittyy?

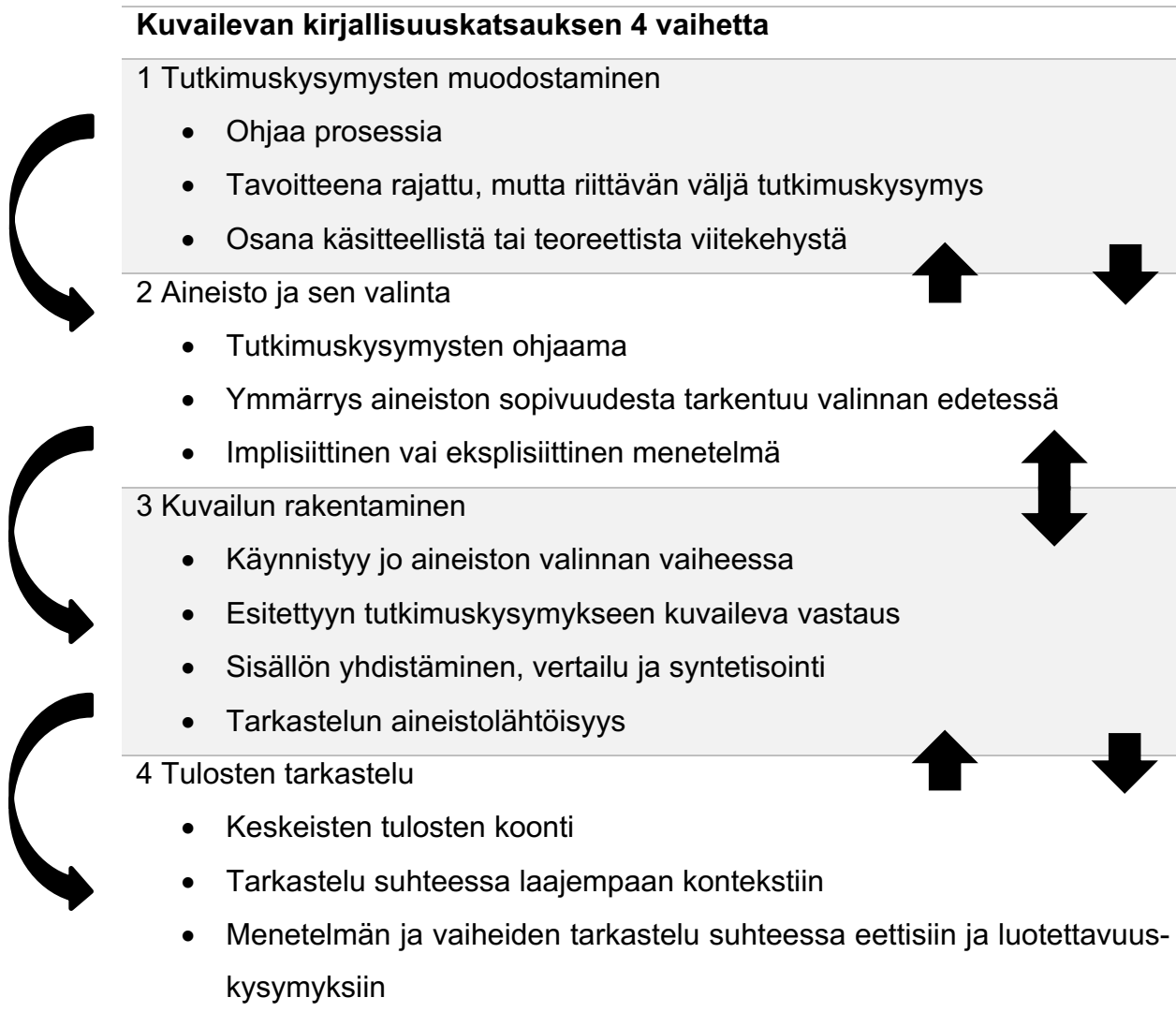
2 Minkälaisilla ominaisuuksilla organisaatio voi tukea Y-sukupolven työhön sitoutumista?

Tämän tutkimuksen tehtävänä on saada kuvaileva vastaus edellä oleviin tutkimuskysymyksiin, samalla tuottaen uutta tietoa tai täydentää aiempien tutkimusten mahdollisia aukkoja. Tästä syystä molemmat tutkimuskysymykset pyrkivät kysymysmuotoilullaan ("minkälaisia" ja "minkälaisilla") saamaan kuvailevan vastauksen. Kumpikin kysymyksenasettelu pyrkii tarkastelemaan aihetta hieman erilaisesta näkökulmasta: ensimmäinen tutkimuskysymys on enemmän yksilölähtöisempi, kun taas toinen tutkimuskysymys on muotoiltu organisaation lähtökohdista, kuitenkin tavoitteenaan tukea nimenomaan Y-sukupolven työhön sitoutumista. Tavoitteena on synteettinen tutkimus eli tarkoituksena on yhdistellä eri lähteistä tuleva tieto yhtenäiseksi "tilkkutäkiksi" (Kallio 2006, 19). Tässä tutkielmassa "tilkkutäkki" muodostuu aikaisemmasta lähdekirjallisuudesta liittyen Y-sukupolven ja työhön sitoutumiseen, joista lopuksi tehdään synteesi. Lisäksi tässä tutkielmassa käytetään sekä kotimaisia että kansainvälisiä lähteistä.

3.3 Tutkimuksen vaiheet

Tässä tutkielmassa noudatetaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen jakamista neljään eri vaiheisiin (Kangasniemi ym. 2013, 292). Tutkielmassa yhdistetään useita lähteitä, muodostaen yhtenäinen yleiskatsaus Y-sukupolven työhön sitoutumisesta. Tarkastelu tapahtuu organisaation näkökulmasta, joka on vahvasti läsnä suuressa osassa aineistoa. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on erityistä se, että vaiheet kulkevat tutkimuksen läpi päällekkäin (Kangasniemi ym. 2013, 292 & 294). Neljä eri vaihetta on kuvattuna oheisessa kuviossa 1.

Kuvio 1. Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 294.



3.4 Aineistonkeruun kuvaus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruu voidaan jakaa implisiittiseen sekä eksplisiittiseen menetelmään. Implisiittisellä menetelmällä tarkoitetaan sitä, että aineistovalinnat perustellaan tulosten ohella. Eksplisiittisessä menetelmässä aineistonkeruussa sovelletaan osin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haku-prosessia. (Kangasniemi ym. 2013, 295-296.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan jälkimmäistä eli eksplisiittistä menetelmää, mikä tarkoittaa sitä, että aineistonkeruussa hyödynnetään muun muassa aika- ja kielirajoituksia (Kangasniemi ym.

2013, 296). Toisaalta kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa sisältö onkin keskeisessä asemassa ja annetaan mahdollisuus muovaantumislle kesken tutkimusprosessin. Muovaantuminen on perusteltua, mikäli huomataan tarkennuksen tarve tutkimuskysymykseen vastaamiselle. (Kangasniemi ym. 2013, 296.)

Koska kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pyritään vastaamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen, vaatii se aineistonvalinnassa joustavuutta ja vastavuoroisuutta. Tässä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymys siis ohjaa aineistonkeruuta ja sen valintaa. Eksplisiittinen menetelmä soveltuu Y-sukupolven työhön sitoutumisen tutkimiseen, sillä ilmiö on monialainen ja keskeisessä roolissa on sisällöllisyys, kuten kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle on ominaista (Kangasniemi ym. 2013, 296).

3.4.1 Käytetyt tietokannat

Aineistonkeruu tapahtui sähköisten hakupalvelujen avulla. Aineisto koostui pääosin digitaalisesta sekä jossain määrin myös fyysisestä lähdekirjallisuudesta liittyen Y-sukupolven, sitoutumiseen ja organisaation näkökulmaan. Aineistonkeruuseen vaikutti väistämättäkin keväällä 2020 vallitseva COVID19-maailmantilanne, jolloin kirjastot olivat suljettuina. Tästä syystä fyysisiin materiaaleihin ei päässyt niin helposti käsiksi, ja siitä syystä ensisijaisesti tässä tutkimuksessa käytetyt teokset ovat e-aineistoja. Lähdeaineistojen saatavuudella on voinut olla vaikutusta tutkimukseen. E-aineistot ovat tietokannoista ProQuest E-book Central, EbscoHost, AlmaTalent Verkkokirjahylly ja Ellibs Library. Aineistossa olevat podcastit löytyivät musiikin suoratoistopalvelusta nimeltä Spotify.

Tutkimusaineistoina toimivat suomen kieliset ja englannin kieliset materiaalit. E-aineistojen löytämistä helpotti sähköisten hakupalvelujen mahdollisuus rajata aineistot ”uusimmasta vanhimpaan”. Haun rajaaminen aikajärjestykseen mahdollisti sen, että tutkimuksessa käytetään lähivuosina julkaistuja aineistoja. Aineistotyypeiksi rajautuivat pääosin kirjat sekä artikkelit, mutta myös aiemmat opinnäytetyöt tai väitöskirjat Theseus- ja Trepo-kannoista johtivat työhön sitoutumiseen liittyviin lähteisiin. Aineistonkeruuvaiheessa on huomioitavaa, että aiheeseen liittyvä lähde johti joissain tapauksissa myös uusiin relevantteihin lähteisiin, jolloin aineistonhaku ei ollut systemaattista. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen

kannalta oli kuitenkin perusteltavaa käyttää myös edellä mainittuja lähteitä, koska kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuottaa laaja yleiskatsaus.

3.4.2 Sisäänotto- sekä poissulku

Hakuprosessissa aineistot rajattiin niin, että vain kokotekstit hyväksyttiin aineistoon. Aineistonkeruun tueksi tehtiin selväksi sisäänotto- sekä poissulkua ohjaavat periaatteet. Tällä pyritään aineistonkeruuvaiheen läpinäkyvyyteen. Tästä syystä aineiston mukaanottoa ohjaavia periaatteet soveltuivat hyvin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteutumiseen. Aivan tutkimusprosessin alkuvaiheessa oli vielä mahdollisuus hyödyntää vaivattomasti fyysisiä aineistoja, mutta kyse on muutamasta teoksesta.

Aineiston sisäänoton ohjaavina periaatteina toimivat ne, että aineistoon hyväksyttiin pääosin e-aineistot, kielenä suomi tai englanti sekä tavoitteena saada mahdollisimman uusia julkaisuja. Sisäänotossa huomioitiin aineiston muotona kirjat, artikkelit sekä podcastit. Aineiston sisäänotossa käytettiin aineistotyyppin rajaamista. Aineistosta poissulkua ohjasi kielen ollessa jokin muu kuin suomi tai englanti tai lähteen ollessa opinnäytetyö. Vanhemmat kuin 2000-luvun aineistot rajattiin myös tässä kohtaa pois, poikkeuksena aiheen kannalta relevantit aineistot, jotka löytyivät ohjaavien periaatteiden kautta saatujen lähteiden kautta.

3.4.3 Aineistonkeruuprosessin kuvaus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistolähtöisyyden vuoksi aineistonkeruun läpinäkyväksi tekeminen on luotettavuuden kannalta merkittävää. Aineistolähtöisyys sekä aineistonvalinta ovat siis kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa yhteydessä toisiinsa, mikä tulee ilmi etenkin käyttämässäni eksplisiittisessä menetelmässä. Aineisto on kerätty vuoden 2020 aikana. Aineistonkeruun hakuprosessi alkoi pääkäsitteiden hakemisella Tampereen yliopiston kirjaston Andor-palvelun kautta. Ensimmäisinä käsitteinä toimivat y-sukupolvi, milleniaali, organisaatio ja työhön sitoutuminen sekä vastaavat englannin kieliset käsitteet, kuten generation y, millennials, organisation, employee ja engagement. Haussa käytettiin sekä yksittäisiä hakusanoja että hakusanojen yhdistelmiä (esimerkiksi generation y + engagement). Hakuja jatkettiin vielä katkaisemalla sana sen keskeltä, ettei keskeisiä

julkaisuja jäisi pois hausta (esimerkiksi ”sitout” ja ”organis”). Hakutulosten annettiin olla Andor-palvelun relevanssijärjestyksessä, mikä määrittyy muun muassa hakusanojen ja otsikon yhteensopivuudessa. Esimerkiksi hakusanoilla employee engagement relevanssijärjestyksessä tulee ensimmäisinä hakutulokset, joiden otsikossa on employee engagement. Haku tarkasteli otsikon lisäksi myös avainsanoja ja tiivistelmää.

Hakuvaiheessa silmäiltiin 2010-luvulla julkaistuja aineistoja. Sen jälkeen teosten sopivuus arvioitiin otsikon perusteella, ja aiheeseen liittymättömät aineistot rajattiin pois. Aineistosta löytyy muutama poikkeus. Näitä ovat esimerkiksi Harisalon (2008) Organisaatioteoriat-teos, sillä se on vuodelta 2008. Poikkeusta perustellaan sillä, että käytettävissä olevana e-aineistona löytyi vain vuoden 2008 teos. Harisalon (2008) teos on tutkimuksessa sisällöllisesti sopiva, sillä tutkimusaihetta tarkastellaan organisaation näkökulmasta. Myös William Kahnin (1990) ”Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” on ajallisesti poikkeava. Lähteen käyttöä aineistossa perustellaan sillä, että Kahn toi työhön sitoutumisen ensimmäisiä kertoja yleiseen keskusteluun.

Sopivan ohjaavan periaatteiden täyttävän aineiston löydyttyä tutkimusprosessin selkeyttämiseksi aineistosta etsittiin myös avainsanoja. Avainsanoja haettiin aineiston sisältä käyttäen Ctrl+F-yhdistelmää. Esimerkiksi hakemalla tekstin sisällä ”sitout” löytyi tekstistä relevantteja kohtia, joissa kirjainyhdistelmä ilmeni. Nämä relevantit kohdat saattoivat sisältää muun muassa tekstiä, joissa mainittiin sanat: sitoutunut, sitoutuminen ja sitoutua. Tarkastelussa avainsanojen hakeminen auttoi tekstikohtien löytymisessä.

Aineisto koostui loppujen lopuksi 32 eri lähteestä. Aineisto muodostui kirjallisuuslähteistä (20), artikkeleista (10) ja podcasteista (2). Useassa eri otteessa voitiin hyödyntää myös Tilastokeskuksen tutkimustuloksia, jotka on tässä tutkielmassa luettu artikkeleihin. Kuvailevalle kirjallisuuskatsaukselle ominaisesti, aineisto koostui tutkimuskäsitteellisesti vaihtelevasta aineistosta (Kangasniemi ym. 2013, 296). Aineisto kerättiin pääosin johdonmukaisesti, mutta samalla tilannekohtaisesti. Tilannekohtaisuudella tarkoitetaan tässä tutkielmassa sitä, että kun sopiva lähde löytyi, niin lisättiin se mukaan vaikka juuri kyseinen osa-alue ei ollut juuri silloin työn alla. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että Y-sukupuolvesta löytyvään aineistoon perehtyessä, saattoi yllättäen löytyä relevantteja läh-

teitä myös työhön sitoutumiseen liittyen. Mitä tulee aineiston sisäänottoa ja poissulkua ohjaaviin periaatteisiin, uutisten käyttämistä lähteenä ei ollut pohdittu ennen aineiston keräämisen aloittamista. Toisaalta, se voidaan lukea e-aineistoihin, jotka kuitenkin oli mainittu ohjaavissa periaatteissa. Myös tavallaan ristiriitainen ohjaava periaate oli opinnäytetöiden poissulkeminen aineistosta, mutta kuitenkin opinnäytetöistä uusien lähteiden löytäminen saattoi johdatella tutkielmaa erittäin relevantteihin lähteisiin, joita ei välttämättä olisi muuten kohdattu aineistonkeruuvaiheessa. Jälkikäteen ajateltuna tutkimusta arvioidessa olisi voitu tarkentaa enemmän aineistonkeruun ohjaavia periaatteita, jotta epäselkeiltä tilanteilta olisi välttytty.

4 AINEISTON ANALYYSI

4.1 Laadullinen sisällönanalyysi

Tässä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston analyysi on toteutettu sisällönanalyysina. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 78) ovat kuvanneet, tutkimuksen aineistosta löytyi useita kiinnostavia asioita, joita tutkimuksen alkuvaiheessa ei osannut edes ajatella. Selkeä rajaus tuli kuitenkin tehdä, ja tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset toimivat aineiston analyysia ohjaavina kysymyksinä. Sisällönanalyysin pohjana toimi siis tutkimuskysymysten kertaus ja sisäistäminen, jotta sisällönanalyysia tehdessä huomio keskittyi tutkimuksen kannalta relevantteihin asioihin. Tässä tutkielmassa sovelletaan aineistolähtöistä analyysia, jonka tarkoituksena on luoda kerätystä aineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Aineistolähtöisyys soveltuu erityisesti tähän tutkielmaan, sillä tavoitteena on selkeyttää aiempia havaintoja aiemmasta tutkimustiedosta. On kuitenkin huomioitavaa, että kirjallisuuskatsauksessa aineistoa pyritään ikään kuin järjestämään aineistonanalyysin avulla (Tuomi, & Sarajärvi 2018, 101).

4.2 Aineiston analyysin kuvaus

Varsinainen sisällönanalyysi alkoi sillä, että aivan työn loppuvaiheessa monien kuukausien aikana kerrytetty kirjallisuusaineisto käytiin systemaattisesti läpi eli teoreettinen viitekehys käytiin läpi alusta loppuun. Ensin aineisto silmäiltiin läpi, jonka jälkeen tehtiin muistiinpanot esille nousseista aiheista. Silmäily tehtiin käytännössä kaksi kertaa, sillä selkeyden vuoksi Y-sukupolvesta ja työhön sitoutumisesta aineisto oli jaettu osaksi erilleen toisistaan. Näistä tehdyt yhteiset havainnot yhdistettiin viimeisenä. Kun analyysin alkuvaiheessa aineisto oli ensin silmäilty läpi ja sen jälkeen luettu tarkasti, tehtiin erilliselle dokumentille ranskalaiset viivat esiinnousseista aiheista. Tässä vaiheessa Y-sukupolvesta aiheita muodos-

tui yhteensä 12 ja työhön sitoutumisesta yhteensä 18. Aiheet kirjattiin ylös erilliselle dokumentille, koska varsinainen aineisto haluttiin pitää selkeänä. Samaan dokumenttiin oli sisällytetty myös tutkimuskysymykset.

Aiheiden kirjaamisen jälkeen teoreettisesta viitekehiksestä esille nousseet aiheet teemoiteltiin. Teemoittelun tavoitteena oli aiheiden pilkkominen ja ryhmitely aihepiireihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79). Aineisto käytiin tässä kohtaa läpi tarkemmin, pitäen samalla jo aiheiden kirjaamiseen tarkoitettua dokumenttia auki. Ensimmäisellä kerralla mainitut teemat oli kirjattu vain kerran erilliseen dokumenttiin. Tällä lukukerralla tietyn teeman toistuessa (esimerkiksi arvot toistuvat eri muodoissa) laitettiin sen perään kertamäärä, kuinka monta kertaa kyseinen aihe oli toistunut. Tämän vaiheen jälkeen teemat yhdistettiin keskenään, jos asia oli ilmaistu eri tavalla, mutta käytännössä tarkoitti samaa. Koska eri teemat liittyivät toisiinsa, käytetään taulukoinnissa alateemoja, jotka linkittyvät ylempään teemaan. Teemat muotoituivat useamman tarkastelun jälleen vielä lopulliseen muotoonsa.

Teemoista pystyttiin muodostamaan synteesi eli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen päätavoitteen mukainen yleiskatsaus. Sisällönanalyysivaiheessa tukena toimi Tuomin ja Sarajärven teos Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (2018). Teemoittelussa sovellettiin lisäksi KvaliMOTV:n ohjeita. Vaikka aineisto koostui sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä, eroa näiden välille ei tehty, sillä tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa kattava yleiskatsaus koko aineistosta. Aineistonanalyysissa jätettiin huomiotta myös kulttuurilliset tekijät, sillä tavoitteena oli muodostaa selkeämpi kuvaus Y-sukupolven työhön sitoutumisesta eikä ollut tutkimuksellisesti tarpeellista eritellä lähteiden kulttuurillisia vaikutuksia

Aineiston analyysissa yllätti se, kuinka paljon itse aineistoa olikaan kertynyt, huolimatta siitä, että pääosin käytettävissä oli vain e-aineistot. Toisaalta, työhön sitoutumisesta löytyi huomattavasti enemmän aineistoa kuin Y-sukupolvesta, minkä takia se näkyy myös tutkielmassa.

Niin kuin aineistonkeruuvaiheessa, myös aineiston analyysissa helpotti systemaattisen tiedonkäsittelyn soveltamisen mahdollisuus. E-aineistosta hakusanat ja maininnat oli helpompi jäljittää, mikä teki verkkoaineistojen käytöstä yhä perustellumpaa. Tässä työssä aineiston analyysi menee osiltaan päällekkäin tulosten tarkastelun kanssa. Mitä enemmän aineistoon perehtyi, sitä paremmin lähteistä nousi sekä yhteneviä että eriäviä havaintoja esiin. Ensimmäisen havainnot

tehtiin jo tutkimuksen puolesta välissä, kun ristiriitoja työhön sitoutumiseen liittyen alkoi ilmetä. Koska Y-sukupolven työhön sitoutuminen tapahtuu suhteessa useisiin tekijöihin, nämä kirjattiin heti ylös. Yleinen konsensus aineistossa oli se, että työhön sitoutumista tarkasteltiin nimenomaan Y-sukupolven edustajan eli työntekijän näkökulmasta. Näkökulmissa korostui myös organisaation rooli. Y-sukupolvea, työhön sitoutumista sekä organisaatiota pyrittiin käsittelemään erikseen ja yhteisesti.

5 TULOKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä ja kuvata keskeiset tutkimustulokset, jotka on muodostettu laadullisen sisällönanalyysin teemoittelun avulla. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli minkälaisia tekijöitä Y-sukupolven työhön sitoutumiseen liittyy sekä minkälaisilla ominaisuuksilla organisaatio voi tukea Y-sukupolven työhön sitoutumista. Aineistoa löytyi eniten 2010-luvulta. Uusimmat lähteet olivat vuodelta 2020, mikä voi kertoa ilmiön ajankohtaisuudesta tai ainakin siitä, että aiheeseen on kiinnitetty viime vuosikymmenen, jopa viime kuukausien ajan, huomiota. Keskustelua voidaan pitää myös merkinä siitä, että nykyiset sukupolvet pitävät organisaatioon sitoutumista yhä tärkeämpänä.

Tulokset on jaettu niin, että ensin esitellään teemat Y-sukupolvesta ja sen jälkeen teemat työhön sitoutumisesta. Aluksi aineistosta kumpusi teemoja Y-sukupolvesta yhteensä 12 (ks. Liite 2) ja työhön sitoutumisesta yhteensä 18 kappaletta (ks. Liite 3). Tässä kohtaa pystyttiin myös yhdistämään mahdolliset samankaltaisuudet. Teemoja muodostui Y-sukupolvesta yhteensä 3 sekä työhön sitoutumisesta yhteensä 4. Teemat on avattu tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kun teemat on selitetty auki, tulokset on kuvattu havaintojen yhteenvedossa. Taulukoiden yhteydessä, niitä on avattu käyttäen käsitteitä pääteema ja alateema. Pääteemalla tarkoitetaan suurempaa kokonaisuutta ja alateemalla puolestaan siihen liittyvää toimintaa tai kuvausta. Lopuksi, arvioidaan tutkielman eettisyyttä sekä luotettavuutta.

5.1 Teemat Y-sukupolvesta

Y-sukupolven liittyvästä aineistosta nousi yhteensä 12 teemaa (ks. Liite 2), joita olivat muun muassa yksilöllisyys, luottamus, yhteenkuuluvuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, organisaation sisäinen kulttuuri sekä arvomaailman jakaminen.

Muusta aineistosta poikkeavasti myös yksinäisyys, kaoottisuus sekä ulkopuolisuus oli mainittu aineistossa, mutta sitä puolsi tutkimukseen kerätyn aineiston kannalta vain Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän tutkimus (2014, 194), jossa korostettiin muutokseen sopeutumisen haasteita eikä niinkään työhön sitoutumista, minkä takia ne on jätetty pääteemoista pois. 12 teemasta jaettiin pääteemoihin sen perusteella, kuinka monta kertaa kyseinen teema oli mainittu ja mikäli samankaltaisuuksia löytyi, yhdistettiin ne. Tästä esimerkkinä teema tunne yhteisestä tarkoituksesta, johon alateemoina on luottamus sekä yhteenkuuluvuus, jotka ikään kuin ilmentävät yhteisen tarkoituksen tunnetta. Y-sukupolven pääteemoiksi muodostui vaikutusmahdollisuudet, tunne yhteisestä tarkoituksesta sekä luonnollinen teknologian hyödyntäminen. Erottuneet pääteemat esitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Vaikutusmahdollisuudet. Vaikutusmahdollisuudet näkyvät Y-sukupolven toiminnassa, sillä epäkohtiin voidaan mahdollisuuksien mukaan pyrkiä tekemään muutosta. Tämä on ollut tietynlainen normi Y-sukupolvelle. (Gerhardt ja Peluchette 2018, 210.) Y-sukupolven voidaan siis nähdä kokevan, että asioihin on ylipäättään mahdollista vaikuttaa, mikä ei välttämättä ole ollut itsestäänselvyys aiemmille sukupolville. Y-sukupolvi on siis sopeutunut muutoksen normiin niin, että asioihin halutaan vaikuttaa, aivan kuten Järvensivun ym. (2014) muutoksiin sopeutumisen strategioissakin. Aineistossa tuli ilmi myös yksilöllisyys (Piispa 2018, 36), henkilökohtainen kasvu (Mellanen & Mellanen 2020, 93) sekä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien arvostaminen (Manka 2012, 26).

Tunne yhteisestä tarkoituksesta. Aineistosta nousi esille, että Y-sukupolvi toivoo työpanoksensa olevan osa organisaation tarinaa (Unfinnish Business, Loviisa Läärä 2020; Mellanen & Mellanen 2020, 93). Halutaan siis tuntea, että omalla toiminnalla on väliä, eikä haluta tehdä töitä ristiriidassa olevan tarkoituksen kanssa. Luottamus ja yhteenkuuluvuus voidaan nähdä organisaatiokulttuurin ilmentymänä (Mellanen & Mellanen 2020, 93). Tähän teemaan liittyy myös organisaatiokulttuuri, sillä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja (Lämsä 2013, 176). Lisäksi organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan myös työilmapiiriä (Rauhala ym. 2013, 37). Siksi pääteemaksi valittiin tunne yhteisestä tarkoituksesta, sillä se kattaa niin organisaatiokulttuurin, kuin alateemana luottamuksen ja yhteenkuuluvuudenkin.

Teknologian hyödyntäminen luonnollista. Teema muodostui diginatiivikäsitteen kautta, jota käytetään usein rinnakkain Y-sukupolven kanssa. Teknologian hyödyntäminen on Y-sukupolvelle luontaista, sillä he ovat tottuneet siihen, että tietoa on teknologian ja tiedonhaun avulla saatavilla (Mellanen & Mellanen 2020, 29). Y-sukupolvi on myös varttunut digiajassa (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 73). Teknologian hyödyntämisen luonnollisuus tuli siis esille useamman kerran, jolloin tämä oli perusteltua nostaa pääteemoihin. Teknologian hyödyntäminen mahdollistaa myös Y-sukupolven globaalin toiminnan ja työskenteilyn, sillä tiedon saatavuus ulottuu yli kansallisten rajojen.

Taulukko 3. Teemat Y-sukupolvesta.

Teemat Y-sukupolvesta

Vaikutusmahdollisuudet

- Yksilöllisyys

Tunne yhteisestä tarkoituksesta

- Luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden kautta

Luonnollinen teknologian hyödyntäminen

- Tiedon saatavuus

Vaikka teemoittelun johdosta syntyi 3 pääteemaa (Taulukko 3), joista jokaisella on myös kuvattu alateema, on perustelua muistuttaa, että nämä teemat eivät tapahdu irrallisina toisistaan ja ovat siksi mahdollisesti myös rinnakkaisia.

5.2 Teemat työhön sitoutumisesta

Yhteensä työhön sitoutumisen teemoja nousi muistiinpanoista 18 kappaletta (ks. Liite 3), joita ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, onnistumiset, ikäsidonnainen työn arvostus ja yhteisen kulttuurin merkitys. Useita kertoja toistuvia teemoja olivat muun muassa yhteinen tavoite, osallistaminen, epävarmuus, sitoutumisen ilmeneminen, tiimityöskentely ja siitä koetut hyödyt. Aineiston teemoista kävi ilmi,

että työhön sitoutumista kaivataan sekä yksilöllisellä tasolla että organisaation tasolla. 18 aineistosta poimittua teemaa jaettiin edelleen sen mukaisesti, kuten Y-sukupolven aineiston kanssa, ja lopulta työhön sitoutumisesta pystyttiin erottamaan yhteensä 4 pääteemaa. Näissä teemoissa nousee ilmi ihmisläheiset arvot, esimerkiksi välit muiden työntekijöiden kanssa sekä arvojen jakaminen työnantajan kanssa. Havaitut pääteemat ja niiden alateemat ovat kuvattuna taulukossa 4 ja esiteltynä seuraavissa kappaleissa.

Jaetut arvot. Tällä pääteemalla viitataan organisaation kanssa jaettuihin arvoihin. Arvot näkyvät työntekijöille esimerkiksi organisaatiokulttuurin kautta Rauhala ym. 2013, 37). Jotta henkilöstöä saadaan sitoutumaan, arvojen tulee olla läpinäkyviä ja niistä tulee kommunikoida avoimesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 86). Tärkeä huomio on, että arvot todella vaikuttavat sitoutumiseen. Korkeamman sitoutumisen on todettu toteutuvan niissä organisaatioissa, joissa työntekijät kokevat omaavansa samankaltaiset arvot työnantajansa kanssa. (Weiss ym. 2014, 44.)

Yhteinen tavoite. Työhön sitoutuminen ja yhteinen tavoite tukevat toisiaan esimerkiksi tiimityössä koettujen hyötyjen avulla (Manka 2012, 63 & 66). Koetut hyödyt voivat olla esimerkiksi yhteistyön helppous tai tehokkuus. Organisaatiolta toivotaan yhä enemmän yhteisten merkitysten syntymistä (Pyöriä 2012, 118). Yhteisen tavoitteen kautta myös yhteisöllisyyden kokemisen tärkeys korostuu (Chandani ym. 2016, 6). Aineistosta nousi laadullisessa sisällönanalyysissä kuitenkin esiin myös ristiriita liittyen siihen, kun työntekijän ollessa hyvin sitoutunut yhteiseen tavoitteeseen, se voi johtaa pahimmassa tapauksessa työuupumukseen. Ei siis ole itsestäänselvyys, että yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen olisi pelkästään tavoiteltavaa, sillä sitoutuminen voi mennä yli työntekijän sietorajojen.

Suhde muihin ihmisiin. Aineistossa kävi ilmi useassa kohdassa, että jos-sain muodossa yhteinen tekeminen saa sitoutumaan työhön. Sitoutuminen näkyy Kahnin (2005, 180) mukaan eri työympäristöissä, kuten tiimityöskentelyssä ja palaverissa. Suhde muihin ihmisiin ei suinkaan tarkoita vain samoissa tehtävissä tai samassa tiimissä työskenteleviä, vaan myös suhdetta esihenkilöä tai työnantajaa kohtaan. Tällöin kyse on psykologisesta sopimuksesta, jonka tasapainon ja vastavuoroisuuden tulee olla kunnossa, jotta työntekijän sitoutuminen organisaatioon pysyy (Järvensivu ym. 2014, 297).

Osallistaminen organisaation toimintaan. Osallistamisella – nimenomaan organisaation näkökulmasta – viitataan siihen, että työntekijälle tarjotaan mahdollisuus vaikuttamiseen esimerkiksi päätöksenteossa (Kajjala & Tolvanen 2020, 86-87). Näin työntekijä kokee olevansa osa päätöstä, samalla tuntevana saavansa äänen kuuluviin. Läpinäkyvä päätöksenteko kasvattaa myös työntekijän luottamusta (Mellanen & Mellanen 2020, 107). Osallistaminen edellyttää tietyllä tavalla myös työntekijän halua sitoutumiseen ja osallistumiseen, joka voi johdtaa toimivaan työyhteisöön sekä työkuultuuriin (Manka 2012, 89).

Taulukko 4. Teemat työhön sitoutumisesta.

Teemat työhön sitoutumisesta

Jaetut arvot

- Mitä enemmän kokee arvot omakseen, sitä sitoutuneempi työntekijä on

Yhteinen tavoite

- Jota kohti mennään yhdessä

Suhde muihin ihmisiin

- Tekeminen ja yhteistyön tukeminen

Osallistaminen organisaation toimintaan

- Osallistetaan päätöksentekoon
-

5.3 Tulosten kuvaus ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Kokonaisuudessaan työhön sitoutuminen on osa suurempaa kokonaisuutta eli työhyvinvointia (Manka 2012, 38). Yleisenä havaintona aineistosta nousi esiin, että työhön sitoutuminen on Y-sukupolvelle merkittävä asia, koska itsensä toteuttamisen ja arvokeskeisyyden muutokset ovat osa työuraa ja työelämää. (Lämsä ym. 2013, 92-94 & Pyöriä 2012, 108-109.) Näin työntekijä sitoutuu tunneperäisesti työhönsä ja työnantajaan, mikä vaikuttaa myös työn mielekkyyteen (Saari & Koivunen 2017, 58).

Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että työntekijän sitoutuminen on monialainen ilmiö, joka voi ilmetä eri tavoin eri työtehtävissä ja eri organisaatioissa. Y-sukupolven ja työhön sitoutumisen teemoissa oli havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi molemmissa teemoissa kävi ilmi yhteenkuuluvuuden ja yhteisen tarkoituksen merkitys. Tämä näkyi siinä, kun Y-sukupolvi kokee tärkeäksi tunteen yhteisestä tarkoituksesta ja työhön sitoutumisen teemoissa puhutaan yhteisestä tavoitteesta ja jaetuista arvoista. Voidaan siis todeta, että työhön sitoutumiseen liittyen työltä kaivataan merkityksellisyyttä etenkin yhteenkuuluvuuden ja arvomaailman kautta. Vaikutusmahdollisuudet puolestaan kertovat halusta päästä vaikuttamaan asioihin, joka puolestaan tuli ilmi myös työhön sitoutumisen teemoissa organisaation päätöksentekoon osallistamisessa.

Sitoutunut työntekijä on omaksunut omat sekä organisaation tavoitteet yhteneväisiksi ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin (Pyöriä 2012, 42). Y-sukupolven työhön sitoutumiseen on erilainen kuin aiempien sukupolvien suhtautuminen työhön (Järvensivu ym. 2014). Y-sukupolven sitoutumisen kokonaisuus näyttäisi muodostuvan eri tekijöistä, kuten yksilöllisyydestä, vastavuoroisuudesta organisaation kanssa ja yhteiskunnan muutoksista. Työelämässä parhaillaan oleva ja sinne jatkuvasti siirtyvä Y-sukupolvi on siis luonnollisesti vastannut sekä ympäristön että ennen kaikkea itsensä tärkeäksi kokemuksiin sitoutumista edistäviin tai sitä heikentäviin tekijöihin, kuten muutkin sukupolvet (Järvensivu ym. 2014). Sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi psykologinen sopimus, joka solmitaan sanattomasti ja subjektiivisesti työntekijän sekä työnantajan välille (Järvensivu ym. 2014, 295). Psykologinen sopimus tuli ilmi teemoissa niin arvojen jakamisen, luottamuksen, yhteisten tavoitteiden kautta. Lisäksi suhde muihin ihmisiin on vahvasti osana psykologista sopimusta, kun työntekijät tekevät töitä yhdessä. Työelämän murros ja organisaatiomuutokset voivat heikentää tätä osapuolten välistä niin kutsuttua vaihtosuhdetta, jossa työntekijän kokemus vastavuoroisesta tasa-painosta on keskeisessä asemassa (Pyöriä 2012, 105).

Tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaten Y-sukupolven työhön sitoutumiseen liittyy tekijöitä sekä yksilöllisellä tasolla että organisaation tasolla. Näitä tekijöitä ovat yksilöllisyys, kuten omat tavoitteet ja henkilökohtainen kasvu. Y-sukupolven edustaja kaipaa myös työltään yhteistä tarkoitusta, jotta kokee luottamusta työnantajaan ja tietää olevansa osa työyhteisöä. Ensimmäiseen

tutkimuskysymykseen muodostunut kuvailu on hyvinkin yksilöllistä ja subjektiivista, ja voi olla mahdotonta määrittää hyvin mustavalkoista kuvailua Y-sukupolven näkökulmasta. Tutkimuskysymys oli myös muotoiltu yksilöllisemmästä näkökulmasta. Tässä kohtaa on syytä tuoda ilmi, että sukupolven sisällä tapahtuu aina variaatiota, vaikka yhteinen historia ja yhteiskunnalliset tapahtumat ovat Y-sukupolvella suhteellisen samoista lähtökohdista, sukupolvi koostuu aina yksilöistä.

Tutkielman toisella tutkimuskysymyksellä haluttiin puolestaan selvittää, minkälaisilla ominaisuuksilla organisaatio voi tukea Y-sukupolven työhön sitoutumista. Arvomaailman jakaminen tulisi huomioida jo siinä kohtaa, kun työntekijää ollaan rekrytoimassa yritykseen, sillä siinä vaiheessa, kun työntekijä kuuluu työyhteisöön, voi arvoja olla haastavaa muovata. Toisaalta, työntekijä ja organisaatio ovat kokeneet jossain kohtaa arvojensa kohtaavan, kun työntekijä on hakenut työtehtäväänsä ja organisaatio on kokenut hänet soveltuvaksi tehtävään. Kuitenkin, organisaatio voi jo olemassa olevan henkilöstönsä kanssa jakaa arvomaailmaa yhteisen päivittäisen toiminnan kautta ja tekemällä arvomaailmansa läpinäkyväksi organisaatiokulttuurin kautta. Tämä arvojen jakaminen korostui siis myös yhtenä tekijänä Y-sukupolven työhön sitoutumisessa. Työntekijältä odotetaan yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumista, mutta organisaation tulee tarjota kiinnitymispintaa ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi osallistamisen ja yhteisen työskentelyn kautta. Aineistonanalyysissä tuli esiin, että etenkin tiimityöskentely osana yhteistyötä voi edistää työhön sitoutumista.

Synteessä Y-sukupolven työhön sitoutumisessa, voidaan havaita, että vastavuoroisuus työntekijän ja organisaation välillä toistuu tavalla tai toisella jokaisessa teemassa (taulukot 3 ja 4). Samalla, kun Y-sukupolven edustaja toivoo työntekijänä organisaatiolta jotakin, yhtä lailla organisaatiolla on odotuksia tai oletuksia työntekijää kohtaan. Yhteenvetona analyysissä on siis yhteinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja tasapainoisuuden tarjoaminen sekä mahdollistaminen. Tutkielmassa vahvistui siis psykologisen sopimuksen (ks. Järvensivu ym. 2014, 297) olemassaolo, jonka tulee olla molempien osapuolten kannalta tasapainossa. Tasapainolla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että työntekijä kokee saavansa työnantajalta lisäarvoa tai hyötyä ja yhtä lailla organisaatio punnitsee samoja tekijöitä työntekijäänsä kohtaan. Mikäli Y-sukupolven edustaja ei koe saavansa yhtä paljon kuin itse antaa, hän voi hakeutua muihin tehtäviin toiseen organisaatioon, mikä vaikuttaa puolestaan henkilöstön pysyvyyteen. Yhteenvetona voidaan

siis sanoa, että työntekijä ymmärtää organisaation hänen omien käsitystensä sekä tulkintojensa muodostamien linssien läpi (Harisalo 2008, 17-18).

5.4 Eettisyys

Tutkimuksen tekemiseen liittyi useita eettisiä kysymyksiä, mikä edellytti tutkimuksentekijältä hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Hirsjärvi ym. 2007, 23). Tutkimuseettisesti jo aiheenvalinta on eettinen ratkaisu. Y-sukupolven tarkastelemisessa eettisten kysymysten keskiössä on se, mihin raja vedetään sukupolvien jakamisessa, sillä lähdeaineistoissa käytetään eri määritelmiä. Tässä tutkimuksessa rajanveto on tehty vuosina 1980-1996 syntyneihin henkilöihin, sillä se toimii kultaisena keskitienä eri lähteiden määritelmille. Eettisesti huomioitavaa on myös se, kuinka kirjallisuuskatsauksellisessa tutkimuskenteossa havainnoitiin kasvotonta ja muodotonta tietomassaa (Kallio 2006, 19).

Sukupolvitutkimus tuo samalla myös ajallisen haasteen, sillä sukupolven toiminta on riippuvainen ajasta sekä elämänvaiheesta (Järvensivu, Nikkanen ja Syrjä 2014, 23). Vaikka tarkastelussa ovat Y-sukupolven edustajat, tässä tutkimuksessa vuosina 1980-1996 syntyneet henkilöt, on tutkimuseettisesti huomioitavaa, että tehtyjä havaintoja ei voi yleistää jokaisen sukupolven edustajan kesken. Yleistämisen mahdottomuus näkyy siinä, että sukupolven sisällä voi tapahtua vaihtelua.

Tutkimuseettisesti kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöisyytensä vuoksi hyvin perusteltu. Aineiston eettisyys korostui etenkin itse aineistoissa: kaikki tieto ja käytetty materiaali on julkista ja saatavilla. Vallitseva maailmantilanne COVID-19 pandemiasta ei hidastanut tai hankaloittanut työn tekemistä. Päinvastoin, se selkeytti aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteereitä painopisteenään verkkoaineistot. Tämä tekee tutkimuksesta yhteneväisen. Toisaalta tieteellisten aineistojen käytön mahdollisti Tampereen yliopiston kirjaston verkkopalvelu Andor, jota käyttäessä tuli tunnistautua yliopiston opiskelijaksi.

5.5 Luotettavuus

Luotettavuuteen on kiinnitetty erityistarkkuutta tekemällä tutkimuksen vaiheet lukijalle mahdollisimman läpinäkyviksi. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen joustavuus mahdollisti tutkimusvaiheiden päällekkäisyyden, mikä tukee myös luotettavuutta. Tutkimus elää tutkimuksen aikana, jotta sen lopputulos palvelisi tarkoitustaan. Aineisto koostui pääosin verkossa saatavilla olevista e-aineistoista, muista teoksista ja kahdesta relevantista podcast-nostosta. E-aineistojen tiedonkäsittely alleviivasi luotettavuutta, jotta aiheen kannalta oleelliset kohdat pystyttiin valikoimaan tekstistä. Koska tutkimuksen sisäänottokriteereissä oli englanninkielinen sekä suomenkielinen materiaali, on kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa voinut jäädä oleellista kirjallisuutta tutkimuksen ulkopuolelle.

Koska kuvailevan kirjallisuuden ominaispiirteisiin kuuluu tutkimusvaiheiden päällekkäisyys, se voi herättää kysymyksiä myös luotettavuudesta. Tässä tutkielmassa aiemmin esitellyt neljä vaihetta (Taulukko 1. Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 294) toimivat runkona läpi tutkimusprosessin. Tutkimuskysymykset muotoutuivat hieman eri sanamuotoihin vielä tutkimusprosessin loppuvaiheessa, mikä on syytä tuoda ilmi luotettavuuden näkökulmaa ajatellen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus oli tutkimusmenetelmänä luotettavuuden kannalta toimiva, sillä aineistoa oli saatavilla paljon, mikä mahdollisti tarkan rajauksen lähteiden mukaanotossa ja poissulkemisessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimi hyvin laajan aiheen tutkimisessa, ja näin ollen tutkielmaa tehdessä muodostui kattava yleiskatsaus aiheesta.

6 POHDINTA

Kirjallisuuskatsaukseni tavoitteena oli selvittää aiempaa tutkimusta Y-sukupolven työhön sitoutumisesta. Tutkielman tarkoituksena oli muodostaa yleiskatsaus tästä aiheesta, yhdistämällä aiempaa tietoa ”tilkkutäkiksi” (Kallio 2006, 19). Lisäksi tarkastelukulmana toimi organisaatio. Läpi tutkimusprosessin, aiheesta löytyi jatkuvasti uusia aspekteja. Työhön sitoutumiseen liittyen työn arvopohjaisuus sekä työn merkityksellisyys tuntuivat olevan hyvin pinnalla aineistossa. Voidaan siis todeta, että Y-sukupolven työhön sitoutuminen organisaation näkökulmasta on hyvin moninainen.

Organisaation ja työntekijän vastavuoroisuus toimi keskeisenä havaintona läpi tutkimuksen. Työhön sitoutuminen ei nimittäin tapahdu tyhjiössä, sillä työhön sitoutuminen on kiinni useista eri tekijöistä, kuten Y-sukupolven edustajan yksilöllisistä lähtökohdista, psykologisesta sopimuksesta, tiimityöstä sekä yhteiskunnallisesta tilanteesta. Y-sukupolven kannalta tärkeitä tekijöitä työhön sitoutumisessa oli yhteisten arvojen jakaminen organisaation kanssa, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuudet sekä tunne yhteenkuuluvuudesta etenkin yhteisen tarkoituksen kokemuksella. Organisaatio voi kuitenkin tukea Y-sukupolven työhön sitoutumista esimerkiksi tuoden läpinäkyväksi arvot, tavoitteet ja päätöksenteon. Osallistaminen on merkittävää, koska niin työntekijä tuntee kuuluvansa osaksi yhteisöä ja tuntee voivansa vaikuttaa organisaation asioihin. Tutkielman tulosten mukaan pelkkä päätöksistä tiedottaminen ei siis organisaation kannalta toimi sitouttavana tekijänä.

Mielenkiintoinen, muusta aineistosta poikkeava näkökulma oli Pyöriän (2012, 42) teoksessa nostettu kysymys siitä, kuinka on mahdotonta tarkasti tietää, johtaako työntekijän sitoutuminen organisaation menestykseen vai organisaation menestys työntekijän sitoutumiseen. Tämä oli tärkeä näkökulma. Yhteenvetona aineistosta voidaan tehdä tulkinta, että Y-sukupolven työhön sitoutuminen organisaation näkökulmaa ajatellen, on molemmilla osapuolilla vastavuoroinen vaikutus. Toisaalta, Pyöriä (2012, 58) totesi, että menestys ei kuitenkaan koskaan ole

itsestäänselvyys eli työntekijät kuin organisaatiotkin, elävät pysyvästi jatkuvassa epävarmuudessa. Työntekijän toiminta ja sitoutuminen vaikuttaa organisaatioon lähtökohtaisesti myönteisesti, niin kuin myös organisaation toiminta ja tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat myönteisesti työntekijään, tässä tutkielmassa erityisesti Y-sukupolven edustajaan.

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulokset mukailevat myös aiempia tutkimustuloksia Y-sukupolven työhön sitoutumista kohtaan, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset kontaktit, työympäristö, työn sisältö sekä työn joustavuus (Kultalahti 2017, 172). Aiempien tutkimusten mukaan, myös itseohjautuvuuden ja autonomian lisääminen edistää Y-sukupolven työhön sitoutumista (Forastero, Sjabadhyni, & Mustika 2018, 1-10). Itseohjautuvuuden ja autonomian tukeminen kävi ilmi myös tässä tutkimuksessa etenkin Y-sukupolven kaipaamien vaikutusmahdollisuuksien kautta. Aiemman tutkimuksen mukaan organisaatio voi auttaa työhön sitoutumisessa psykologisen pääoman tukemisessa (Rachmawati 2018, 116), mikä tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa etenkin psykologisen sopimuksen huomioimisessa, organisaation läpinäkyvydessä sekä päätöksentekoon osallistamisessa. Organisaation tulee vastata Y-sukupolven tarpeisiin (Rachmawati 2018, 116), joten vastavuoroisuus tulee ilmi myös aiemmassa tutkimuksessa.

Pohdinnan rinnalla on syytä nostaa myös työetiikan näkökulma, jonka myötä on pohdittava kysymystä siitä, kuinka sitoutunut työntekijän pitää olla? Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että parhaillaan työelämässä on menossa sitoutumiseen liittyviä dilemmoja: mitä työhön sitoutuminen on, kuinka paljon työhön tulisi sitoutua, jotta löytyisi tuntuja intoa työhönsä ja organisaatioon, mutta ei kuitenkaan työskentelisi työväsyyksensä tai työuupumukseen saakka.

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa todettiin siis työhön sitoutumisen sisäinen ristiriita: toisaalta, sitoutunut työntekijä voi tuottaa tulosta organisaatiolle, mutta toisaalta, hyvin sitoutunut työntekijä voi myös omistautuessaan kokea työuupumusta tai ajaa itsensä loppuun. Tulosten kannalta on tuotava ilmi, että vaikka tutkielmassa perehdyttiin Y-sukupolven työhön sitoutumiseen, kyse on silti sukupolvista eli jyrkkiä tai mustavalkoisia yleistyksiä ei voida tehdä. Sukupolvi kattaa usean eri ikäpolven, ja koostuu eri yksilöistä, eri elämäntilanteista ja eri taustoista. Toisaalta, kuvaileva kirjallisuuskatsaus pyrkii nimenomaan yleiskatsaukseen ja vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, eikä tästä syystä yksittäisten henkilöiden kokemuksia ollut tutkimuksen kannalta merkittävää tutkia.

7 KEHITTÄMIS- JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus soveltui Y-sukupolven työhön sitoutumisen selvittämisessä, koska aiempaa tutkimusta työhön sitoutumisesta oli paljon, vaikkakin Y-sukupolvesta aineistoa löytyi suppeammin. Oli siis hieno tilaisuus päästä yhdistämään aiempaa kirjallisuutta kahdesta eri aihealueesta yhdeksi yleiskatsaukseksi, tälle työelämässä jo olevaan ja sinne siirtyvään Y-sukupolveen liittyen. Työhön sitoutuminen on ollut julkisessa keskustelussa jo pidempään, minkä puolesta puhuu myös teoreettisen viitekehyksen laajuus.

Tutkimusprosessi ei kuitenkaan ollut aivan mutkaton. Haasteita ilmeni, kun COVID-19 pandemian johdosta kirjastot suljettiin ja tutkimusprosessin aineistonkeruuta täytyi muuttaa äkillisesti pääosin e-aineistoihin. Tutkielman jatkaminen aikataulussa vaati siis sopeutumiskykyä uuteen tilanteeseen, jota ei tutkimusprosessin alkuvaiheessa osannut vielä ajatella. E-aineistojen käyttö koitui kuitenkin mahdolliseksi vaihtoehdoksi, ja uusimmat lähteet olivatkin vuodelta 2020. E-aineistojen hyödyntäminen mahdollisti laajaan aineistoon käsiksi pääsemisen, vaikka se ei ollutkaan tutkimusprosessin alussa suunnitelma. Tässä kohtaa voidaan siis todeta, että jatkotutkimuksissa tulee huomioida muuttuvat tekijät ja valmistautua käyttämään pelkästään tiettyä aineistojoukkoa.

Tulevissa tutkimuksissa voisi tutkia myös työsuhteen alkuvaiheen, etenkin työhön perehdytyksen ja työtehtäviin kouluttamisen mahdollisia yhteyksiä työntekijän sitoutumiseen. Olisi mielenkiintoista tietää, onko perehdytyksellä seurauksia esimerkiksi työsuhteen pituuteen tai työtehtäviin sitoutumiseen. Jos on, niin missä määrin ja onko se riippuvainen henkilöstä. Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014) tutkimuksessa oli havaittu sukupuolten välisiä eroja muutoksissa pärjäämisen strategioissa, joten eroja voisi löytyä myös työhön sitoutumisessa. Sukupuolten välille ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä rajausta tässä pro gradu -tut-

kielmassa, sillä päähuomiossa oli Y-sukupolvi ja organisaatio. Myös digitalisaation tuomiin muutoksiin voisi keskittyä tulevaisuuden tutkimuksissa enemmän. Työt ovat siirtymässä olosuhteiden mukana lisääntyvässä määrin etätyöksi. Teknologian kehitys antaakin jatkuvasti parempia mahdollisuuksia myös suunnitella työtään yksilöllisesti (Pyöriä 2012,114), joten olisi arvokasta tietää, kuinka tämä vaikuttaa parhaillaan työelämässä olevan tai pian sinne menevän Y-sukupolven sitoutumiseen.

Kajjala ja Tolvanen (2020) ovat käsitelleet etenkin koko organisaation sitoutumisen tärkeyttä muutosprosessissa. Tämän rinnalla myös johtajuutta käsitellään osana henkilöstön sitoutumista muutokseen teoksessa *Henkilöstö – strateginen investointi?* (Kajjala & Tolvanen 2020, 88). Tätä aihetta voisi tutkia myös yksilötasolla. Myös yrittäjyys tuntuu olevan paljon julkisessa keskustelussa ja siinä mielessä ajankohtainen myös työhön sitoutumisessa, kun puhutaan henkilöistä, jotka tekevät yrittäjinä töitä itselleen. Ojala, Pyöriä, Ikonen ja Koivunen (2017, 127-130) ovat tutkineet yrittäjien myyttejä ja todellisuutta muun muassa työajan ja tulojen suhteen. Tätä näkökulmaa voisi tuoda esiin myös tulevassa työhön sitoutumisen tutkimuksessa. Lisäksi työvälineiden vaikutuksia ja niiden kehitystä voisi soveltaa myös työhön sitoutumiseen. Etenkin, kun Y-sukupolvi ja sen jälkeisen sukupolvet ovat täysin kasvaneet ja kasvavat teknologisessa ja digitaalisessa maailmassa.

8 LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino
- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus (3. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Bush, C. (2017). Leading and Motivating Generation Y Employees. *Radiology Management*, 39(2), 19–22.
- Chandani, A. & Mehta, M. & Mall, A. & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. vol 9 (15)
- Claxton, J. (2014). Employee engagement. Bradford, England: Emerald.
- Forastero, A., Sjabadhyni, B., & Mustika, M. (2018). What Millennials Want: How to Optimize Their Work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 1
- Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.
- Gerhardt, M., & Peluchette, J. (2018). Millennials: trends, characteristics, and perspectives. New York: Nova Science Publishers.
- Harisalo, R. (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Helsingin Sanomat: Pomon mielestä milleniaali kukkoilee ja vaatii koko ajan palautetta, vaikka kyse on halusta kehittyä – Asiantuntijat kertovat, miten sukupolvet ymmärtäisivät toisiaan. 1.6.2020. Kirjoittaja: Juha Riihimäki. Saatavilla verkossa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000006523103.html>
- Helsingin Sanomat: 26-vuotias korkeakoulututettu paloi loppuun eikä stressi hellelittänyt edes sairauslomalla – Tutkija: ”Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori sukupolvemme on työelämässä opetettu”. 23.2.2018. Kirjoittaja: Annina Vainio. Saatavilla verkossa: <https://www.hs.fi/elama/art-2000005579114.html>

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. (2019). Well-being: productivity and happiness at work (2nd edition). Springer International Publishing.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S. (2014). Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press.
- Kahn, W. A. (2004). Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations. Taylor & Francis Group.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, vol 33. no. 4. p. 692-724.
- Kajjala, M., & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? (1. painos.). Kauppakamari.
- Kallio, T. J. (2006). Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*, 25(2), p. 5.
- KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavilla verkossa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: Eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), p. 291-301.
- Kultalahti, S., (2017). Stories of engagement among Finnish Generation Y. *Journal of Finnish Studies* 20(2), 172–195.
- Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Manka, M., & Manka, M. (2017). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Manka, M. (2012). Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.
- Markkinointi ja mainonta: Yritykset keuhvat Lapin yliopiston kehittämää kehitys keskustelumallia: kolme näkökulmaa korostuvat työelämän laadussa. 9.7.2019. Kirjoittaja: Senja Larsen. Saatavilla verkossa: <https://www.marmai.fi/uutiset/yritykset-keuhvat-lapin-yliopiston-kehittamaa-kehityskeskustelumallia-kolme-nakokulmaa-korostuvat-tyoelaman-laadussa/125f6319-4ebf-3e31-9d48-1573f30351f9>
- Mellanen, A., & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja millenniaalit: miten meitä

tulisi johtaa. Jyväskylä

- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace theory, research, and application*. Thousand Oaks, Calif. SAGE.
- Phillips, P., Phillips, J., & Ray, R. (2016). *Measuring the success of employee engagement: a step-by-step guide for measuring impact and calculating ROI*. Alexandria, Virginia: ATD Press.
- Piispa, M. (2018). *Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Podcast: Rantanen, S. (2019). *Vaikuttava työnantajabrändi, jakso 121: Mitä esimies vaikuttaa työnantajakokemuksiin?*
- Podcast: Läärä, L. (2020). *Unfinished Business, jakso 8: Kasvujohtajan kengissä – Juuso Lyytikkä*.
- Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. (2019). *Työelämän muutokset ajassamme*. Artikkelikokoelmassa Heiskanen, T., Syvänen, S., & Rissanen, T. (2019). *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere University Press.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K-M. (2017) *Nuoret työelämässä*. Teoksessa: Pyöriä, P., & Anttila, T. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K-M. (2017b). *The Millennial Generation: A New Breed of Labour?* SAGE Open, 7(1).
- Pyöriä, P. (2012) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 2012. Print.
- Ojala, S. Pyöriä, P., Ikonen, H-M & Koivunen, T. (2017) *Yrittäjien työaika ja tulot*. Teoksessa: Pyöriä, P., & Anttila, T. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rachmawati, U., Mustika, M., & Sjabadhyni, B. (2018). *Millennials: Do They Need a Hero to Make Their Workplace More Welcoming?* PSIKODIMENSIA, 17(2), 110–119.
- Rothmann, S. (2017). *Employee Engagement*. Teoksessa: Oades, L. G., Steger, M., Delle, F. A., & Passmore, J. (Eds.). (2017). *The wiley blackwell handbook of the psychology of positivity and strengths-based approaches at work*.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: organisaation psyko-*

loginen pääoma. Helsinki: Talentum.

Rhoades, E.A. (2011) Literature reviews. *The Volta Review* 111 (1) 61-71.

Ruspini, E. (2014). Generation Y. Teoksessa: Ganong, L. H. & Coleman, M. (2014). *The Social History of the American Family: An Encyclopedia*. SAGE Publications, Inc.

Saari, T. & Koivunen, S. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa: Pyöriä, P., & Anttila, T. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki: Gaudeamus.

Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus- johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisuja 62. Saatavilla verkossa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Salminen, A. (1993). *Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus.

Weiss, J., Tesser, D., & Swanson, R. (2014). *Business ethics: a stakeholder and issues management approach* (6th ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tilastokeskus: Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. 30.9.2019. Saatavilla verkossa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html

Tilastokeskus: Työkäinen väestö -määritelmä. 2020. Saatavilla verkossa: https://www.stat.fi/meta/kas/tyoikain_vaesto.html

Tilastokeskus: Työolotutkimus. Saatavilla verkossa: <http://www.stat.fi/keruu/tolo/>

Tilastokeskus: Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Kirjoittajat: Sutela, H., Pärämänen, A. & Keyriläinen, M. Helsinki 2019.

Tieteentermipankki: Kasvatustieteet: Organisaatio. Saatavilla verkossa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:organisaatio>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri mittaa työelämän muutoksia. Saatavilla verkossa: <https://tem.fi/tyoolobarometri>

Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing employee engagement: An evidence-based approach*.

Yle: Eeva Kolu, 34, paloi kolmesti loppuun ja puhuu nyt milleniaalien burnoutista,

jotta voisimme olla itsellemme armollisempia – 5 syytä, miksi nykyaika uuvuttaa. 23.8.2020. Saatavilla verkossa: <https://yle.fi/uutiset/3-11499486>

Yle: Uusi väestöennuste vahvistaa synkät pelot – Tilastokeskus: Maamme väkiluku lähtee nykykehityksellä laskuun reilun kymmenen vuoden päästä. 30.9.2019. Saatavilla verkossa: <https://yle.fi/uutiset/3-10996563>

9 LIITTEET

Liite 1. Aineistotaulukko

Kirjoittajat	Julkaisun nimi	Julkaisuvuosi	Aineistotyyppi
Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J.	Johda merkitystä.	2020	Teos
Bush, C.	Leading and Motivating Generation Y Employees.	2017	Teos
Chandani, A. & Mehta, M. & Mall, A. & Kho- khar, V.	Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement.	2016	Artikkeli
Claxton, J.	Employee engagement.	2014	Teos
Gartner, W.	A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation.	1985	Artikkeli
Gerhardt, M., & Peluchette, J.	Millennials: trends, characteristics, and perspectives.	2018	Teos
Harisalo, R.	Organisaatioteoria.	2008	Teos

Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C.	Well-being: productivity and happiness at work.	2019	Teos
Järvensivu, A., Nikkanen, R., & Syrjä, S.	Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat.	2014	Teos
Kahn, W. A.	Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations.	2004	Teos
Kahn, W. A.	Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.	1990	Artikkeli
Kajala, M., & Tolvanen, R.	Henkilöstö - strateginen investointi?	2020	Teos
Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T.	Organisaatiokäyttötymisen perusteet.	2013	Teos
Manka, M., & Manka, M.	Työhyvinvointi.	2017	Teos
Manka, M.	Työnilo	2012	Teos
Mellanen, A., & Mellanen, K.	Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa.	2020	Teos
Meyer, J., & Allen, N.	Commitment in the workplace theory, research, and application.	1997	Teos
Phillips, P., Phillips, J., & Ray, R.	Measuring the success of employee engagement: a step-by-	2016	Teos

	step guide for measuring impact and calculating ROI.		
Piispa, M.	Yhdeksän sanaa Y-sukupolvesta.	2018	Teos
	Vaikuttava työnantajabrändi, jakso 121: Miten esimies vaikuttaa työnantajakokemuksiin?	2019	Podcast
	Unfinished Business, jakso 8: Kasvujohtajan kengissä – Juuso Lyytikä.	2020	Podcast
Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J.	Työelämän muutokset ajassamme.	2019	Artikkeli
Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K-M.	Nuoret työelämässä.	2017	Artikkeli
Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K-M.	The Millennial Generation: A New Breed of Labour?	2017	Artikkeli
Pyöriä, P.	Työhyvinvointi ja organisaation menestys.	2012	Teos
Ojala, S. Pyöriä, P., Ikonen, H-M & Koivunen, T.	Yrittäjien työaika ja tulot.	2017	Artikkeli

Rothmann, S.	Employee Engagement.	2017	Artikkeli
Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A.	Pääasia: organisaation psykologinen pääoma.	2013	Teos
Ruspini, E.	Generation Y.	2014	Artikkeli
Saari, T. & Koi- vunen, S.	Työhön sitoutuminen.	2017	Artikkeli
Weiss, J., Tes- ser, D., & Swan- son, R.	Business ethics: a stakeholder and issues management approach	2014	Teos
Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S.	Enhancing employee engagement: An evidence-based approach.	2017	Teos

Liite 2. Taulukko Y-sukupolven teemoista.

12 teemaa Y-sukupolvesta
Teknologisuus
Yksilöllisyys
Yksinäisyys
Luottamus
Yhteenkuuluvuus
Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Henkilökohtainen kasvu
Vaikutusmahdollisuudet
Arvomaailman jakaminen
Organisaatiokulttuurin merkitys
Mukautuminen työelämän muutokseen
Tunne yhteisestä tarkoituksesta

Liite 3. Taulukko työhön sitoutumisen teemoista.

18 teemaa työhön sitoutumisesta
Samat arvot työnantajan kanssa
Yhteinen tavoite
Vaikutusmahdollisuudet
Työsuhteen pituus
Merkityksellisyys
Sitoutuminen näkyy kaikkialla tekemisessä
Odotukset arvoista
Tiimityöskentely ja sen koetut hyödyt
Onnistumiset
Työn laatu
Yhteys epävarmuuteen
Luonne ja voimakkuus
Jatkuvuus
Osallistaminen
Ikäsidonnaisuus työn arvostuksessa
Yhteinen kulttuuri
Psykologinen sopimus
Avoin kommunikaatio